



# BAROMÈTRE DES DRH

Édition 2021



# Édito

Il est impossible d'introduire l'édition 2021 du baromètre des DRH, sans prendre en compte l'impact profond de la COVID-19 sur l'organisation des entreprises, et en particulier sur la fonction RH, dont le rôle a été à la fois mis en lumière et transformé. De l'organisation du télétravail à la santé et la sécurité des salariés, sans oublier la communication : les DRH ont été et demeurent sur tous les fronts.

Nous avons passé au crible les thèmes chers aux ressources humaines et leur évolution suite à une année 2020 si particulière, mais également des questions spécifiques aux changements amenés par la crise de la COVID-19. Les réponses des DRH, de la PME à la multinationale, convergent toutes vers la même cible : adapter les organisations aux enjeux de la crise actuelle et accélérer la sortie de crise.

La croissance du chiffre d'affaires reste bien la priorité absolue des entreprises (62 %), devant, et ce pour la première fois, l'engagement des salariés (36 %).

Les DRH confirment que la mobilisation des salariés est une priorité d'entreprise pour assurer la pérennité de l'activité et favoriser l'adaptation des organisations.

Dans le contexte spécifique de la crise actuelle, les DRH ont misé sur la formation au télétravail comme instrument d'accompagnement. Tous ont eu à cœur également de préserver les relations entre les salariés que ce soit sous la forme de réunions formelles ou informelles (du Webinar au café en ligne), physiques ou virtuelles.

Les fonctions RH subissent également de plein fouet les conséquences économiques de la crise, puisque participer à l'optimisation des coûts (42 %) bondit à la deuxième place des priorités des DRH, derrière soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise (88 %) ; et cela se retrouve dans l'optimisation des processus et la réduction des dépenses, plutôt que la suppression d'effectifs. D'ailleurs, cela a eu un fort impact sur les prévisions de recrutement : 25 % des entreprises envisagent une diminution des recrutements pour 2021 vs 9 % début 2020. Les entreprises se concentrent en priorité sur leurs forces vives.

L'organisation du télétravail est devenue pour près des deux tiers des répondants une préoccupation primordiale dans les projets de transformation. Le télétravail entraîne avec lui une longue série d'interrogations, comme le droit à la déconnexion, mis à mal par le télétravail. Cela pose aussi la question des accords de télétravail : plus de 80 % des DRH ont mis en place des accords de télétravail, 30 % d'entre eux dans les 6 derniers mois ; 60 % des DRH considèrent ces changements comme permanents. Les jours de télétravail (une majorité optant pour 2 jours par semaine), ou encore les indemnités sont également des questions pressantes pour les DRH et les salariés, avec dans tous les cas de nombreuses incertitudes pour les entreprises.

Comme depuis plusieurs années, l'absentéisme est une préoccupation des DRH, que ce soit en matière de coûts, d'engagement ou d'organisation des ressources. En plus des mesures habituelles, les DRH doivent gérer en 2021 une nouvelle problématique : le retour au bureau des salariés, qui sont pour certains en télétravail depuis près d'un an.

L'édition 2021 du Baromètre des DRH met donc en lumière des évolutions fortes, comme la flexibilité et le télétravail, la transformation digitale des entreprises et des processus RH ainsi que la mise en place d'une organisation qui favorise l'innovation et l'agilité. Des domaines où la fonction RH a un rôle clé à la fois pour favoriser l'adaptation des entreprises à un environnement en profonde mutation et pour améliorer l'expérience des salariés pour mobiliser et réussir les projets de transformation.

# 1 Quelles sont les priorités de votre entreprise pour 2021 ?

Comme l'année dernière, la croissance du chiffre d'affaires reste la priorité majeure (62 % score identique à l'année précédente), on voit apparaître en second plan l'engagement des salariés avec 36 %, suivi en troisième position de la transformation digitale (35 % vs 33 % en 2020). On voit ici l'impact de la situation actuelle sur les priorités pour les années à venir.

L'amélioration de la rentabilité (35 vs 52 %) (petites entreprises) et l'amélioration de la compétitivité (34 % vs 57 %) (grandes entreprises) arrivent juste après avec des scores sensiblement identiques.

L'innovation et la politique RSE restent des sujets d'importance pour un tiers des entreprises, suivis de l'amélioration de la politique RSE qui passe de 18 % à 32 %. L'amélioration de la rentabilité reste cependant prioritaire dans les entreprises entre 1 001 et 5 000 salariés, suivie par la transformation digitale.

La croissance externe et le développement à l'international sont des sujets qui conservent leur importance par rapport à l'année dernière. On peut noter que la relocalisation n'est pas une priorité à l'heure actuelle contrairement à ce qu'on peut lire dans la presse, puisqu'elle n'obtient aucune réponse.

La croissance du chiffre d'affaires reste l'objectif numéro 1 – les autres priorités sont les moyens pour y parvenir, on peut ainsi remarquer que cela dénote de la confiance des DRH dans les ressources et les compétences actuelles de leur entreprise.

## Pourcentage des répondants ayant classé l'item comme priorité 1, 2 ou 3



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2020

## 2 Quelles sont les priorités de votre fonction RH vis-à-vis du business en 2021 ?

Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise reste au cœur des priorités de la fonction RH pour 88 % des répondants vs 91 % en 2020 (et une priorité absolue pour 67 % des répondants).

Quelle que soit la taille de l'entreprise, la fonction RH s'inscrit durablement comme étant une fonction stratégique pour les entreprises.

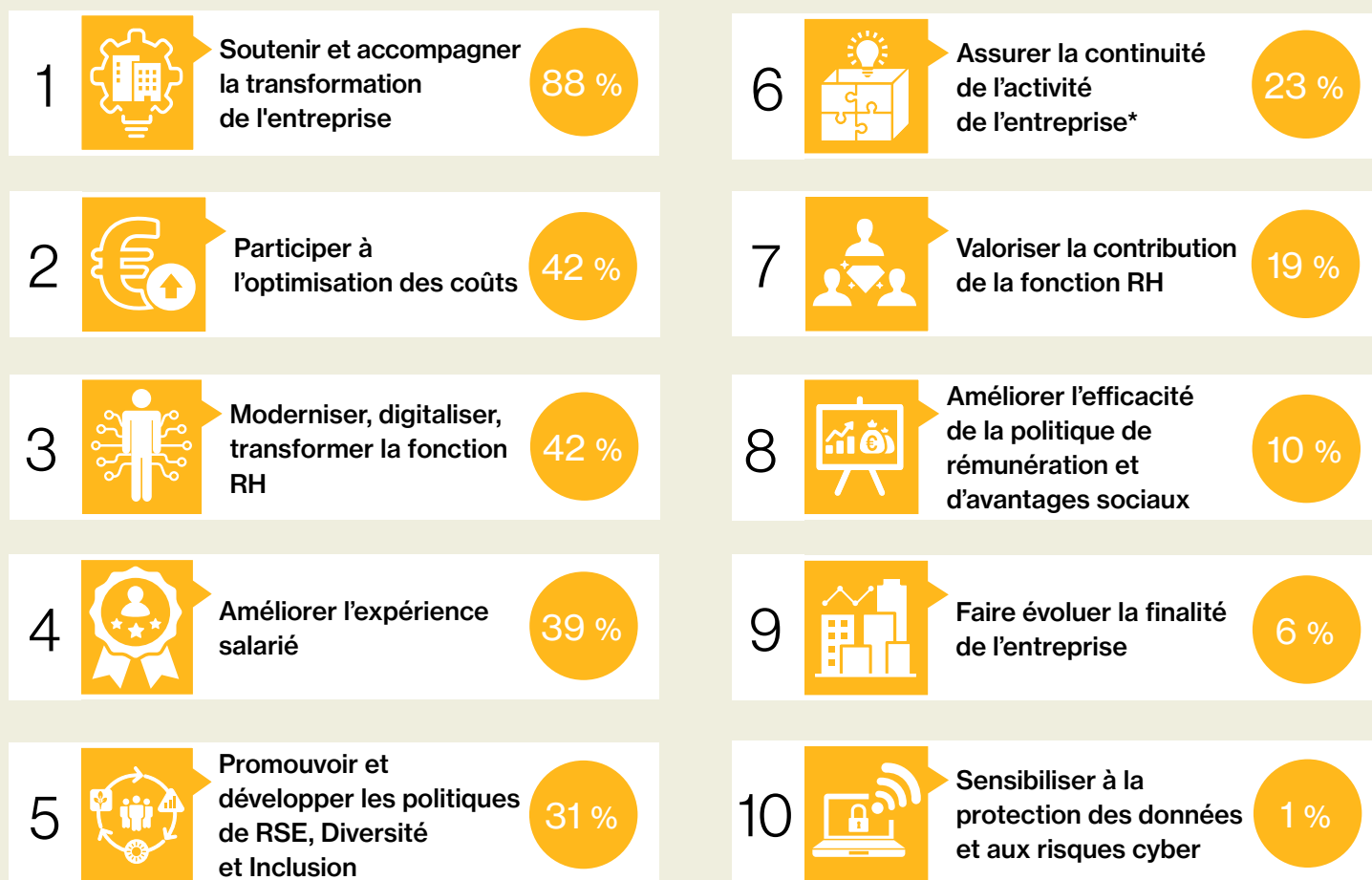
Ces trois réponses à elles seules font 80 % du top 1.

Pour 42 % des DRH, participer à l'optimisation des coûts partage la deuxième position avec moderniser, digitaliser, transformer la fonction RH dans l'ordre de leurs priorités, avec souvent une corrélation très forte dans les objectifs.

Améliorer l'expérience salarié reste capitale pour 39 % des répondants, suivi de « Promouvoir et développer les politiques de RSE, Diversité et Inclusion » reste à 31 % de répondants, ce qui confirme une importance grandissante de ce thème au sein de la fonction RH.

Assurer la continuité de l'entreprise, valoriser la fonction RH et améliorer la politique de rémunération sont des thématiques grandissantes, en revanche, malgré la mise en place du RGPD, la cybersécurité reste toujours éloignée des priorités des DRH en 2021 (1 %). Beaucoup considèrent encore que c'est un problème qui relève uniquement des fonctions informatiques.

### Pourcentage des répondants ayant classé l'item comme priorité 1, 2 ou 3



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2020

### 3

## Plus précisément, en matière de transformation de l'entreprise, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Comme les années précédentes, cette transformation passe, pour 71 % des répondants (vs 84 %), par la mise en place d'une organisation favorisant l'innovation et l'agilité.

En seconde priorité, arrive la problématique de l'adaptation de l'organisation du travail au télétravail avec 63 % des scores, les enjeux de la flexibilité avec 57 %, et ce quelle que soit la taille de l'entreprise.

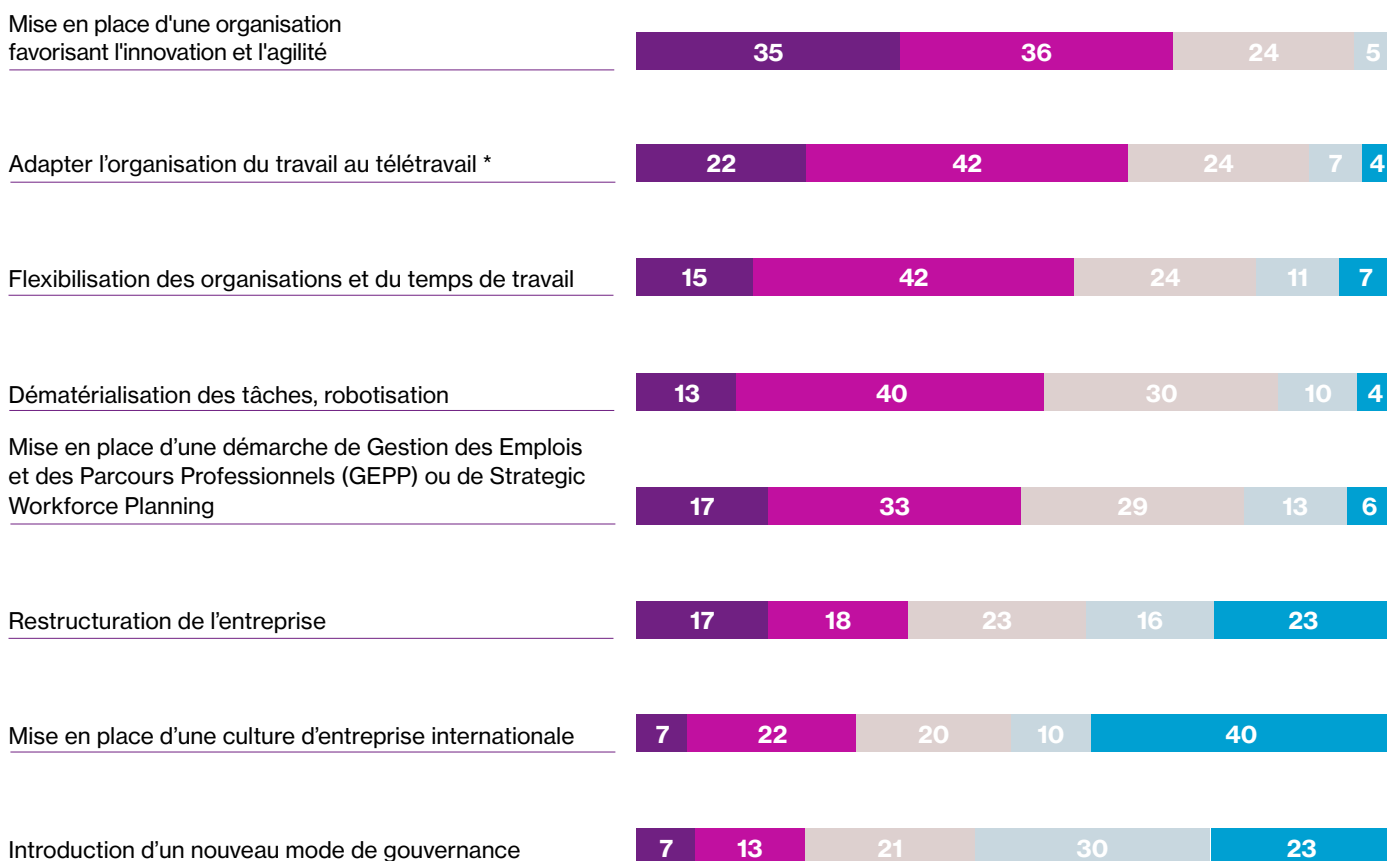
La dématérialisation des tâches et la robotisation (53 % vs 52 % en 2020) continuent à être un axe prioritaire.

Tandis que la mise en place d'une démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) ou de Strategic Workforce Planning baisse légèrement (49 % vs 56 % en 2020).

Alors que la restructuration de l'entreprise est en progression, la mise en place d'une culture internationale et l'introduction d'un nouveau mode de gouvernance marquent une forte baisse (28 % vs 44 % et 19 % vs 34 %).

### ★ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2020



Le pourcentage des réponses favorables du baromètre 2021 est obtenu en additionnant les réponses : "extrêmement important" et "très important".

# 4

## En termes de diversification des ressources et des statuts d'emplois, quel est le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Le score le plus haut de cette catégorie, cette année encore est l'Intelligence Artificielle (34 %).

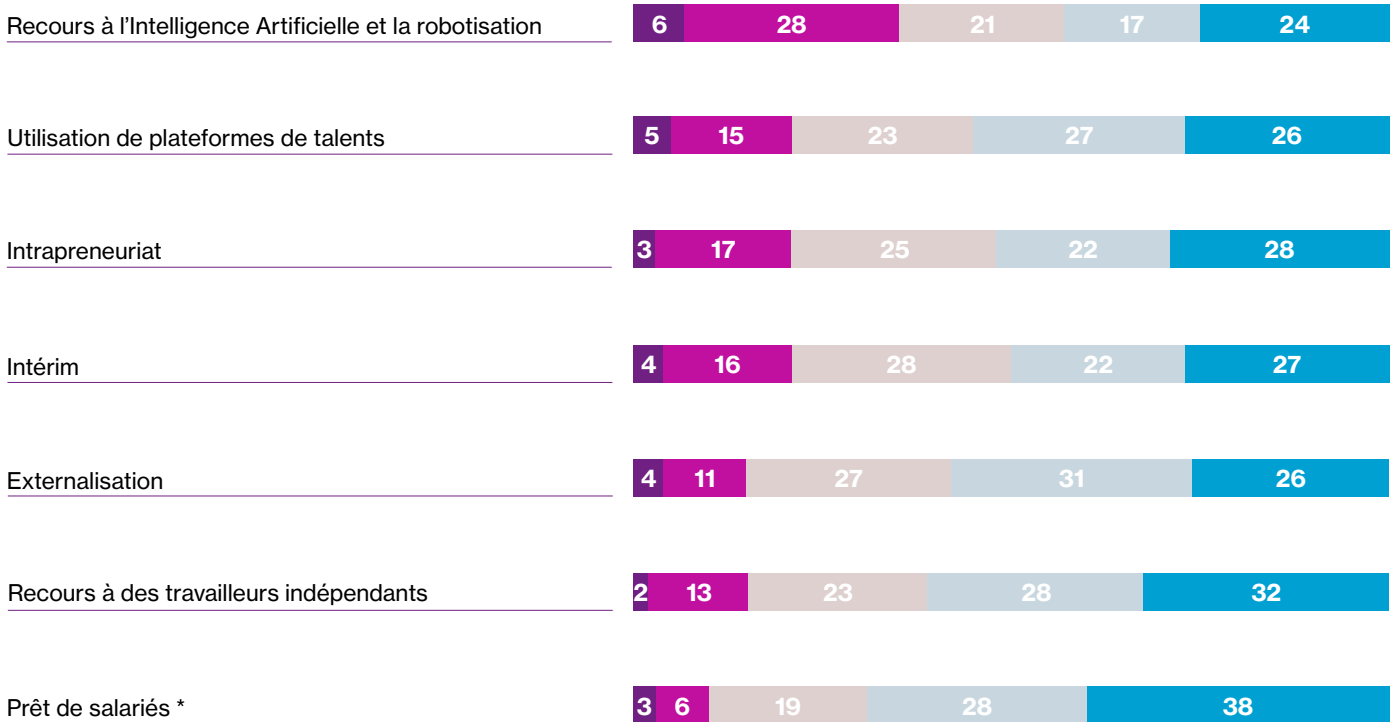
En revanche, l'utilisation des plateformes de talents (36 % l'année dernière vs 34 cette année) démontre un repli au sein de l'entreprise qui privilégie l'évolution interne. L'intrapreneuriat et l'intérim sont à égalité avec 20 %, l'intérim a cependant baissé, confirmant le fait qu'on optimise les collaborateurs en place, en faisant moins appel à l'extérieur.

L'externalisation, le recours à des travailleurs indépendants ou le prêt de salariés restent moins privilégiés, (respectivement 15 %, 15 % et 8 %).



### ★ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2020



# 5

## Concernant les enjeux de réputation et les politiques de RSE, Diversité et Inclusion, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?



La qualité de vie au travail / bien-être, l'égalité professionnelle Femmes-Hommes et la non-discrimination restent les thématiques privilégiées avec respectivement : 86 %, 70 % et 57 %.

Les entreprises, de toutes les tailles, se sentent concernées par ces enjeux.

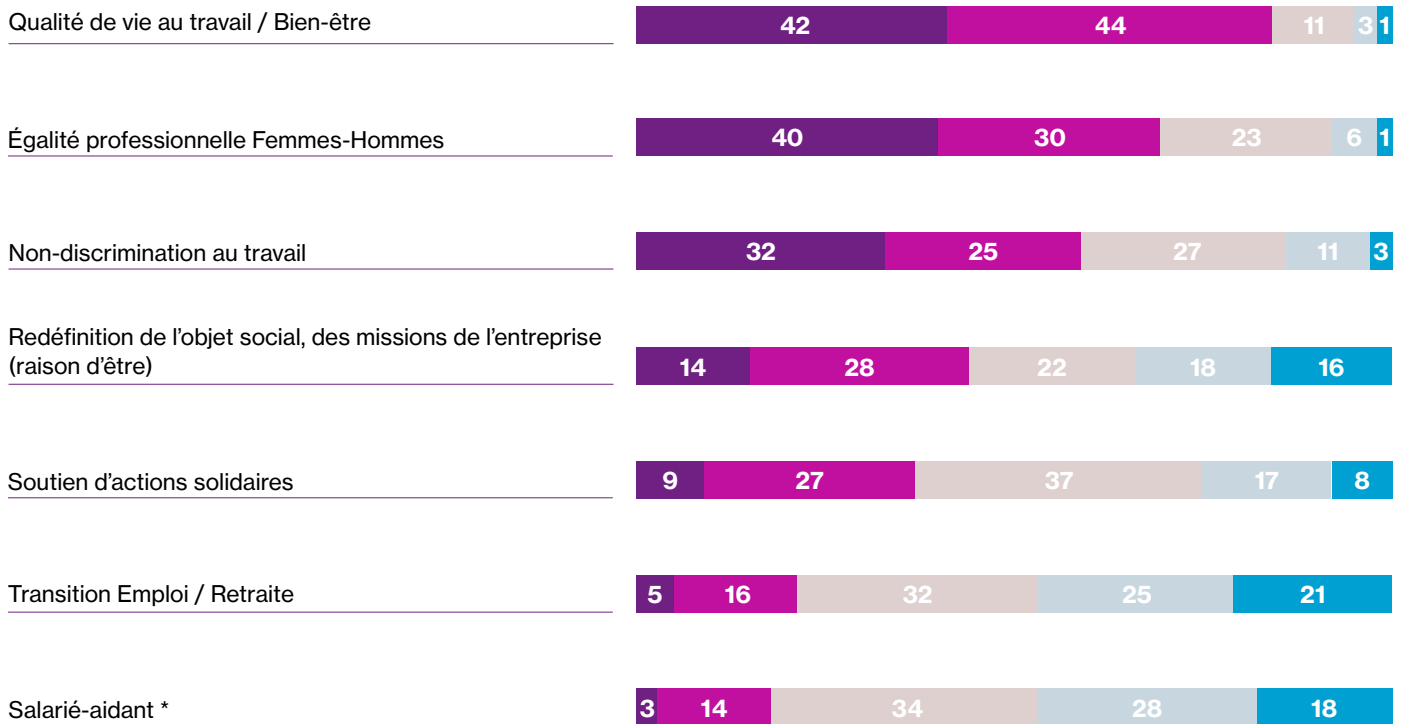
A noter également la forte progression de la redéfinition de l'objet social, des missions de l'entreprise qui passe de 36 % à 42 %, alors que le soutien d'actions solidaires baisse légèrement de 41 % à 36 %.

La transition Emploi / Retraite et les problématiques « salarié-aidant » viennent ensuite avec 21 % et 17 %.

Les DRH sont convaincus que s'assurer du bien-être des salariés est le meilleur moyen d'avoir des salariés engagés et performants, et donc d'atteindre une solidité économique.

### ★ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2020

## 6

## Concernant la politique de gestion des talents, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Comme les années précédentes, une majorité des thèmes est évaluée comme étant extrêmement important ou très important. Cette année, c'est le développement des compétences qui l'emporte avec 92 % vs 90 % en 2020.

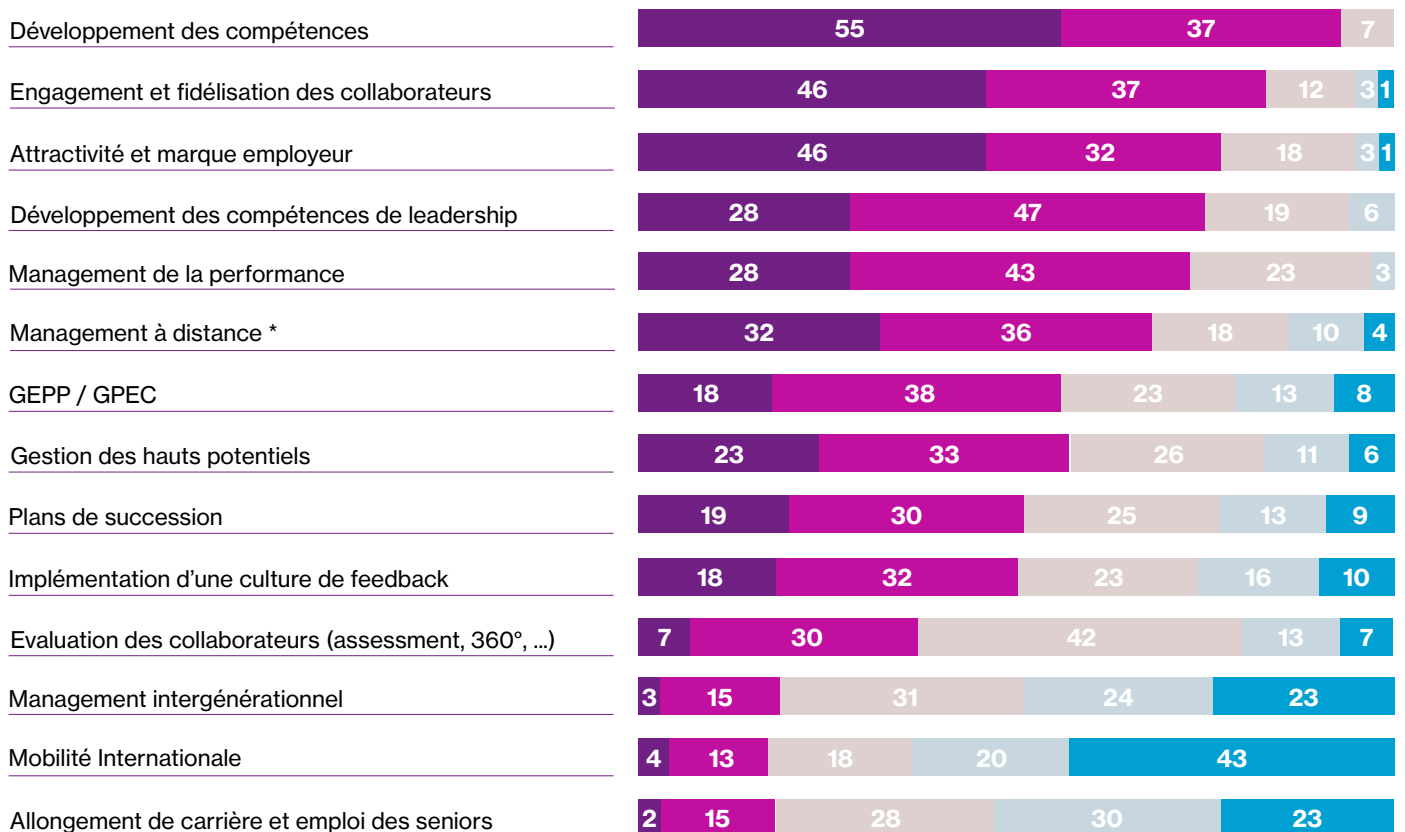
L'engagement et la fidélisation des collaborateurs est en deuxième position même si une légère baisse est observable (83 % vs 89 % en 2020). L'attractivité et la marque employeur présente quant à elle une baisse significative de 91 % en 2020 à 78 % cette année, ainsi que le développement des compétences de leadership (80 % en 2020 à 74 %). Sachant que les DRH prévoient une baisse du recrutement cette année, c'est logiquement que la marque employeur perd en importance.

Le management de la performance, le management à distance et la gestion des hauts potentiels sont identifiés comme des leviers clés pour mener à bien les priorités des entreprises.

On note également que le développement d'une culture de feedback est considéré par 49 % des DRH comme important ou extrêmement important pour mener à bien une politique de gestion des talents.

### ★ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

▶ Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2020



## 7 Concernant la politique rémunération, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

66 % des DRH considèrent la part variable et la rémunération de la performance, ainsi que l'égalité Femmes / Hommes (62 %) comme les deux priorités de l'année 2021 en termes de politique de rémunération (vs respectivement 72 % en 2020). Le résultat en progression de l'égalité Femmes / Hommes en matière de rémunération démontre la volonté d'une plus grande équité et ainsi continue à améliorer le score dans le calcul de l'Index égalité professionnelle.

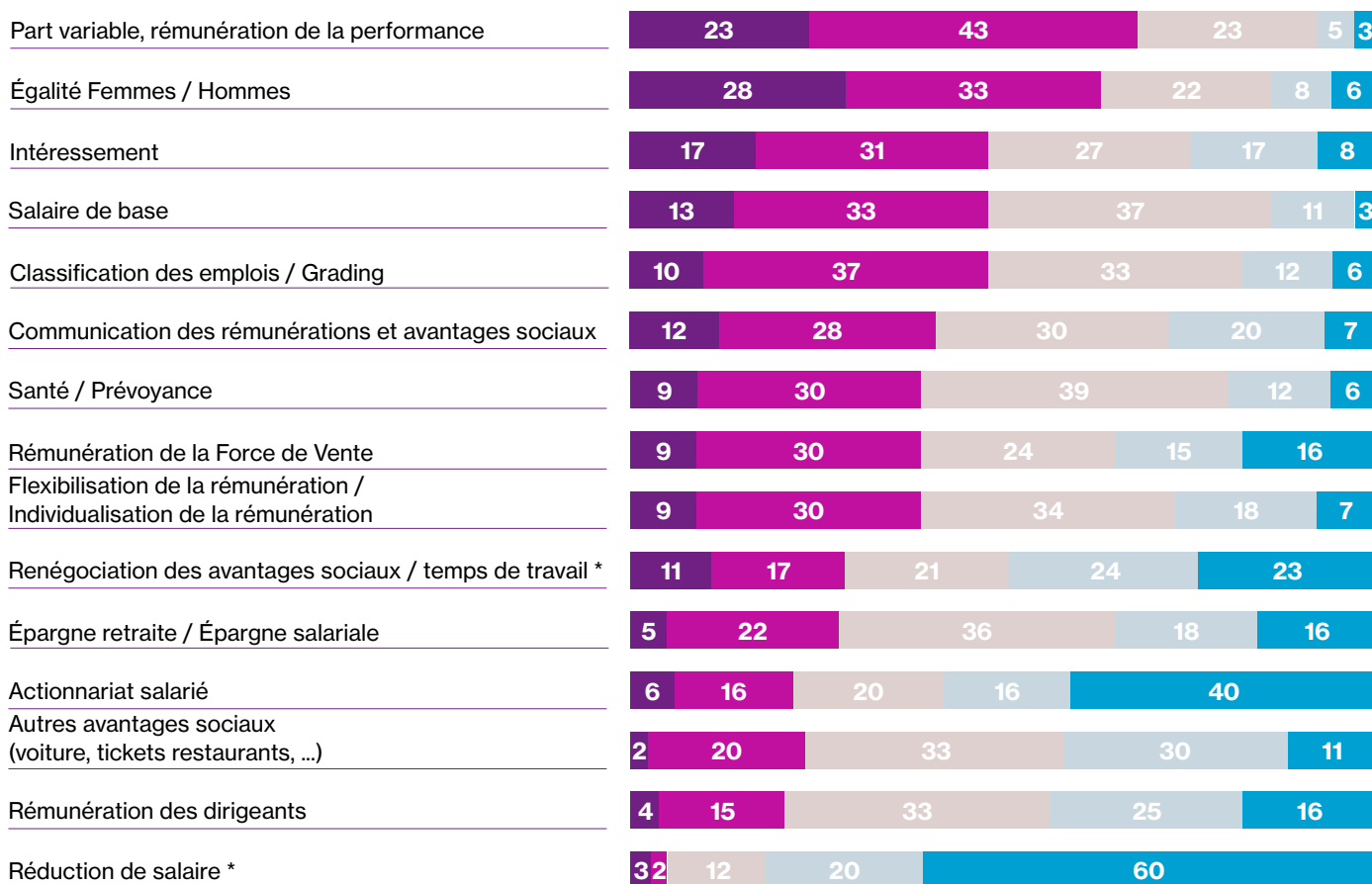
L'intéressement passe de 46 % à 48 %. Enfin, le salaire de base, la classification des emplois / Grading, Communication des rémunérations et avantages sociaux, Santé / Prévoyance, Rémunération de la Force de vente, et flexibilité de la rémunération présentent des scores moyens mais relativement identiques de 47 % à 39 %, ce qui dénote une attention particulière à la rémunération globale des salariés.

L'Épargne retraite / Épargne salariale, l'actionnariat salarié, les Autres avantages sociaux (voiture, tickets restaurants, ...) la rémunération des dirigeants ou la réduction de salaire restent bien en deçà des préoccupations avec des scores entre 28 % et 4 % pour ce dernier.

On remarque que la réduction de salaire, même si elle a été utilisée en 2020, ne semble pas d'actualité pour 2021 avec seulement 4 %.

### ✦ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



\* Item nouveau ou modifié par rapport au Baromètre des DRH 2020

## 8

## Concernant l'efficacité de la fonction RH, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

La qualité du dialogue social reste un enjeu majeur pour les DRH (82 vs 78 %), et ce depuis plusieurs années, ce qui confirme les préoccupations des entreprises, et est d'autant plus nécessaire afin d'accompagner les projets de réorganisation et de restructuration.

Ensuite, les priorités portent sur l'évolution de la fonction RH, avec l'évolution du SIRH (69 % vs 67 %), la digitalisation des processus RH (65 % vs 70 %), mais également l'Analyse des données RH (HR analytics, Big data) à 58 %, l'analyse de la performance de la fonction RH à 58 % et la mise en place de tableaux de bord à 53 %. Ces tendances restent fortes depuis plusieurs années.

Pour 45 % des répondants, la maîtrise des coûts reste un sujet d'importance, bien qu'en légère baisse par rapport à 2020 (52 %).

On note aussi la cartographie des risques RH à 37 % et l'utilisation du SIRH à des fins de simulation financière à 24 %.

Les scores très élevés sur la plupart des thématiques soulignent la volonté des DRH de renforcer l'efficacité de cette fonction.



### ✦ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %

Thématique	Extrêmement important %	Très important %	Légèrement important %	Peu important %	Pas du tout important %
Qualité du dialogue social	42	40	14	2	1
Évolution du SIRH	34	35	16	7	7
Digitalisation des processus RH	27	38	25	6	3
Analyse des données RH (HR analytics, Big data)	24	34	25	7	5
Analyse de la performance de la fonction RH (organisation, compétences, pilotage, ...)	21	37	30	6	3
Mise en place de tableaux de bord (indicateurs extra légaux)	22	32	32	10	2
Maîtrise des coûts de la fonction RH	17	28	38	11	3
Cartographie des risques RH	11	26	42	13	5
Utilisation du SIRH à des fins de simulation financière	4	20	31	20	20
Mise en place d'une approche " HR as a service " (externalisation des processus RH en mode cloud)	3	13	18	26	35
Mise en place de Centres de Services Partagés	8	8	12	25	43
Externalisation de certains processus	3	12	25	31	23

# 9

## En matière d'obligations légales et réglementaires, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Le droit à la déconnexion (43 % et 58 %) et la thématique de « l'Index de l'égalité Femmes / Hommes » sont à égalité avec 58 % et restent une priorité majeure des DRH en matière d'obligations réglementaires. L'augmentation de l'importance du droit à la déconnexion peut s'expliquer par les problématiques liées au télétravail (micro-management, surcompensation).

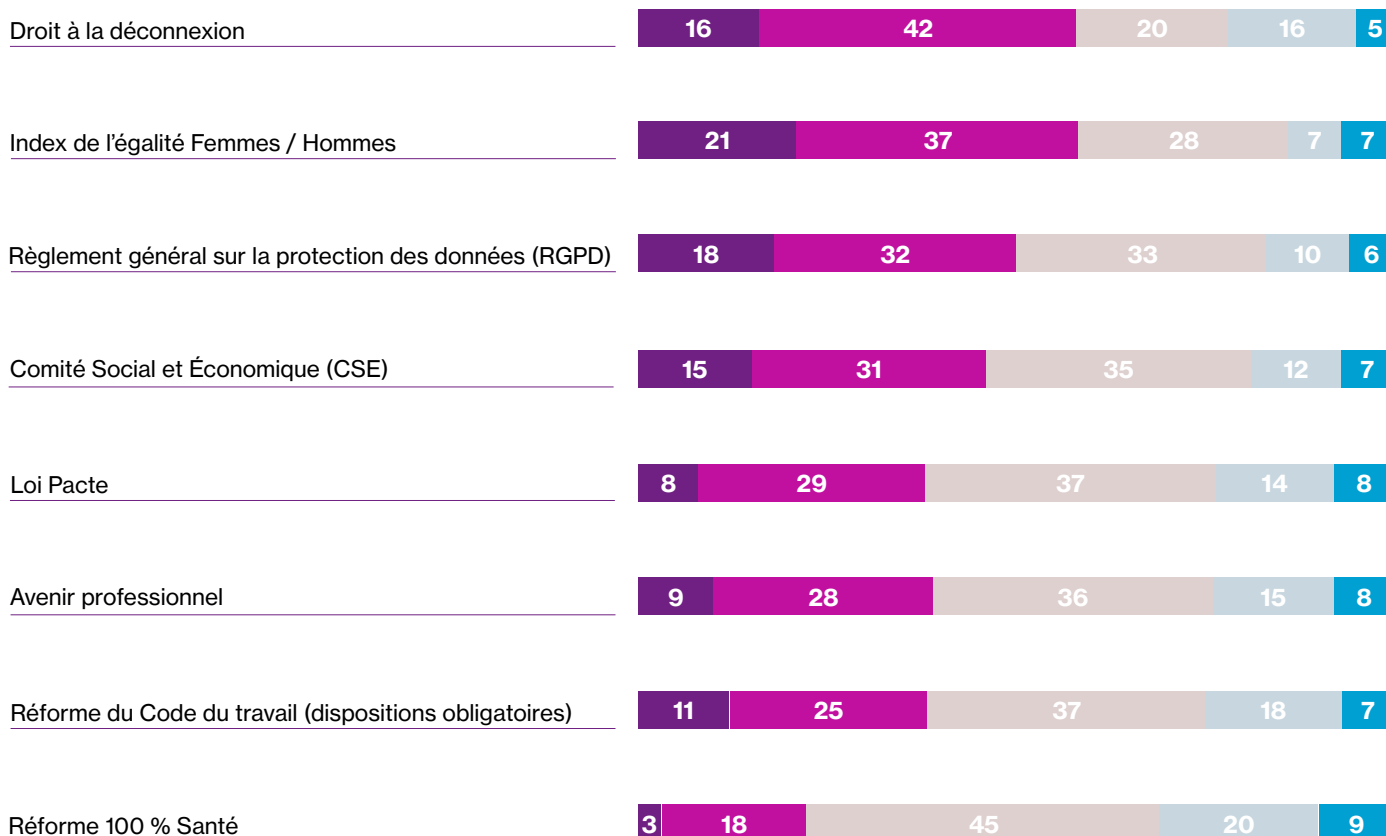
Le RGPD (50 % vs 60 %), le Comité Social et Économique CSE (46 % vs 53 %), la loi Pacte (38 % vs 45 %) et l'Avenir Professionnel (37 % vs 55 %) restent des priorités incontournables pour les DRH.

Il est à noter que la Réforme du Code du travail (dispositions obligatoires) mobilise 36 % vs 42 % des DRH alors que la réforme 100 % santé baisse légèrement (22 % vs 33 %).



### ★ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



# 10

## Au-delà des indicateurs figurant dans le bilan social, quels sont les indicateurs complémentaires que vous pilotez ?



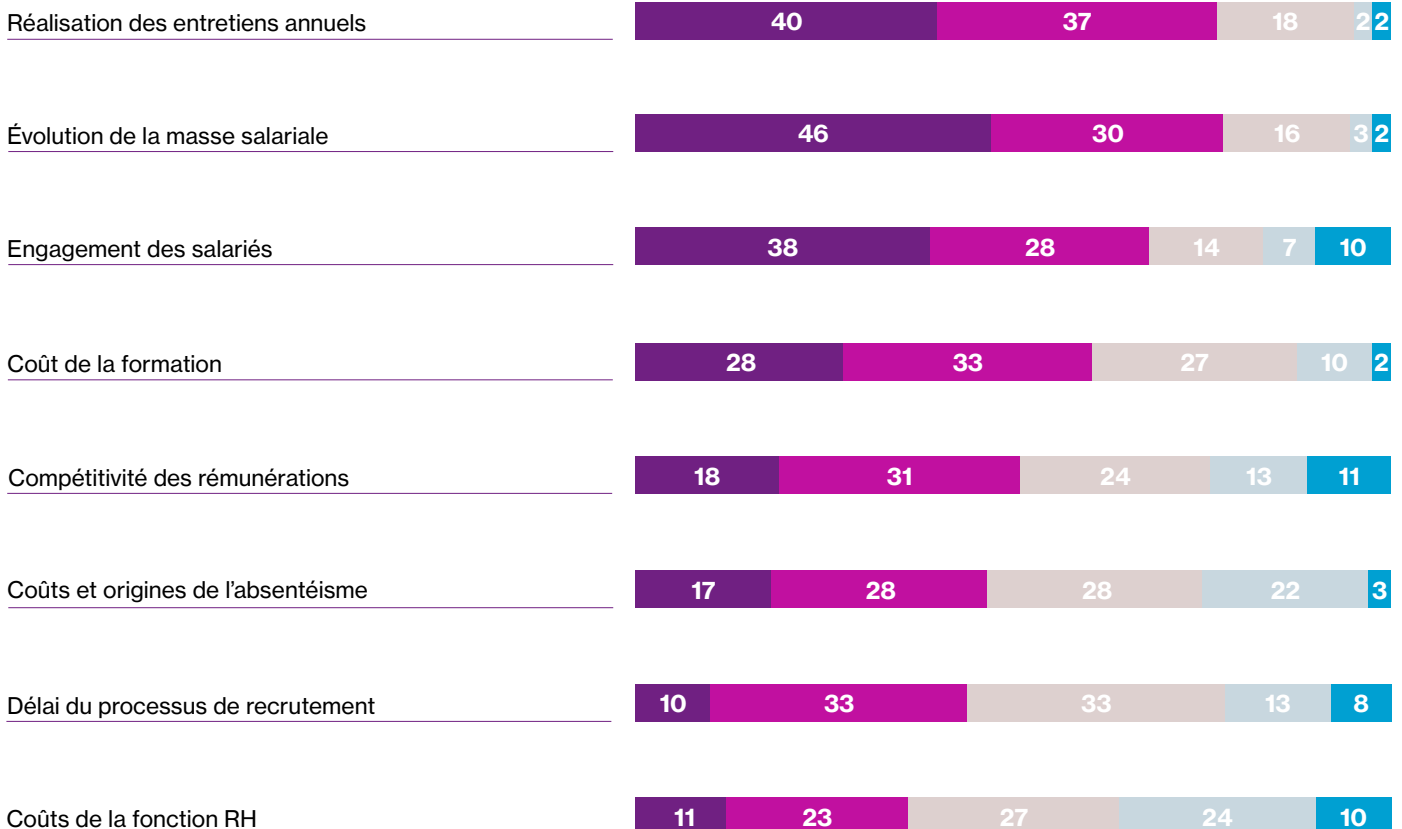
Les indicateurs « Réalisation des entretiens annuels », « Évolution de la masse salariale » et « Engagement des salariés » restent respectivement des indicateurs complémentaires importants à piloter pour les DRH en 2021 (respectivement 77 %, 76 % et 67 %).

Ils témoignent d'une volonté de pilotage fin du capital humain. La mesure de l'engagement des salariés étant un indicateur essentiel pour la moitié des DRH.

Le suivi des coûts de la formation (60 %), la compétitivité des rémunérations (48 %), le coût de l'absentéisme (44 %), les délais de recrutement (43 %) et les coûts de la fonction RH (34 %) sont également des indicateurs clés pour plus de la moitié des DRH.

### ✦ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



## Quelles sont les mesures de la loi Pacte qui améliorent l'efficacité de votre entreprise ? \*

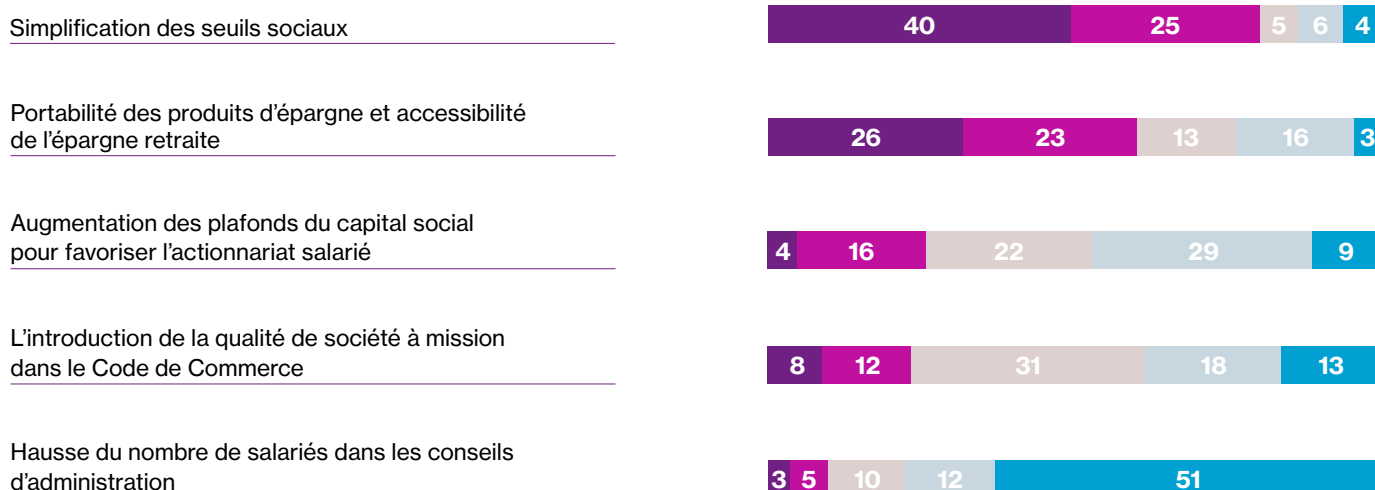
Les DRH plébiscitent toujours les mesures de simplification des seuils sociaux et de portabilité des produits d'épargne et l'accessibilité de l'épargne retraite, avec 65 % et 48 %.

Notons tout de même que 3 DRH sur 4 jugent la mesure de simplification des seuils sociaux comme étant « extrêmement importante » ou « très importante » pour l'efficacité de leur entreprise.

Enfin, un cinquième des DRH considèrent que le statut de société à mission peut améliorer l'efficacité de leur entreprise, nous enregistrons une baisse par rapport à l'année dernière. Tandis que la hausse du nombre de salariés dans les conseils d'administration ne convainc que 8 % des DRH.

### ✦ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

**Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %**



20 % des participants n'ont pas répondu à cette question non obligatoire

# 12

## En matière de digitalisation des processus RH, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Le développement & formation 74 %, les processus administratifs 69 % et l'évaluation 68 % semblent être les domaines prioritaires en matière de digitalisation.

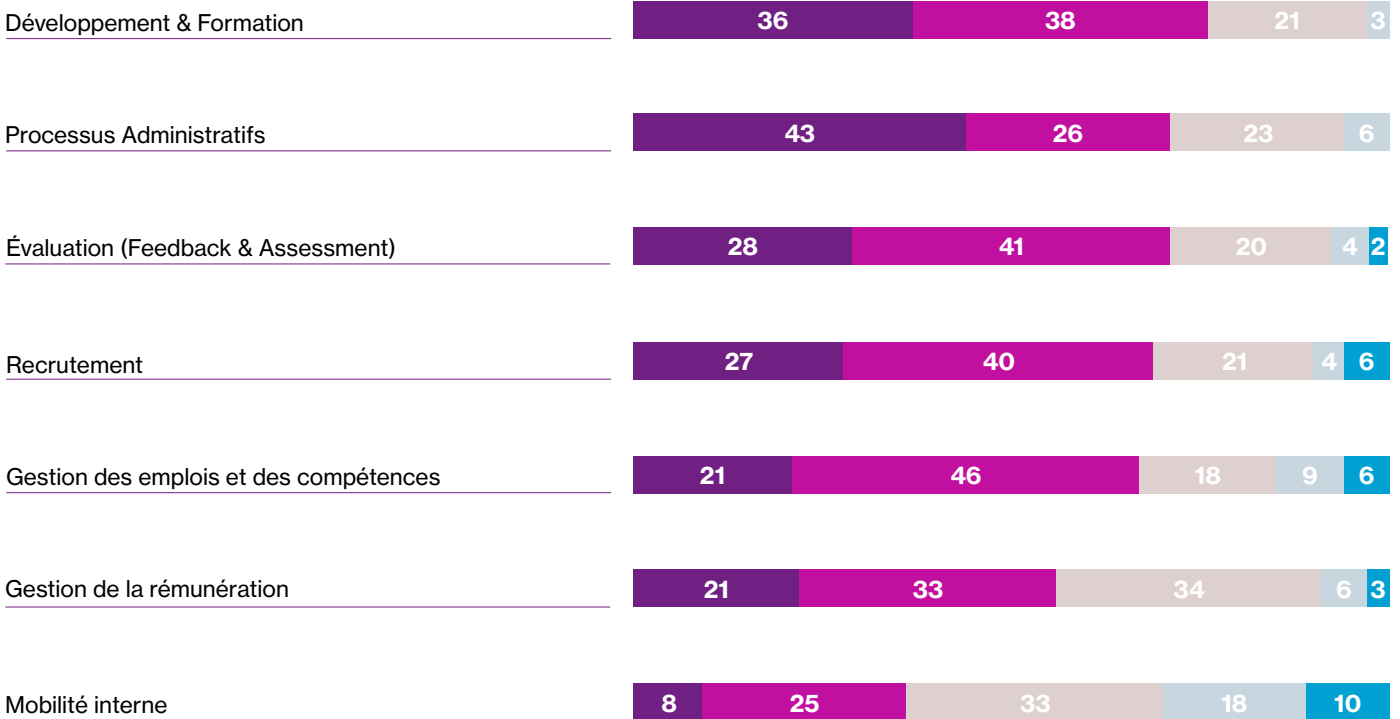
La digitalisation du processus de recrutement quant à lui est en baisse par rapport à 2020, 67 % vs 86 %.

Cela traduit la volonté de simplification du processus pour accompagner les salariés dans leur développement et dans l'amélioration de leur performance, et dans le contexte actuel de renforcer leur engagement.

La gestion de la rémunération et la mobilité interne viennent tout naturellement à la suite avec 54 % et 33 %.

### ✦ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



# 13

## En matière de digitalisation des processus RH, quel sera le niveau d'importance des solutions digitales suivantes ?

Dans un souci d'améliorer l'expérience de leurs salariés, les DRH plébiscitent les portails RH 63 % et les réseaux sociaux internes 51 %.

Le HR analytics reste une préoccupation des DRH avec 43 % ainsi que le feedback permanent 41 %.

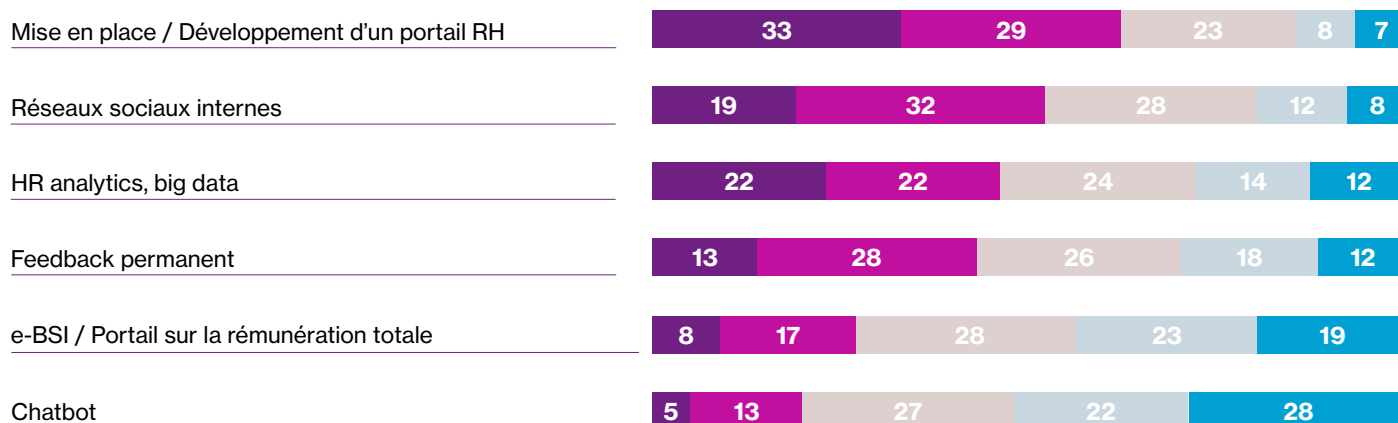
Le Portail de rémunération et le Chatbot sont tous deux en baisse (24 % vs 27 % et 18 % vs 30 %).

Ce ne sont visiblement pas, ou plus la préoccupation des DRH, puisqu'on note une baisse depuis les deux années précédentes.



### ★ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

▶ Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



# 14

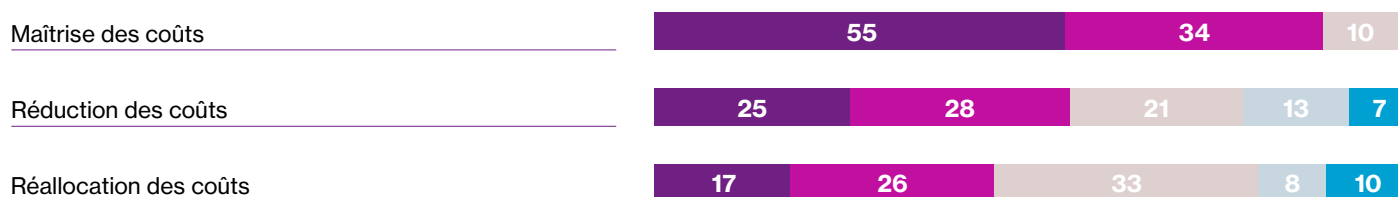
## En matière d'optimisation de la gestion des coûts sociaux et de la fonction RH, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Pour le DRH 2021, la maîtrise des coûts reste la première priorité (89 % vs 84 %).

Notons que les DRH d'Entreprises de Taille Intermédiaire (ETI) affichent une préoccupation plus prononcée pour la réduction et la réallocation des coûts. Cela reflète leur volonté, et parfois la nécessité, de participer à l'effort commun d'adaptation des structures de coûts de leur entreprise au nouveau contexte économique de leurs marchés.

### ★ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

▶ Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



## En matière d'absentéisme, quel sera le niveau d'importance des conséquences suivantes ?

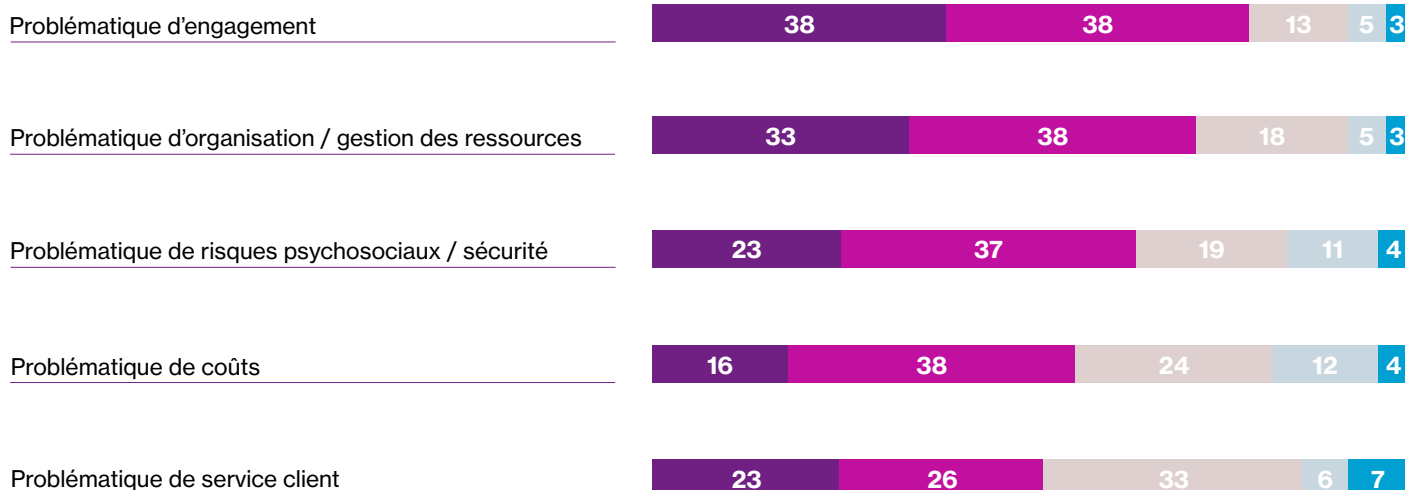
La prise de conscience des lourdes conséquences opérationnelles et financières de l'absentéisme incite les DRH à y porter une plus grande attention.

Ils y voient une problématique d'engagement à 77 %, un problème d'organisation et de gestion des ressources pour 70 %, de risque santé pour 62 % et de service client pour 60 %. Au-delà du coût direct, les DRH ont donc une lecture précise des nombreux dysfonctionnements et risques engendrés par l'absentéisme.

De plus, cette année, le sujet de l'absentéisme s'enrichit du sujet du retour au bureau, pour des salariés en télétravail plus ou moins avancé depuis presque une année.

### ✦ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

▶ Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %





## 16 Quelles mesures mettez-vous en place pour réduire l'absentéisme ?

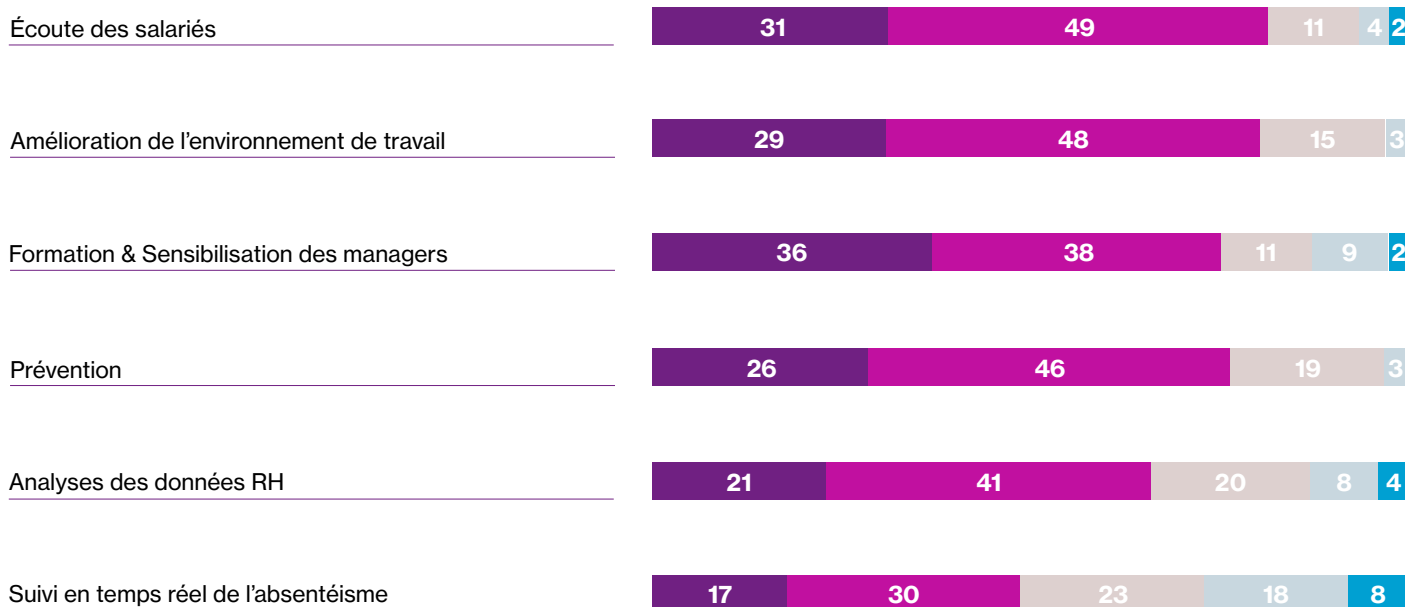
Les DRH privilégient des mesures ayant un impact direct sur l'expérience des salariés : que ce soit dans l'écoute des salariés (80 %) ou directement dans l'amélioration de l'environnement de travail (78 %).

La formation et la sensibilisation des managers (74 %) ainsi que la prévention (72 %) sont considérées comme des moyens majeurs pour réduire l'absentéisme.

L'analyse des données RH (62 %) ainsi que le suivi en temps réel (47) sont considérés comme un moyen incontournable d'identifier les causes de l'absentéisme.

### ✦ Quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

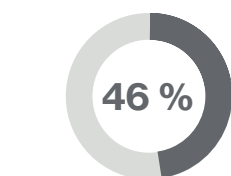
▶ Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



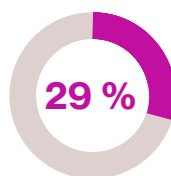
## 17 Quelles sont vos perspectives de recrutement pour 2021 ?

Pour les DRH, les perspectives de recrutement pour 2021 stagnent pour 46 % d'entre eux.

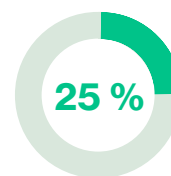
En revanche, 29 % pensent qu'une augmentation du recrutement reste possible alors que 25 % prévoient une diminution des recrutements dans les entreprises, en grande augmentation depuis 2019 (9 % seulement de diminution en 2020).



➤ Stagnation du recrutement



➤ Augmentation du recrutement



➤ Diminution du recrutement

## 18 Face à la crise sanitaire (COVID-19) et économique, quelles solutions internes privilégiez-vous ?

Presque la moitié des répondants privilégient la revue des organisations comme solution interne (47 %), en seconde position, on note la réduction des dépenses (37 %).

Les entreprises privilégient la réduction des coûts à la réduction des effectifs (11 %) et le recours à un accord de performance (1 %).

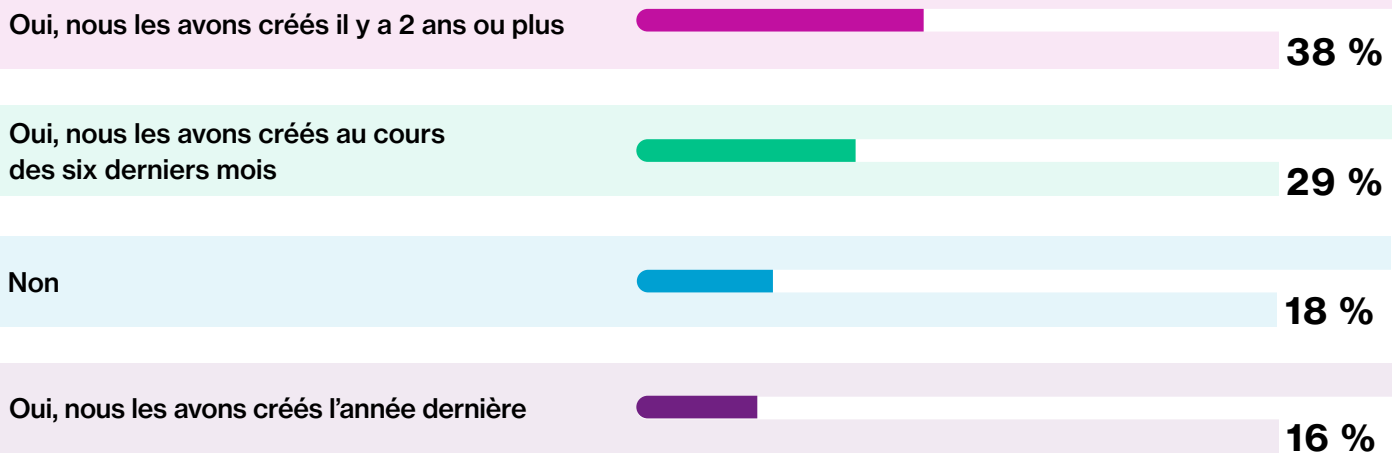


## 19 Votre organisation dispose-t-elle d'une politique ou d'un ensemble de principes pour organiser le télétravail ?

38 % des répondants à cette enquête disposaient déjà depuis au moins deux ans d'une politique ou d'un ensemble de principes pour organiser le télétravail, et parmi ces répondants, les entreprises de plus de 5 000 salariés sont sur-représentées.

16 % d'entre eux les ont créés l'année précédente, et près de 30 % ont créé ces principes au cours des 6 derniers mois, dans le contexte que nous connaissons.

Nous remarquons tout de même qu'encore près d'un cinquième d'entre eux n'ont aucun principe pour organiser le télétravail.

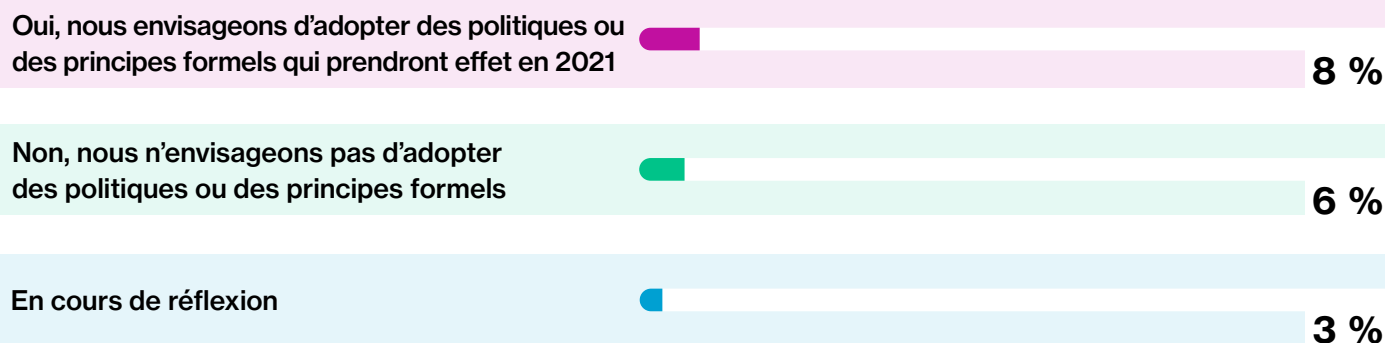


## 20

## Votre organisation envisage-t-elle d'adopter une politique ou un ensemble de principes pour organiser le télétravail ?

Au sein des 19 % des participants n'ayant pas encore de politique mise en place, 43 % envisagent d'adopter des politiques qui prendront effet cette année, et 14 % sont en cours de réflexion.

33 % n'envisagent pas de mettre en place ces politiques, et parmi ces derniers, une majorité se trouve dans les entreprises de moins de 500 salariés.

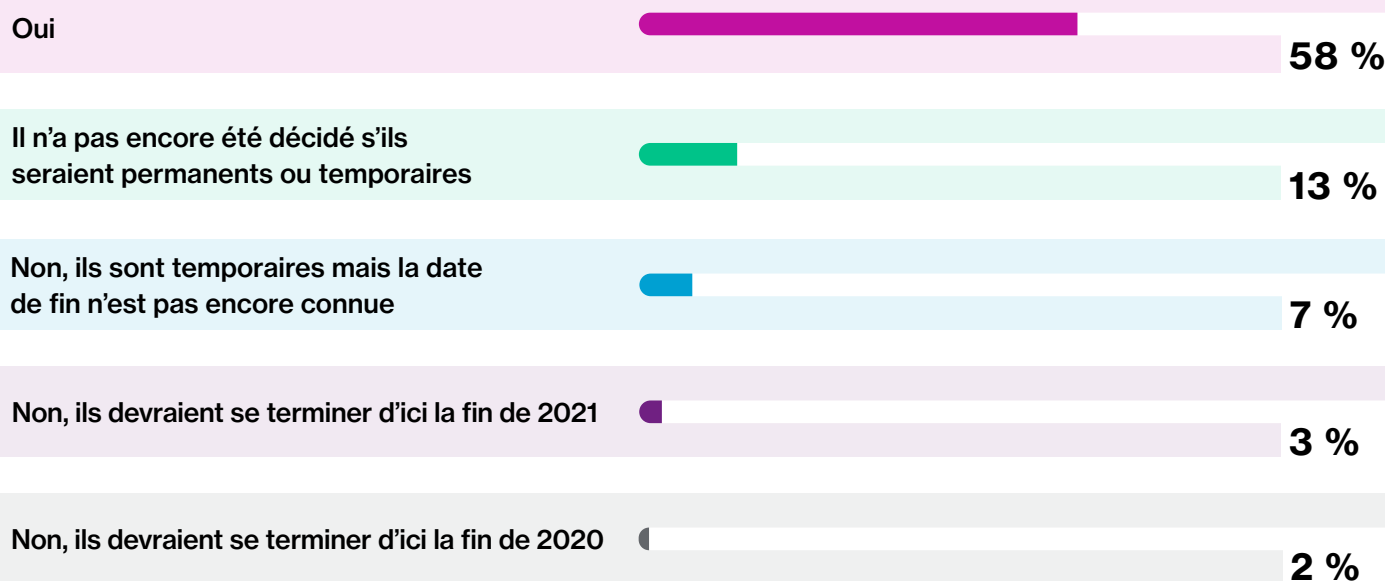


## 21

## Ces politiques ou principes sont-ils censés être permanents ?

Les entreprises ayant déjà une politique mise en place considèrent en majorité (58 %) que ces changements sont permanents, quelle que soit la taille de l'entreprise.

Cependant, une certaine incertitude est présente : parmi les entreprises de moins de 500 salariés, 32 % ne savent pas encore si ces principes sont permanents ou non.



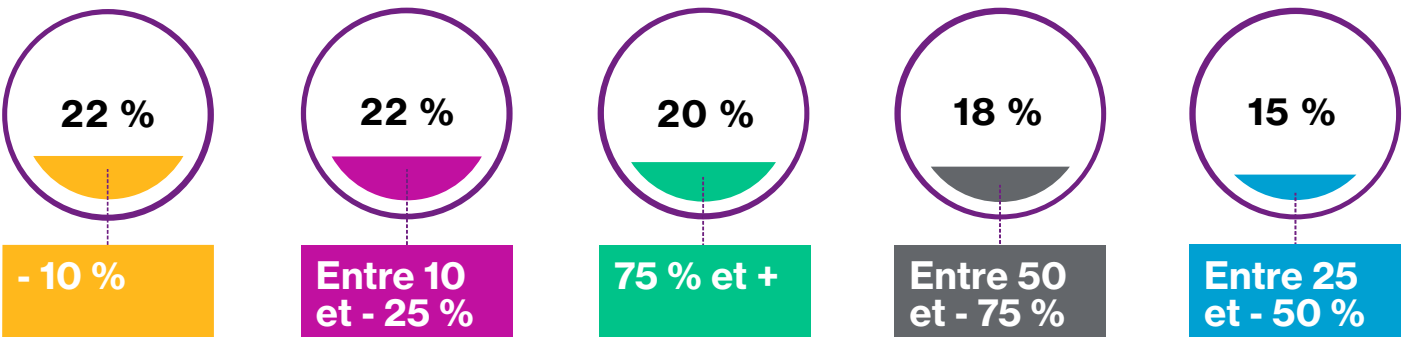
## 22 Combien de jours de télétravail par semaine sont prévus dans la politique de télétravail ?

Pour 43 % des participants, leur nouvelle politique de télétravail concerne deux jours de télétravail par semaine. Pour 27 % d'entre eux, une journée seulement, alors que 15 % envisagent de passer à trois jours par semaine. Seules 2 % des entreprises ont pris en compte un télétravail de 5 jours par semaine.



## 23 Quel est le pourcentage de salariés qui pratiquent le télétravail ?

Comme indiqué dans les graphiques ci-dessous, pour presque la moitié de nos répondants, moins de 25 % de leur population est en télétravail. 1/3 d'entre eux se situe entre 25 et 75 %. Et enfin, nous notons que pour certaines entreprises (20 %), le télétravail concerne plus de 75 % des salariés. Pour analyser ces différences, il est important de prendre en compte les différents types de population et d'entreprises. Ainsi, les entreprises de services ou les fonctions administratives sont davantage susceptibles de pratiquer le télétravail.



## 24 Avez-vous prévu d'indemniser les salariés pour compenser la non-prise en charge des indemnités déjeuner, l'absence de salles de sport, le remboursement d'une part des abonnements de transports en commun... ?

Une grande majorité (60 % des entreprises) n'ont pas prévu d'indemniser leurs salariés pour compenser la non-prise en charge des avantages initiaux. 21 % ont répondu « nous y réfléchissons », et 18 % « oui ».



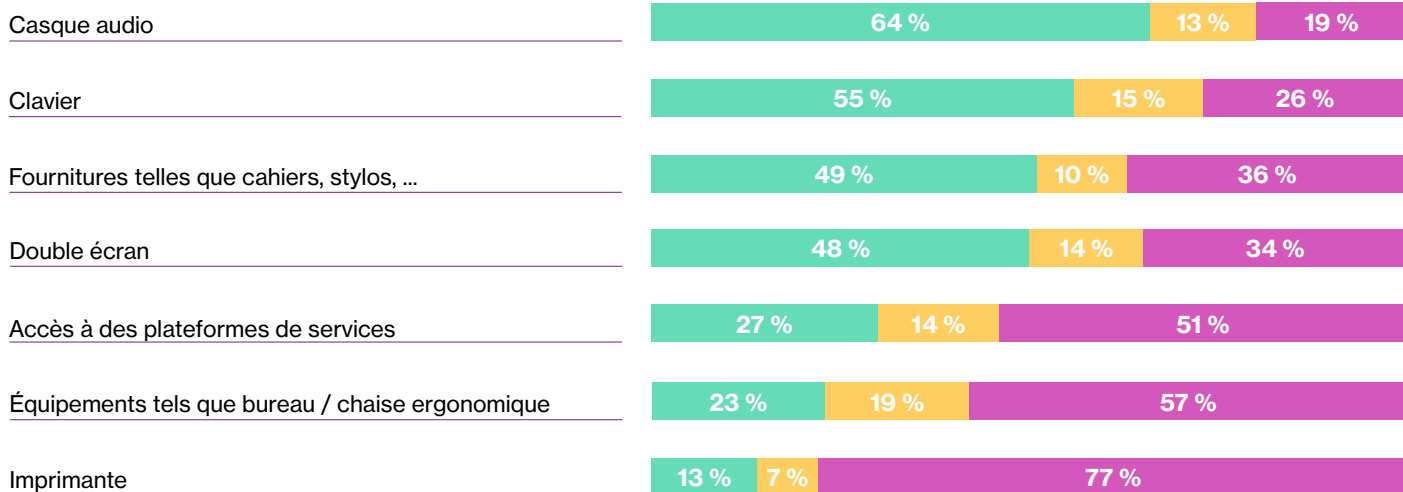
# 25

## Pour les salariés en télétravail, avez-vous prévu ou déjà mis à disposition du matériel spécifique pour améliorer les conditions de travail ?

Près de la moitié des entreprises ont déjà indemnisé leurs salariés sur des dépenses telles qu'un casque audio, clavier et des fournitures, ou un double-écran.

D'autres investissements, peut-être plus coûteux ou complexes, ont moins été mis en place par les entreprises : l'accès à des plateformes de services, des équipements de bureaux, des imprimantes.

→ oui c'est déjà fait      → non mais c'est prévu      → non ce n'est pas du tout envisagé

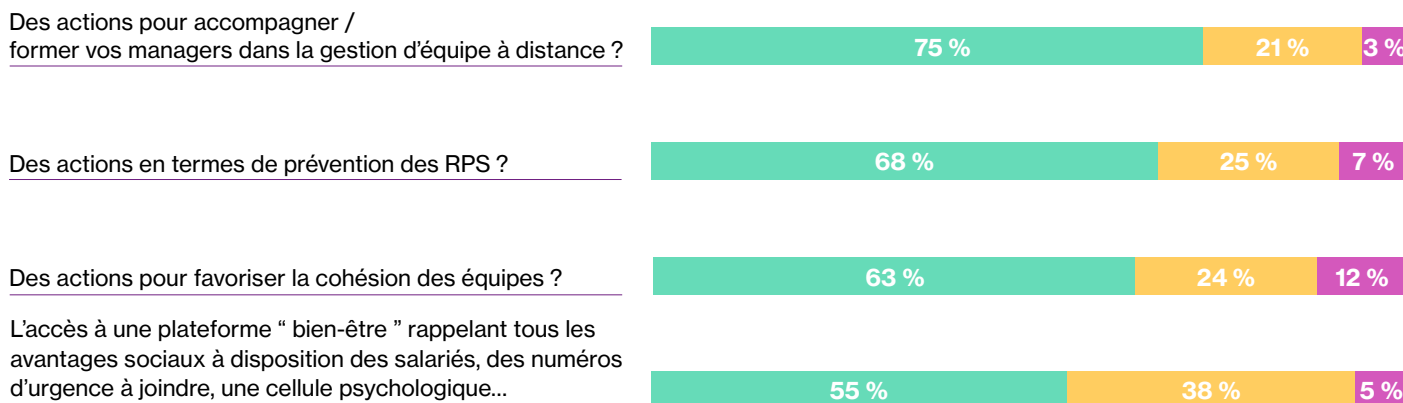


# 26

## Pour les salariés en télétravail, les actions suivantes sont-elles programmées ou déjà mises en place...

Nous remarquons que pour 75 % de nos répondants, la majorité des actions ci-dessous ont bien été mises en place afin de faciliter le télétravail pour leurs salariés, et en particulier pour l'accompagnement des managers, les actions de préventions des RPS (68 %), pour favoriser la cohésion d'équipe (63 %) ou le bien-être (55 %).

→ oui c'est déjà fait      → non mais c'est prévu      → non ce n'est pas du tout envisagé



## Quelles sont les mesures mises en place pour favoriser la cohésion au sein des équipes ?

Les mesures mises en place pour favoriser la cohésion se centrent autour des rencontres, qu'elles soient sous forme de réunions plus fréquentes aussi bien physiques qu'en ligne ou de webinars. La formation des managers est aussi mentionnée afin de favoriser la cohésion.

Le café virtuel est fortement présent dans les commentaires, montrant ainsi l'importance dans le contexte actuel de rester connectés les uns aux autres au travers de moyens informels.

### Concernant la cohésion d'équipe, 3 grandes thématiques :

1

#### Café zoom, réunion teams, avec jeux, animations échanges informels

- ✓ Café zoom, réunions d'équipes / projets / interservices, suivi individuel si besoin.
- ✓ Action de cohésion d'équipe avec un organisme externe qui a recours au théâtre comme outil de sensibilisation / rédaction d'une charte de bon fonctionnement par équipe / formation des managers à l'encadrement à distance.
- ✓ Webinar, espace game virtuel, cours de sport virtuel, méditation à distance, jeux.
- ✓ Ateliers de cohésion animés par les équipes RH ou externes.
- ✓ Organisation de teambuilding et réunions d'équipe toutes les 2 semaines.

2

#### Formation de manager aux bonnes pratiques en télétravail et l'accompagnement à distance

- ✓ Coaching quand nécessaire, rappel aux managers des bonnes pratiques en télétravail.
- ✓ Rendez-vous numériques plus réguliers, échanges et partages de bonnes pratiques, actions de formation et d'accompagnement, formation des managers.
- ✓ Réunion zoom régulière avec le manager, événements tels que des petits déjeuners sur zoom, cours de cuisine sur zoom organisés par les RH, challenge photos...
- ✓ Sensibilisation et écoute des managers, accompagnement sur le management à distance.

3

#### Maintien d'au moins un créneau en présentiel en commun

- ✓ Un créneau commun à tous les membres de l'équipe pour permettre le maintien du lien social et au moins une réunion hebdomadaire en présentiel (hors période de restrictions de déplacement comme c'est le cas aujourd'hui).
- ✓ Le maintien de réunions en présentiel au moins 1 fois par semaine.

## Quelles sont les mesures mises en place / formations pour accompagner vos managers dans la gestion d'équipe à distance ?

Nous avons vu dans les deux questions précédentes que l'accompagnement des managers est un élément clé dans la mise en place du télétravail.

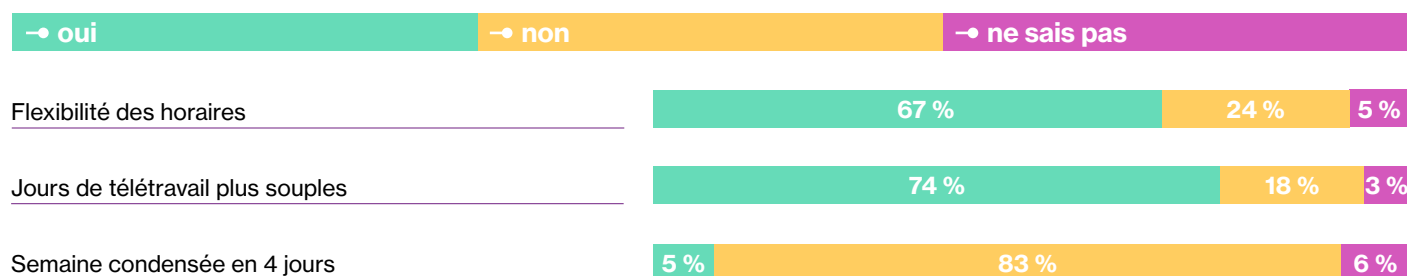
**Cet accompagnement se manifeste sous la forme de formations : webinar, e-learning, coaching, guide et partage de bonnes pratiques.**

- ▶ Des webinars thématiques, une plateforme pour les managers, des formations à distance, des échanges de bonnes pratiques entre managers.
- ▶ Ateliers virtuels du manager.
- ▶ Création d'un guide des bonnes pratiques du management à distance.
- ▶ E-Learning management à distance, guide d'entretien retour siège après confinement, formation aux outils collaboratifs : office 365...
- ▶ Formation de l'intégralité des managers.
- ▶ Formation, guide des bonnes pratiques, gestion de l'outil par l'interne et en accompagnement, révision des objectifs managériaux.



## Pour les salariés en télétravail, le temps de travail (flexibilité des horaires, des jours de télétravail) a-t-il été réorganisé au sein de vos équipes ?

Concernant le temps de travail en télétravail, certaines pratiques flexibles ont été largement adoptées, comme la flexibilité des horaires et la souplesse des jours. La semaine condensée en quatre jours, quant à elle, plus contraignante à mettre en place ne fait pas partie des réorganisations.



## Votre fonction est-elle représentée au sein du Codir / Comex ?

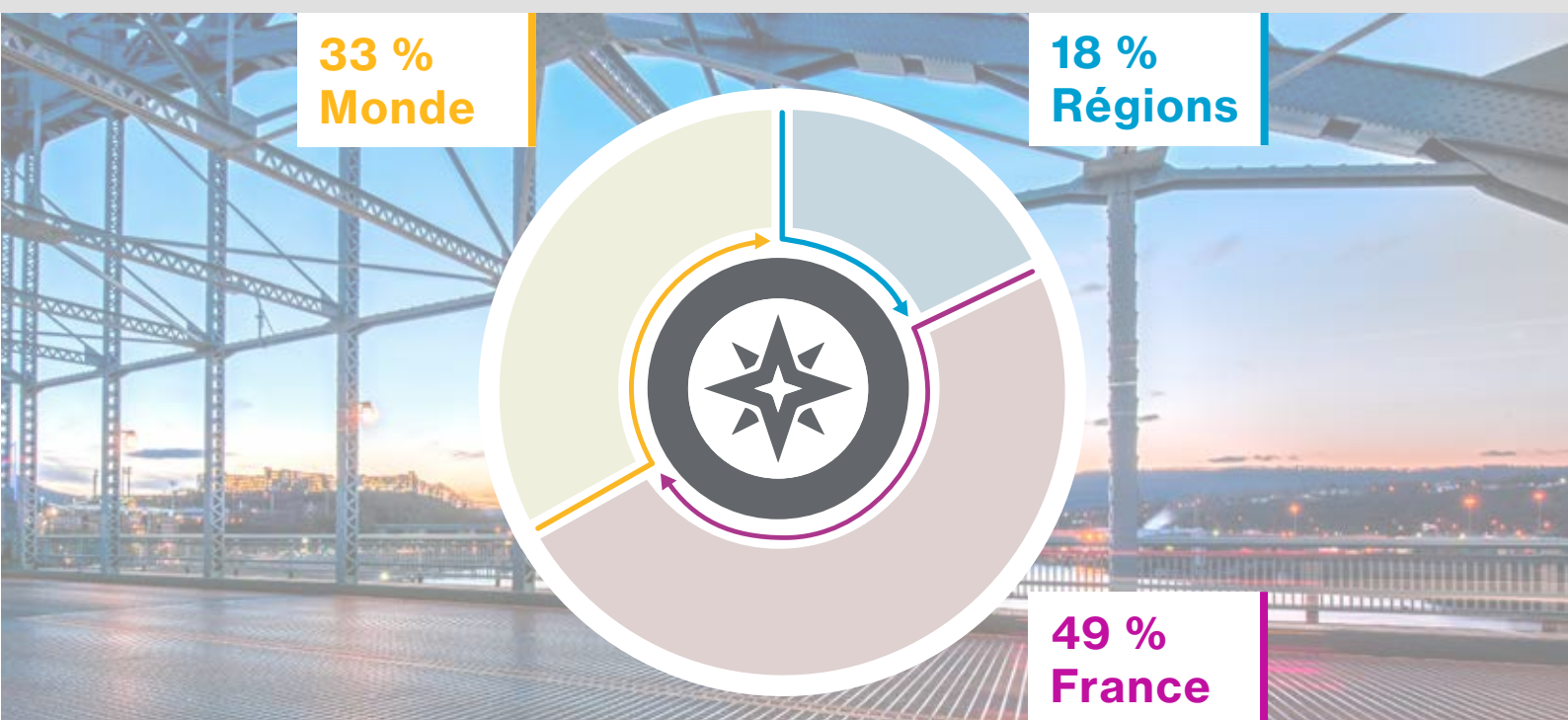


## Méthodologie et échantillon

L'édition 2021 du Baromètre des DRH a été menée du 2 décembre 2020 au 31 janvier 2021 à l'aide d'un questionnaire en ligne adressé aux DRH d'entreprises de toutes tailles et industries confondues.

Nombre de répondants : 120

## Effectif du périmètre de chaque répondant



## Périmètre de responsabilité







**Willis Towers Watson**  
33 Quai de Dion Bouton  
92800 Puteaux  
[www.willistowerswatson.com](http://www.willistowerswatson.com)

**Laurent TERMIGNON**  
Directeur de l'activité  
Talent & Rewards  
+33 (0)6 14 96 01 28  
[laurent.termignon@willistowerswatson.com](mailto:laurent.termignon@willistowerswatson.com)



Willis Towers Watson est un cabinet international de conseil, de courtage et de solutions logicielles qui accompagne ses clients à travers le monde afin de transformer le risque en opportunité de croissance. Ensemble, nous libérons les potentiels.



**ABV Group**  
1, rue du Château  
92100 Boulogne-Billancourt  
[www.abv-group.com](http://www.abv-group.com)

**Damien RISO**  
Directeur Associé  
+33 (0)1 46 05 01 82  
+33 (0)6 33 38 76 23  
[d.riso@abv-group.com](mailto:d.riso@abv-group.com)



ABV group est le cabinet de conseil en transformation et management stratégique des coûts. Depuis 25 ans, sa spécialité est l'ingénierie des bases de cotisations patronales pour réduire les surcoûts immédiats et les maîtriser dans le temps.



**RH & M**  
35, rue Boileau  
75016 Paris  
[www.groupe-rhm.com](http://www.groupe-rhm.com)

**Delphine LANCEL**  
Directrice Générale  
+33 (0)1 47 43 15 63  
+33 (0)6 62 91 08 34  
[delphine.lancel@groupe-rhm.com](mailto:delphine.lancel@groupe-rhm.com)



RH&M est un réseau unique précurseur, innovant, performant et global pour l'image et le rayonnement du DRH au plus haut niveau stratégique de l'entreprise.

Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement.

Willis Towers Watson, ABV Group et Groupe RH&M ne sauraient assumer une quelconque responsabilité au titre de ces derniers et/ou de leur utilisation.

Propriété de Willis Towers Watson, ABV Group et Groupe RH&M – Tous droits réservés.  
Mars 2021.

Edition : Laurent Termignon, Delphine Lancel et Damien Riso.

Conception - Département Marketing Willis Towers Watson : Karine Masson.