



Enquête auprès des RH

Phase qualitative menée par AXA France
du 30/04 au 14/06 en partenariat avec Strategir
16 entreprises interrogées

Janvier 2022

Direction Technique Marketing Innovation France
AXA Santé & Collectives

Caractéristiques des cibles



Des cibles très hétéroclites en termes de compétences & de ressources RH

Des cibles qui se caractérisent par la nature du professionnel interrogé ainsi que par la taille et la structure de l'entreprise

LA NATURE DU PROFESSIONNEL INTERROGÉ, LA TAILLE DE L'ENTREPRISE ET LA STRUCTURE DE CETTE DERNIÈRE SONT 3 ÉLÉMENTS INTERDÉPENDANTS QUI VONT DONNER LIEU À 3 GRANDES CIBLES :



LES **DIRIGEANTS DE PETITES**
ENTREPRISES

LES **PROFESSIONNELS RH DE**
MOYENNES ET GRANDES
ENTREPRISES

LES **PROFESSIONNELS RH DE**
TRÈS GRANDES ENTREPRISES /
GROUPES

Variété des
fonctions profs



Niveau de
maîtrise RH



Niveau de
ressources RH



Au global, des enjeux distincts au quotidien



DES ENJEUX DE COLLABORATION INTERNE

- **Formuler ses requêtes / besoins de façon claire** aux experts internes compétents
 - **Interpréter les réponses / les adapter** au contexte,
 - **Composer avec la disponibilité des ressources internes** / gérer les délais de réponses



DES ENJEUX DE GESTION DES RESSOURCES EXTERNES

- **Activer les ressources appropriées** au sein de possibilités pléthoriques
- **Se repérer / trier / s'approprier / agréger les informations**



DES ENJEUX DE REPÉRAGE DES SOURCES ET DE TIMING

- **Connaître et identifier les partenaires et sources d'information**
- **Monter en compétence / comprendre** les informations
 - **Se libérer du temps**



Des enjeux à différents niveaux, qui vont conditionner les besoins & attentes en matière d'accompagnement.

Les principaux besoins des cibles



Des disparités qui vont conditionner les enjeux de chacune des cibles

5 thématiques transverses investiguées, qui soulèvent **des besoins d'accompagnement plus ou moins prégnants** selon les cibles



3 thématiques clés pour les **dirigeants de petites structures**



1/ LA PROTECTION SOCIALE



2/ LA GESTION DES COLLABORATEURS



3/ LES OBLIGATIONS RÉGLEMENTAIRES



1 thématique qui concerne avant tout **les moyennes et grandes entreprises**



4/ LA GESTION DE L'ABSENTÉISME

En transverse, une thématique qui **génère peu voire pas de besoins**



5/ LA GESTION DES PAYES ET DÉCLARATIONS SOCIALES

1/ La protection sociale

Un **besoin d'accompagnement** bien **plus affirmé** auprès des **dirigeants** de petites entreprises



LES DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES



- › Des **cibles profanes et peu épaulées** en dehors de l'expert comptable → Un **fort besoin de pédagogie**.



- › Des cibles **régulièrement sollicitées par leurs salariés** (++) proximité) qui **manquent de temps et d'expertise** → Des besoins orientés vers **une délégation / externalisation de la gestion**.



- › Des **offres moins avantageuses** (car moindre pouvoir de négociation) et **une proximité plus forte avec les salariés** → Des besoins tournés vers **des offres optionnelles à même de renforcer l'attractivité du package salarial** et **l'intervention de l'assureur comme relai de communication / acceptation**

L'appropriation de l'univers et des produits

La gestion des contrats

La valorisation auprès des salariés



RH DE MOYENNES ET GRANDES ENTREPRISES



- › Des **professionnels familiers** du sujet, qui **capitalisent sur une expérience robuste** → Des besoins de précision ponctuels auxquels **l'assureur ou le courtier** peuvent répondre.



- › Des cibles **plus rarement sollicitées**, qui **maîtrisent davantage les offres et qui disposent de l'appui** d'assistants RH, de leurs courtiers et / ou de leurs assureurs → Des **besoins ciblés et ponctuels d'information** (++) sinistres complexes ou éventuelles évolutions réglementaires).



- › Une **population de salarié plus conséquente et donc plus composite / hétérogène** en termes de besoins → des besoins centrés sur **des offres plus personnalisées et modulables**.



RH DE TRÈS GRANDES ENTREPRISES / GROUPES



- › Des **professionnels familiers** du sujet, qui **capitalisent sur une expérience robuste** → Des besoins de précision ponctuels auxquels **l'assureur ou le courtier** peuvent répondre.



- › Des cibles **plus rarement sollicitées**, qui **maîtrisent davantage les offres et qui disposent de l'appui** d'assistants RH, de leurs courtiers et / ou de leurs assureurs → Des **besoins ciblés et ponctuels d'information** (++) sinistres complexes ou éventuelles évolutions réglementaires).



- › Une **population de salarié plus conséquente et donc plus composite / hétérogène** en termes de besoins → des besoins centrés sur **des offres plus personnalisées et modulables**.

2/ La gestion des collaborateurs (1/2)

Là encore, des **besoins plus variés et prégnants** pour les dirigeants de petites entreprises



LES DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES



RH DE MOYENNES ET GRANDES ENTREPRISES



RH DE TRÈS GRANDES ENTREPRISES / GROUPES

Recrutement & fidélisation



- › Des profils **démunis en matière de process & techniques de recrutement** → Un **besoin d'accompagnement / de formation** pour monter en compétence.



- › Des cibles **challengées par les grands groupes**, dont l'enjeu est surtout centré sur le **recrutement de talents et leur fidélisation**. Pour autant, des profils qui **s'adosent à des prestataires externes de confiance** (cabinets de recrutement) → Un **besoin d'accompagnement très limité...**



- › Des grands groupes qui **disposent d'experts en recrutement en interne** et d'une vraie force de frappe → Des profils **peu (voire pas) concernés**.

Management & communication



- › Des profils **profanes mais proches de leurs salariés, démunis en matière de management** davantage que de communication → Là encore, des **besoins de conseils** pour monter en compétence.



- › Des cibles particulièrement concernées par la **thématique stratégique de l'engagement des salariés** pour laquelle un soutien « théorique » semble peu approprié → Des besoins centrés sur **l'échange d'expérience et de bonnes pratiques / la mise en relation** avec des pairs.
- › Des structures qui se sont pour beaucoup constituées suite à des rachats d'entreprises, **particulièrement concernées par l'insufflation d'une culture d'entreprise commune** → Des besoins davantage **centrés sur la mise en place d'outils commun** (Intranet, newsletters).

2/ La gestion des collaborateurs (2/2)

Là encore, des **besoins plus variés et prégnants** pour les dirigeants de petites entreprises



LES DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES



RH DE MOYENNES ET GRANDES ENTREPRISES



RH DE TRÈS GRANDES ENTREPRISES / GROUPES

Gestion de crise / conflit



- › Des dirigeants à la fois **incompétents et souvent trop impliqués émotionnellement auprès de leurs salariés** pour gérer les conflits de façon optimale → Des besoins de **services de médiation** pour désamorcer les conflits et situations de crises.



- › Des situations toujours délicates mais auxquelles **ces cibles sont coutumières / rôdées**. Pour autant, des profils **qui s'interrogent sur la façon dont procèdent leurs pairs** → Là encore, des besoins centrés sur **l'échange d'expérience et de bonnes pratiques / la mise en relation** avec des pairs.



Contractualisation



- › En dehors des cibles équipés d'une protection juridique, des profils **profanes qui disposent de peu de ressources en matière de juridique en dehors de l'expert comptable** (pas toujours suffisamment disponible, réactif et compétent) → Des **besoins centrés sur l'accompagnement à la rédaction / la relecture et validation** de documents clés.



- › Des cibles **averties** qui **disposent déjà de bases de données juridiques et de modèles de contrats**, qui **s'appuient sur des cabinets d'avocats partenaires** qui les connaissent en cas de nécessité ponctuelle → **Un besoin d'accompagnement très limité...**



- › Des grands groupes qui **disposent d'experts juridiques en interne** → Des profils **peu (voire pas) concernés**.

3/ Les obligations réglementaires

Une fois de plus, des **dirigeants de petites entreprises davantage démunis**



LES DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES



- › Des **professionnels qui ne connaissent pas nécessairement les sources d'information** sur lesquelles s'appuyer et qui **n'ont pas le temps suffisant de réaliser de la veille** → Des besoins forts tournés vers une **information descendante, ciblée et actualisée en temps réel.**



- › Des profils qui, là encore, disposent de **peu de ressources en dehors de l'expert comptable** → Des besoins orientés vers un **service d'assistance téléphonique** à même de les accompagner dans l'interprétation des lois.



- › Des **cibles démunies** qui **peinent à identifier leur niveau de conformité et les démarches à mettre en œuvre** → Des besoins tournés vers **des check-lists dynamiques** et conseils.



RH DE MOYENNES ET GRANDES ENTREPRISES



- › Des **cibles qui n'ont pas de difficultés à opérer une veille**, si ce n'est celle de **devoir y consacrer un temps considérable** au regard de la profusion d'information / de sources → Des besoins centrés vers un **agrégateur / un portail unique** actualisé en temps réel et ciblé.



- › Des professionnels qui ont acquis de bonnes bases juridiques et qui, en cas de besoin ponctuels, **sollicitent leur cabinet d'avocat partenaire** → Un **besoin d'accompagnement relativement limité.**



- › Des cibles qui **n'ont pas de difficultés à se conformer** et qui, si l'activité est particulièrement réglementée, **disposent même d'un gestionnaire de risque en interne** → Un **besoin d'accompagnement très limité.**



RH DE TRÈS GRANDES ENTREPRISES / GROUPES



- › Des cibles qui, au regard des enjeux, **disposent d'experts en interne** assurant la veille des obligations réglementaires, leur interprétation et la vérification de leur mise en conformité → **Des besoins quasi inexistants.**



S'actualiser

Interpréter

Se conformer

4/ La gestion de l'absentéisme

Des moyennes et grandes entreprises davantage concernées



LES DIRIGEANTS DE
PETITES ENTREPRISES

L'absence
d'outils de
pilotage

L'absence de
référentiels

La gestion de
l'activité à
court-terme



- Des cibles **peu voire pas du tout concernées** par le sujet au regard de leur **dimensionnement** → Des **besoins inexistant**.



RH DE MOYENNES ET GRANDES
ENTREPRISES



- Des **structures qui ne disposent pas des ressources nécessaires pour développer des outils en propre** et qui n'ont pas toujours connaissance de l'**existence de solutions externes** → Une **appétence forte pour une solution de pilotage clé en main**.



- En transverse, des cibles qui **peinent à obtenir des données comparatives leur permettant de se situer** par rapport aux entreprises du même secteur d'activité / de taille similaire et qui **disposent de moyens amateurs / peu efficaces** pour échanger (groupes WhatsApp, appel à un ami...) → Des besoins centrés sur l'**accès à des données comparatives « marché » et l'échange d'expérience et de bonnes pratiques / la mise en relation** avec des pairs.



- Des cibles qui **ne disposent pas d'outils leur permettant d'anticiper l'absentéisme et de piloter l'activité** → Des besoins centrés sur **un outil de prévisionnel pouvant encadrer / réduire le recours à l'intérim**.



RH DE TRÈS GRANDES
ENTREPRISES / GROUPES



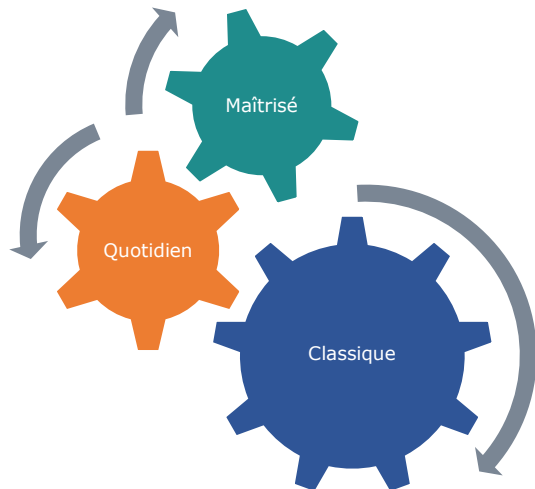
- Des structures qui, pour certaines, **suivent depuis plusieurs années des indicateurs clés** et ont donc un **bon historique de données** → Des **profils peu (voire pas) concernés**.



- Des structures qui **parviennent plus aisément à anticiper** l'absentéisme et qui, de par la taille de leur population, peuvent l'éponger / **en subissent moins les conséquences** → Des **profils qui expriment peu de besoins**.

5/ La gestion des payes et des déclarations sociales

Un **non sujet** pour les répondants interrogés



- › La gestion des payes et des déclarations sociales sont des **incontournables** qui **interviennent dès la création d'une société** et qui sont soit **gérés en interne par du personnel qualifié** soit **externalisés** auprès de prestataires spécialisés.

DES PROFESSIONNELS QUI CONSIDÈRENT QUE CES SUJETS NE SONT PAS TELLEMENT DE LEUR RESSORT ET QUI SONT ACCOMPAGNÉS DE FAÇON SATISFAISANTE. IN FINE, DES BESOINS & ATTENTES TRÈS PAUVRES.

La gestion des paies et des déclarations sociales, c'est très bien mais j'ai un expert-comptable donc ça ne m'intéresse pas forcément. [Moins de 20 salariés]

C'est pas un sujet. On a un service qui s'en charge. Je ne vois pas ce qu'on pourrait vouloir de plus... [250-1000 salariés]

Au-delà des thématiques investiguées, d'autres besoins émergent

A chaque cible, une problématique singulière...



LES DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES

Le risque d'escroquerie

- › Des cibles **confrontées à des tentatives d'arnaques récurrentes**, qui pour certaines ont touché au but (demandes frauduleuses de paiement émanant soi-disant de l'administration) → Des besoins centrés sur **un service de vérification de l'authenticité** des demandes.

J'ai reçu un nombre de tentatives d'arnaque... A un moment donné c'était une par semaine. Quand ça revient tous les mois à un moment donné on sait plus [moins de 20 salariés]



RH DE MOYENNES ET GRANDES ENTREPRISES

Le développement de filiales à l'étranger

- › Des cibles **qui maîtrisent les basiques du droit français** mais qui sont démunies dès lors qu'il s'agit de s'implanter dans un pays autre (*Quelles sont les aides dont on peut bénéficier ? Quelles instances peuvent nous accompagner ? Quel est le droit du travail dans le pays en question ? Quel est son Smic ? Le montant des cotisations sociales ?*) → Des besoins centrés sur **un accompagnement / des conseils** dans le cadre d'une expansion à l'étranger.

On cherche à se développer en Belgique. On a besoin d'info par rapport à la juridiction et aux lois du pays, aux contrats d'embauche, aux aides... [50 à 250 salariés]



RH DE TRÈS GRANDES ENTREPRISES / GROUPES

Les sujets stratégiques (voire politiques)

- › *Qualité de vie au travail, équité salariale, avènement du télétravail, inclusion et mixité...* Des **sujets sensibles / éthiques**, qui **émergent et évoluent avec les tendances sociétales et politiques** sur lesquels il est crucial de s'interroger afin de vivre avec son temps (voire d'être en avance) → Des enjeux propres à ces cibles qui renforcent **les besoins de constituer et participer** à une communauté vaste d'experts RH.

QVT, RSE, toutes les démarches un peu nouvelles dans lesquelles les entreprises s'engagent aujourd'hui ou ont du mal à s'engager... On lit et on entend des choses mais sans véritables échanges. Arriver à creuser ce type de sujet, ça doit être intéressant. [1000 à 5000 salariés]



Les réactions vis-à-vis de l'idée d'une
plateforme de services

Un assureur est légitime, pour autant, des **niveaux d'appétence distincts** vis-à-vis d'une plateforme de services

EN TRANSVERSE, **UNE DÉFINITION ASSEZ COMMUNE** DE CE QUE POURRAIT PROPOSER **UNE PLATEFORME DE SERVICES...**

- › Tous imaginent **un site web**, accessible via un espace client, **donnant accès à du contenu informatif** et proposant **des services d'assistances** (f-a-q, chats ou téléphone).

... MAIS DES **NIVEAUX D'APPÉTENCE DISTINCTS**



**LES DIRIGEANTS DE PETITES
ENTREPRISES**

VS.



**RH DE MOYENNES ET GRANDES
ENTREPRISES**



**RH DE TRÈS GRANDES
ENTREPRISES / GROUPES**

- › Des profils qui **voient dans une plateforme de service un moyen d'être aidés et d'accéder facilement et rapidement à une multitude d'informations via un outil unique.**

- › Des profils eux-mêmes compétents sur de nombreux sujets, entourés d'experts dans le cas contraire et à même d'activer beaucoup de ressources qui **nourrissent la crainte d'un service trop généraliste, à faible valeur ajouté.**

QUEL POTENTIEL POUR UNE PLATEFORME DE SERVICES RH ?

Une **opportunité réelle** auprès de la **population ciblée (TPE)**



UNE **CIBLE** AVEC UNE FORTE APPETENCE, DONT LES **ENJEUX & BESOINS EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT SONT IMPORTANTS.**



LES **DIRIGEANTS DE PETITES ENTREPRISES**

Leurs enjeux au quotidien

Repérer les sources d'information, y consacrer du temps, s'approprier les informations ✓

Leurs besoins

Pédagogie, accompagnement, information ✓

Leurs attentes

Une plateforme de services ! ✓

QUEL POTENTIEL POUR UNE PLATEFORME DE SERVICES RH ?

Une **opportunité** moins prononcée auprès **des grandes entreprises**



DES **CIBLES HÉTÉROGÈNES** EN TERMES DE COMPÉTENCES ET DE RESSOURCES, DONT LES **ENJEUX & BESOINS EN MATIÈRE D'ACCOMPAGNEMENT SONT DISTINCTS.**



RH DE MOYENNES ET GRANDES ENTREPRISES

Leurs enjeux au quotidien

Gérer les ressources externes, se repérer / trier / agréger les sources et les données



RH DE TRÈS GRANDES ENTREPRISES / GROUPES

Collaborer efficacement, composer avec la disponibilité des ressources internes

Deux cibles qui ont les compétences, le temps et les ressources nécessaires pour ne pas exprimer de besoins fort en termes d'informations.

Leurs besoins

Echange / partage avec des pairs, efficacité

Leurs attentes

Un outil collaboratif et intelligent

AXA France Vie. Société anonyme au capital de 487 725 073,50 € - 310 499 959 RCS Nanterre. • **AXA Assurances Vie Mutuelle.** Société d'Assurance Mutuelle sur la vie et de capitalisation à cotisations fixes. Siren 353 457 245 • **Strategir.** Société par actions simplifiée au capital de 800 000,00 € - 351 003 736 RCS Bordeaux