

ÉDITION 2023



BAROMÈTRE DES DRH



Édito

Nous sommes entrés dans une ère nouvelle ; l'année 2022 a sans doute été un point d'inflexion dans les priorités et les pratiques des DRH.

Cette année, les DRH ne parlent plus de la crise sanitaire ; plus un mot, la page est tournée. C'est plutôt une bonne nouvelle, mais on peut se poser la question de savoir si les entreprises et les DRH ont tiré tous les enseignements et sont prêts en cas de nouvelle épidémie grave.

Deuxième observation, le télétravail n'est plus un sujet ; il est devenu une norme dans l'organisation de l'entreprise. Les DRH ont bien maîtrisé ce bouleversement organisationnel et ont su établir les règles afin de satisfaire les attentes des salariés et des candidats et d'assurer le bon fonctionnement des services.

Troisième observation, les DRH étaient globalement optimistes en 2022 sur l'avenir, il faut reconnaître qu'ils ne se sont pas trompés malgré les augures et les diseuses de mauvaises aventures. Écoutons-les pour 2023 : ils sont prudents, mais abordent 2023 avec détermination pour réussir le changement.

Le changement devient permanent. En 2023, il est dans tous les esprits pour mieux revenir aux fondamentaux des DRH et s'adapter à la volatilité croissante de l'environnement des entreprises : situation économique, politique, géopolitique, sociétale et environnementale. Les DRH se focalisent sur la gestion de l'humain sous toutes ses formes (développement des compétences, recrutement, engagement, attractivité, inclusion, etc.) en ayant à cœur d'accompagner la transformation de leur entreprise : nouvelles formes d'organisation du travail, maîtrise des coûts, amélioration des process, mise en place des outils digitaux, etc. Toutes les solutions qui vont permettre d'améliorer la fluidité, l'adaptabilité, la performance des services RH, mais aussi celles de l'entreprise.

Les DRH pilotent la contribution de leur fonction dans une double échelle de temps : le court terme avec le climat social, l'impact de l'inflation, l'attractivité tout en l'inscrivant dans la durée sur les thématiques de la RSE, du climat voire de la question du partage de la création de valeur qui revient sur le devant de la scène. Des thématiques sur lesquelles les pouvoirs publics et la société civile sont mobilisés.

Plus que jamais, les DRH confirment ainsi leur rôle à la fois stratégique et en même temps opérationnel dans la conduite des entreprises.

On peut cependant regretter que des sujets, comme l'emploi des seniors qui pourrait être une solution dans la recherche de compétences ou tout simplement de pourvoi de postes sans candidats, ou le risque cyber qui fait bien des ravages et met souvent l'entreprise en difficulté, ne fassent pas partie de leurs priorités.

Question 1

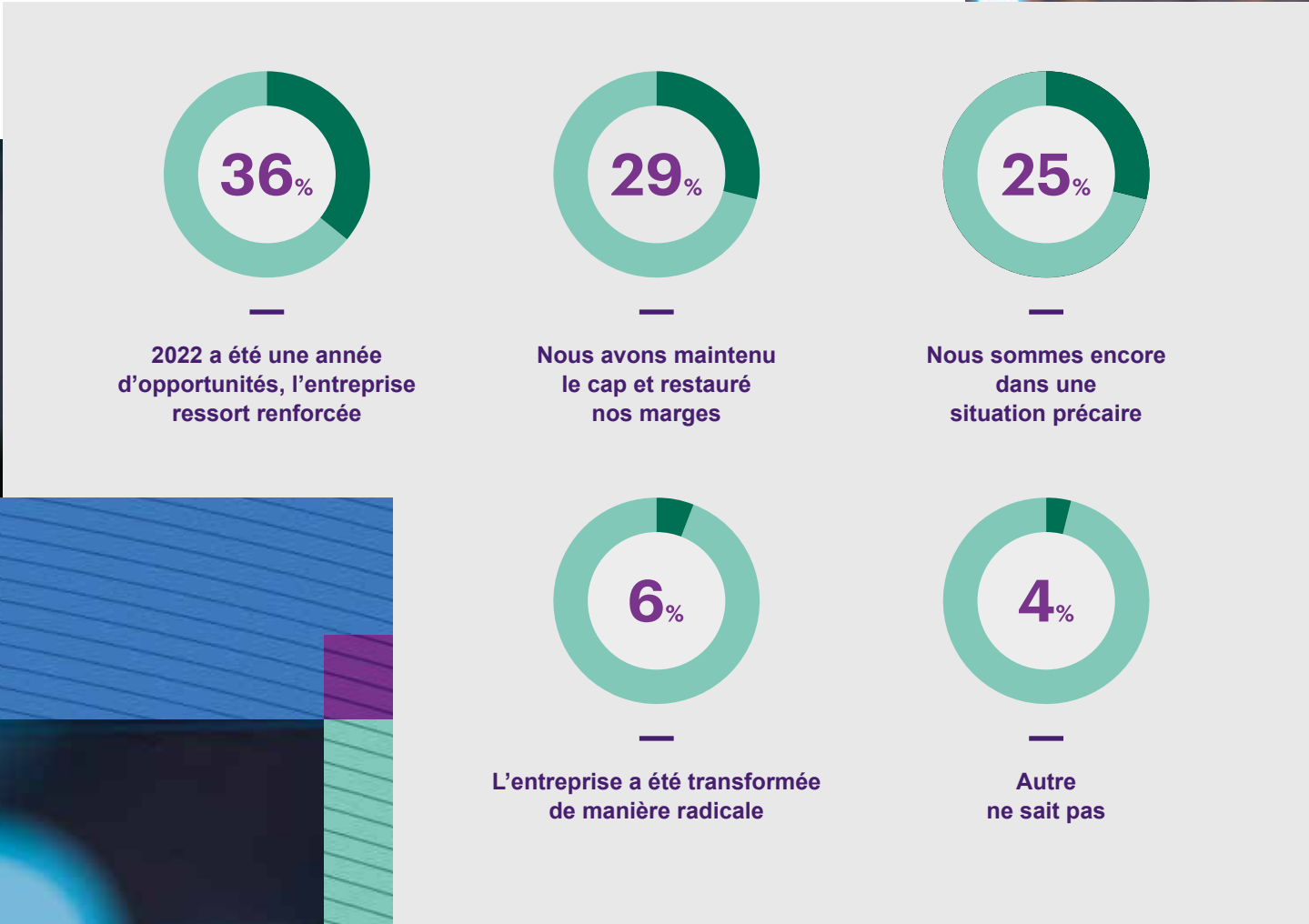
Avant de passer à vos priorités pour 2023, pourriez-vous décrire la situation générale de votre entreprise au titre de 2022 ?

En progression par rapport à l'année précédente, 36% des entreprises considèrent que 2022 a été une année d'opportunités et qu'elles en sortent renforcées (vs 29%).

29% estiment avoir maintenu le cap et restauré leurs marges (vs 33%), 25% se jugent encore dans une situation précaire (vs 19%).

On observe une forte baisse des entreprises qui ont dû faire face à une transformation radicale en 2022 (-10 points).

L'année 2022 a donc été une année globalement favorable pour les entreprises répondantes, conformément à la situation macroéconomique qui a prévalu dans la plupart des économies.



Question 2

Quelles sont les priorités de votre entreprise pour 2023 ?

Comme l'année dernière, la croissance du chiffre d'affaires reste la priorité majeure, cependant on observe un recul de 9 points par rapport à 2022.

La maîtrise de l'impact de l'inflation fait un bond en avant et se hisse en deuxième position à égalité avec l'amélioration de la profitabilité (40%), suivi de près par l'engagement des salariés (34% vs 38%) qui reste une priorité importante.

L'amélioration de la compétitivité, le recrutement et la transformation de l'entreprise suivent avec des scores sensiblement identiques.

La politique RSE (18%), la transformation digitale (16%) et l'innovation (15%) arrivent ensuite.

La survie de l'entreprise ne semble plus une inquiétude puisque cela ne concerne plus que 2% des répondants.

On peut noter que l'item sur les conditions de retour des salariés dans l'entreprise n'est pas d'actualité puisqu'il n'a pas été sélectionné.



Question 3

Quelles sont les priorités de votre fonction RH vis-à-vis du business en 2023 ?

Soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise reste toujours au cœur des priorités de la fonction RH pour 83% des répondants (vs 93%) et reste une priorité absolue pour 62% des répondants. La fonction RH continue donc de jouer un rôle essentiel dans l'adaptation des entreprises aux nouveaux modes de travail.

Améliorer l'attractivité de l'entreprise arrive en deuxième position (52%), suivi de près par l'amélioration de l'expérience salarié qui reste capitale pour 39% (vs 53%) des répondants. Les DRH confirment l'importance de ces priorités dans un contexte de marché du travail dynamique.

Moderniser, digitaliser, transformer la fonction RH (32% vs 35%) et participer à l'optimisation des coûts (28% vs 30%) suivent de près et avec des niveaux comparables à l'année précédente.

Alors que promouvoir et développer les politiques de RSE, la diversité et l'inclusion (25% vs 42%) décline, favoriser la mobilité atteint 5%.

Sensibiliser à la protection des données et aux risques cyber ne semble toujours pas une préoccupation majeure avec seulement 1% des réponses.



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 64% des répondants (vs 78%), par la mise en place d'une organisation favorisant l'innovation et l'agilité.

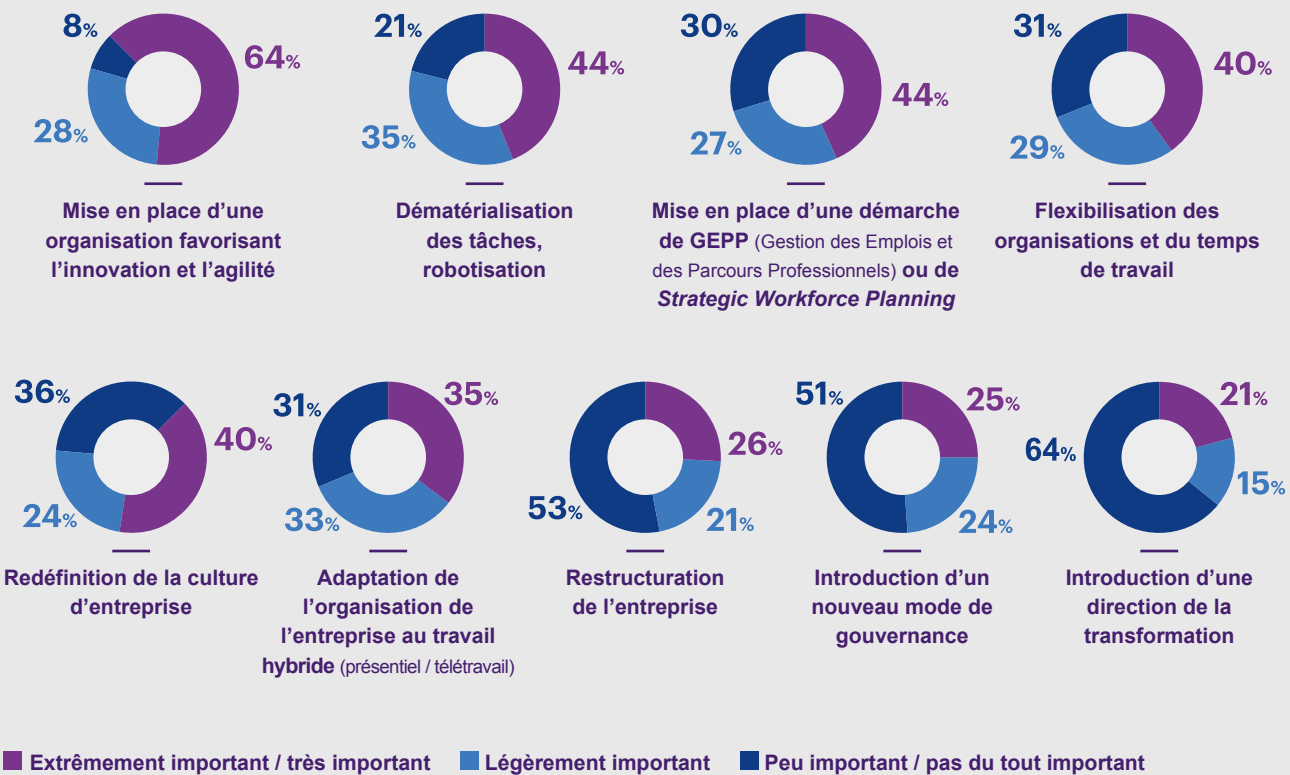
La dématérialisation des tâches et la robotisation (44% vs 46%) ainsi que la mise en place d'une démarche de Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels (GEPP) ou de *Strategic Workforce Planning* (44% vs 52%) suivent de près.

Pour 40% des DRH, la transformation de l'entreprise passe par une redéfinition de la culture d'entreprise (+7 points par rapport à 2022).

Après une année 2022 d'apprentissage, la flexibilisation des organisations et du temps de travail ainsi que l'adaptation de l'organisation du travail au travail hybride (présentiel / télétravail) restent présentes dans les priorités des DRH avec respectivement 40% et 35% (vs 52% et 59%). Signe d'une meilleure santé des entreprises, les enjeux de restructuration ne concernent plus que 26% des entreprises (vs 36%).

L'introduction d'un nouveau mode de gouvernance (25% vs 30%) et l'introduction d'une direction de la transformation (21% vs 16%) sont des thématiques moins prioritaires.

Les classement des priorités a été calculé de la façon suivante : somme des pourcentages des personnes qui ont choisi l'item comme priorité 1,2 ou 3.



Question 5

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

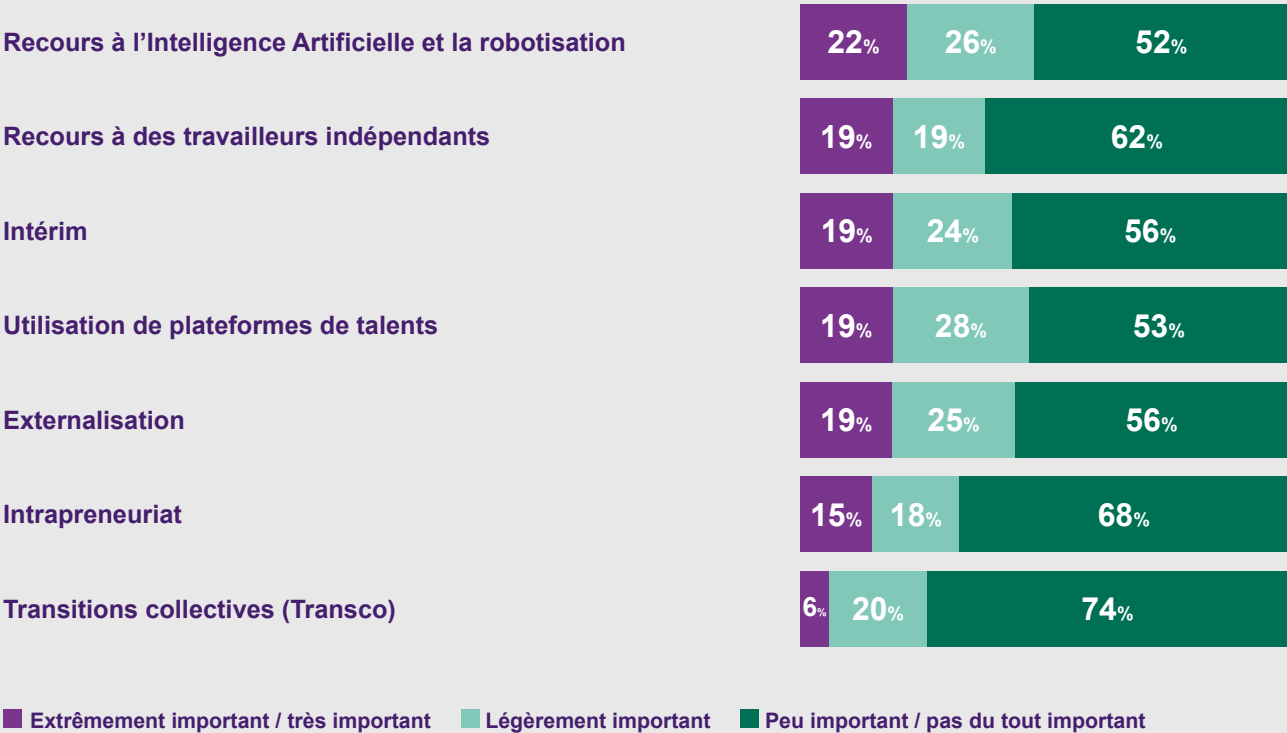
L’utilisation de plateforme de talents perd en importance (-14 points par rapport à 2022), en passant de la première à la quatrième place.

Le reste des options proposées présente des scores relativement homogènes par rapport à 2022.

Le recours à l’Intelligence Artificielle et la robotisation (22% vs 27%) se hisse en tête.

Le recours à des travailleurs indépendants (19% vs 15%), l’externalisation (19% vs 21%), l’intérim (19% vs 18%) et l’intrapreneuriat (15% vs 19%) présentent des scores sensiblement équivalents.

Le dispositif de Transitions collectives (Transco) ne décolle toujours pas et continue même de baisser (6% vs 8%).



Question 6

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

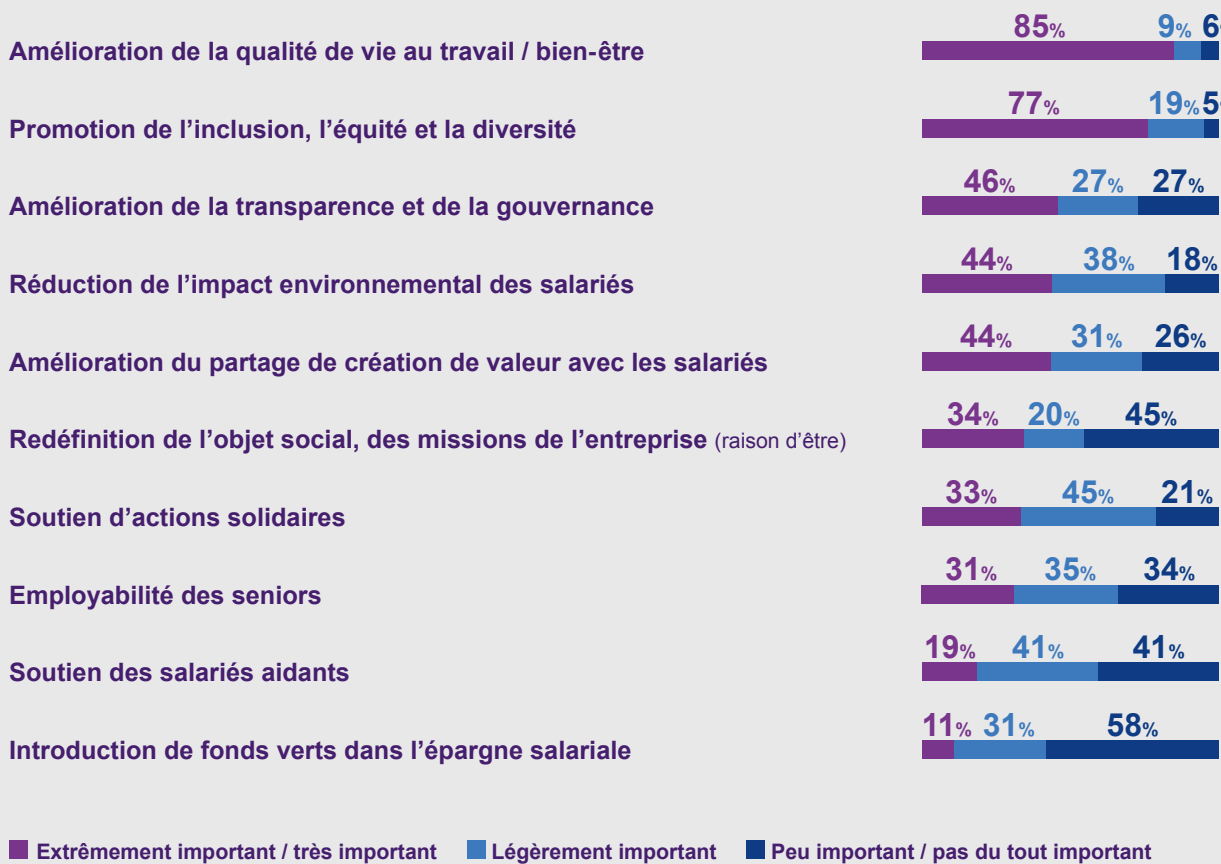
L’intérêt grandissant pour les problématiques liées à la transition et au développement durable est toujours très présent.

La qualité de vie au travail (85% vs 87%), la promotion de l’inclusion, l’équité et la diversité (77% vs 83%) restent des priorités absolues suivies par l’amélioration de la transparence et de la gouvernance (46% vs 38%).

La réduction de l’impact environnemental des salariés est très proche avec 44% (vs 57%) ainsi que l’amélioration du partage de création de valeur avec les salariés (44%).

La redéfinition de l’objet social, des missions de l’entreprise (34% vs 35%) reste stable alors que le soutien d’actions solidaires est en baisse (33% vs 43%).

La problématique « salarié aidant » reste stable (19% vs 19%), et l’introduction de fonds verts dans l’épargne salariale présente quant à elle un score de 11%.



Question 7

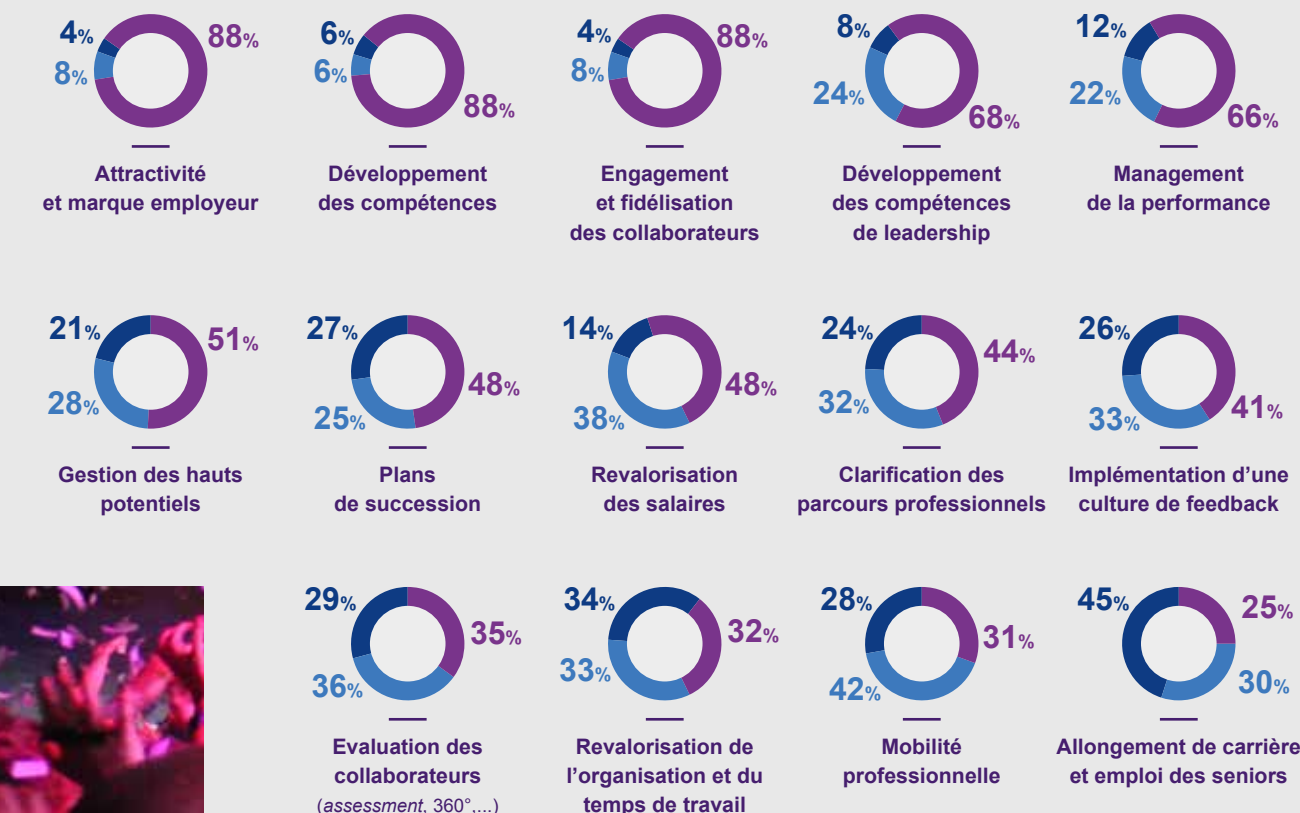
Concernant la politique de gestion des talents, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Trois thématiques occupent une place privilégiée avec un score de 88% : l'engagement et la fidélisation des collaborateurs, l'attractivité et la marque employeur et le développement des compétences. Très proches, suivent le développement des compétences du *leadership* (68%), le management de la performance (66%) et la gestion des hauts potentiels (51%).

Dans un contexte de marché de l'emploi dynamique et concurrentiel, les DRH ont donc à cœur de faire progresser l'expérience de leurs salariés et de l'inscrire dans la durée.

Le plan de succession (48%), la revalorisation des salaires (48%), la clarification des parcours professionnels (44%) et l'implémentation d'une culture de *feedback* (41%) restent identifiés comme des leviers clés et gardent le même ordre d'importance que l'an passé.

L'évaluation des collaborateurs (35%), la revalorisation de l'organisation et du temps de travail (32%) et la mobilité professionnelle (31%) sont en légère baisse, alors que l'allongement de carrière et l'emploi des seniors progressent de 3 points (25%), sans doute en anticipation de la réforme des retraites avec l'allongement de la durée du travail.



■ 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 ?

En lien avec le contexte inflationniste et l'impact sur le pouvoir d'achat, la gestion du salaire de base progresse fortement avec 74% (vs 62%) ; la part variable et la rémunération de la performance (64% vs 63%) passe quant à elle en deuxième position, suivi de près par l'équité de traitement entre les salariés (64%).

L'égalité Femmes / Hommes et la rémunération des compétences métiers en tension, restent présentes dans les préoccupations de la moitié des DRH mais avec des scores inférieurs (respectivement 57% vs 64% et 53% vs 74%).

La classification des emplois / *grading* (41% vs 45%), l'intéressement (37% vs 40%) et la flexibilisation de la rémunération / individualisation de la rémunération (36% vs 28%), conservent leur place dans l'ordre des priorités.

La santé / prévoyance (34% vs 39%), les autres avantages sociaux : voiture, tickets restaurants, etc. (33% vs 27%), l'épargne retraite / épargne salariale (31% vs 31%) et la rémunération de la force de vente (30% vs 33%) conservent le même ordre d'importance.

La rémunération des dirigeants progresse et devient une préoccupation pour un quart des répondants (26% vs 18%).



■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important

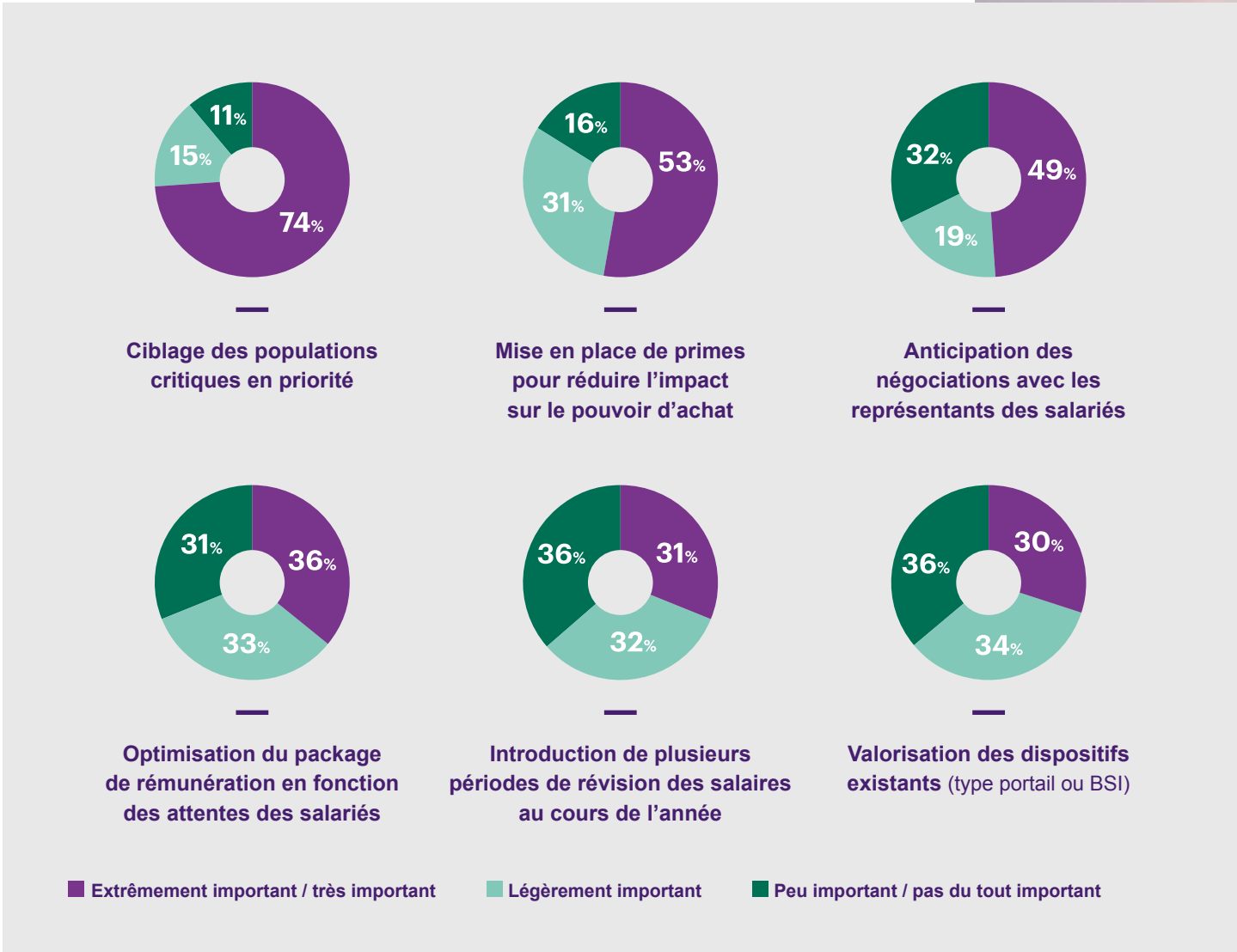
Question 9

Pour faire face aux conséquences de l'inflation sur la rémunération, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Pour répondre à cet enjeu, 74% des DRH envisagent le ciblage des populations critiques en priorité.

La mise en place des primes pour réduire l'impact de l'inflation sur le pouvoir d'achat (53%) et l'anticipation des négociations avec les représentants des salariés (49%) sont aussi identifiés comme des leviers prioritaires.

L'optimisation du package de rémunération en fonction des attentes des salariés, l'introduction de plusieurs périodes de révision des salaires au cours de l'année et la valorisation des dispositifs existants (type portail ou BSI) suivent de près pour environ un tiers des répondants.



Question 10

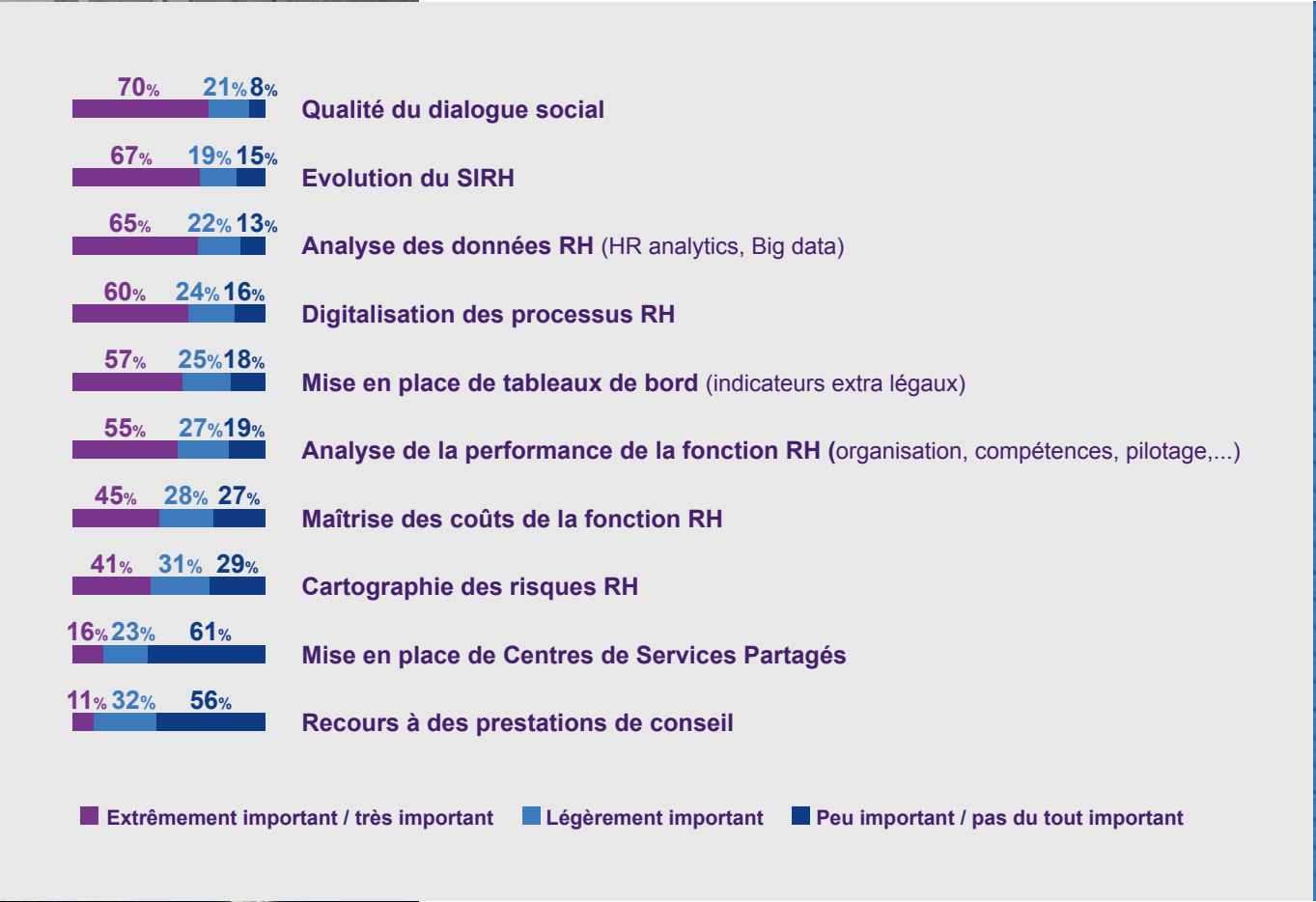
Concernant l'efficacité de la fonction RH, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Comme l'année dernière, la qualité du dialogue social reste toujours un enjeu important pour les DRH (70% vs 77%).

Les priorités se portent ensuite sur l'évolution de la fonction RH, notamment sur le volet digital pour les deux tiers des DRH : l'évolution du SIRH 67% (stable), l'analyse des données RH (65% vs 61%) ainsi que la digitalisation des processus RH (60% vs 61%).

La mise en place de tableau de bord (57% vs 62%) en vue de favoriser l'analyse de la performance de la fonction RH (55% vs 52%), la maîtrise des coûts (45% vs 48%) et la cartographie des risques RH (41% vs 35%) restent stables.

La mise en place de Centres de Services Partagés (16% vs 21%) et le recours à des prestations de conseil (11% vs 13%) restent en dernière position.



Question 11

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 (57% vs 66%) reste une priorité majeure des DRH en matière d'obligations réglementaires. La visibilité des notes et des écarts ainsi que l'obligation de communiquer les mesures de correction pour les entreprises ayant enregistré un score inférieur à 75, ont sans doute pesé dans les priorités des DRH.

La protection du pouvoir d'achat (loi pouvoir d'achat d'août 2022) arrive en deuxième position pour la moitié des DRH (52%).

Le règlement général sur la protection des données (RGPD) reste une préoccupation pour 42% des répondants (vs 57%) suivi par le droit à la déconnexion qui est également en baisse (37% vs 45%). Autre nouveauté en 2022, le calcul et la publication des écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeants (Loi Rixain) est d'ores et déjà une priorité pour 36% des répondants. La loi Pacte reste stable à 28%.



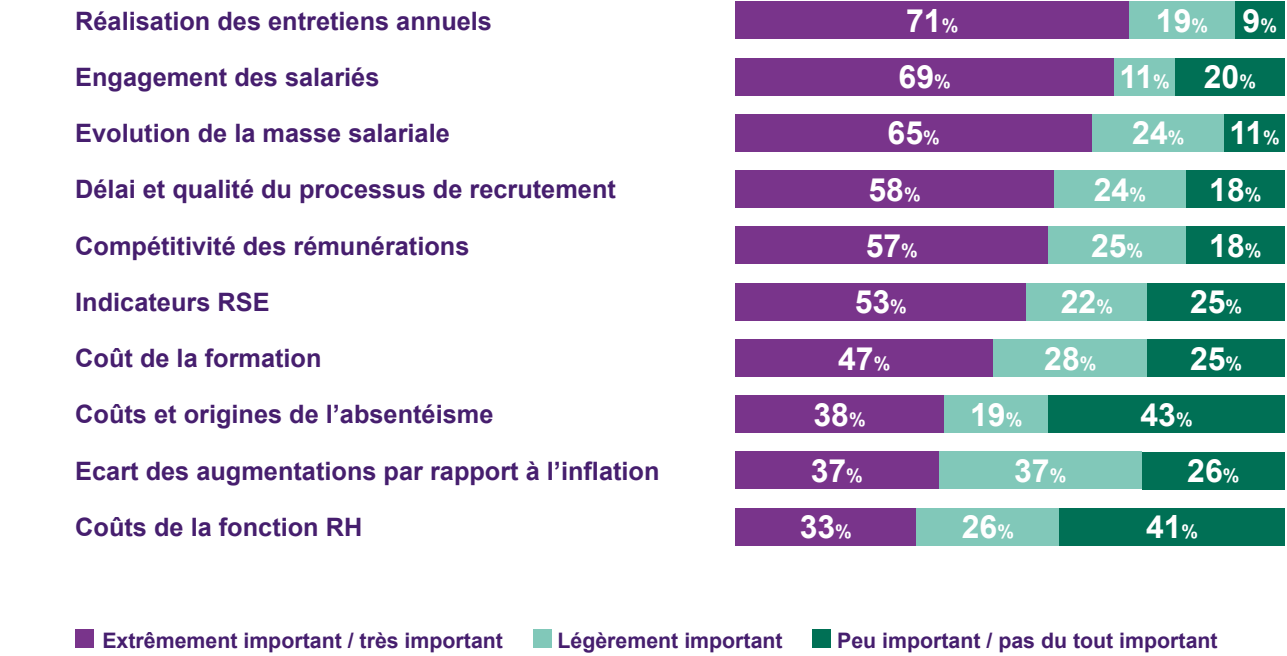
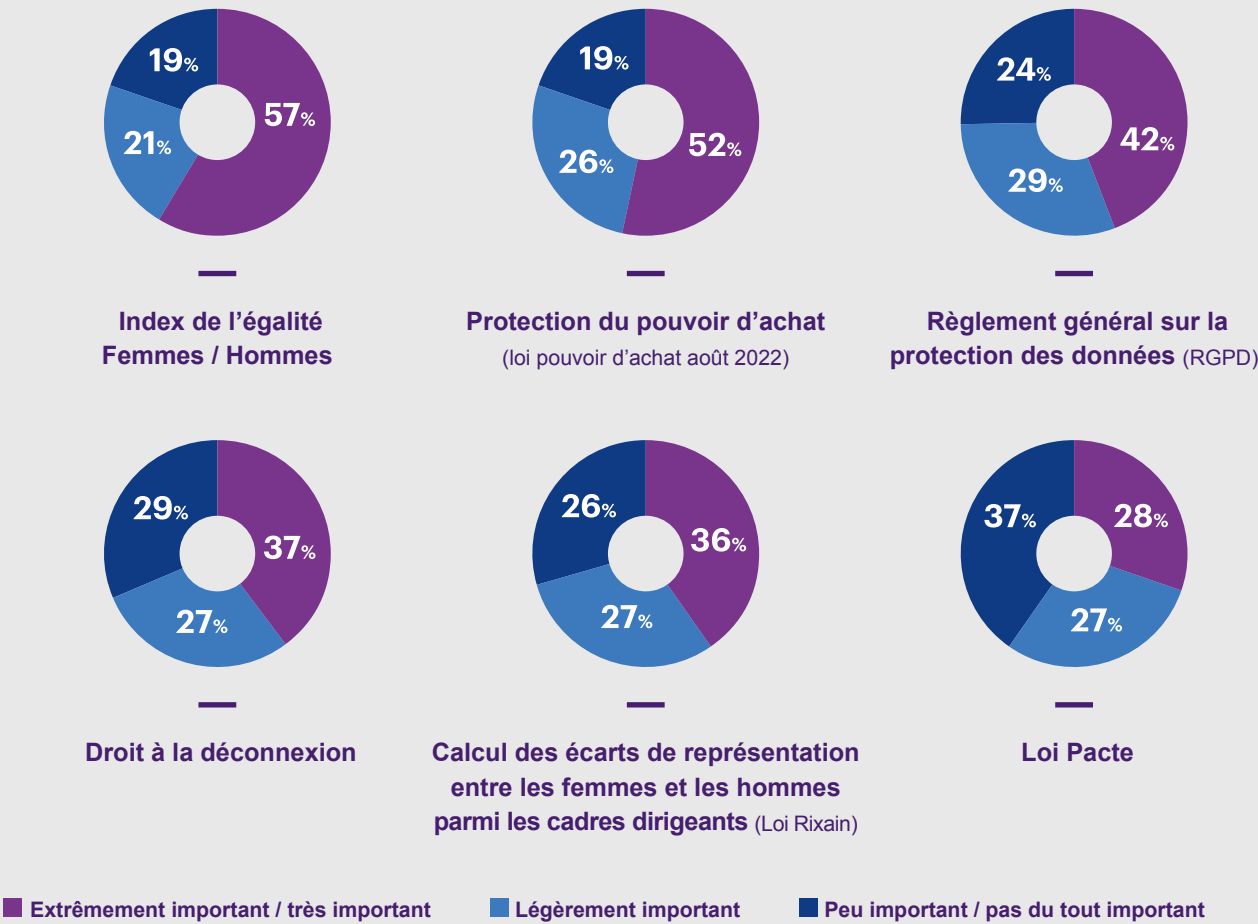
Question 12

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

La réalisation des entretiens annuels (71% vs 77%) et l'engagement des salariés (69% vs 70%) prennent la tête sur l'évolution de la masse salariale (65% vs 79%), viennent ensuite le délai et la qualité du processus de recrutement (58% vs 62%), la compétitivité des rémunérations (57% vs 60%) et les indicateurs RSE (53% vs 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 (47% vs 54%), le coût et l'origine de l'absentéisme (38% vs 43%), l'écart des augmentations par rapport à l'inflation (37%) et les coûts de la fonction RH (33% vs 34%) sont également des indicateurs clés et dénotent une attention soutenue au suivi financier et budgétaire.



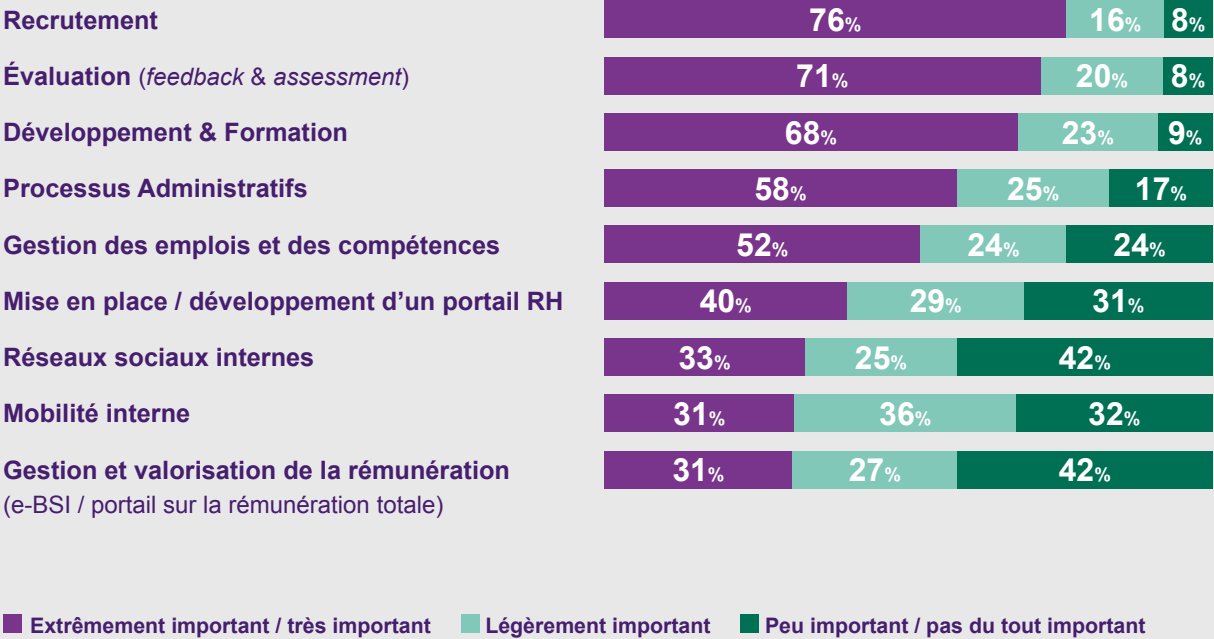
Question 13

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

Comme l'année dernière, le recrutement demeure en tête du classement (76% vs 75%). L'évaluation (*feedback* et *assessment*) prend nettement plus d'importance par rapport à 2022 (71% vs 57%). L'item développement et formation (68% vs 72%) complète le podium.

Viennent ensuite, les processus administratifs (58% vs 65%), la mise en place / développement d'un portail RH (40% vs 52%) et la gestion des emplois et des compétences (52% vs 62%), puis les réseaux sociaux internes (33% vs 31%), la mobilité interne (31% vs 32%), et enfin la gestion et valorisation de la rémunération (e-BSI / portail sur la rémunération totale) – (31% vs 40%).

Les résultats mettent bien en lumière les exigences du moment pour soutenir et accompagner l'activité de l'entreprise, sur lesquelles les DRH ont la volonté d'une productivité accrue, tout particulièrement pour répondre à la nécessité d'un pilotage plus fin par une amélioration de la qualité et de la fréquence des évaluations.

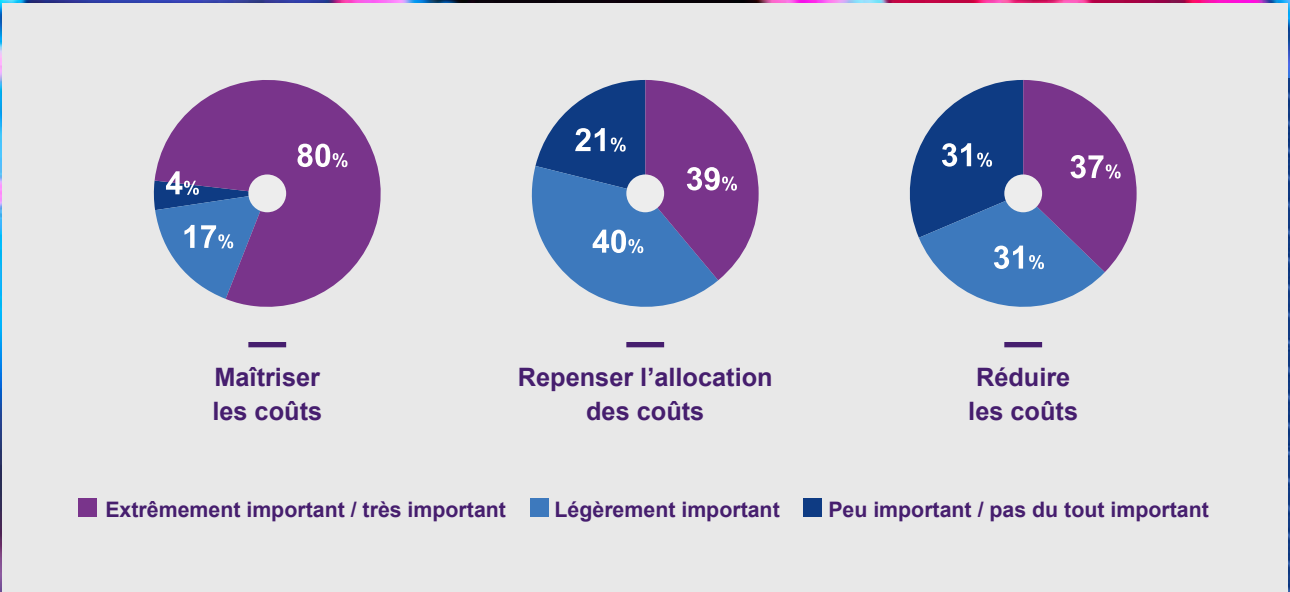


Question 14

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 de 2023, maîtriser les coûts reste toujours la priorité (80% vs 81%), devant repenser l'allocation des coûts (39% vs 47%) et les réduire (37% vs 34%).

Participer à l'optimisation des coûts reste une priorité majeure des DRH et une contribution essentielle aux besoins de leur entreprise en matière de profitabilité, compétitivité et de maîtrise de l'impact de l'inflation.



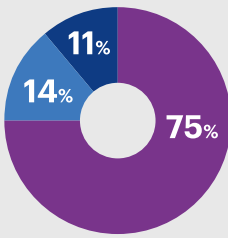
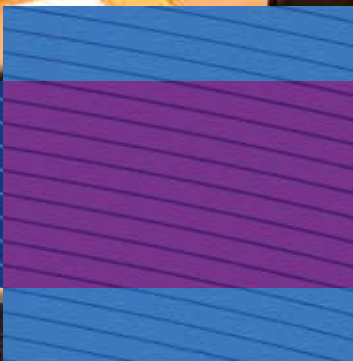
Question 15

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

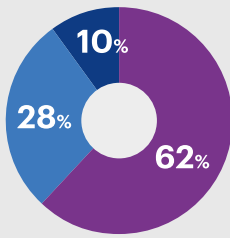
Concernant les conséquences de l'absentéisme, les DRH les hiérarchisent à l'identique depuis 2021 et, globalement, leurs niveaux d'importance restent stables par rapport à 2022 : problématique d'engagement (75%), problématique d'organisation et de gestion des ressources (62%), problématique de risques psychosociaux / sécurité (62%), problématique de service client (49%) et problématique de coûts (45%).

Notons que seule « la problématique d'organisation et de gestion des ressources » connaît une variation notable, et à la baisse (62% vs 73%) !

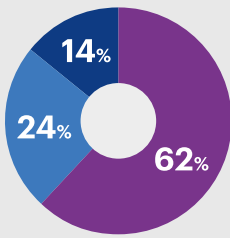
Si ce résultat est surprenant compte-tenu du niveau record et préoccupant de l'absentéisme dans beaucoup d'entreprises, il traduit aussi la relative confiance des DRH dans les dispositions prises pour limiter l'impact de l'absentéisme sur les organisations en 2023.



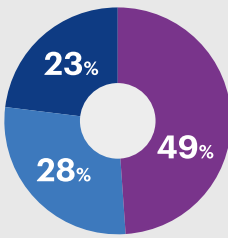
Problématique d'engagement



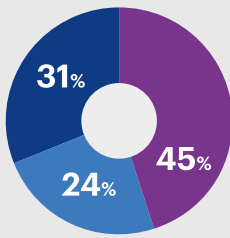
Problématique d'organisation / gestion des ressources



Problématique de risques psychosociaux / sécurité



Problématique de service client



Problématique de coûts

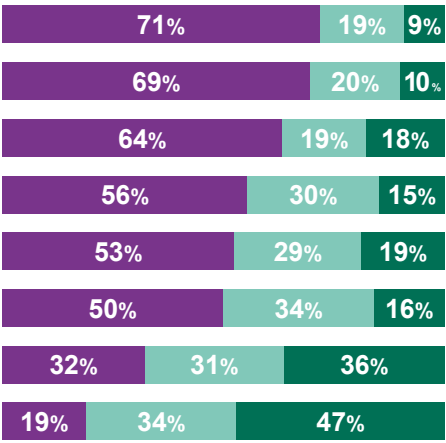
■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important

Question 16

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

Pour le DRH de 2023, les priorités d'action sont l'amélioration de l'environnement de travail (71% vs 82%), l'écoute des salariés (69% vs 81%), la prévention (64% vs 67%), la formation et la sensibilisation des managers (56% vs 78%), suivis par le maintien du lien avec le salarié en cas d'arrêt prolongé (53%), l'analyse des données RH (50%), le suivi en temps réel de l'absentéisme (32%) et la révision des garanties des régies de protection sociale (19%).

Si l'action est d'abord préventive, elle porte prioritairement sur l'environnement de travail, le salarié et le management. En revanche, la force de l'action est en baisse par rapport à 2022, en particulier sur la formation et la sensibilisation des managers (56% vs 78%). Ce constat est lui aussi surprenant, compte-tenu du niveau record et préoccupant de l'absentéisme actuel.



- Amélioration de l'environnement de travail
- Écoute des salariés
- Prévention
- Formation & sensibilisation des managers
- Maintien du lien avec le salarié en cas d'arrêt prolongé
- Analyses des données RH
- Suivi en temps réel de l'absentéisme
- Révision des garanties des régimes de protection sociale

■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important

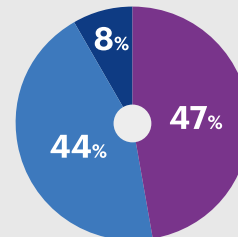
Question 17

Quelles sont vos perspectives de recrutement pour 2023 ?

Pour 2023, les DRH anticipent clairement une croissance moins forte du recrutement même si l'augmentation du recrutement reste en tête des réponses (47% vs 61% en 2022). On observe ensuite une inversion des perspectives : une forte hausse de la stagnation du recrutement (+ 38 points vs 2022) et une baisse significative pour la diminution du recrutement (-25 points vs 2022).

Les anticipations économiques pourraient être la première cause de ce ralentissement du recrutement attendu pour 2023.

■ Augmentation du recrutement
■ Stagnation du recrutement
■ Diminution du recrutement

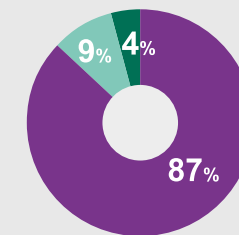


Question 19

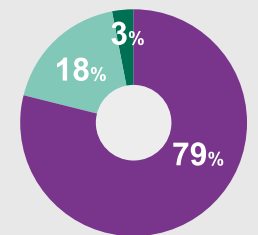
Quelle est l'importance des thématiques suivantes dans le recours au télétravail ?

L'attractivité et la fidélisation des salariés restent l'enjeu principal du télétravail : améliorer l'attractivité de l'entreprise (87% vs 82% pour 2022) et favoriser un meilleur équilibre de vie pour les salariés (79% vs 81%). Le télétravail s'installe durablement comme facteur d'attraction et de rétention.

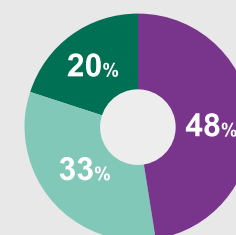
Viennent ensuite les opportunités additionnelles : réduire l'empreinte carbone de l'entreprise et de ses salariés (48% vs 46%), accéder à des salariés éloignés (42% vs 40%) et réduire les coûts du bureau (24% vs 31%).



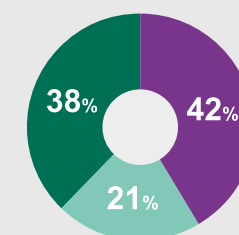
Améliorer l'attractivité de l'entreprise



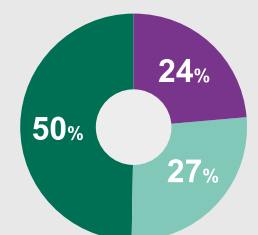
Favoriser un meilleur équilibre de vie pour les salariés



Réduire l'empreinte carbone de l'entreprise et de ses salariés



Accéder à des salariés éloignés



Réduire le coût des bureaux

■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important

Question 18

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

94% des PME, ETI et Grandes Entreprises sont concernées par le télétravail et ont organisé son usage ; 54% des entreprises l'ont fait en 2020 ou avant, puis 40% en 2021 et 2022. Seules 6% des entreprises n'ont pas organisé le télétravail, généralement parce qu'elles ne sont pas ou peu concernées.

Ces résultats sont cohérents et ne devraient plus évoluer significativement dans le temps.

54% Oui, nous les avons créés il y a 2 ans ou plus

24% Oui, nous les avons créés en 2021

16% Oui, nous les avons créés au cours de l'année 2022

6% Non

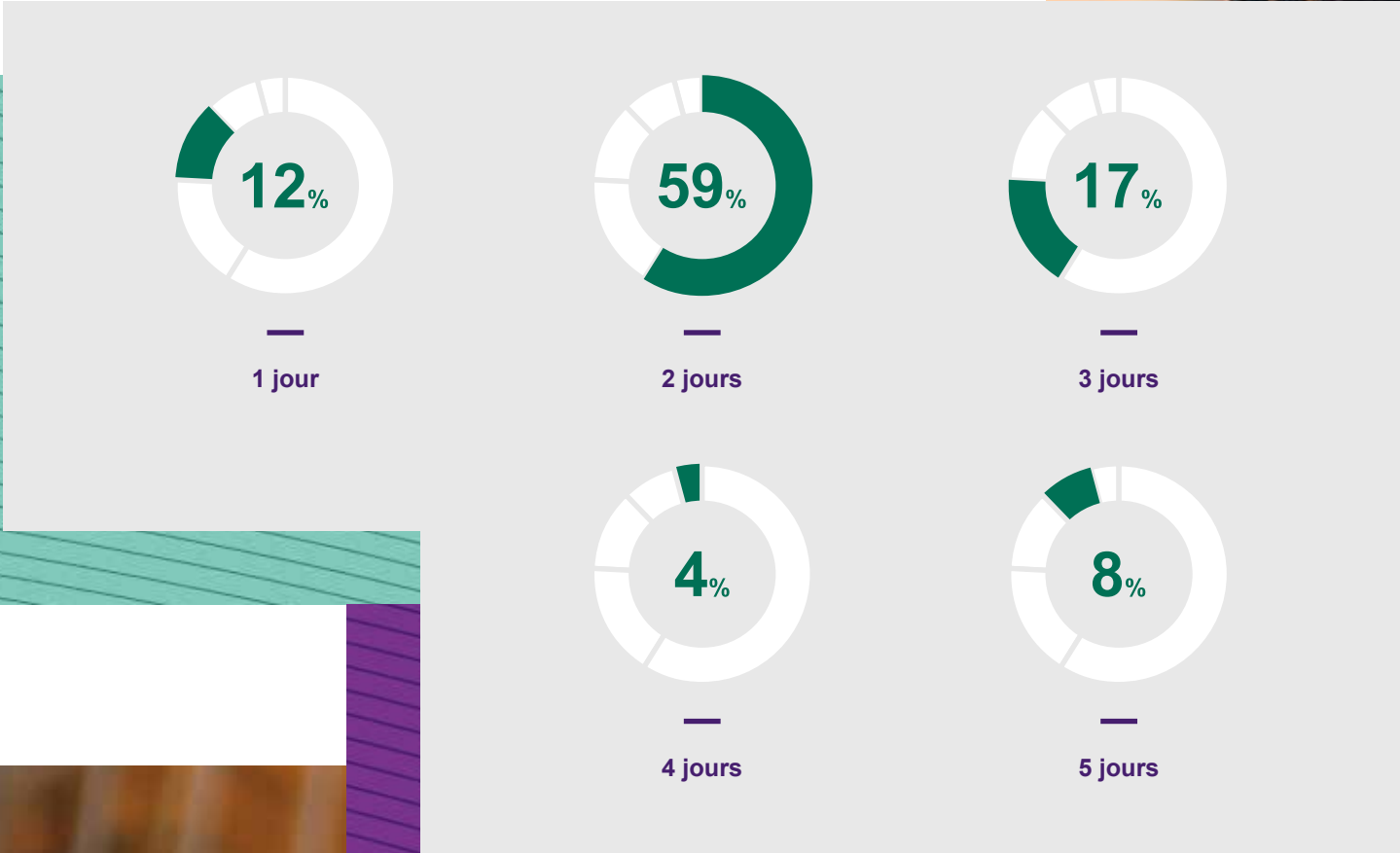
Question 20

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

Pour 59% des participants (vs 48%), la politique de télétravail est de deux jours par semaine alors que 17% (vs 29%) sont à trois jours de télétravail par semaine.

Seuls 12% (vs 13%) n'envisagent qu'une journée alors que 8% (vs 6%) sont passés à 5 jours par semaine. 4% (vs 3%) des entreprises ont pris en compte un télétravail de 4 jours par semaine.

Globalement, la tendance est à une stabilisation à 2 jours de télétravail par semaine, tels que nous le rencontrons dans une majorité des entreprises.



Question 21

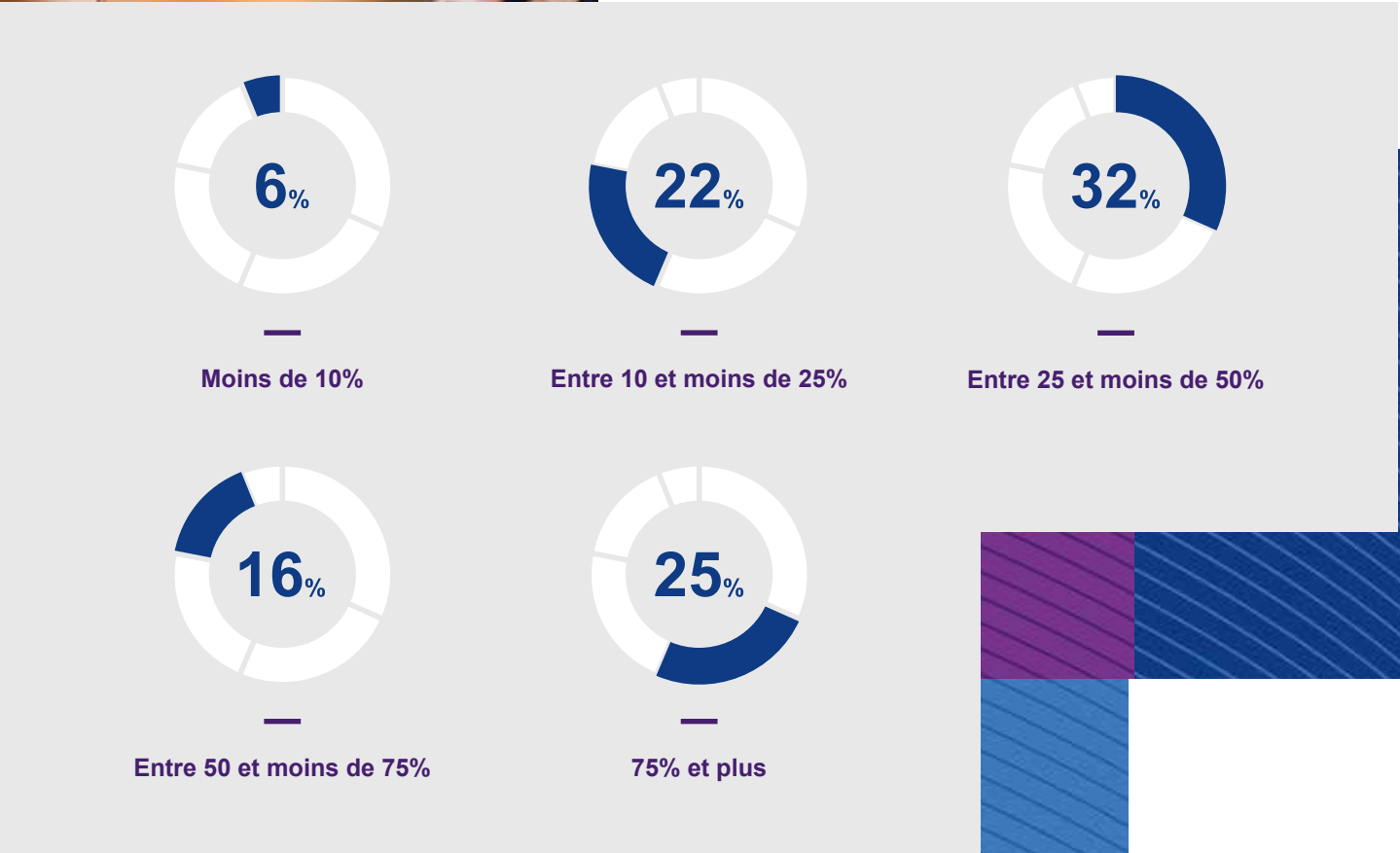
Quel est le pourcentage de salariés qui pratiquent le télétravail ?

Pour 32% (vs 17 %) les effectifs en télétravail représentent entre 25 et 50% des salariés, pour 25% des entreprises (vs 28 %), plus de 75% de leurs salariés sont en télétravail. Pour 22% (vs 18%), ils sont entre 10 et 25%.

16% (vs 22%) sont entre 50% et 75% alors que 6% (vs 15%) des entreprises en comptent moins de 10%.

Si la pratique du télétravail dépend d'abord du profil de chaque poste puis de l'organisation mise en place par l'entreprise, force est de constater que seules 6% des entreprises ont moins de 10% de salariés pratiquant le télétravail. D'ailleurs, ledit 6% n'est pas sans rappeler le 6% d'entreprises qui ne disposent pas de politique ou d'un ensemble de principes pour organiser le télétravail.

En revanche, lorsque les conditions le permettent, notons aussi qu'un quart des entreprises ont massivement appliqué le télétravail pour 75% ou plus de leurs salariés !



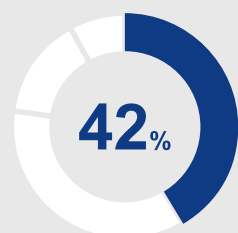
Question 22

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

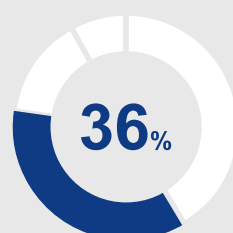
Pour 2023, les conditions géographiques du télétravail sont les mêmes que pour 2022.

Pour 42% (vs 43%) des entreprises, les salariés ont l'obligation de télétravailler en France métropolitaine. Pour 36% (vs 42%), il est impératif que le télétravail soit exercé du domicile. 15% (vs 9%) n'ont stipulé aucune condition géographique et 8% (vs 6%) acceptent que le télétravail soit exécuté à l'étranger.

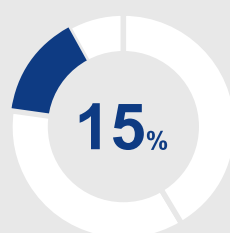
Plus que les conditions géographiques, sur le terrain, nous constatons que les entreprises prennent de plus en plus de dispositions limitant les conséquences des choix de lieu du télétravail en matière de remboursement de frais de transport, de fiscalité, de travail en équipe, etc.



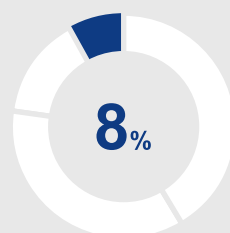
Tout lieu en France métropolitaine



Exclusivement au domicile



Absence de conditions



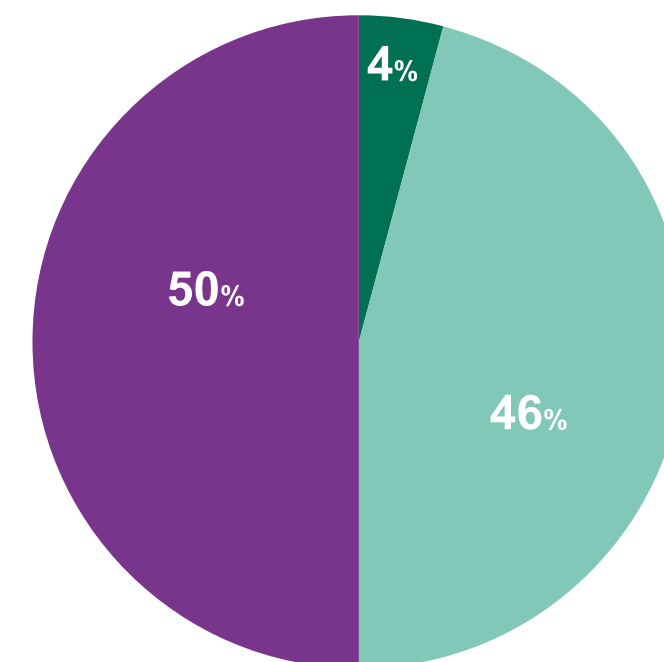
Tout lieu incluant l'étranger

Question 23

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

Pour 2023, 96% des entreprises ont pris des positions claires concernant l'indemnisation des salariés en télétravail. 50% (vs 51%) des entreprises n'ont pas prévu d'indemniser ces salariés. En revanche, 46% (vs 35 %) ont répondu « oui ».

Seulement 4% (vs 14%) hésitent encore.

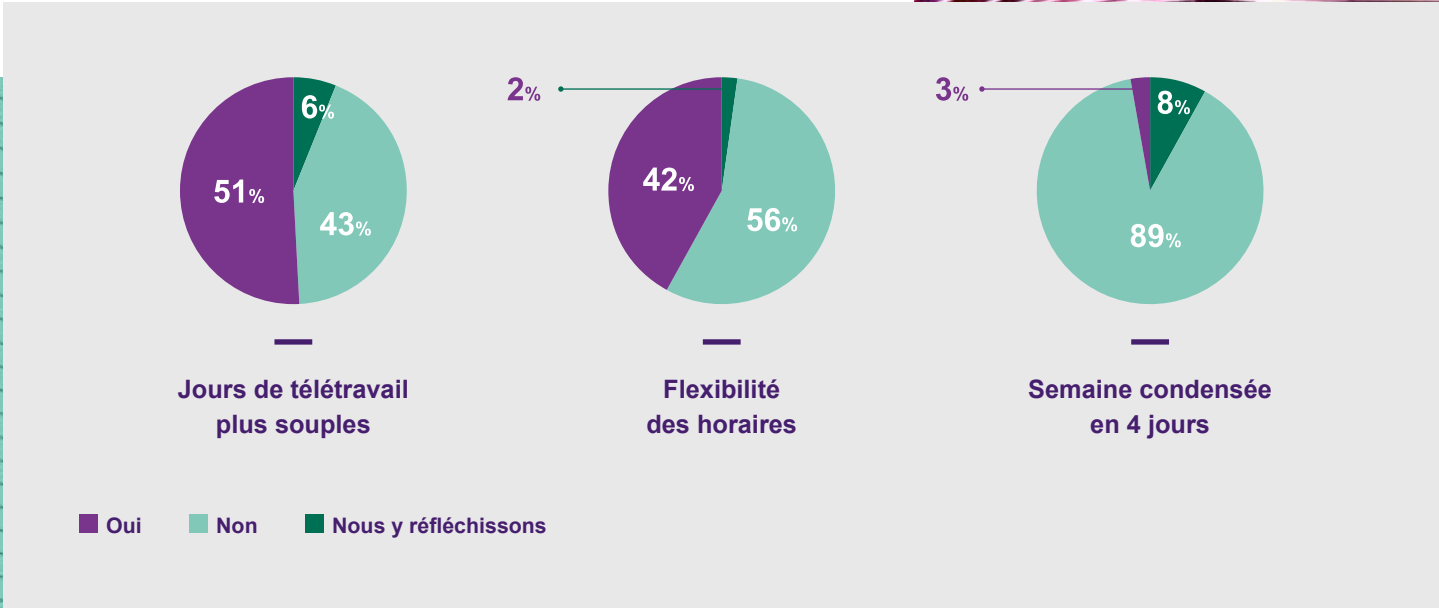


■ Non ■ Oui ■ Nous y réfléchissons

Question 24

Pour les salariés en télétravail, le temps de travail 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 (51% vs 62%) ou la flexibilité des horaires (42% vs 56%). La semaine condensée en quatre jours, quant à elle, plus contraignante à mettre en place fait peu partie des mesures prises (3% vs 4%).

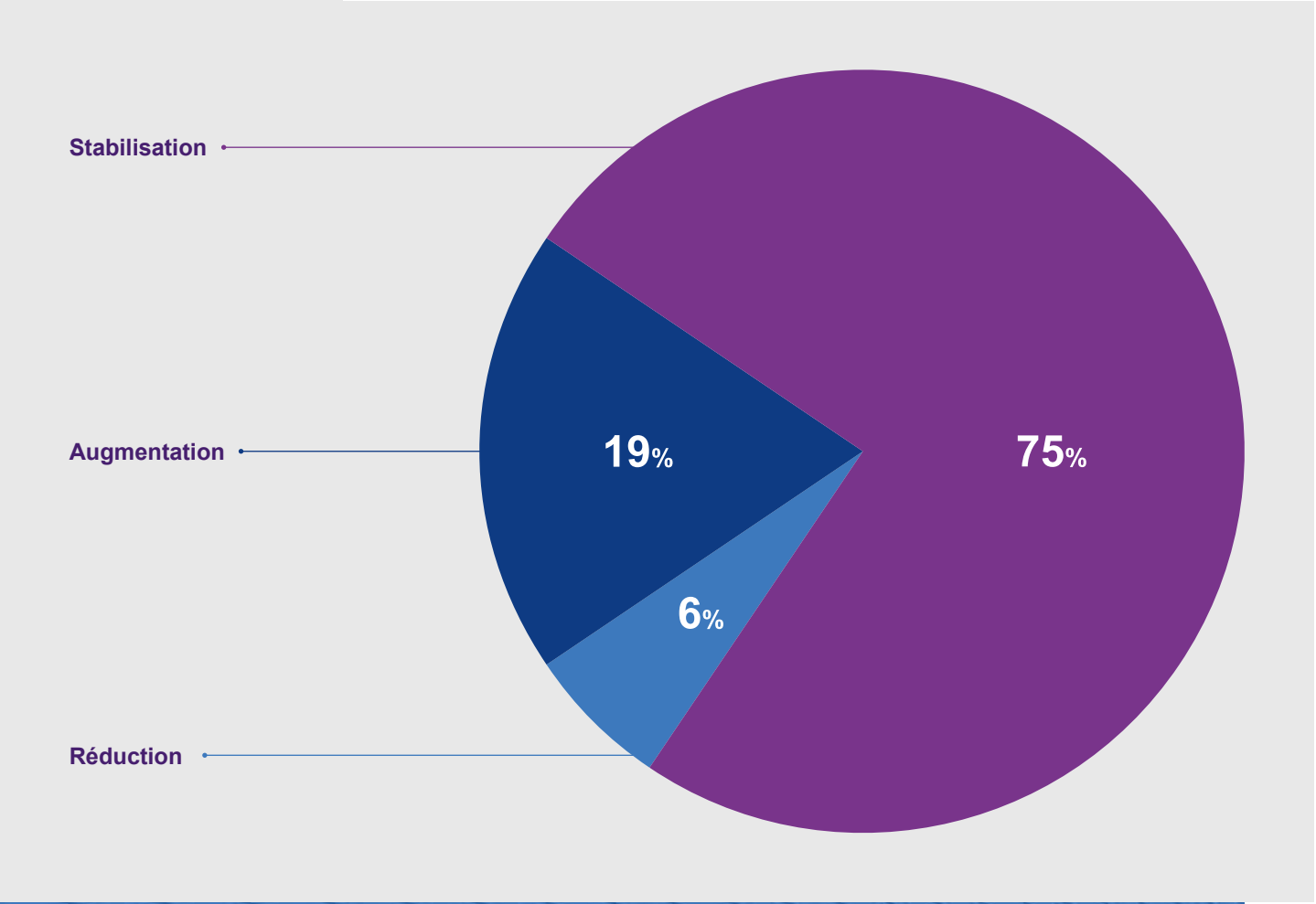


Question 25

Après ce premier retour d'expérience du télétravail, comment voyez-vous son évolution dans les prochaines années ?

Pour 75% des DRH interrogés, le recours au télétravail restera stable ; 19% pensent qu'il augmentera encore, tandis que seulement 6% des répondants envisagent qu'il se réduira.

Ces résultats laissent à penser que la juste mesure entre le travail en présentiel et le télétravail aurait été trouvée, peut-être autour des « deux jours de télétravail par semaine » pour une majorité d'entreprises. Dans un contexte de difficultés à recruter, de *quiet quitting* et d'*act your wage*, parmi d'autres, il est certain que revenir au bureau à 100% et l'utopie du 100% travail à distance sont deux bornes abandonnées, au moins momentanément. Dans l'intervalle, les entreprises continuent à apprendre et à évoluer, notamment sur les conditions du télétravail.



Question 26

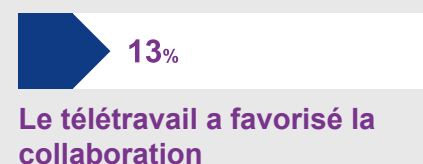
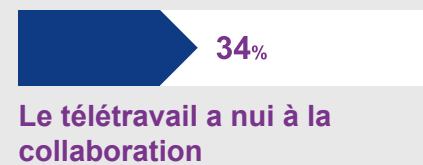
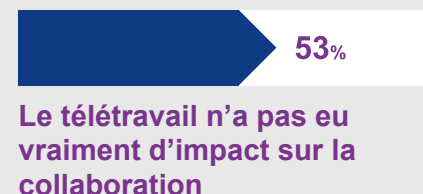
Comment percevez-vous l'impact du télétravail sur la collaboration au sein de l'entreprise ?

En 2023, pour 87% des DRH, le télétravail n'apporte rien à la collaboration, voire la dégrade.

Dans le détail, 53% indiquent que le télétravail n'a pas eu vraiment d'impact sur la collaboration, et 34% pensent au contraire qu'il a nui à la collaboration.

Et seulement 13% des DRH estiment que le télétravail a favorisé la collaboration !

Définissant la qualité de la collaboration en entreprise, il y a le lien social, les objectifs communs, l'esprit d'équipe, l'innovation collective, etc. Autant de raisons sur lesquelles les entreprises se questionnent, font leur apprentissage et pour lesquelles elles ont parfois décidé de revoir la durée de télétravail.



Question 27

Comment percevez-vous l'impact du télétravail sur la productivité ?

32% des DRH indiquent que le télétravail a permis d'améliorer la productivité !

62% des répondants estiment que le télétravail n'a pas vraiment eu d'impact sur la productivité alors que 6% des DRH jugent, au contraire, qu'il a diminué la productivité.

Notons que la productivité individuelle est mise en valeur en filigrane de ces résultats compte-tenu de l'impact du télétravail sur la collaboration tel que perçu par les DRH dans la question 26.



Question 28

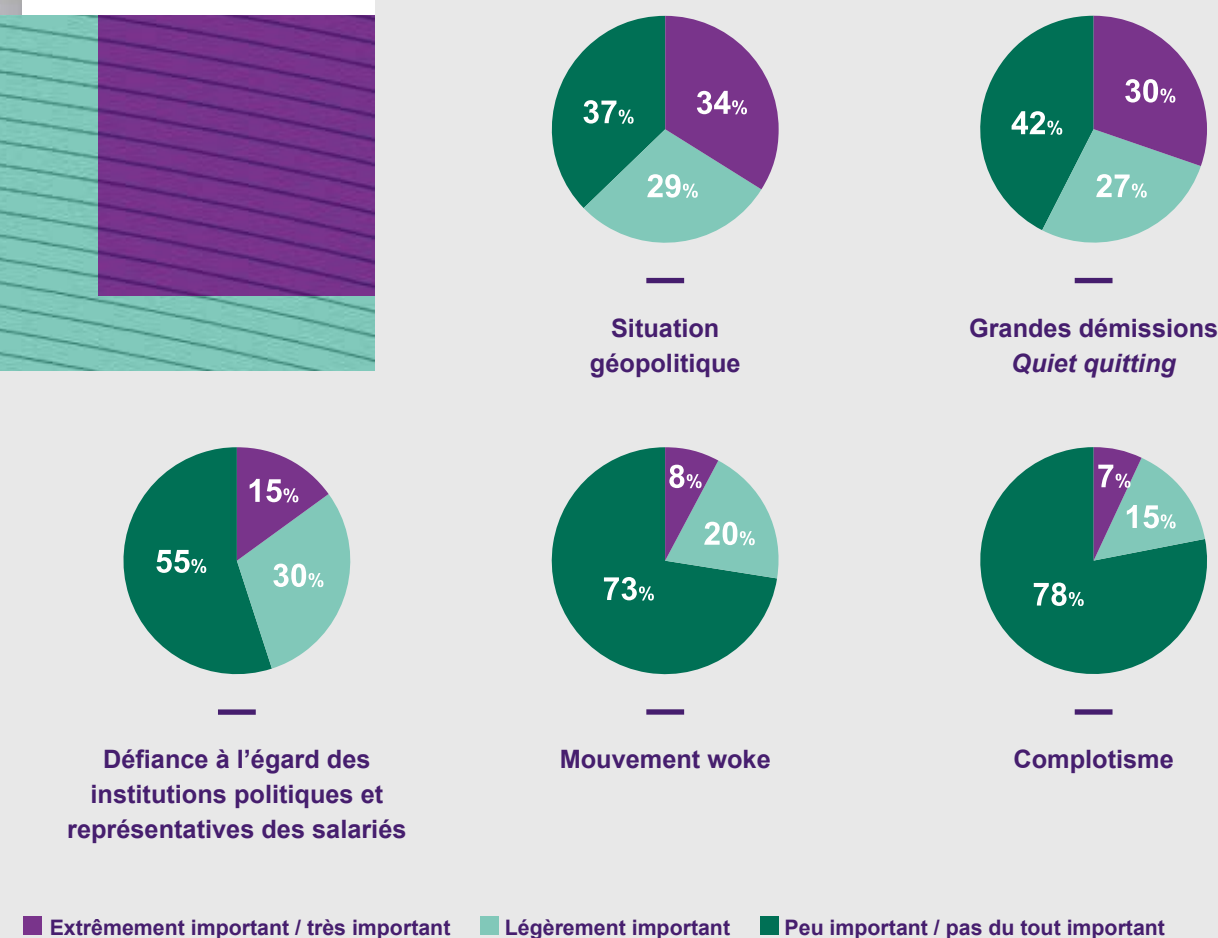
Quelle est l'importance des thématiques suivantes dans le climat de votre entreprise ?

Pour le DRH de 2023, la situation géopolitique (34%) et les phénomènes de grande démission / *quiet quitting* (31%) sont les thématiques qui influencent le plus le climat de l'entreprise ; bien devant la défiance à l'égard des institutions politiques et représentatives des salariés (15%), le mouvement *woke* (8%) et le complotisme (2%).

Les conséquences de la situation géopolitique sont visibles et un certain nombre de sociétés sont exposées, amenant leurs collaborateurs à se poser des questions sur leur avenir et celui de leurs entreprises. Les inquiétudes et tensions perturbent alors le climat de l'entreprise.

Concernant les phénomènes grande démission / *quiet quitting* : si celui des grandes démissions qui a fait suite à la crise sanitaire semble proportionnellement moins impactant en France qu'aux Etats-Unis, le phénomène *quiet quitting* ou « démission silencieuse », prend le devant de la scène aujourd'hui et semble inquiéter bien davantage. Ce tournant du « faire juste ce qu'il faut » est un sujet délicat, difficile à gérer aujourd'hui parce qu'il oblige à repenser en profondeur les modes de collaboration. Sur ce dernier point d'ailleurs, est-ce réellement de sens dont manquent les collaborateurs ou d'une capacité de l'entreprise à réagir d'une façon adéquate aux modifications du milieu comme l'a souligné Florian Delmas, Président du groupe Andros, dans sa tribune du 26 janvier dernier ?¹

¹ Source : « Non, ce n'est pas de SENS dont manquent les entreprises, mais bien de SENSIBILITÉ ! », Choiseul Magazine, 26 janvier 2023

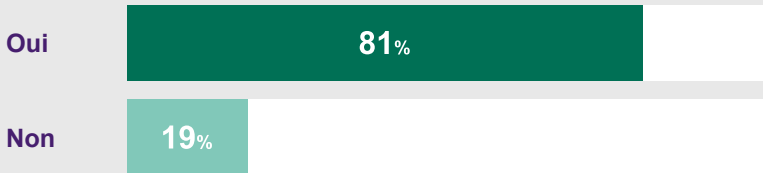


Méthodologie de l'échantillon

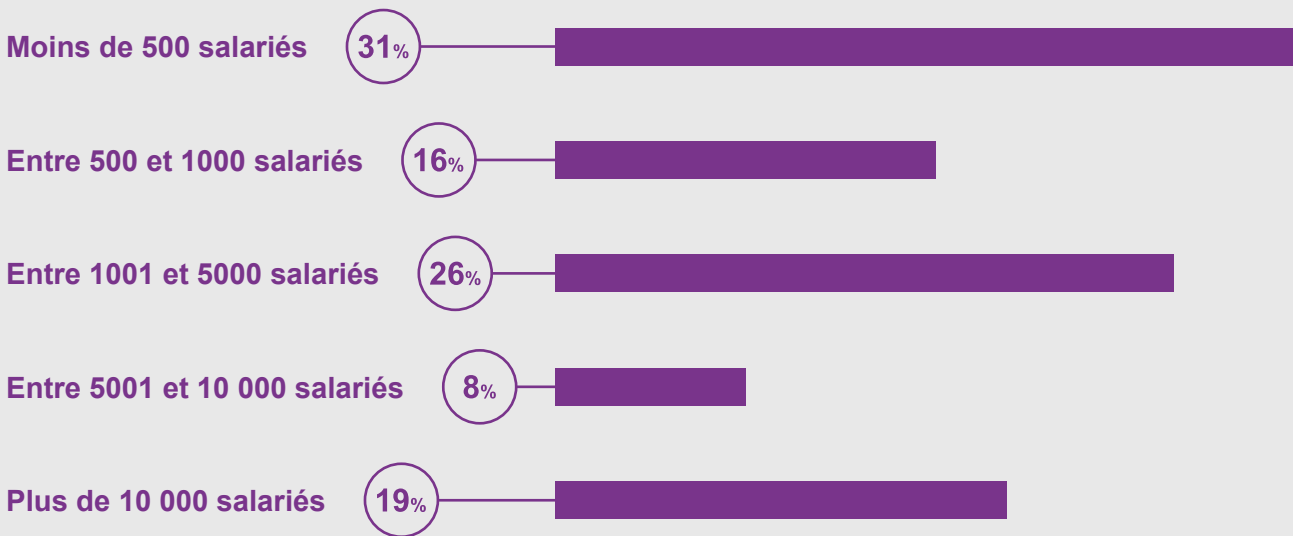
L'édition 2023 du Baromètre des DRH a été menée du 1^{er} décembre 2022 au 31 janvier 2023 à l'aide d'un questionnaire en ligne adressé aux DRH d'entreprises de toutes tailles et industries confondues.

Nombre de répondants : 108 DRH

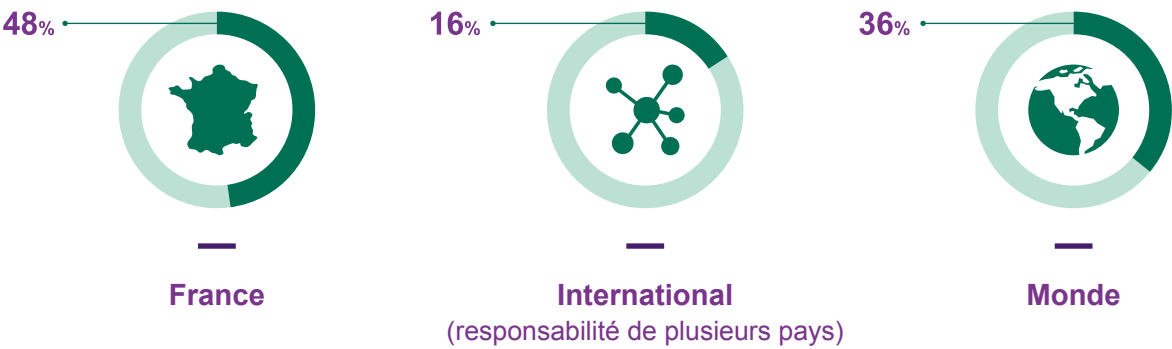
Votre fonction est-elle représentée au sein du Codir / Comex ?



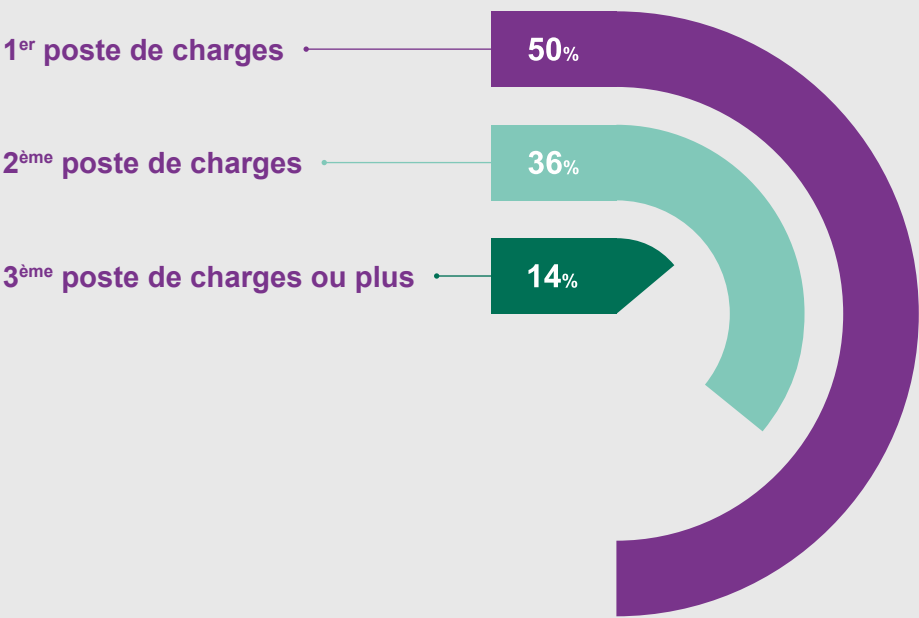
Effectif du périmètre de chaque répondant



Périmètre de responsabilité



Importance des coûts sociaux dans les charges de l'entreprise





WTW

33 Quai de Dion Bouton
92800 Puteaux
www.wtwco.com

Laurent TERMIGNON

Directeur de l'activité Work & Rewards
+33 (0)6 14 96 01 28
laurent.termignon@wtwco.com



WTW est une société internationale de conseil et de courtage qui conçoit et propose des solutions dans les domaines des ressources humaines, des risques d'entreprise et de la gestion du capital afin d'aider ses clients, PME, ETI et grandes entreprises privées et publiques à mieux identifier, connaître, quantifier et gérer leurs risques de toutes natures.

En travaillant main dans la main avec ses clients, WTW identifie des opportunités de succès durable et offre la perspective qui fait avancer.



ABV Group

1, rue du Château
92100 Boulogne-Billancourt
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



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.



Groupe RH&M

35, rue Boileau
75016 Paris
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



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.

Edition : Laurent Termignon, Delphine Lancel et Damien Riso.
Conception : département Marketing WTW et Célia Ratto

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



[wtwco.com/social-media](https://www.wtwco.com/social-media)

Copyright © 2023 WTW. Tous droits réservés
Propriété de WTW, ABV Group et Groupe RH&M
Tous droits réservés, mars 2023.

wtwco.com