

Édition  
2022



# Édito

**Dans l'histoire de l'évolution des entreprises, la période 2021/2022 marquera un véritable tournant et les résultats de ce baromètre illustrent très bien ces changements.**

Le traumatisme de la pandémie et de ses conséquences a bousculé beaucoup d'habitudes et de certitudes face à une situation pleine d'incertitudes.

Les entreprises qui réagissent se mettent en mode « agilité » pour s'adapter en temps réel à l'occurrence et la réalisation des incertitudes (Pandémie, désengagement, maladie, absentéisme, perte des talents, concurrence face aux attentes énormes des collaborateurs, mais aussi inflation, hausse des taux d'intérêts, coût de la dette, risques géostratégiques, ...). Il est clair que la compétition est devenue mondiale et que toutes les entreprises en subissent les conséquences, quelle que soit leur taille, d'autant que dans cette compétition beaucoup ont les moyens nécessaires pour relever les défis. Dans ce contexte les DRH sont clairement aux avant-postes et entendent apporter leur contribution pour que leur entreprise réussisse.

L'introduction généralisée du télétravail dans l'organisation de l'entreprise a été faite en à peine deux ans, alors que ce sujet était en discussion depuis des années sans réellement déboucher. C'est le grand succès de nos entreprises, de leurs dirigeants et de leurs personnels d'avoir mis en place le télétravail quand il correspondait aux besoins de leur entreprise. Là aussi, il faut saluer le travail des DRH qui ont pris la question à bras le corps pour définir les modalités et mettre en place les moyens. Il faut également saluer l'attitude des pouvoirs publics qui ont défini un objectif de mise en place du télétravail, en laissant chacune s'organiser en toute liberté ; sans imposer un modèle bureaucratique type 35H, voilà pourquoi cette évolution a été réalisée aussi vite et avec succès.

Aujourd'hui, il fait partie des modes d'organisation. Si succès il y a, le télétravail ne concerne que 25% des personnels, il faut donc penser aux 75% qui ne peuvent pas télétravailler.

Si les entreprises sont en majorité optimistes pour 2022, il ne faut pas oublier que les difficultés sont là et que beaucoup se sont amplifiées à l'occasion de la pandémie. Les DRH en sont parfaitement conscients et ont clairement défini leurs priorités pour que leur entreprise réussisse. Ces tendances avaient déjà été observées en 2021, ce Baromètre montre qu'elles se sont renforcées pour 2022 : transformation, recherche des talents, engagement des équipes sont leurs préoccupations majeures à côté de leurs responsabilités habituelles.

La RSE est devenue une priorité majeure, la troisième, des DRH.

La RSE est progressivement devenue un axe de préoccupation des DRH en France. Dans le Baromètre des DRH 2017, la RSE était la 17ème priorité et la Diversité et parité la 19ème. En 2022, la RSE, la diversité et l'inclusion sont devenues la 3ème priorité pour 42% des DRH. Il s'agit d'un changement majeur pour les DRH et leurs équipes. Il s'explique par les changements dans les valeurs de la société civile, les changements d'attitude des personnels vis-à-vis du travail, de leur vie privée et de leurs objectifs, la transformation écologique et l'influence des investisseurs qui favorisent les entreprises avec une RSE engagée. 2022 marque un grand changement.

En conclusion, les DRH sont clairement engagés et cohérents dans leurs priorités et leurs actions.

***Ils sont d'autant plus influents qu'ils sont pour la majorité, (81%) partie prenante au Comex.***



## • QUESTION 1

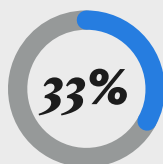
### Avant de passer à vos priorités pour 2022, pourriez-vous décrire la situation générale de votre entreprise au titre de 2021 ?

Le baromètre réunit cette année un beau panel d'entreprises et un équilibre relatif à leur taille avec 30% d'entreprises de moins de 500 salariés, 15% entre 500 et 1000 salariés, 23% entre 1001 et 5000 salariés, 11% entre 5001 et 10,000 salariés et 22% avec plus de 10,000 salariés.

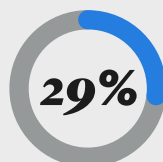
33% des entreprises estiment avoir maintenu le cap et restauré leurs marges et 29% reconnaissent même que 2021 a été une opportunité et que l'entreprise en ressort renforcée.

19% se jugent encore dans une situation précaire et 16% ont dû faire face à une transformation radicale.

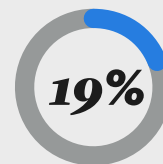
Nous avons maintenu le cap  
et restauré nos marges



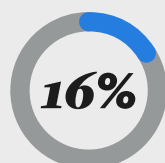
2021 a été une année  
d'opportunités, l'entreprise  
ressort renforcée



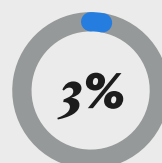
Nous sommes encore  
dans une situation précaire



L'entreprise a été transformée  
de manière radicale



Autre / ne sait pas





## • QUESTION 2

### Quelles sont les priorités de votre entreprise pour 2022 ?

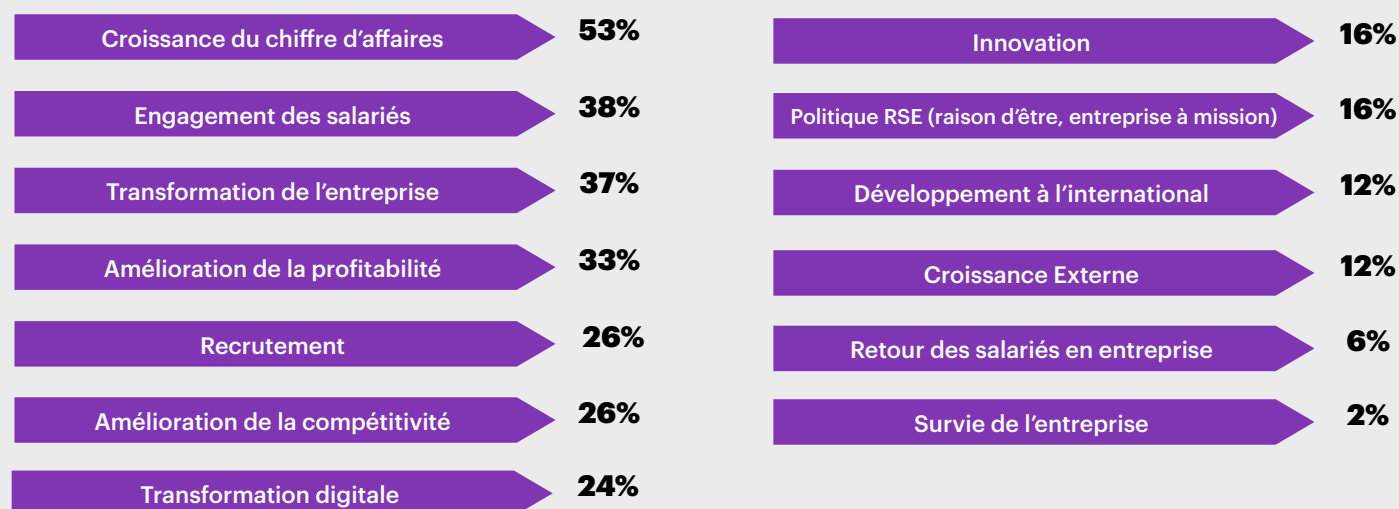
Comme l'année dernière, la **croissance du chiffre d'affaires** est la **priorité majeure (53% vs 62% en 2021)**, l'**engagement des salariés** reste en **seconde position avec 38%**, suivi en **troisième position de la transformation de l'entreprise (37%)**.

L'amélioration de la **profitabilité (33% vs 35%)**, le **recrutement (26%)**, l'amélioration de la **compétitivité (26% vs 33%)** et la transformation

digitale (24% vs 35%) arrivent juste après avec des scores sensiblement identiques.

L'innovation et la politique RSE (16%), le développement à l'international (12% vs 8%) et la croissance externe (12% vs 17%) conservent leur importance.

La survie de l'entreprise ne semble plus une inquiétude puisque seulement 2% des répondants l'ont sélectionnée contre 14% en 2021.



Plusieurs réponses possibles ; % des répondants ayant classé l'item en priorité 1, 2 ou 3



## • QUESTION 3

### Quelles sont les priorités de votre fonction RH vis-à-vis du business en 2022 ?

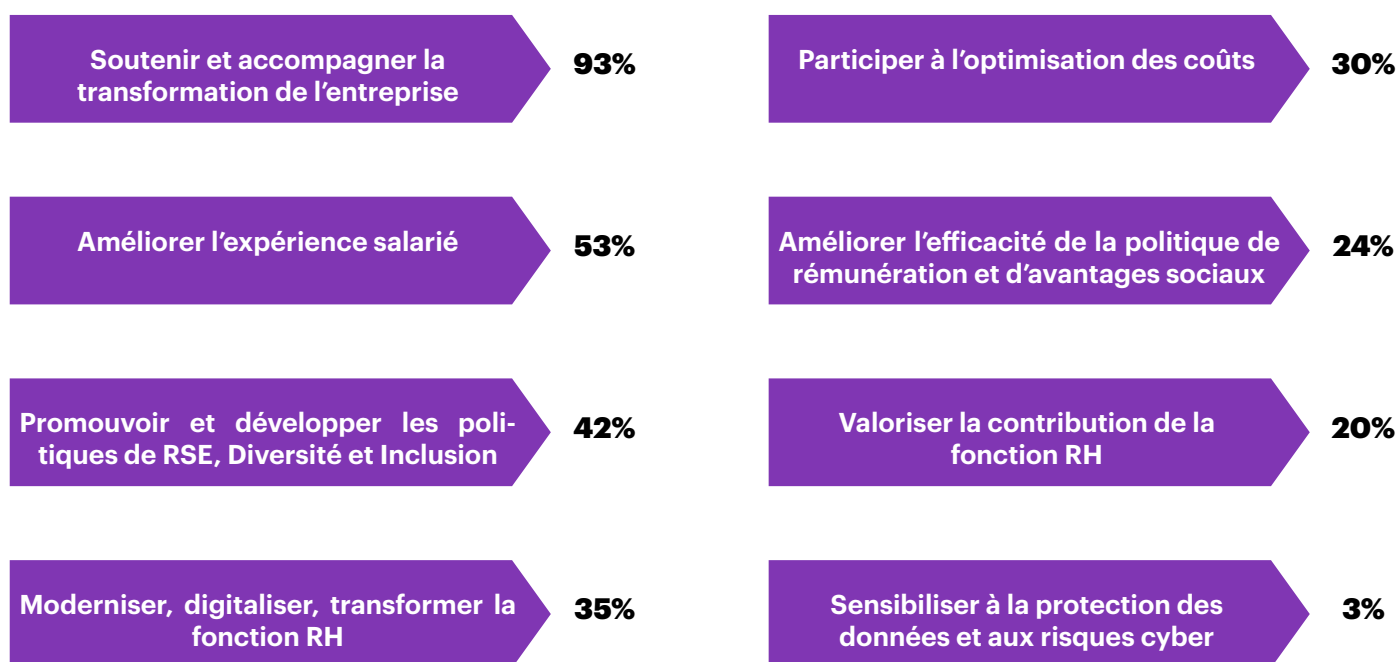
**Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise reste toujours au cœur des priorités de la fonction RH pour 93% des répondants (vs 88% en 2021) et une priorité absolue pour 71% des répondants.** Quelle que soit la taille de l'entreprise, la fonction RH s'inscrit durablement comme étant une fonction stratégique pour les entreprises.

Améliorer l'expérience salarié reste capital pour 53% des répondants, suivi de promouvoir et développer les politiques de RSE, la diversité et l'inclusion (42%).

Moderniser, digitaliser, transformer la fonction RH (35%), participer à l'optimisation des coûts (30%) et améliorer l'efficacité de la politique de rémunération et d'avantages sociaux (24%).

Valoriser la contribution de la fonction RH (20%) se maintient juste après.

Sensibiliser à la protection des données et aux risques cyber ne semble toujours pas une préoccupation majeure avec seulement 3% de réponses.



Plusieurs réponses possibles ; % des répondants ayant classé l'item en priorité 1, 2 ou 3



## • QUESTION 4

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

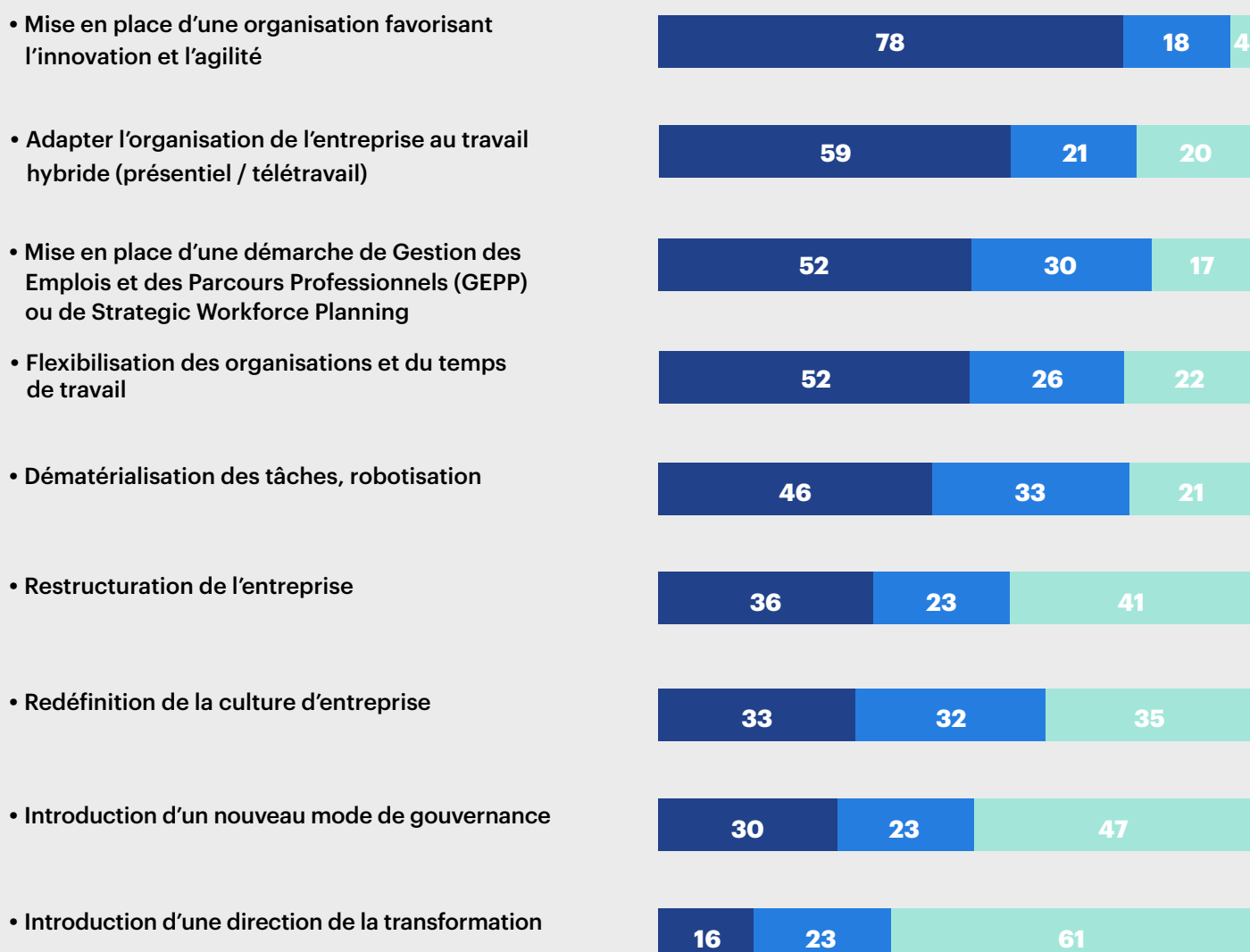
Comme les années précédentes, cette transformation passe, pour 78% des répondants (vs 71%), par la mise en place d'une organisation favorisant l'innovation et l'agilité.

En seconde priorité, arrive la problématique de l'adaptation de l'organisation du travail au travail hybride (présentiel / télétravail) avec 59% des scores (vs 63%).

La Mise en place d'une démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP)

ou de Strategic Workforce Planning arrive alors en troisième position (52% vs 49%). Les enjeux de la flexibilité des organisations et du temps de travail restent un sujet très actuel avec 52% (vs 57%).

La dématérialisation des tâches et la robotisation (46% vs 53%) continuent à être un axe prioritaire. La restructuration de l'entreprise reste stable (36% vs 35%), la Redéfinition de la culture d'entreprise (33%), l'introduction d'un nouveau mode de gouvernance (30% vs 19%) et l'Introduction d'une direction de la transformation (16%) restent des thématiques importantes.



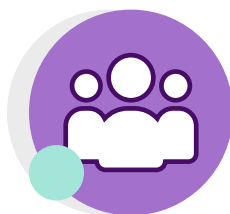
Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %

## • QUESTION 5

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

L'évolution de l'utilisation de plateformes de talents (33% vs 20%), le recours à l'Intelligence Artificielle (27% vs 34%), l'externalisation (21% vs 15%) démontre que les entreprises accélèrent dans la mise en œuvre d'alternatives au salariat.

L'intrapreneuriat (19% vs 20%) et l'intérim (18% vs 20%) évoluent peu par rapport à 2021, mais restent à un niveau conséquent. Notamment par rapport aux accords de Transitions collectives (Transco) qui obtiennent un score de 8%.



• Utilisation de plateformes de talents

33

24

43

• Recours à l'Intelligence Artificielle et la robotisation

27

33

40

• Externalisation

21

36

43

• Intrapreneuriat

19

23

57

• Intérim

18

28

54

• Recours à des travailleurs indépendants

15

30

55

• Transitions collectives (Transco)

8

22

70

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



## • QUESTION 6

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

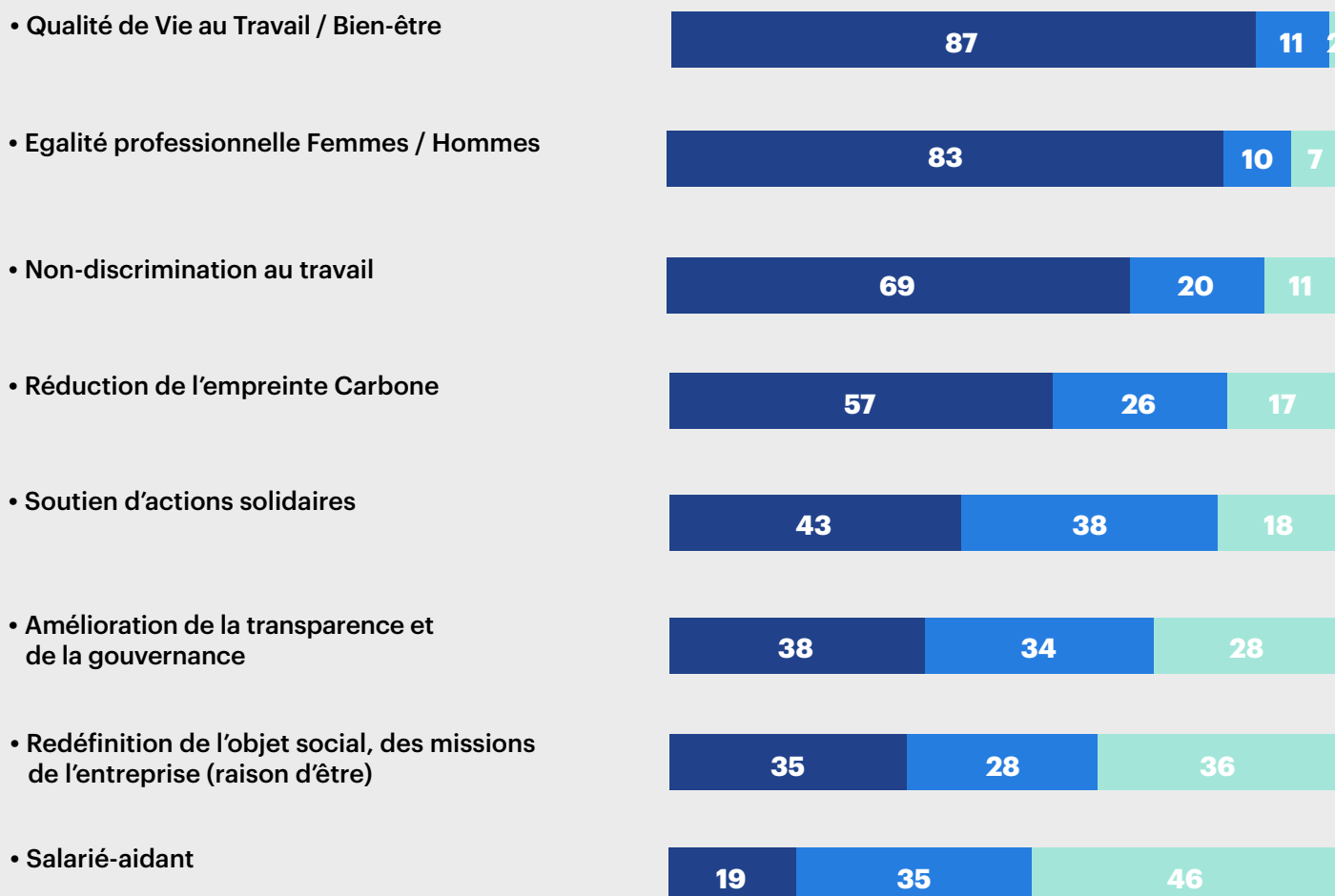
La Qualité de Vie au Travail / Bien-être (87% vs 86%), l'égalité professionnelle Femmes / Hommes (83% vs 70%), et la non-discrimination au travail (69% vs 57%), marquent une forte progression et témoignent l'importance de ces préoccupations pour fidéliser et attirer les salariés.

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

*La Réduction de l'empreinte Carbone fait son entrée et arrive même en 4ème position avec*

*57%, suivi du soutien d'actions solidaires (43% vs 36%) et de l'Amélioration de la transparence et de la gouvernance (38%), montrant ainsi l'intérêt grandissant pour les thématiques liées à la transition et au développement durable.*

La redéfinition de l'objet social, des missions de l'entreprise (35% vs 42%) baisse légèrement alors que la problématique « salarié aidant » progresse (19% vs 17%).



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

## • QUESTION 7

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

L'engagement et la fidélisation des collaborateurs prend la première place avec 88% vs 83%, suivi de l'attractivité et la marque employeur (87% vs 78%). Ces scores témoignent là aussi des préoccupations des entreprises pour mobiliser, fidéliser et attirer des talents dans un contexte de tensions sur le marché de l'emploi.

*Le développement des compétences passe en 3ème position (84% vs 92%) suivi de près par le développement des compétences du leadership (77% vs 74%).*

Le management de la performance (72% vs 71%), les Plans de succession (58% vs 49%), la gestion des hauts potentiels (50% vs 55%) et l'implémentation d'une culture de feedback (45% vs 49%) restent identifiés comme des leviers clés et gardent le même ordre d'importance.

L'Evaluation des collaborateurs (Assessment, 360°, ...) garde le même score avec 37% alors que la Mobilité professionnelle (35% vs 17%) et l'Allongement de carrière et emploi des seniors (22% vs 17%) montrent une réelle progression.





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

## • QUESTION 8

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

**La Rémunération des compétences - métiers - en tension, prend la première place avec 74% des scores favorables ;** signe manifeste de la volonté des entreprises de mettre en place des approches plus fines pour mieux répondre aux enjeux de transformation et d'agilité, mais aussi de tensions sur certaines compétences en particulier dans le domaine digital.

*L'égalité Femmes / Hommes arrive en deuxième position avec 64% (vs 66%), en lien avec le calcul de l'Index égalité professionnelle et des priorités RSE.*

La part variable et la rémunération de la performance (63% vs 66%) passe quant à elle en troisième position tout en maintenant un score très élevé.

**Le salaire de base progresse (62% vs 47%);** la reprise de l'inflation et la rareté de certains profils ont remis ce sujet en tête des préoccupations des DRH.

La classification des emplois / Grading (45% vs 47%), l'intéressement (40% vs 48%), la Santé/Prévoyance (39% vs 39%), la Rémunération de la Force de vente (33% vs 39%), et l'Epargne retraite / Epargne salariale (31% vs 27%) conservent le même degré d'importance.

La flexibilisation de la rémunération (28% vs 39%), baisse, mais conserve sa place dans l'ordre des priorités.

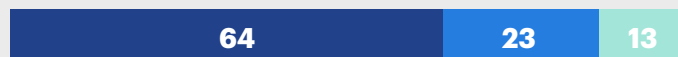
Les Autres avantages sociaux (voiture, tickets restaurants, etc.) (27% vs 22%), l'Actionnariat salarié (23% vs 22%), et la rémunération des dirigeants (18% vs 19%) restent en deçà des préoccupations précédentes.



• Rémunération des compétences - métiers - en tension



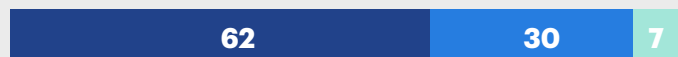
• Egalité Femmes / Hommes



• Part variable, rémunération de la performance



• Salaire de base



• Classification des emplois / Grading



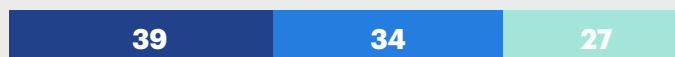
Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



• Intéressement



• Santé / Prévoyance



• Rémunération de la Force de Vente



• Epargne retraite / Epargne salariale



• Flexibilisation de la rémunération /  
Individualisation de la rémunération



• Autres avantages sociaux (voiture, tickets  
restaurants, etc.)



• Actionnariat salarié



• Rémunération des dirigeants



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



## • QUESTION 9

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

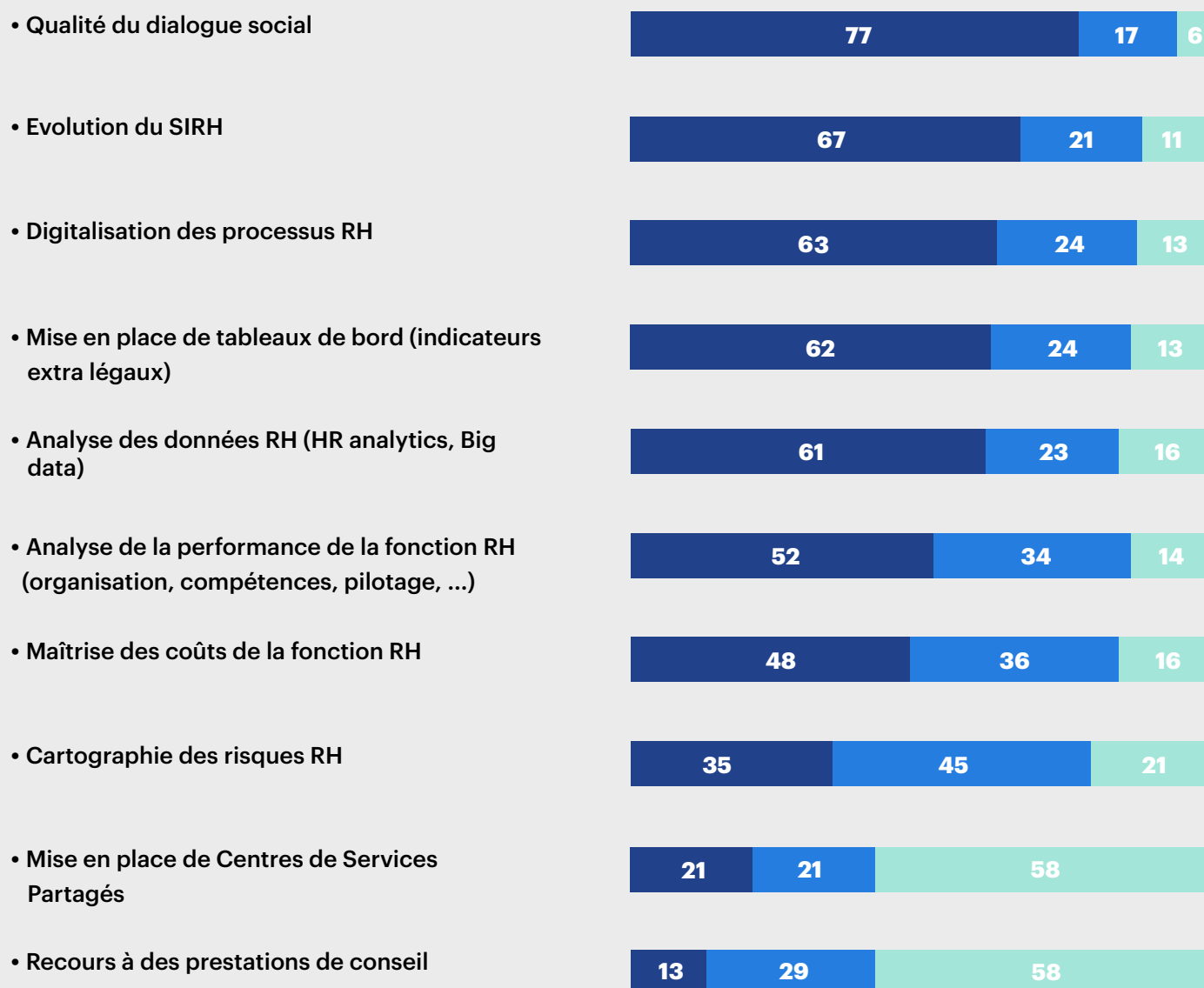
La qualité du dialogue social reste toujours l'enjeu majeur pour les DRH (77% vs 82%).

Les priorités se portent ensuite sur l'évolution de la fonction RH, notamment sur le volet SIRH (67% vs 69%) et la digitalisation des processus RH (63% vs 65%).

La mise en place de tableaux de bord à (62% vs 53%) en vue de favoriser l'Analyse des données RH (61% vs 58%) progresse de manière significative.

L'Analyse de la performance de la fonction RH (52% vs 58%), la maîtrise des coûts (48% vs 45%) et la cartographie des risques RH à (35% vs 37%) restent stables.

La Mise en place de Centres de Services Partagés (21% vs 16%) et le Recours à des prestations de conseil (13%) dénotent une volonté croissante d'amélioration et d'efficacité de la fonction RH.

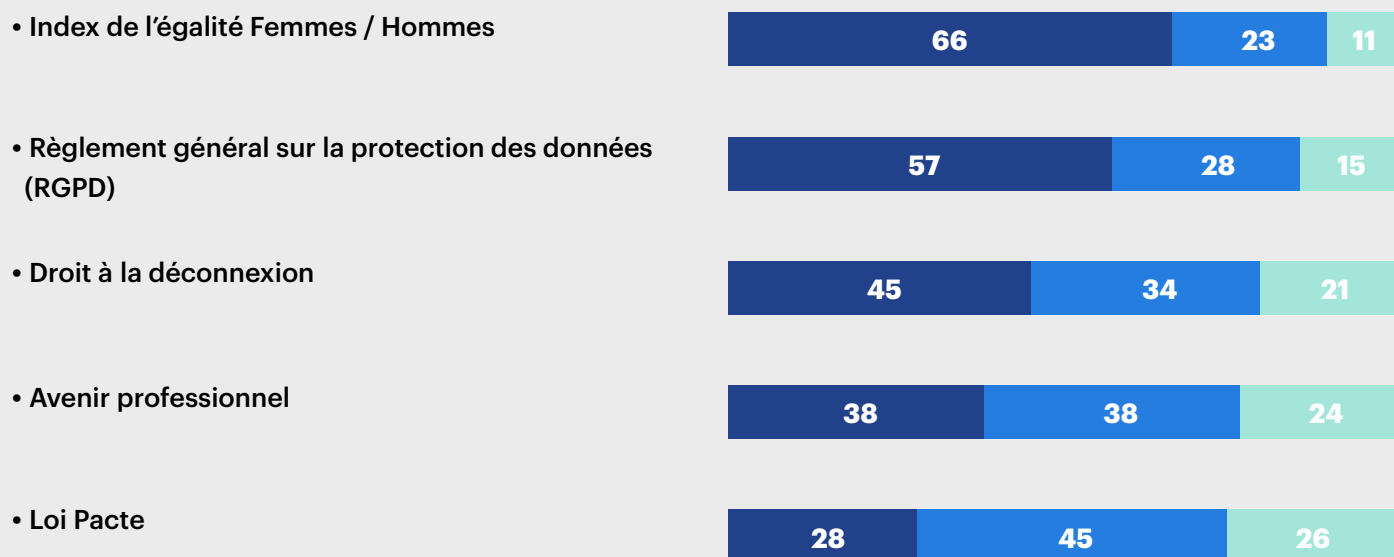


## • QUESTION 10

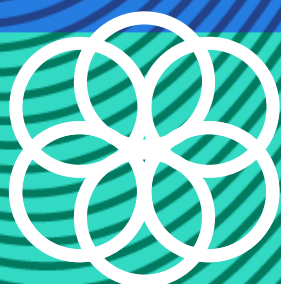
### En matière d'obligations légales et réglementaires, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

La thématique de l'Index de l'égalité Femmes / Hommes (66% vs 58%) reste une priorité majeure des DRH en matière d'obligations réglementaires.

Le Règlement général sur la protection des données (RGPD) est en progression (57% vs 50%), ainsi que l'Avenir Professionnel (38% vs 37%). Le droit à la déconnexion (45% vs 58%) et la loi Pacte (28% vs 38%) sont en régression.



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



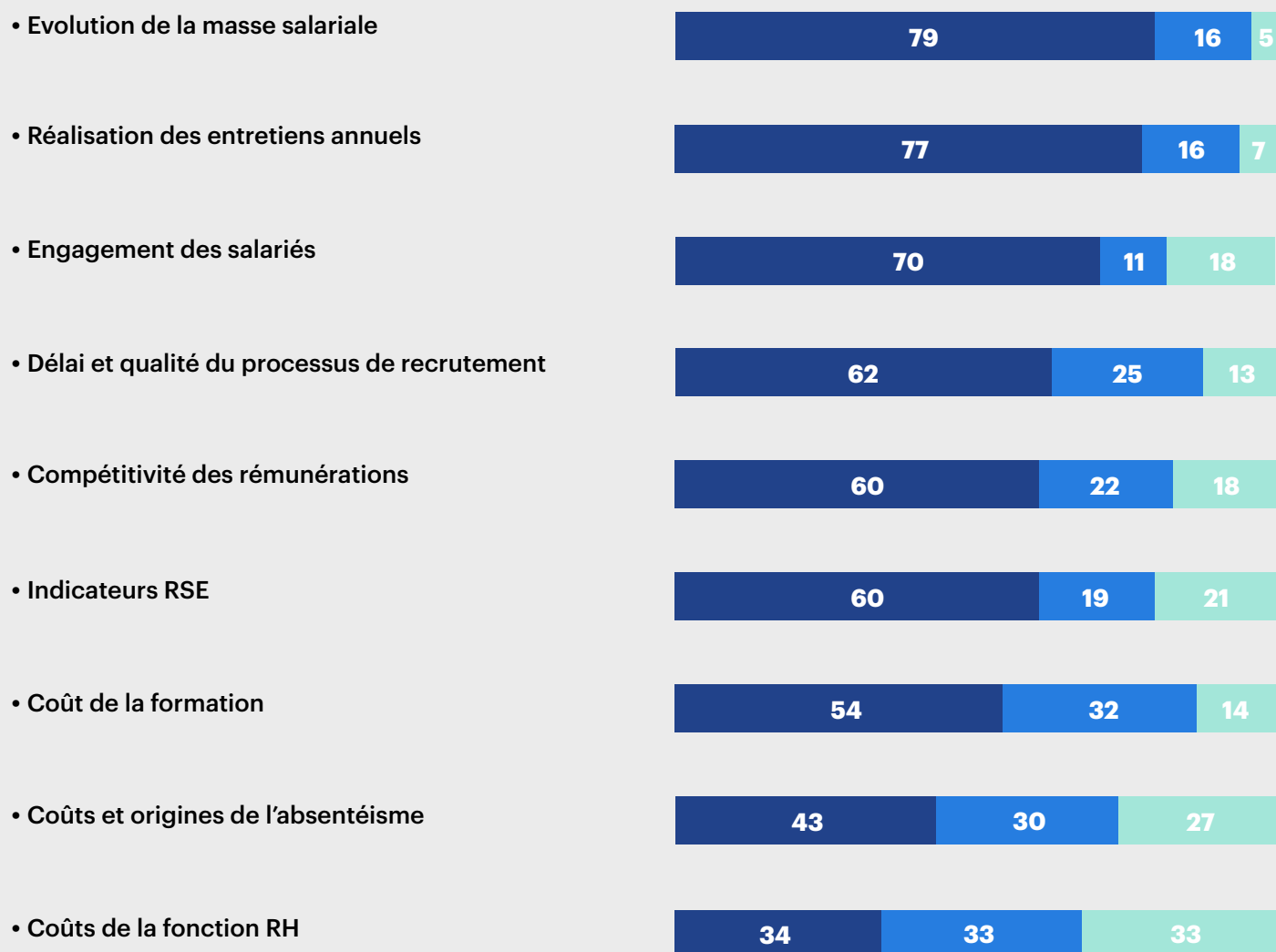
## • QUESTION 11

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

Dans l'ensemble, les indicateurs complémentaires restent les mêmes et conservent le même ordre de priorité ;

**L'Evolution de la masse salariale** (79% vs 76%), **la réalisation des entretiens annuels** (77% vs 77%), **l'engagement des salariés** (70% vs 67%), **le délai et la qualité du processus de recrutement** (62% vs 43%), **la compétitivité des rémunérations** (60% vs 48%) et les

**indicateurs RSE** (60%). L'importance de la rapidité de recrutement, de la compétitivité des rémunérations et des indicateurs RSE illustrent les enjeux des entreprises en matière d'attraction et de rétention. Le suivi des coûts de la formation (54% vs 60%), le coût et l'origine de l'absentéisme (43% vs 44%), et les coûts de la fonction RH (34% vs 34%) sont également des indicateurs clés et dénotent une attention soutenue au suivi financier et budgétaire.



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

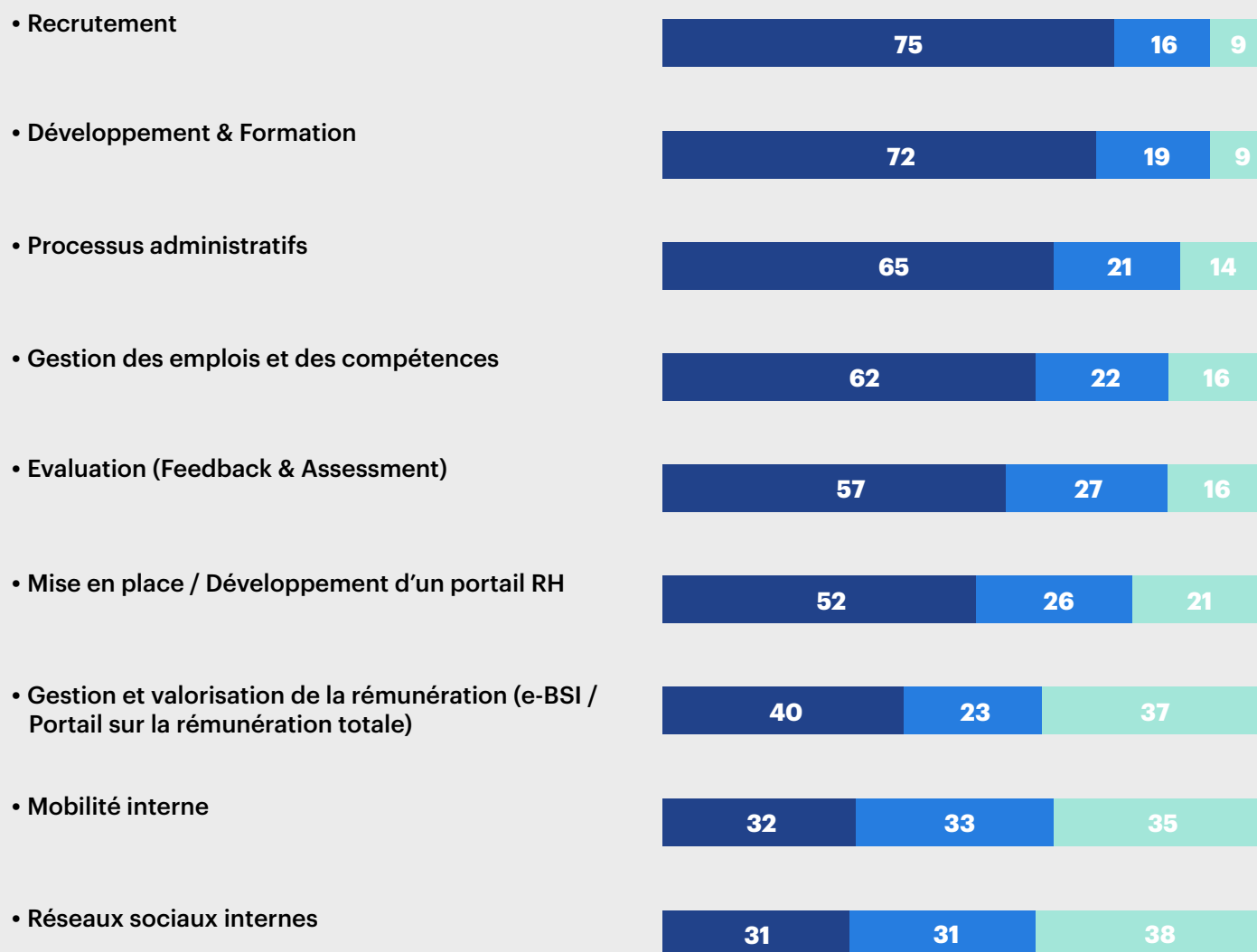
## • QUESTION 12

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

*Les priorités restent portées sur l'attention aux salariés, le recrutement, l'évolution professionnelle et la rétention des talents...*

Avec dans l'ordre des priorités : le recrutement (75% vs 67%), le Développement & la Formation (72% vs 74%), les processus administratifs (65% vs 69%), la Gestion des emplois et des compétences (62% vs 67%), l'évaluation (Feedback & Assessment) (57% vs 68%).

Viennent ensuite : la gestion et valorisation de la rémunération (e-BSI / Portail sur la rémunération totale) (40% vs 54%), la mobilité interne (32% vs 33%), et les réseaux sociaux internes (31%).



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

## • QUESTION 13

### 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 2022, maîtriser les coûts reste toujours la priorité (81% vs 89%), et de loin. Repenser l'allocation des coûts se maintient (47% vs 43%) tandis que réduire les coûts est en baisse (34% vs 53% en 2021).

*Pour l'entreprise, maîtriser les coûts reste un enjeu budgétaire majeur pour sécuriser la réalisation de sa performance prévisionnelle.*

En revanche, la politique du « quoi qu'il en coûte » a certainement impacté la réduction des coûts.

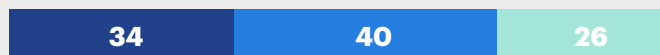
#### • Maîtriser les coûts



#### • Repenser l'allocation des coûts



#### • Réduire les coûts



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



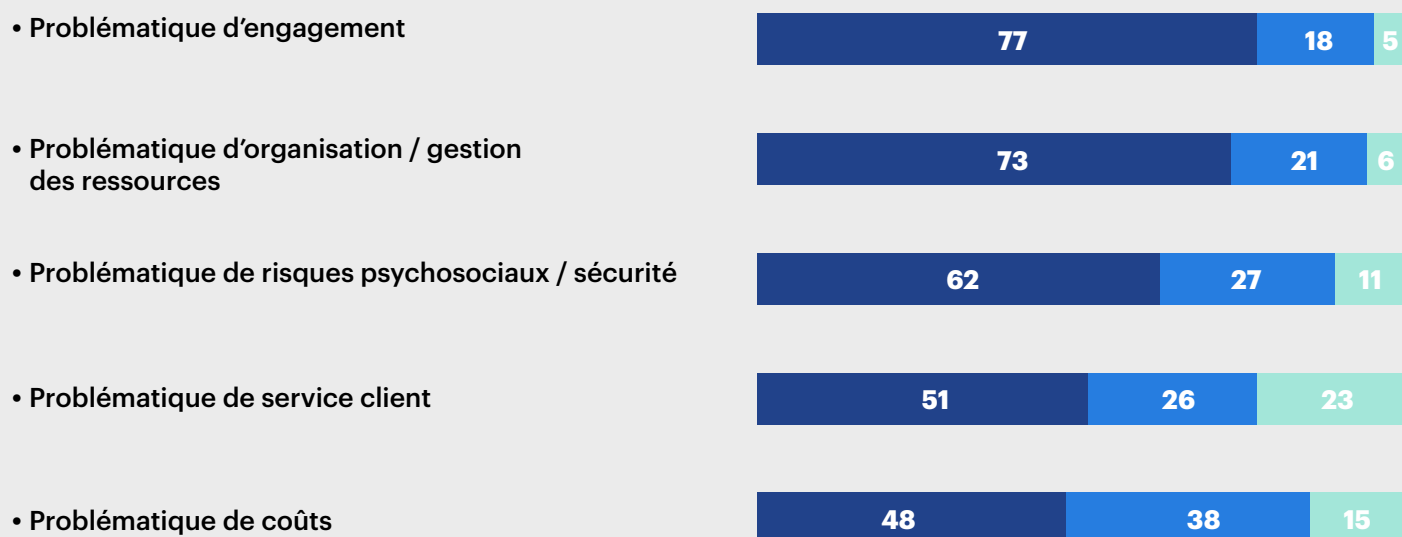


## • QUESTION 14

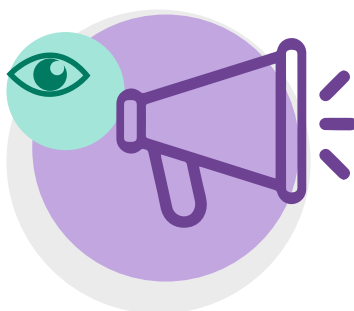
### En matière d'absentéisme, quel sera le niveau d'importance des conséquences suivantes ?

Les DRH conservent les mêmes priorités qu'en 2021 concernant les problématiques de l'absentéisme ; avec toujours en tête celle de **l'engagement à 77%**, la **problématique d'organisation et de gestion des ressources (73% vs 70%)**, des **risques psychosociaux / sécurité (62% vs 60%)** et du **service client pour (60% vs 49%)**.

La problématique des coûts est quant à elle légèrement en baisse (48% vs 54%).



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

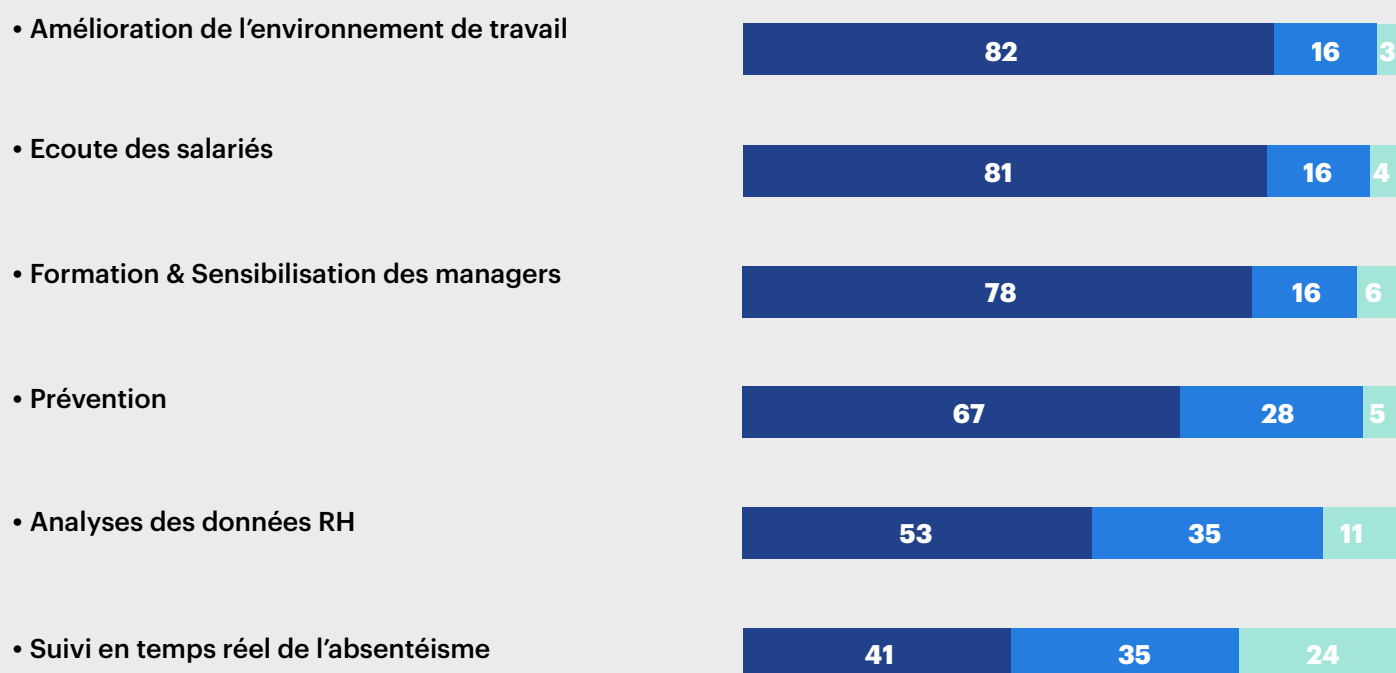


## • QUESTION 15

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

L'amélioration de l'environnement de travail (82% vs 78%), l'écoute des salariés (81% vs 80%), et la formation & sensibilisation des managers (78% vs 74%) restent les mesures privilégiées pour réduire l'absentéisme pour la plupart des DRH.

La prévention (67% vs 72%), l'analyse des données RH (53% vs 62%) ainsi que le suivi en temps réel de l'absentéisme (41% vs 47%) sont des moyens incontournables pour en identifier les causes.



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

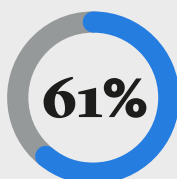


## • QUESTION 16

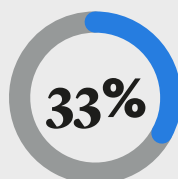
### Quelles sont vos perspectives de recrutement pour 2022 ?

Pour les DRH, les perspectives de recrutement sont une priorité en 2022 ; l'augmentation du recrutement est largement en tête (61% vs 29%), la diminution du recrutement arrive ensuite (33% vs 25%) tandis que la stagnation du recrutement marque une forte baisse (6% vs 46%).

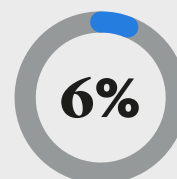
Augmentation du  
recrutement



Diminution du  
recrutement



Stagnation du  
recrutement



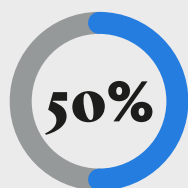
## • QUESTION 17

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

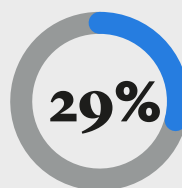
50% (vs 38%) des répondants à cette enquête disposent déjà depuis au moins deux ans d'une politique ou d'un ensemble de principes pour organiser le télétravail, 29% (vs 16%) l'ont créée en 2021, et près de 13% (vs 29%) ont créé ces principes au cours des 6 derniers mois.

*Seules 8% des entreprises (vs 18%) n'ont aucun principe pour organiser le télétravail.*

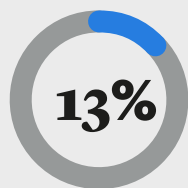
Oui, nous les avons  
créés il y a 2 ans ou  
plus



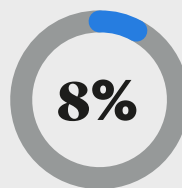
Oui, nous les  
avons créés en  
2021



Oui, nous les avons  
créés au cours des six  
derniers mois



Non



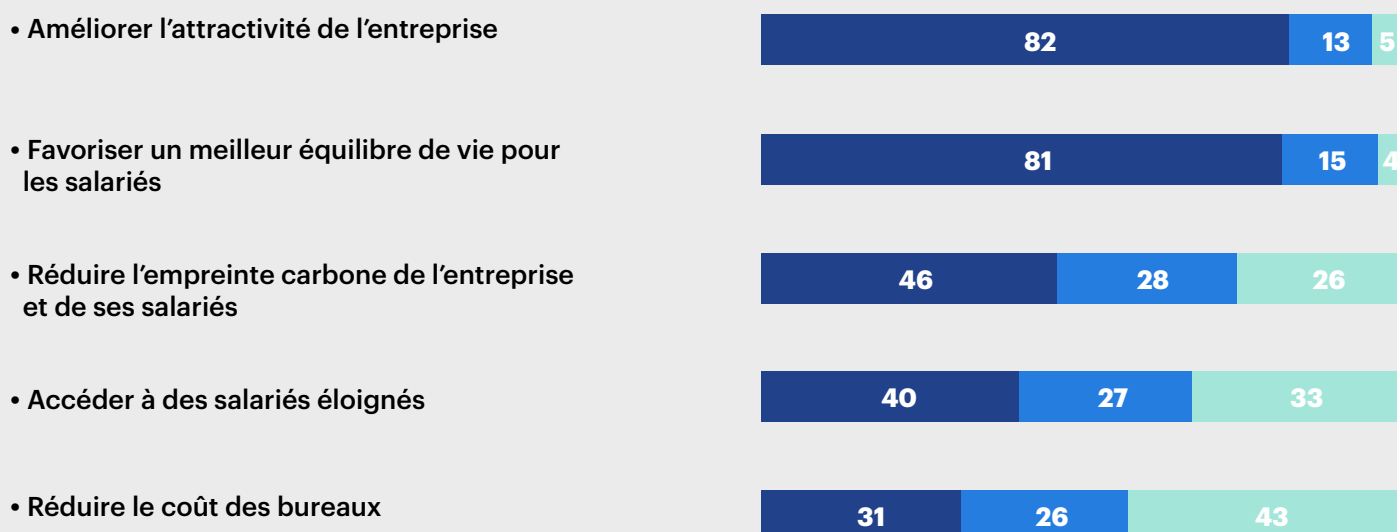
## • QUESTION 18

### Quelle est l'importance des thématiques suivantes dans le recours au télétravail ?

Le télétravail devient un des points clef de l'attractivité d'une entreprise et un réel challenge pour les DRH avec les résultats suivants :

**améliorer l'attractivité de l'entreprise (82%) et favoriser un meilleur équilibre de vie pour les salariés (81%)** se battent pour la première place alors que **réduire l'empreinte carbone de l'entreprise et de ses salariés (46%)** arrive en troisième position.

Accéder à des salariés éloignés (40%) et réduire les coûts du bureau (31%) viennent ensuite.



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

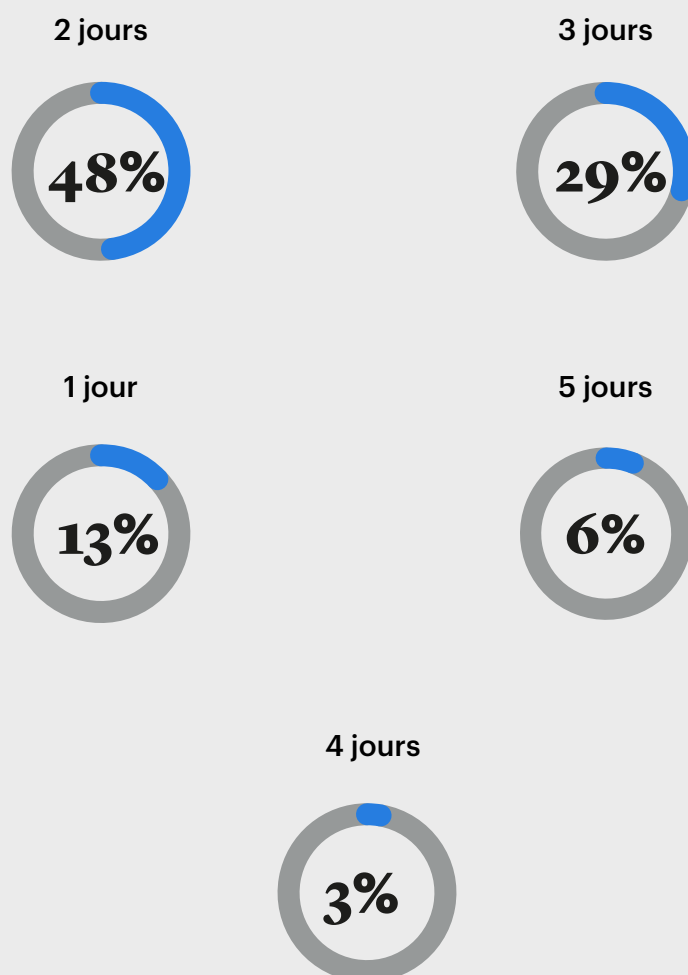


## • QUESTION 19

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

Pour 48% (vs 43%) des participants, la politique de télétravail est de deux jours par semaine alors que 29% (vs 15%) sont passés à 3 jours de télétravail par semaine.

Seul 13% (vs 27%) n'envisagent qu'une journée alors que 6% (vs 2%) sont passés à 5 jours par semaine. 3% (vs 3%) des entreprises ont pris en compte un télétravail de 4 jours par semaine.



## • QUESTION 20

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

*Pour 28 % des entreprises, plus de 75% de leurs salariés sont en télétravail*

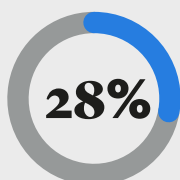
Pour 22 % les effectifs en télétravail représentent entre 50% et moins de 75%

Pour 18%, ils sont entre 10 et moins de 25%

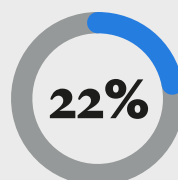
17% sont entre 25 et moins de 50%

Alors que 15% des entreprises en comptent moins de 10%.

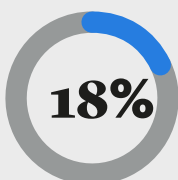
75% et plus



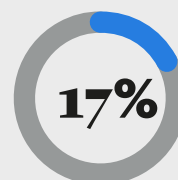
Entre 50 et moins de 75%



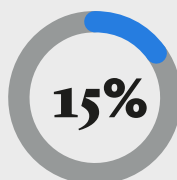
Entre 10 et moins de 25%



Entre 25 et moins de 50%



Moins de 10%



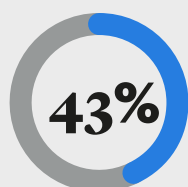
## • QUESTION 21

### Pour les salariés en télétravail, quelles sont les conditions prévues sur le plan géographique ?

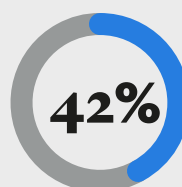
Pour 43% des entreprises, les salariés en télétravail doivent se situer au moins en France, alors que pour 42%, il est impératif qu'ils soient présents à leur domicile.

9% n'ont stipulé aucune condition géographique et 6% acceptent qu'ils soient situés à l'étranger.

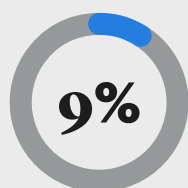
Tout lieu en France  
métropolitaine



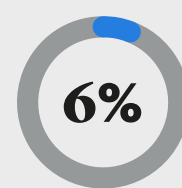
Exclusivement  
au domicile



Absence  
de conditions



Tout lieu  
incluant l'étranger



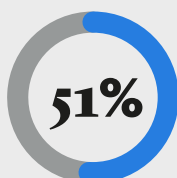
## • QUESTION 22

### Avez-vous prévu d'indemniser les salariés en télétravail ?

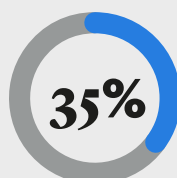
Une légère majorité des entreprises (51% vs 60%) n'a pas prévu d'indemniser ses salariés pour compenser la non-prise en charge des avantages initiaux.

*35% (vs 18 %) ont répondu « oui » et seulement 14% (vs 21%) ont répondu qu'elles y réfléchissaient.*

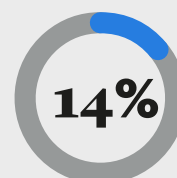
Non



Oui



Nous y réfléchissons

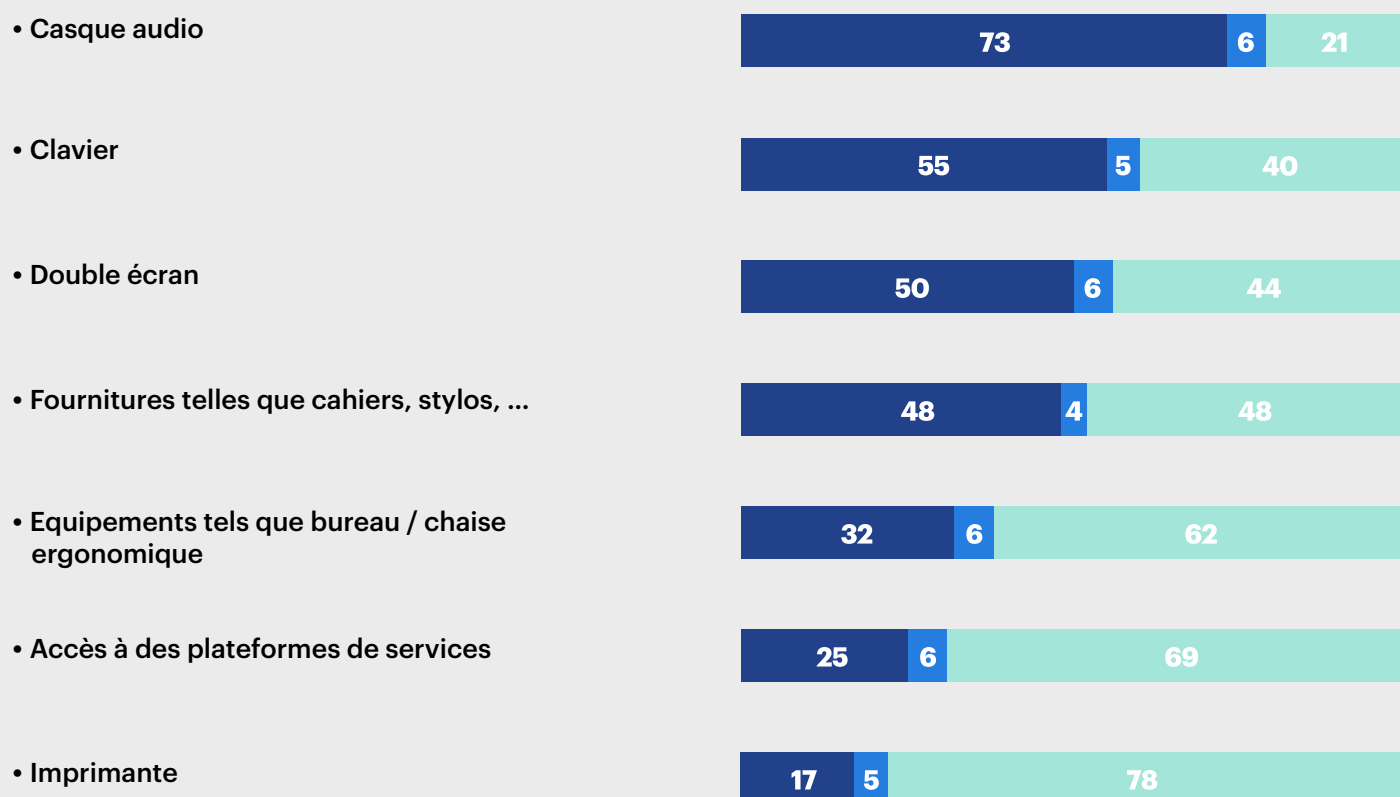


## • QUESTION 23

### 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 envisagé



## • QUESTION 24

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

Des actions pour accompagner / former les managers dans la gestion d'équipe à distance pour 63% (vs 75%) des répondants ont été mises en place, ainsi que des actions en termes de prévention des RPS (62% vs 68%), pour

favoriser la cohésion d'équipes (61% vs 63%) ou l'accès à une plateforme « bien-être » rappelant tous les avantages sociaux à disposition des salariés, des numéros d'urgence à joindre, une cellule psychologique... (51% vs 55%).

• Des actions pour accompagner / former vos managers dans la gestion d'équipe à distance

63

21

16

• Des actions en termes de prévention des RPS

62

18

21

• Des actions pour favoriser la cohésion des équipes

61

21

18

• L'accès à une plateforme « bien-être » rappelant tous les avantages sociaux à disposition des salariés, des numéros d'urgence à joindre, une cellule psychologique...

51

9

39

Oui c'est déjà fait - Non mais c'est prévu - Non ce n'est pas envisagé

## Synthèse des commentaires

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

Pour faire face à cette nouvelle organisation du travail hybride, tout est mis en œuvre pour maintenir le lien entre les équipes et maintenir un temp de convivialité ; outre-les réunions informelles à distance, les cafés virtuels, les jeux en ligne, les activités culturelles ou sportives déjà mises en place lors du confinement, **les entreprises ont développé les outils de communication et mis l'accent sur un partage plus important de la stratégie**. Beaucoup ont mis en place des réunions obligatoires en présentiel, voire organisé des teams building ou des séminaires.

*Pour cela, la formation des Managers et les outils restent une priorité absolue, quelle que soit la taille de l'entreprise.*

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

Que ce soit en présentiel ou à distance, sous forme de webinar ou de coaching, **la formation des managers reste une priorité pour toutes les entreprises, avec un accent sur le management à distance et les RPS.**



## • QUESTION 25

### 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 souplesse des jours de télétravail** (62% vs 74%), **la flexibilité des horaires** (56% vs 67%). La semaine condensée en quatre jours, quant à elle, plus contraignante à mettre en place ne fait pas partie des mesures prises (4%).

• Jours de télétravail plus souples



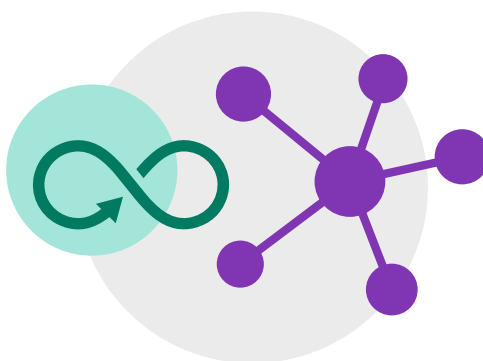
• Flexibilité des horaires



• Semaine condensée en 4 jours



Oui - Non - Nous y réfléchissons

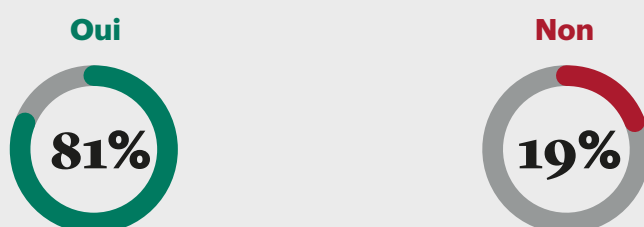


## Méthodologie de l'échantillon

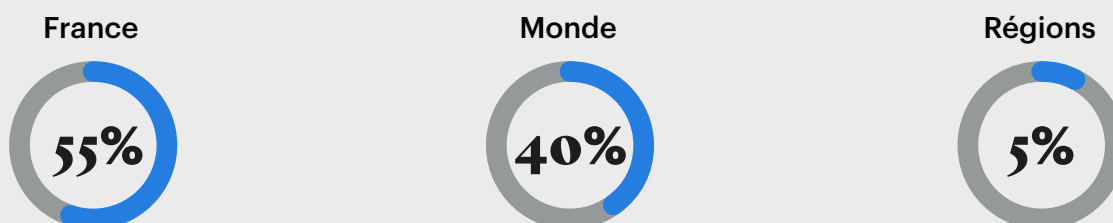
L'édition 2022 du Baromètre des DRH a été menée du 1er décembre 2021 au 31 janvier 2022 à l'aide d'un questionnaire en ligne adressé aux DRH d'entreprises de toutes tailles et industries confondues.

*Nombre de répondants : 141*

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



### Effectif du périmètre de chaque répondant



### Périmètre de responsabilité



**WTW**

33 Quai de Dion Bouton  
92800 Puteaux  
[www.wtwco.com](http://www.wtwco.com)

**Laurent TERMIGNON**

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



**WTW** 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.grouperhm.com](http://www.grouperhm.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. WTW, ABV Group et Groupe RH&M ne sauraient assumer une quelconque responsabilité au titre de ces derniers et/ou de leur utilisation.

Propriété de WTW, ABV Group et Groupe RH&M – Tous droits réservés. Mars 2022.

Edition : Laurent Termignon, Delphine Lancel et Damien Riso.

Conception - Département Marketing WTW : Eva Boyer.

**WILLIS TOWERS WATSON FRANCE**

Société de courtage d'assurance et de réassurance - Société par actions simplifiée au capital de 1 432 600 euros. 311 248 637 R.C.S Nanterre.

N° FR 61311248637 - Siège social : 33/34 quai de Dion-Bouton - 92 800 Puteaux - Tél : 01 41 43 50 00 - Télécopie : 01 41 43 55 55

<https://www.wtwco.com/fr-FR/>

Intermédiaire immatriculé à l'ORIAS sous le N° 07 001 707 (<http://www.orias.fr>) Willis Towers Watson France est soumis au contrôle de l'ACPR (Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution) - 4 Place de Budapest - CS 92459 - 75436 Paris Cedex 9