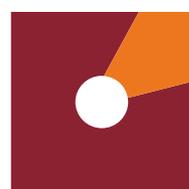


ÉDITION 2024



# BAROMÈTRE DES DRH

# Édito

**Le rôle du DRH a considérablement évolué au fil des décennies : les DRH sont en première ligne pour favoriser l'innovation et initier les transformations organisationnelles.**

**Dans un contexte marqué par la volatilité de l'économie, des avancées technologiques galopantes et une prise de conscience aiguë des enjeux sociaux et environnementaux, les décideurs RH doivent plus que jamais anticiper, s'adapter et préparer l'avenir avec résilience et agilité.**

L'inflation chronique, les tensions fortes du marché de l'emploi et l'instabilité de la situation géopolitique s'inscrivent également dans l'agenda des responsables des ressources humaines.

L'horizon des DRH se complexifie encore avec l'émergence de nouveaux défis : de nouvelles attentes vis-à-vis du monde du travail mais aussi le report de l'âge du départ à la retraite, l'obligation sur la transparence des salaires avec la transposition prochaine de la directive Européenne et bien sûr l'arrivée de l'Intelligence Artificielle générative dans le monde de l'entreprise.

La conception de nouvelles formes d'organisation du travail, l'identification des compétences clés pour demain et après-demain et la clarification des missions et des engagements de l'entreprises : les DRH sont sur tous les fronts pour accompagner les transformations, mobiliser les salariés et attirer les talents clés.

Les DRH perçoivent clairement l'impact potentiel de l'IA générative sur le fonctionnement de l'entreprise : la simplification des tâches complexes et répétitives pour générer des gains d'efficacité est une évidence pour 70% des DRH ! Proposer de nouveaux services à plus forte valeur ajoutée l'est également pour une majorité d'entre eux.

Pour favoriser et accompagner cette mutation, plus de 50% des DRH ont prévu de nombreuses mesures : sensibilisation sur l'impact de l'IA sur le modèle économique de l'entreprise, formation, et redéfinition des métiers et des compétences en sont les principaux exemples.

Pour les DRH, l'IA va être un moyen de repenser l'organisation et les compétences voire de faire face aux pénuries de certains profils.

Les processus RH vont également bénéficier de l'IA. Les DRH anticipent des changements sur le sourcing des candidats, l'accompagnement des salariés dans leurs évolutions professionnelles ou encore la transmission des compétences.

Cet avenir décrit par les DRH n'en est cependant qu'au stade de la réflexion : 71% d'entre eux considèrent que leur entreprise n'est pas prête. Ce constat est unanime quelle que soit la taille de l'entreprise.

Moteur essentiel dans le déploiement des projets de transformation, la fonction RH a donc un rôle majeur à jouer avec l'arrivée de l'IA générative et ainsi réussir « la révolution économique et intellectuelle majeure du XXI<sup>ème</sup> siècle » (Bruno Lemaire, ministre de l'Economie et des Finances, de la Souveraineté industrielle et numérique).

## QUESTION 1

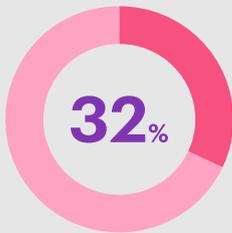
### Avant de passer à vos priorités pour 2024, pourriez-vous décrire la situation générale de votre entreprise au titre de 2023 ?

Un tiers des entreprises considèrent que 2023 a été une année d'opportunités ; elles en sortent renforcées pour 32% d'entre elles (vs 36% en 2023).

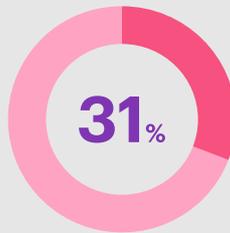
Ainsi, dans l'édition 2024 le nombre d'entreprises qui se jugent encore dans une situation précaire augmente sensiblement (31% vs 25% en 2023).

Seules 27% d'entre elles estiment avoir maintenu le cap et restauré leurs marges (vs 29% en 2023).

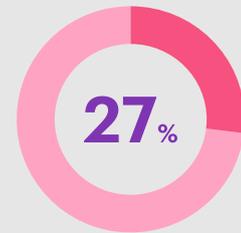
La proportion d'entreprises qui a dû faire face à une transformation radicale en 2023 a tendance à diminuer depuis un an (3% vs 6%).



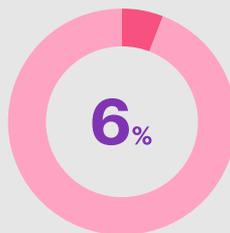
2023 a été une année d'opportunités, l'entreprise ressort renforcée



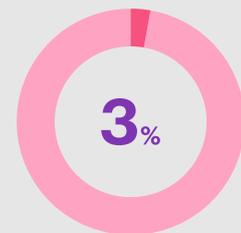
Nous sommes encore dans une situation difficile



Nous avons maintenu le cap et restauré nos marges



Autre



L'entreprise a été transformée de manière radicale

## QUESTION 2

### Quelles sont les priorités de votre entreprise pour 2024 ?

La croissance du chiffre d'affaires reste la priorité majeure pour 51% des entreprises (vs 44% en 2023), illustrant ainsi la bonne santé de l'économie.

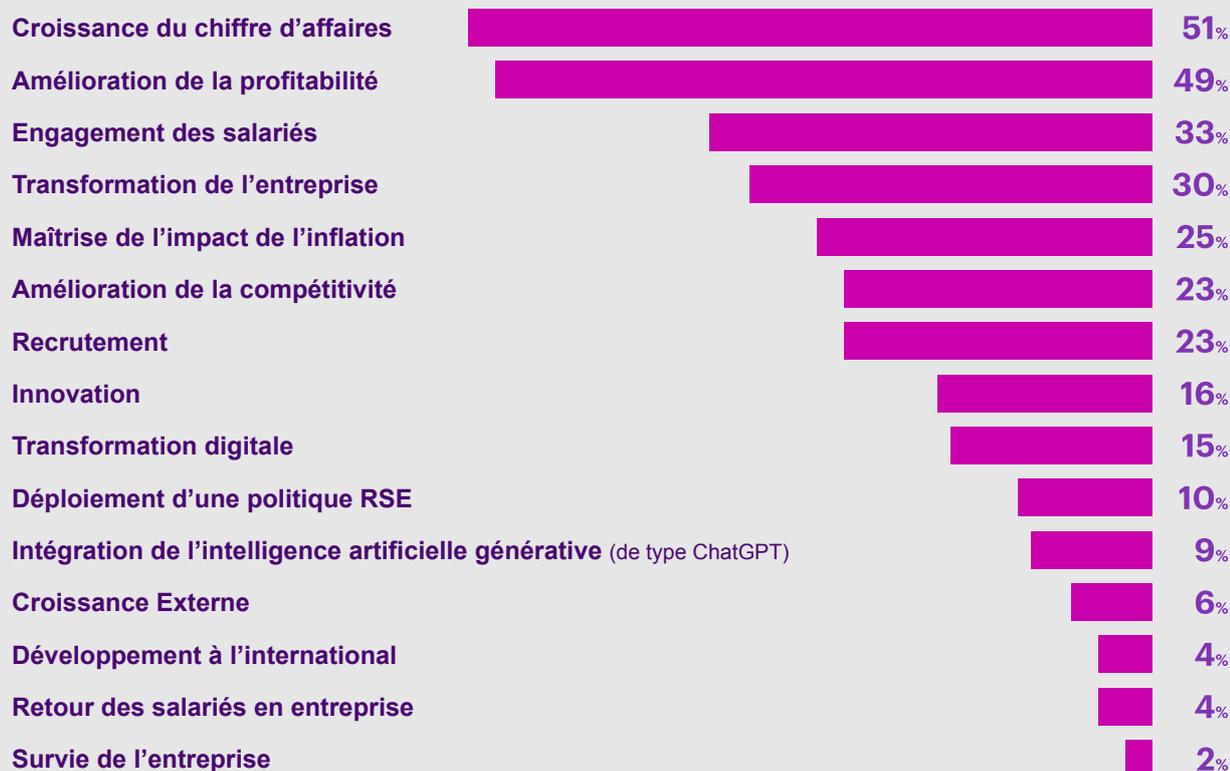
L'amélioration de la profitabilité passe en deuxième position (49% vs 40%) en nette progression depuis 2023, toujours suivie de près par l'engagement des salariés (33% vs 34%), ce qui illustre le maintien des tensions et la volatilité observées sur le marché de l'emploi.

La transformation de l'entreprise, nettement plus citée qu'en 2023, apparaît en quatrième position avec 30% (vs 19%) alors que la maîtrise de l'impact de l'inflation (25% vs 40%) et l'amélioration de la compétitivité (23% vs 33%) semblent nettement moins prioritaires que les années passées.

Le recrutement (23% vs 24%), l'innovation (16% vs 15%) la transformation digitale (15% vs 16%) gardent sensiblement la même place.

L'intégration de l'IA générative (de type ChatGPT) à 9% et la baisse du déploiement d'une politique RSE à 10% (vs 18%) montrent des évolutions dans les priorités. À l'instar des années passées, la croissance externe (6% vs 9%), le développement à l'international (4% vs 6%), le retour des salariés dans l'entreprise (4%), et la survie de l'entreprise (2%) ne sont que peu cités.

*Maximum 3 réponses. Le 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.*

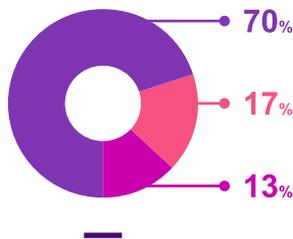


### QUESTION 3

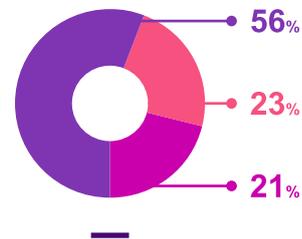
## Plus précisément, quelles sont les priorités poursuivies en matière de recours à l'IA générative ?

Depuis quelques années, et particulièrement depuis la mise en libre accès de ChatGPT par OpenAI à la fin de l'année 2022, l'intelligence artificielle est au cœur des discussions. Simplifier des tâches complexes et répétitives pour trouver des gains d'efficacité reste l'enjeu majeur attendu de l'utilisation de l'IA pour 70% des répondants.

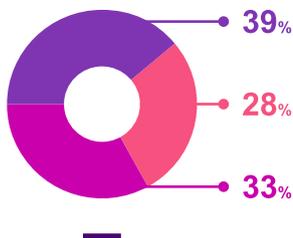
Pour 56% d'entre eux, l'IA permettra de proposer de nouveaux services à plus forte valeur ajoutée. Elle favorisera la coopération homme/machine pour 39%, permettra de révolutionner l'écosystème des chaînes de valeur pour 28% des répondants et pour 26% des répondants, elle va modifier en profondeur le *business model*.



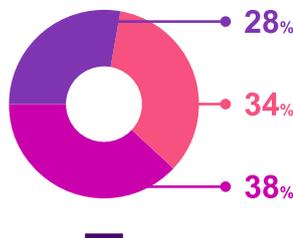
Simplifier des tâches complexes et répétitives pour trouver des gains d'efficacité



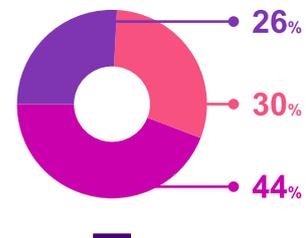
Proposer de nouveaux services à plus forte valeur ajoutée



Favoriser la coopération homme/machine



Révolutionner l'écosystème des chaînes de valeur



Modifier en profondeur le *business model*

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

## QUESTION 4

### Quelles sont les priorités de votre fonction RH vis-à-vis du business en 2024 ?

Comme l'année passée, soutenir et accompagner la transformation de l'entreprise reste toujours au cœur des priorités de la fonction RH pour 81% des répondants (vs 83%).

Améliorer l'attractivité de l'entreprise reste le second item à forte importance avec 37%, à noter cependant une forte baisse par rapport à 2023 (52%), le signe sans doute de moindres tensions du marché de l'emploi.

Viennent ensuite l'amélioration de l'expérience salarié à 36% (vs 39%), l'optimisation des coûts à 36% (vs 28%), la promotion et le développement des politiques de RSE, diversité et Inclusion à 33% (vs 25%), la modernisation, digitalisation et transformation de la fonction RH à 28% (vs 32%), qui arrivent sensiblement à égalité, avec des niveaux comparables aux années précédentes et confirment l'importance de ces domaines au sein de la fonction RH.

Alors que l'amélioration de l'efficacité de la politique de rémunération et d'avantages sociaux (19% vs 21%) est un peu moins citée, la valorisation de la contribution de la fonction RH a tendance à se renforcer (16% vs 14%).

Promouvoir et développer l'emploi de l'intelligence artificielle au sein de l'entreprise et favoriser la mobilité, atteignent respectivement le score de 6%, indiquant une adoption graduelle de ces éléments dans la gestion des RH.

A l'instar de 2023, la promotion des politiques de sécurité informatique (protection des données, risques cyber...) reste toujours en dernière position avec 3% (vs 1%).

*Le 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

### Plus précisément, en matière de transformation de l'entreprise, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2024 ?

Comme les années précédentes (et davantage encore), cette transformation passe, pour 70% des répondants (vs 64%), par la mise en place d'une organisation favorisant l'innovation et l'agilité.

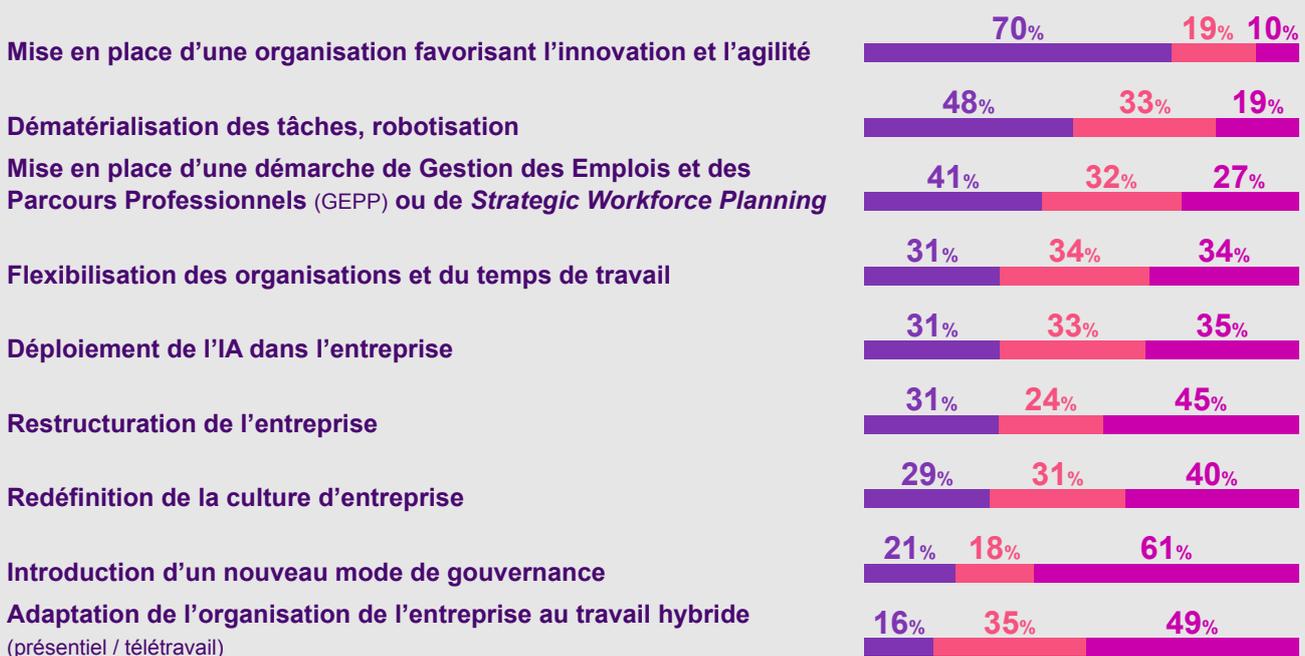
La dématérialisation des tâches et la robotisation (48% vs 44%), la mise en place d'une démarche de gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP) ou de Strategic Workforce Planning (41% vs 44%) et la flexibilisation des organisations et du temps de travail (31% vs 40%), viennent ensuite, avec le même ordre de priorité qu'en 2023.

Le déploiement de l'IA dans l'entreprise (31%) semble tout aussi important que la restructuration de l'entreprise (31% vs 26%) reflétant une prise de conscience croissante de son rôle dans la transformation.

La redéfinition de la culture d'entreprise (29% vs 40%), l'introduction d'un nouveau mode de gouvernance (21% vs 25%) conservent des scores relativement stables.

L'adaptation de l'organisation de l'entreprise au travail hybride (présentiel / télétravail) ne semble plus une priorité (16% vs 35%), tant le télétravail est rentré dans les mœurs.

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



## QUESTION 6

### En termes de diversification des ressources et des statuts d'emplois, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2024 ?

Le recours à l'IA et à la robotisation (28% vs 22%) reste en tête et l'utilisation de plateformes de talents progresse en prenant la deuxième place (20% vs 29%).

Le recours à des salariés à l'étranger arrive ensuite avec 12%, puis l'externalisation avec 11% (vs 19%), moins valorisée qu'en 2023.

Le recours à l'intérim recule avec un score de 9% (vs 19%), de même que le recours à des travailleurs indépendants (8% vs 19%) et l'intrapreneuriat (6% vs 15%).

Recours à l'IA et à la robotisation

28% 34% 38%

Utilisation de plateformes de talent

20% 20% 59%

Recours à des salariés à l'étranger

12% 19% 69%

Externalisation

11% 35% 54%

Intérim

9% 34% 56%

Recours à des travailleurs indépendants

8% 30% 62%

Intrapreneuriat

6% 22% 71%

■ Extrêmement important / très important

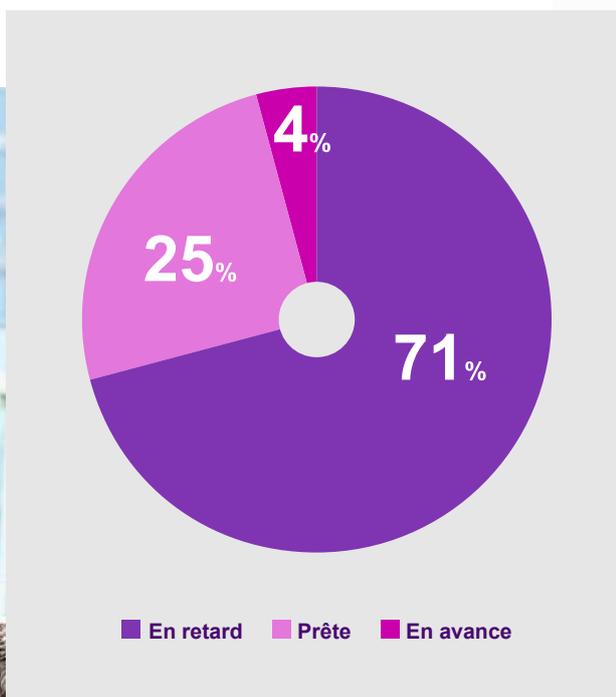
■ Légèrement important

■ Peu important / pas du tout important

## QUESTION 7

### Face aux enjeux de l'IA générative, pensez-vous que votre entreprise est prête, en avance ou en retard ?

Une majorité importante de 71% des répondants estime que leur entreprise est en retard face aux enjeux de l'IA générative. Seulement 25% se considèrent prêts, et 4% en avance. Cela souligne la nécessité de rattraper le retard perçu.



## QUESTION 8

### Quelles sont les principales mesures prévues pour accompagner le recours à l'IA générative au sein de l'entreprise en 2024 ?

Préparer et sensibiliser les salariés et les dirigeants aux possibilités de ces nouveaux outils est une priorité avec 68% de réponses favorables, suivi de près par la nécessité de former les collaborateurs aux nouveaux outils citées par 67% des répondants.

A contrario, 59% des répondants souhaitent faire prendre conscience des limites des IA mises en place (par exemple, une IA doit être entraînée régulièrement pour rester pertinente), 53% estiment qu'il faut convenir des périmètres et des limites de l'usage de l'IA dans l'organisation (charte), et pour 50% cela nécessitera de redéfinir les métiers, les responsabilités et les compétences nécessaires.



Préparer et sensibiliser les salariés et les dirigeants aux possibilités de ces nouveaux outils



Former les collaborateurs aux nouveaux outils



Faire prendre conscience des limites des IA mises en place (par exemple, une IA doit être entraînée régulièrement pour rester pertinente)



Convenir des périmètres et des limites de l'usage de l'IA dans l'organisation (charte)



Redéfinir les métiers, les responsabilités et les compétences nécessaires

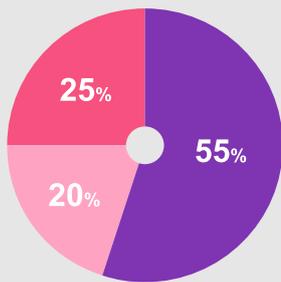
■ Extrêmement important / très important   ■ Légèrement important   ■ Peu important / pas du tout important

## QUESTION 9

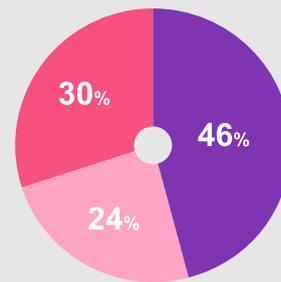
### Quels sont les principaux impacts RH de l'IA générative prévus sur l'organisation du travail au sein de l'entreprise en 2024 ?

Le redéploiement des salariés sur des tâches à forte valeur ajoutée qui nécessitent des interactions avec les salariés et les clients arrive en tête avec 55% des réponses favorables, suivi par la révision des socles de compétences avec 46% de réponses et la possibilité de compenser les difficultés de recrutement avec 32% de réponses.

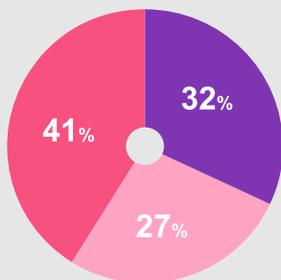
Seulement 11% des répondants évoquent un risque de réduction des effectifs.



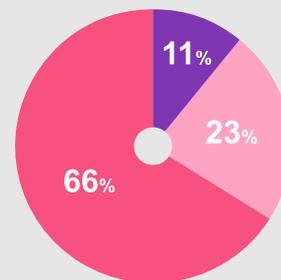
Redéploiement des salariés sur des tâches à forte valeur ajoutée et qui nécessitent des interactions avec les salariés et les clients



Remanier les besoins de compétences



Compenser les difficultés de recrutement



Réduction de l'effectif

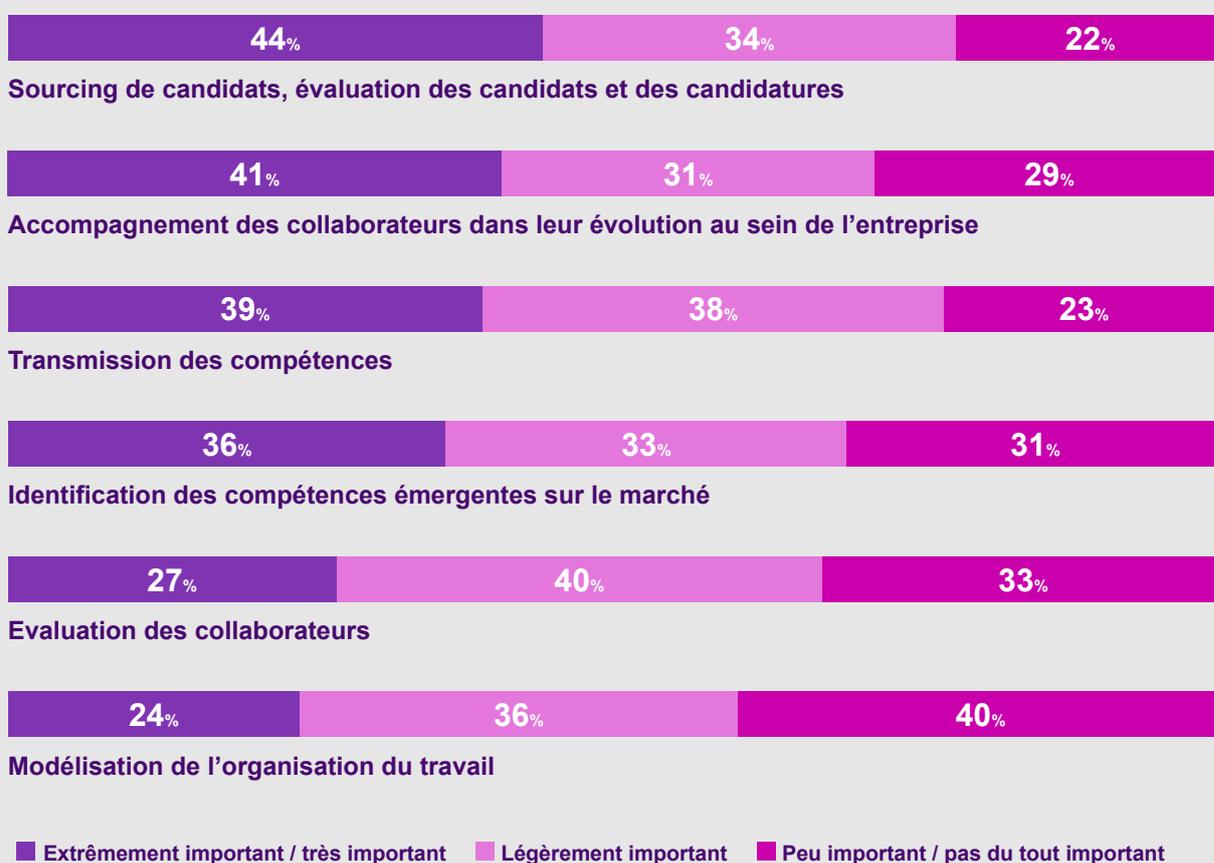
■ Extrêmement important / très important    ■ Légèrement important    ■ Peu important / pas du tout important

## QUESTION 10

### Quelles sont les priorités envisagées dans l'utilisation de l'IA générative dans les processus RH en 2024 ?

Le sourcing des candidats, leur évaluation et l'analyse des candidatures arrivent en tête avec 44% des réponses favorables. Cela souligne l'importance de l'IA générative dans les phases initiales du recrutement. Les thématiques liées à l'accompagnement des collaborateurs dans leur évolution au sein de l'entreprise avec 41% des réponses et la transmission des compétences pour 39%, indiquent également un intérêt croissant pour l'utilisation de l'IA dans le développement professionnel.

Viennent ensuite l'identification des compétences émergentes sur le marché avec 36% des réponses favorables, l'évaluation des collaborateurs pour 27% et enfin la modélisation de l'organisation du travail arrive en dernière position avec 24%.



## Concernant les enjeux de réputation et les politiques de RSE, Diversité, Equité et Inclusion, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2024 ?

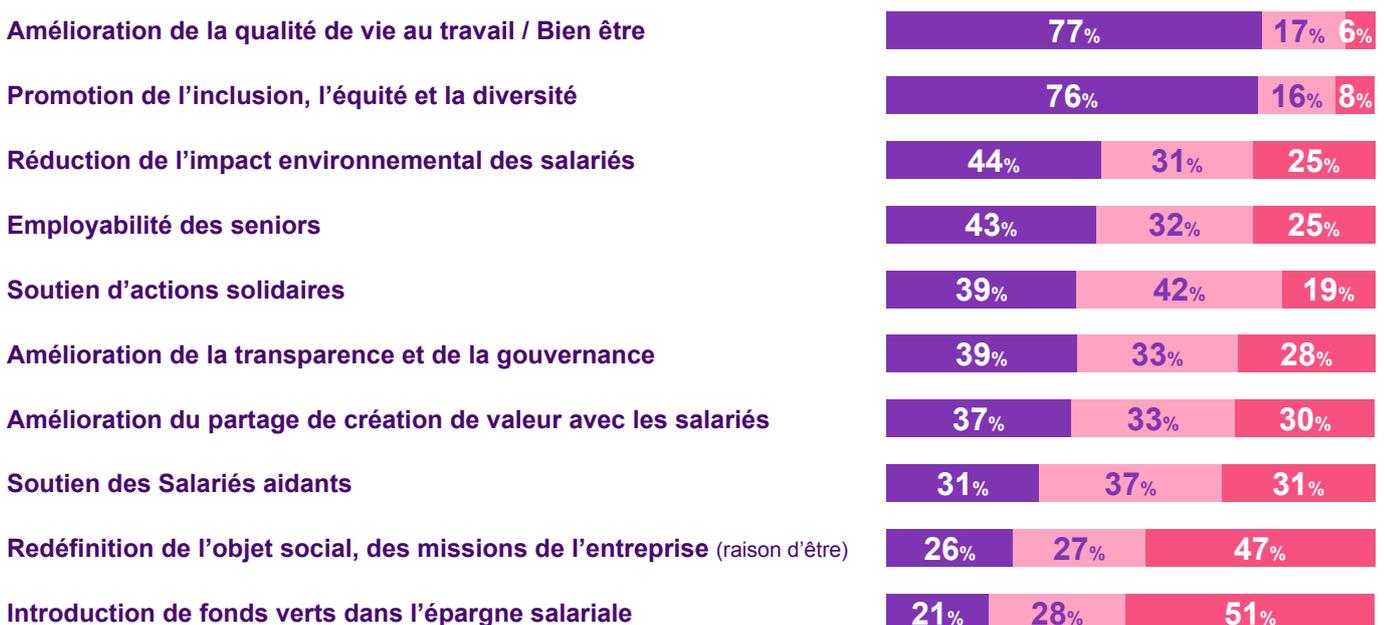
L'amélioration de la qualité de vie au travail / bien-être 77% (vs 85%) et la promotion de l'inclusion, l'équité et la diversité (76% vs 77%) conservent les deux premières positions pour ce qui concerne les problématiques liées à la transition et au développement durable, bien qu'en légère baisse.

La réduction de l'impact environnemental des salariés garde le même score de 44% de réponses favorables et passe en troisième position suivi par l'employabilité des seniors (43% vs 31%) qui, quant à elle augmente de 12 points.

Le soutien d'actions solidaires augmente sensiblement (39% vs 33%) alors que l'amélioration de la transparence et de la gouvernance (39% vs 46%) et l'amélioration du partage de création de valeur avec les salariés (37% vs 44%) sont en légère baisse.

Le soutien des salariés aidants apparaît comme un sujet davantage plébiscité par 31% des répondants (vs 19%) alors que la redéfinition de l'objet social, des missions de l'entreprise (26% vs 34%) est en retrait.

L'introduction de fonds verts dans l'épargne salariale reste en dernière position, mais la nette progression de 21% (vs 11%), tend à penser que le sujet est aujourd'hui devenu plus important pour les entreprises.



■ Extrêmement important / très important

■ Légèrement important

■ Peu important / pas du tout important

## QUESTION 12

### Concernant la politique de gestion des talents, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2024 ?

Dans l'ensemble, les résultats mettent en exergue un renforcement de l'importance de chaque thématique.

Deux thématiques occupent la première place : l'engagement et la fidélisation des collaborateurs et l'attractivité et la marque employeur avec respectivement 89% (vs 88%). Cela souligne la nécessité de créer un environnement de travail stable et d'optimiser l'expérience salarié.

Viennent ensuite le développement des compétences (81% vs 88%), le management de la performance (81% vs 66%) et le développement des compétences du leadership (78% vs 68%), nettement plus cité cette année.

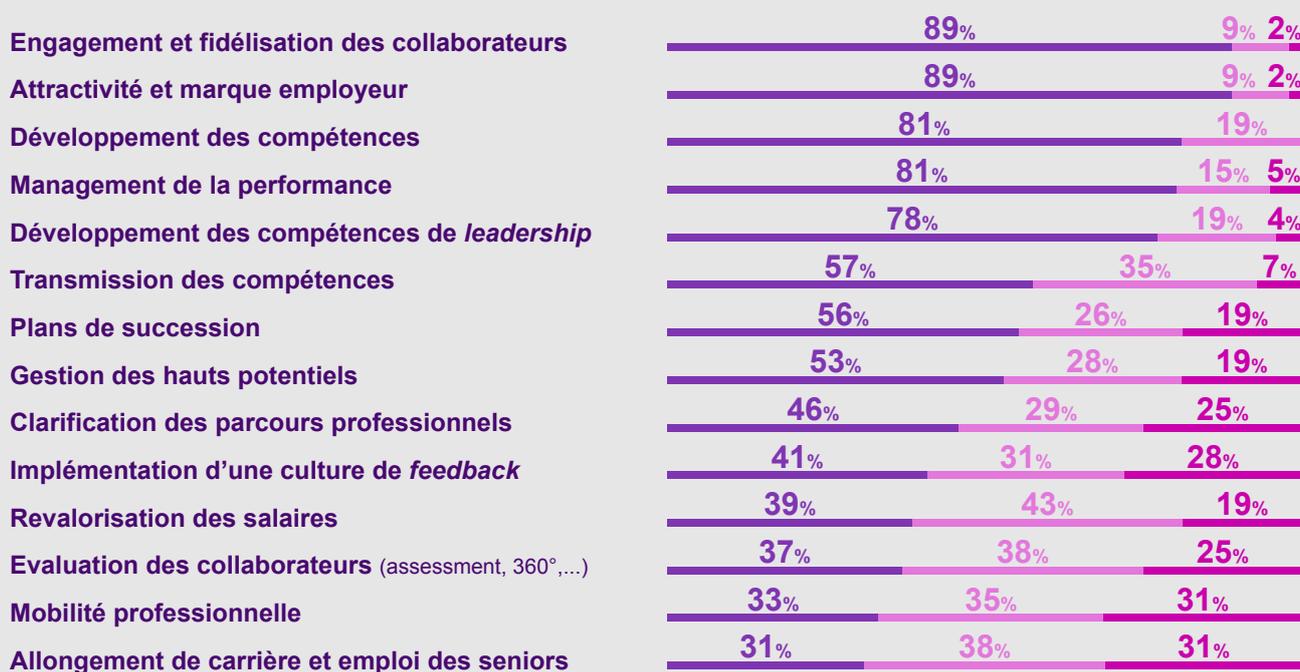
Sont ensuite évoqués la transmission des compétences avec 57%, Le plan de succession (56% vs 48%), la gestion des hauts potentiels (53% vs 51%) et la clarification des parcours professionnels (53% vs 44%), ce dernier thème étant en très nette progression depuis la dernière édition.

L'implémentation d'une culture de feedback (41%) se maintient à un niveau d'importance équivalent à 2023, alors que la revalorisation des salaires est en léger recul (39% vs 48%).

Si l'importance accordée à l'évaluation des collaborateurs (37% vs 35%) et la mobilité professionnelle (33% vs 31%) sont deux réponses stables depuis 2023, l'importance de l'allongement de carrière et de l'emploi des seniors progresse de 6 points par rapport à la dernière édition (31% vs 25%).

On observe ici une tendance à valoriser l'expérience et à promouvoir l'inclusion des salariés plus âgés dans le monde professionnel.

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



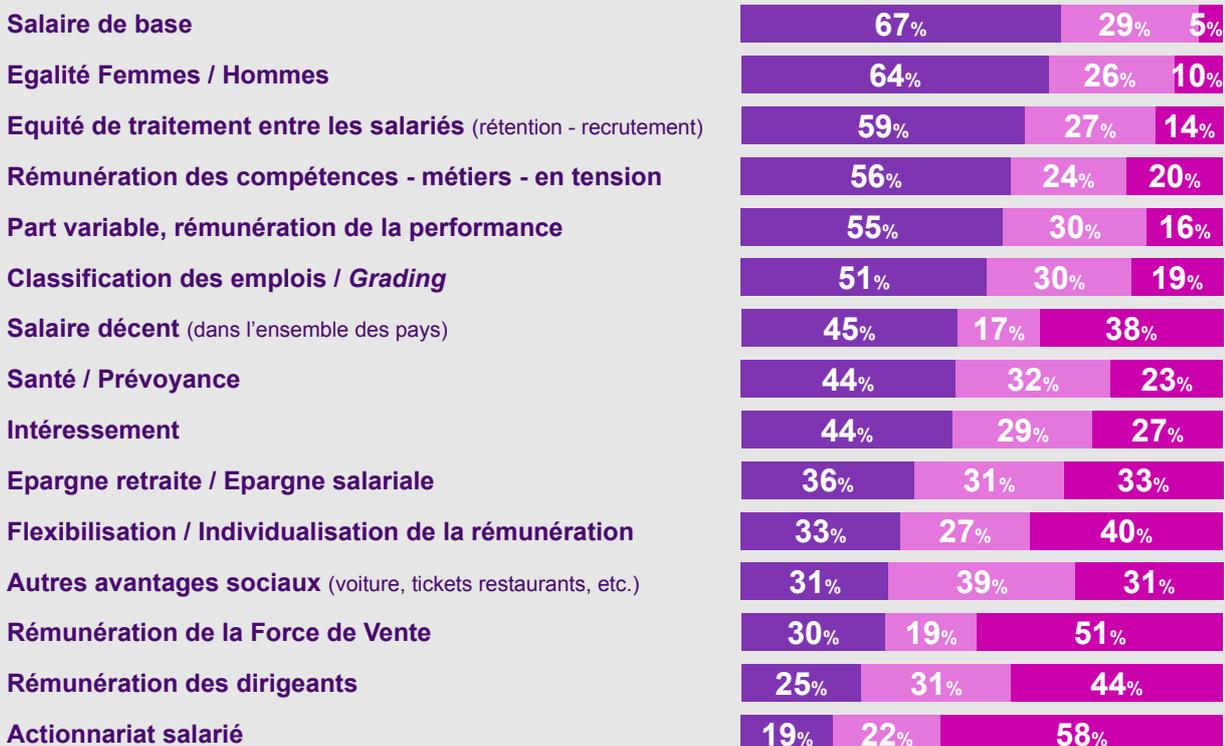
## Concernant la politique de rémunération et des avantages sociaux, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2024 ?

Malgré une légère baisse, la gestion du salaire de base reste prioritaire (67% vs 74%) ; l'égalité Femmes-Hommes (64% vs 57%), l'équité de traitement entre les salariés - rétention / recrutement (59% vs 64%) et la rémunération des compétences - métiers - en tension (56% vs 53%) sont également perçus comme importants, légèrement devant la prise en compte de la part variable et la rémunération de la performance (55% vs 64%).

La classification des emplois / grading (51% vs 41%), le salaire décent dans l'ensemble des pays (45%), la santé-prévoyance (44% vs 34%), l'intéressement (44% vs 37%) arrivent ensuite et conservent leur place dans l'ordre des priorités.

L'épargne retraite / épargne salariale (36% vs 31%), la flexibilisation de la rémunération / individualisation de la rémunération (33% vs 36%) et les autres avantages sociaux : voiture, tickets restaurants, etc. (31% vs 33%) conservent le même ordre d'importance.

La rémunération de la force de vente 30%, celle des dirigeants 25% et l'actionnariat salarié 19% conservent des scores identiques et restent en dernière position.



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

## QUESTION 14

### Pour faire face aux conséquences de l'inflation sur la rémunération, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2024 ?

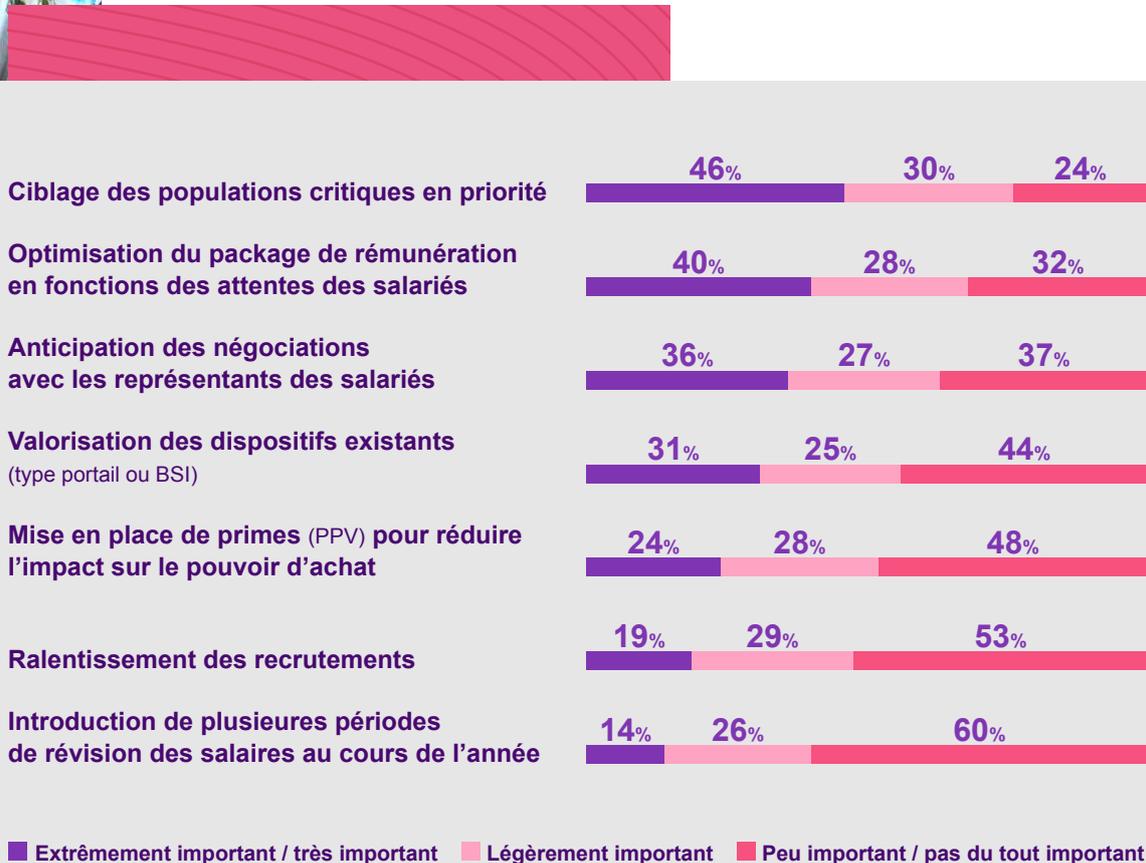
Pour cette question, les scores semblent plus mitigés que les années précédentes et présentent moins d'écart entre les réponses favorables, les réponses neutres et les réponses défavorables.

Le ciblage des populations critiques en priorité reste de première importance avec un score de (46% vs 74%), indiquant une volonté de protéger les rémunérations des populations clés malgré les pressions inflationnistes.

L'optimisation du package de rémunération en fonctions des attentes des salariés prends la deuxième position avec 40% de réponses favorables (vs 36%).

L'anticipation des négociations avec les représentants des salariés (36% vs 49%) et la valorisation des dispositifs existants type portail ou BSI (31% vs 30%) sont également identifiés comme des leviers prioritaires pour ajuster les politiques de rémunération.

La mise en place des primes pour réduire l'impact de l'inflation sur le pouvoir d'achat (24% vs 53%) ainsi que l'introduction de plusieurs périodes de révision des salaires au cours de l'année (14% vs 30%) présentent une forte baisse.

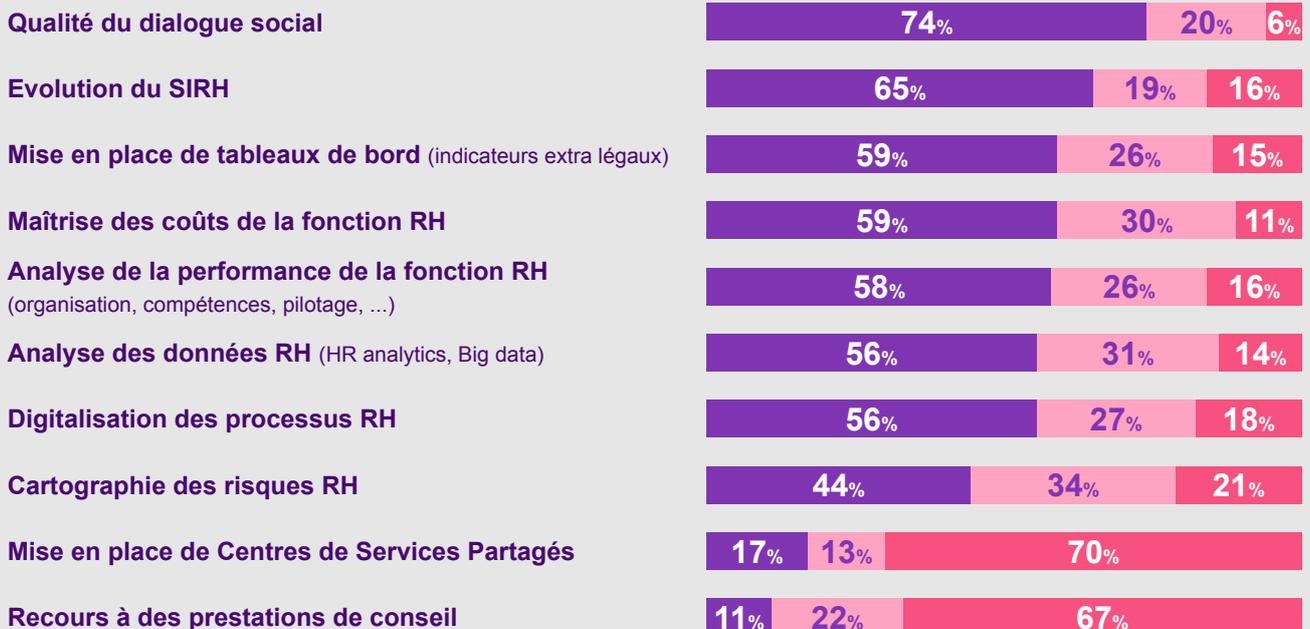


## Concernant l'efficacité de la fonction RH, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes ?

Comme les années précédentes, la qualité du dialogue social reste toujours un enjeu important pour les DRH (74% vs 70%). Le maintien de cet enjeu élevé peut refléter une volonté continue d'avoir une communication ouverte et constructive au sein de l'organisation.

La priorité se porte ensuite sur l'évolution du SIRH (65% vs 67%). La mise en place de tableau de bord (59% vs 57%) et la maîtrise des coûts de la fonction RH (59% vs 45%) passent devant l'analyse des données RH (56% vs 65%) ainsi que la digitalisation des processus RH (56% vs 60%).

La cartographie des risques RH (41% vs 35%), la mise en place de Centres de Services Partagés (16% vs 21%) et le recours à des prestations de conseil (11% vs 13%) restent stables et en dernière position, indiquant que ces approches sont moins prioritaires dans l'efficacité de la fonction RH.



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

## QUESTION 16

### 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 reste une priorité majeure des DRH en matière d'obligations réglementaires (59% vs 57%).

Le règlement général sur la protection des données (RGPD) prend la deuxième place avec 46% des répondants (vs 42%), montrant une attention particulière à la protection des données personnelles et à la conformité aux réglementations en la matière. La protection du pouvoir d'achat connaît une légère baisse avec 44% (vs 52%), ce qui peut s'expliquer par l'intégration des nouvelles lois (loi pouvoir d'achat d'août 2022).

Le calcul et la publication des écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeant - Loi Rixain (43% vs 36%) passe devant le droit à la déconnexion (30% vs 37%).

Les nouvelles directives de l'Union européenne sur la transparence des rémunérations ne reçoivent que 30% des réponses, et la loi Pacte reste en dernier (23% vs 28%) avec 5 points à la baisse.

Index de l'égalité femmes-hommes

59%

22%

19%

Règlement général sur la protection des données (RGPD)

46%

33%

20%

Protection du pouvoir d'achat (loi pouvoir d'achat août 2022)

44%

31%

24%

Calcul des écarts de représentation entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeant (Loi Rixain)

43%

27%

31%

Droit à la déconnexion

30%

43%

28%

Directive de l'Union européenne sur la transparence des rémunérations

30%

31%

40%

Loi Pacte

23%

42%

35%

■ Extrêmement important / très important

■ Légèrement important

■ Peu important / pas du tout important

## Plus précisément, quelles sont les actions déjà déployées ou prévues pour être en conformité avec la directive sur la transparence des rémunérations ?

Il semble que pour plus de 50% des répondants, la classification des postes pour être en capacité de comparer les rémunérations pour des postes équivalents, le calcul des écarts de salaire à travail équivalent et le budget pour réduire les écarts de rémunération non justifiés montrent une mise en œuvre significative de mesures concrètes pour atteindre la conformité.

Les résultats sont plus mitigés concernant la communication du salaire d'embauche ainsi que la communication de la politique de rémunération et modalités de détermination des salaires avec 37% qui les ont déjà mis en place et 37% pour qui ce ne sont pas les priorités.

Pour 50% des répondants, la formation des managers pour réduire les biais et communiquer sur la détermination des salaires, la communication d'une ambition en matière d'équité et de transparence des rémunérations et la communication de bandes de salaires ne sont pas dans les priorités pour 2024.

Classification des postes pour être en capacité de comparer les rémunérations pour des postes équivalents



Calcul des écarts de salaire à travail équivalent



Budget pour réduire les écarts de rémunération non justifiés



Communication du salaire d'embauche



Communication de la politique de rémunération et modalités de détermination des salaires



Formation des managers pour réduire les biais et communiquer sur la détermination des salaires



Communication d'une ambition en matière d'équité et de transparence des rémunérations



Communication de bandes de salaires



■ Déjà mis en œuvre ■ Prévu prochainement ■ Pas dans les priorités de 2024

## QUESTION 18

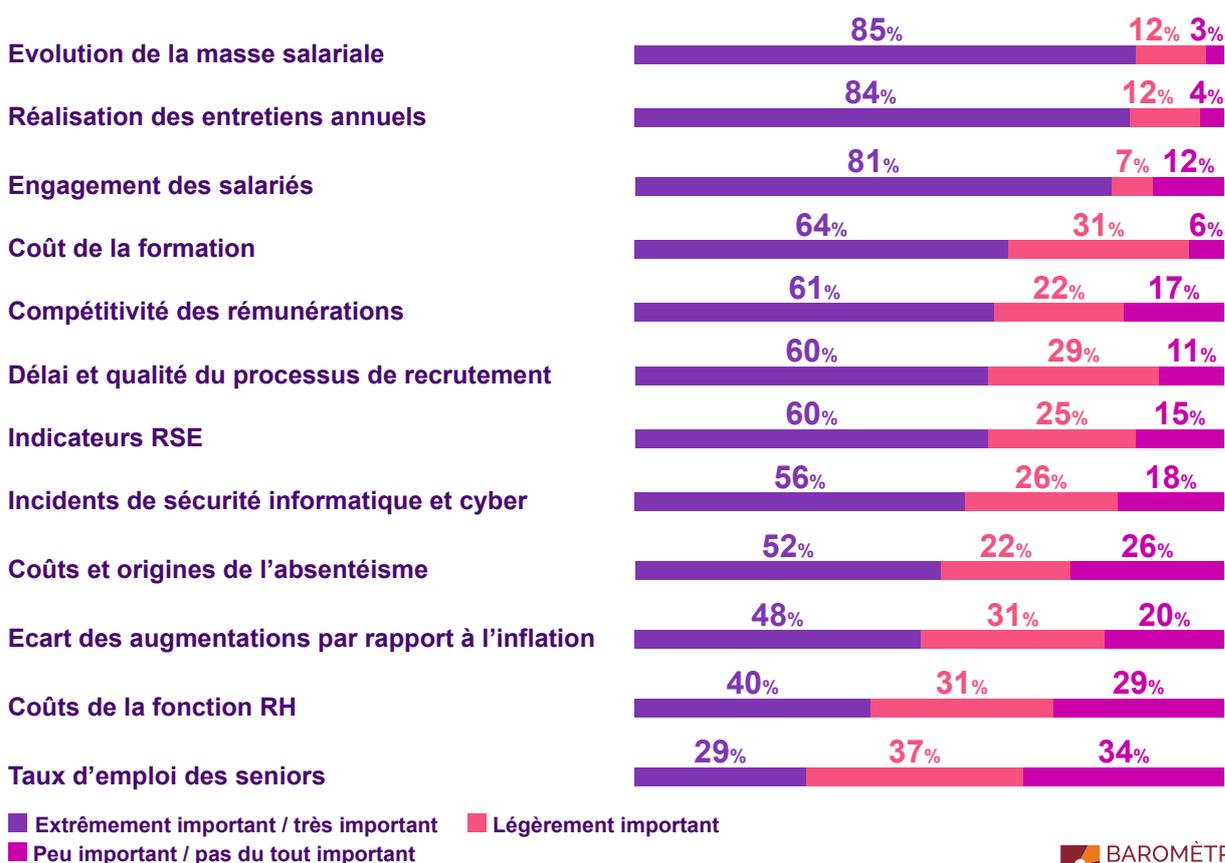
### Au-delà des indicateurs figurants dans le bilan social, quels sont les indicateurs complémentaires que vous pilotez en 2024 ?

L'évolution de la masse salariale (85% vs 65%) prend la tête des réponses, indiquant une attention particulière à la gestion des coûts. La réalisation des entretiens annuels (84% vs 71%) reste une pratique clé, l'engagement des salariés arrive en troisième position (81% vs 69%), signe de reconnaissance de son rôle central pour la rétention des talents.

Le suivi des coûts de la formation (64% vs 47%) passe devant la compétitivité des rémunérations 61% (vs 57%) et le délai et qualité du processus de recrutement 60% (vs 58%). Cette tendance peut être liée à la digitalisation croissante des processus RH.

Suivent ensuite les indicateurs RSE (60% vs 53%), et les incidents de sécurité informatique et cyber avec 56%.

Les coûts et origine de l'absentéisme (52% vs 38%), l'écart des augmentations par rapport à l'inflation (48% vs 37%) et les coûts de la fonction RH (40% vs 33%) montrent une forte hausse alors que l'emploi des seniors n'atteint que 29%.



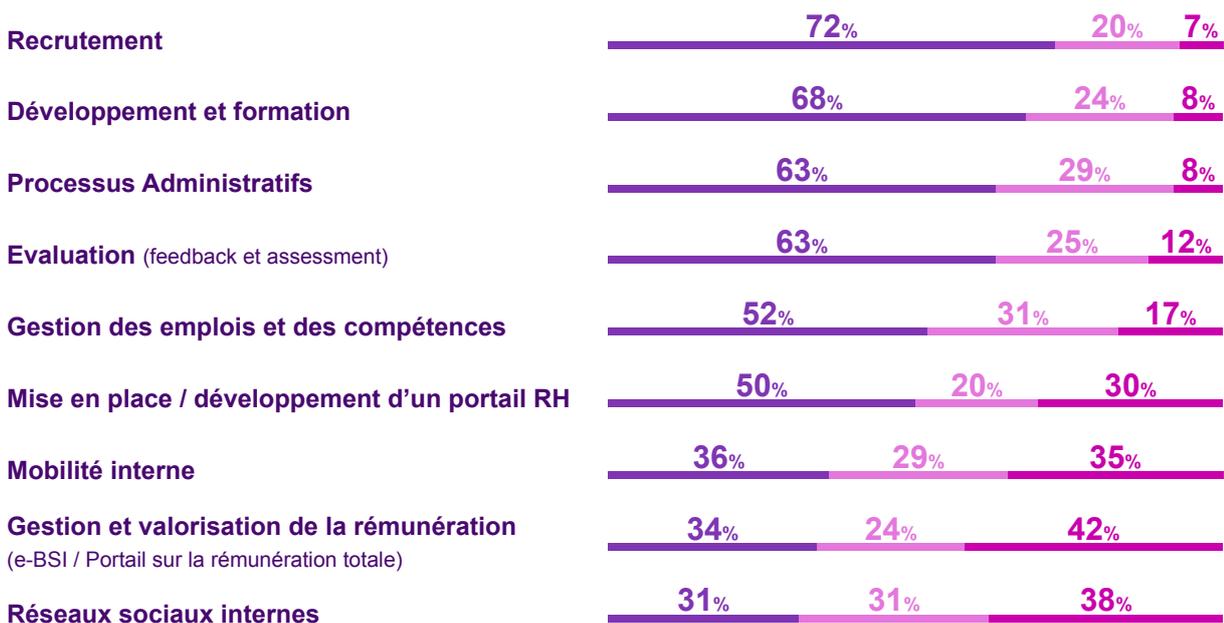
## En matière de digitalisation des processus RH, quel sera le niveau d'importance des solutions digitales suivantes ?

Comme les années précédentes, le recrutement demeure la priorité en matière de digitalisation (72% vs 76%). Le développement et formation passe en deuxième position avec un score stable de 68%, suggérant une continuité dans le développement des compétences des salariés, ce qui peut être lié à la préoccupation de l'évolution de la masse salariale.

Les processus administratifs montrent une progression (63% vs 58%). L'évaluation - feedback et assessment (63% vs 71%) présente une légère baisse et passe en quatrième position.

Viennent ensuite, la gestion des emplois et des compétences avec un score stable de 52%, puis la mise en place / développement d'un portail RH qui progresse de 10 points (50% vs 40%).

La mobilité interne (36% vs 31%) voit son score augmenter et passe devant la gestion et valorisation de la rémunération (e-BSI / portail sur la rémunération totale) avec 34% (vs 31%) et les réseaux sociaux (31% vs 33%).

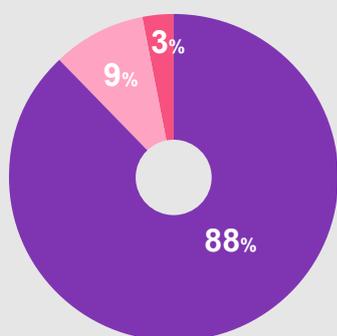


■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important

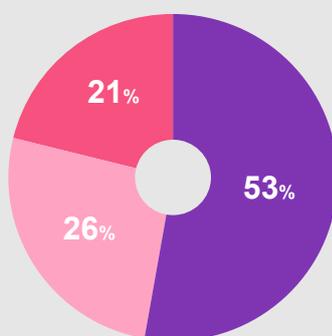
## QUESTION 20

### En matière d'optimisation de la gestion des coûts sociaux par la fonction RH, quel sera le niveau d'importance des thématiques suivantes en 2024 ?

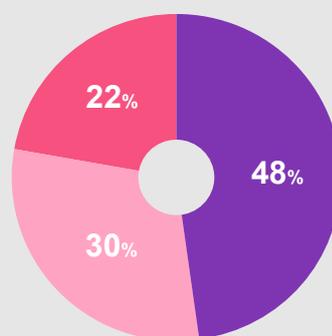
Pour le DRH 2024, maîtriser les coûts reste toujours la priorité avec un score en progression (88% vs 80%) suivi par réduire les coûts (53% vs 37%) et repenser l'allocation des coûts (48% vs 39%).



Maîtriser les coûts



Réduire les coûts



Repenser l'allocation des coûts

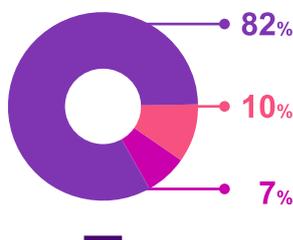
■ Extrêmement important / très important   ■ Légèrement important   ■ Peu important / pas du tout important

## QUESTION 21

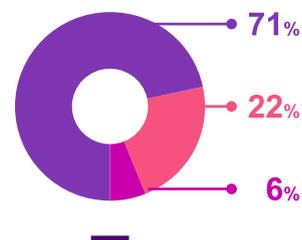
### En matière d'absentéisme, quel sera le niveau d'importance des conséquences suivantes en 2024 ?

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 2023. L'accent mis sur la problématique d'engagement (82% vs 75%) peut indiquer une compréhension croissante des implications sur la motivation et la satisfaction des salariés.

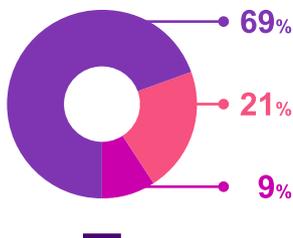
Les problématiques organisationnelles, et de gestion des ressources (71% vs 62%), les problématiques de risques psychosociaux / sécurité (69% vs 62%), problématiques de coûts (57% vs 45%) et problématiques de service client (54% vs 49%), sont également considérées comme des conséquences majeures.



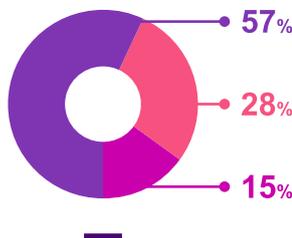
Problématique d'engagement



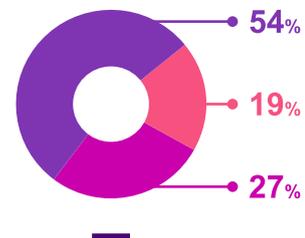
Problématique d'organisation / gestion des ressources



Problématique de risques psychosociaux / sécurité



Problématique de coûts



Problématique de service client

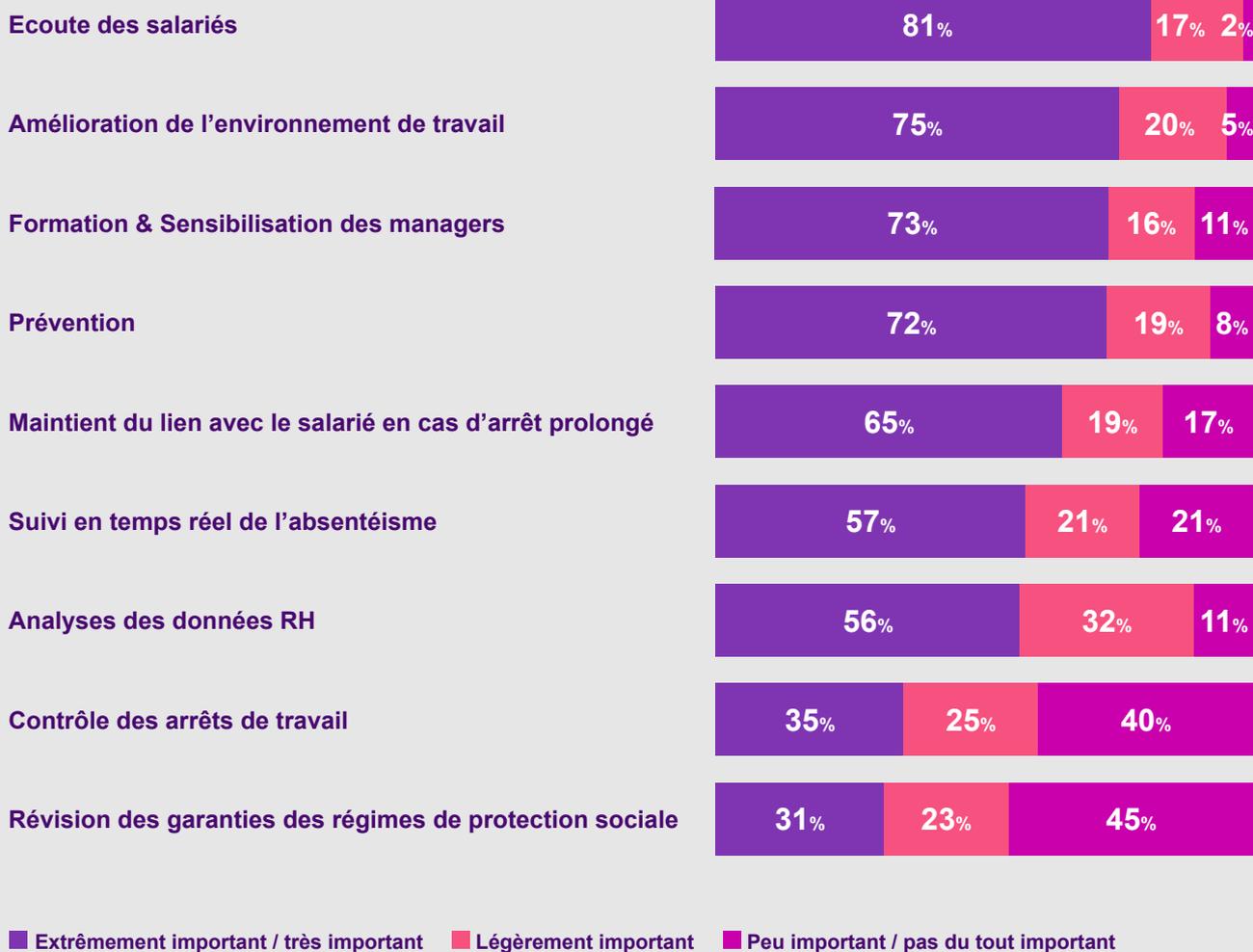
■ Extrêmement important / très important ■ Légèrement important ■ Peu important / pas du tout important

## QUESTION 22

### Face à la montée de l'absentéisme, quelles mesures mettez-vous en place pour réduire l'absentéisme en 2024 ?

L'écoute des salariés (81% vs 69%) passe en priorité devant l'amélioration de l'environnement de travail (75% vs 71%), la formation et la sensibilisation des managers (73% vs 56%) prend le dessus, devant la prévention (72% vs 64%) suivis par le maintien du lien avec le salarié en cas d'arrêt prolongé (65% vs 53%), le suivi en temps réel de l'absentéisme (57% vs 32%) et l'analyse des données RH 56% (vs 50%).

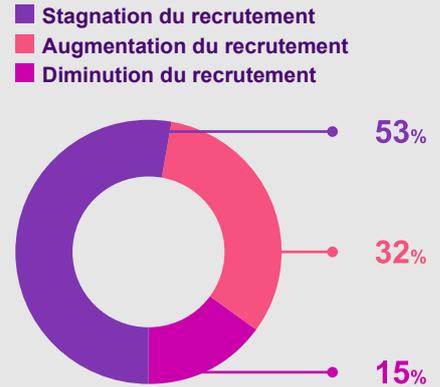
Le contrôle des arrêts de travail présente un score relativement faible de 35% mais reste devant la révision des garanties des régimes de protection sociale (31% vs 19%).



## QUESTION 23

### Quelles sont vos perspectives de recrutement pour 2024 ?

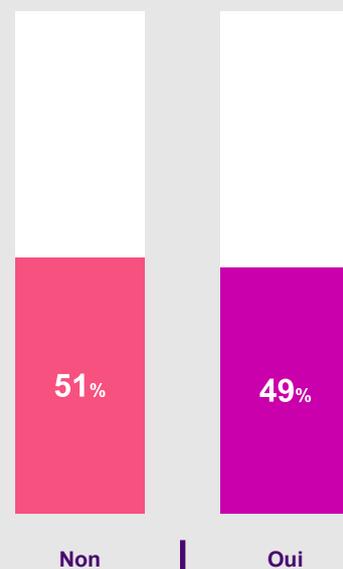
Contrairement à 2023, signe du ralentissement de la croissance de l'économie, les DRH voient les perspectives de recrutement stagner avec un score de 53% (vs 44%), seuls 32% des répondants (vs 47%) pensent que les recrutements vont augmenter, et 15% (vs 8%) qu'il y aura une diminution des recrutements.



## QUESTION 24

### Avez-vous eu un niveau de turn-over élevé en 2023 ?

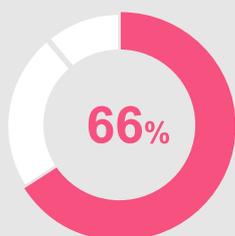
Seuls 49% des répondants considèrent avoir eu un niveau de turn-over élevé en 2023 contre 51% qui répondent négativement.



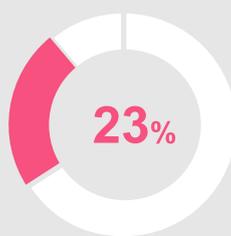
## QUESTION 25

### Quelles sont vos perspectives de turn-over pour 2024 ?

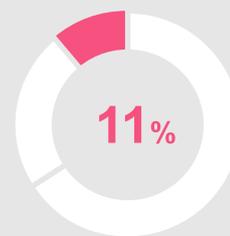
Tout comme pour le recrutement, 66% des répondants pensent que le turn-over va stagner en 2024, pour 23% il va diminuer alors que 11% seulement le voient augmenter ; le ralentissement de l'économie ayant sans doute une incidence sur les velléités des salariés à changer d'entreprise.



Stagnation



Diminution



Augmentation

## QUESTION 26

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

Pour 52% des DRH (vs 53%), le télétravail n'a pas eu vraiment d'impact sur la collaboration. 35% (vs 34%) considèrent qu'il a nui à la collaboration, et seulement 13% estiment qu'il l'a favorisée.



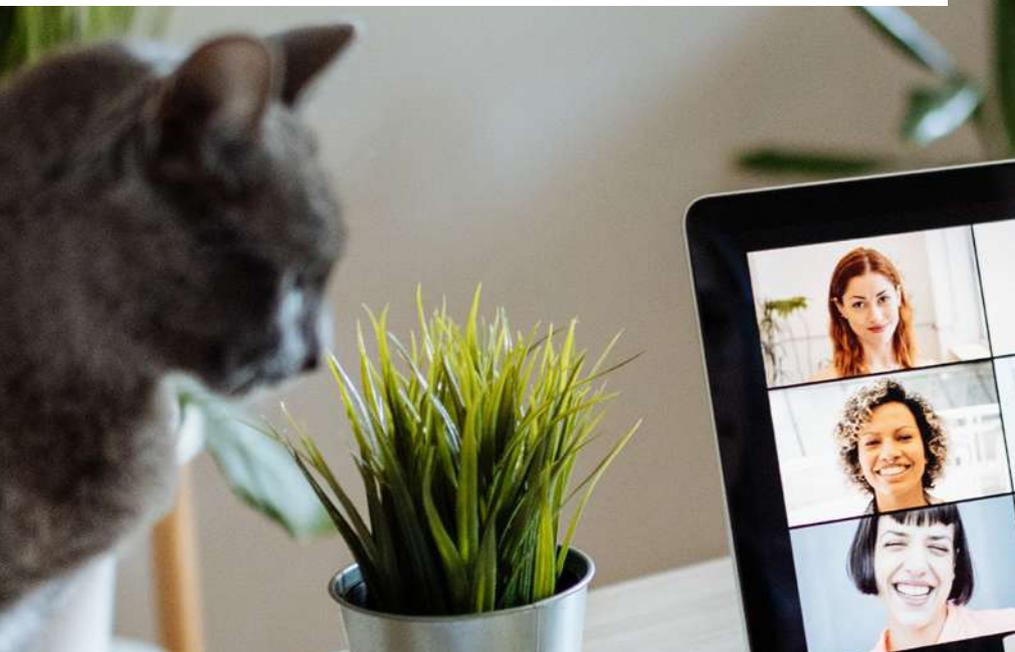
Le télétravail n'a pas eu vraiment d'impact sur la collaboration



Le télétravail a nui à la collaboration



Le télétravail a favorisé la collaboration



## QUESTION 27

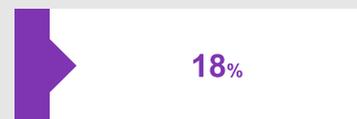
### Comment percevez-vous l'impact du télétravail sur la productivité ?

70% des répondants (vs 62%) estiment que le télétravail n'a pas vraiment eu d'impact sur la productivité.

18% des DRH (vs 32%) indiquent que le télétravail a permis d'améliorer la productivité, et seulement 12% (vs 6%) estiment, au contraire, qu'il a diminué la productivité.



Le télétravail n'a pas eu vraiment d'impact sur la productivité



Le télétravail a permis d'améliorer la productivité



Le télétravail a diminué la productivité

## QUESTION 28



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

Pour 88% (vs 79%) des répondants le recours au télétravail permet de favoriser un meilleur équilibre de vie pour les salariés.

Pour 79% (vs 87%), il permet d'améliorer l'attractivité de l'entreprise ; pour 44% (vs 48%) il permet de réduire l'empreinte carbone de l'entreprise et de ses salariés ; pour 36% (vs 42%) il permet d'accéder à des salariés éloignés, et pour 21% (vs 24%) de réduire le coût des bureaux.

Favoriser un meilleur équilibre de vie pour les salariés

88% 9% 3%

Améliorer l'attractivité de l'entreprise

79% 18% 4%

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

44% 37% 19%

Accéder à des salariés éloignés

36% 27% 37%

Réduire le coût des bureaux

21% 18% 61%

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

## QUESTION 29

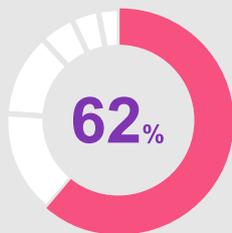
### Combien de jours de télétravail par semaine sont prévus dans la politique de télétravail ?

Pour 62% des participants (vs 59%), la politique de télétravail est de deux jours par semaine alors que 15% (vs 17%) sont à trois jours de télétravail par semaine.

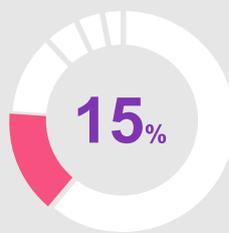
Seuls 12% n'envisagent qu'une journée de télétravail, alors que 5% des entreprises (vs 4%) ont pris en compte un télétravail de 4 jours par semaine et 3% (vs 8%) sont passés à 5 jours par semaine.

On compte également 4% de répondants qui n'ont pas mis en place de télétravail.

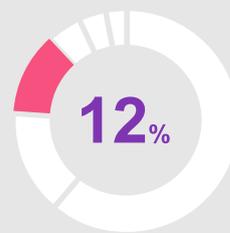
Globalement, la tendance est à une stabilisation à 2 jours de télétravail par semaine, tels que nous le rencontrons dans une majorité des entreprises.



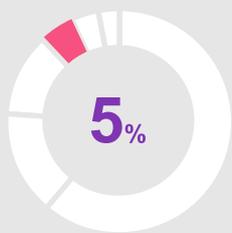
2 jours



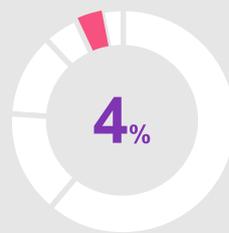
3 jours



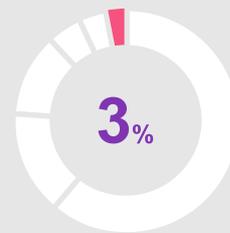
1 jour



4 jours



0 jour



5 jours

## QUESTION 30

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

Pour 29% des entreprises (vs 25 %), plus de 75% de leurs salariés ont recours au télétravail.

Pour 22% (vs 32 %), les effectifs en télétravail représentent entre 25 et 50% des salariés, pour 21% (vs 22%), ils sont entre 10 et 25% ; 19% (vs 16%) sont entre 50% et 75%, alors que 9% des entreprises (vs 6%) en comptent moins de 10%.



75% et plus



Entre 25 et moins de 50%



Entre 10 et moins de 25%



Entre 50 et moins de 75%



Moins de 10%

## QUESTION 31

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

Les conditions géographiques du télétravail n'ont sensiblement pas changé depuis 2022. Le télétravail reste exclusivement exercé depuis le domicile du salarié pour 45% (vs 36%), et essentiellement en France métropolitaine pour 34% (vs 42%).

14% (vs 15%) n'ont stipulé aucune condition géographique et 6% (vs 8%) acceptent que le télétravail soit réalisé à l'étranger.



Exclusivement au domicile



Tout lieu en France métropolitaine



Absence de conditions

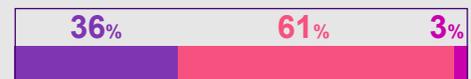


Tout lieu incluant l'étranger

## QUESTION 32

### Pour les salariés en télétravail, le temps de travail a-t-il été réorganisé au sein de vos équipes ?

Concernant le temps de travail, on n'observe pas de changement aux pratiques déjà mises en place depuis 2022 pour le télétravail, les résultats restants sensiblement identiques ; la flexibilité des horaires a été largement adoptée (36% vs 42%), comme la souplesse des jours de télétravail (54% vs 51%). En revanche, la semaine condensée en quatre jours ne décolle pas (3%).



Flexibilité des horaires



Jours de télétravail plus souples



Semaine condensée en 4 jours

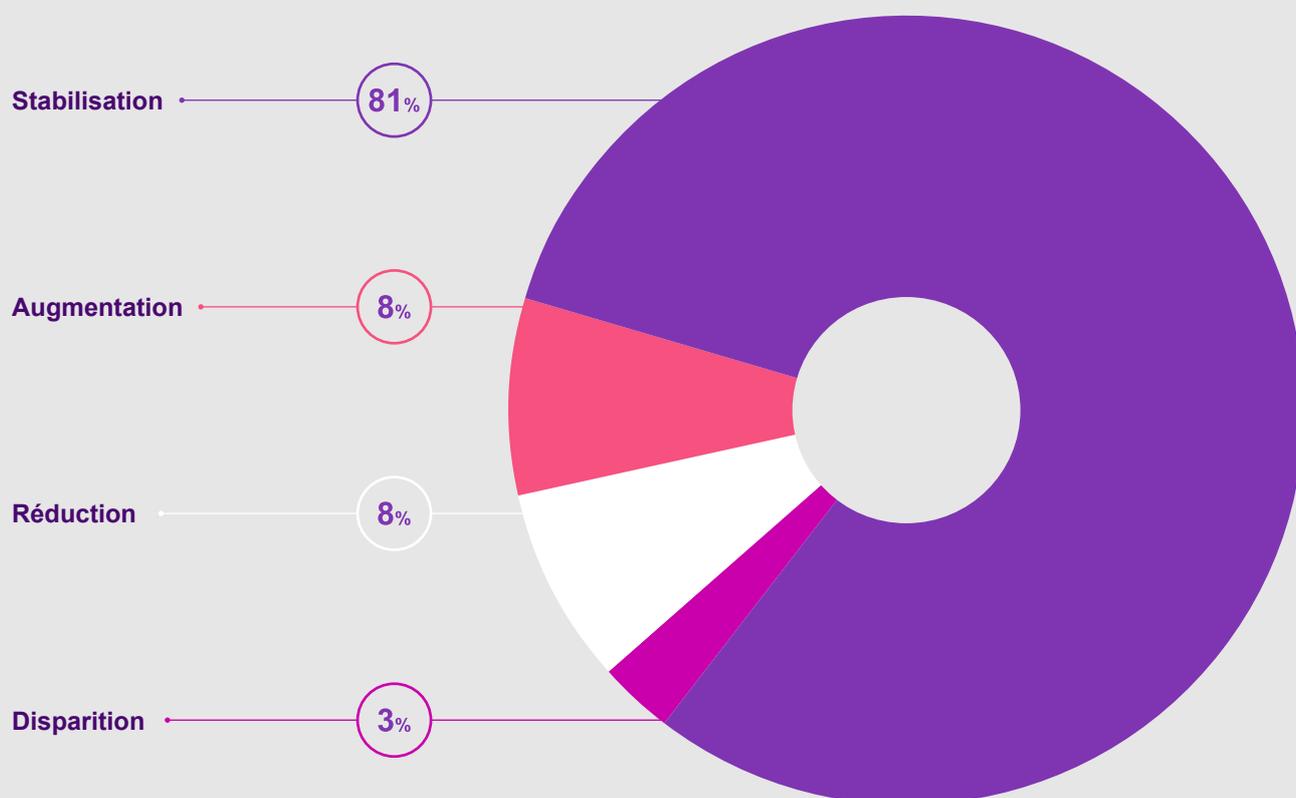
■ Oui ■ Non ■ Nous y réfléchissons

## QUESTION 33

### Après ce premier retour d'expérience du télétravail, comment voyez-vous son évolution ?

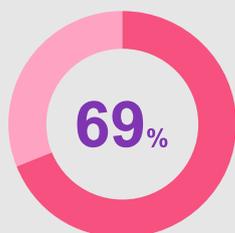
Pour 81% des DRH interrogés, le recours au télétravail restera stable ; 8% des répondants pensent qu'il augmentera encore et 8% envisagent qu'il se réduira. Seuls 3% le voient disparaître.

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.

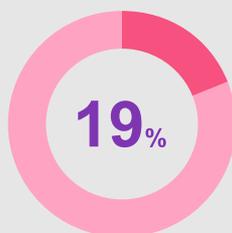


## Compte tenu du contexte économique et financier (inflation, taux d'intérêt élevés, baisse des prix immobilier), envisagez-vous de modifier votre stratégie d'implantation ?

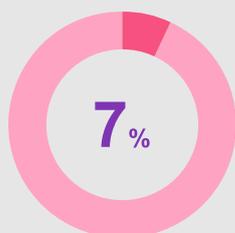
69% des répondants n'envisagent aucun changement dans leur stratégie d'implantation ; 19% réfléchissent à un réaménagement des espaces de travail, 7% pensent déménager et 3 % envisagent le développement des tiers lieux. Seuls 1% envisagent un retour dans les grandes métropoles.



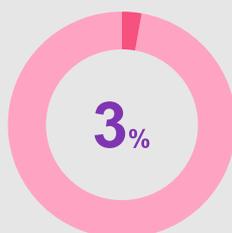
Non



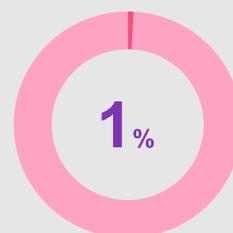
Réaménagement des espaces de travail



Déménagement



Développement de tiers lieux

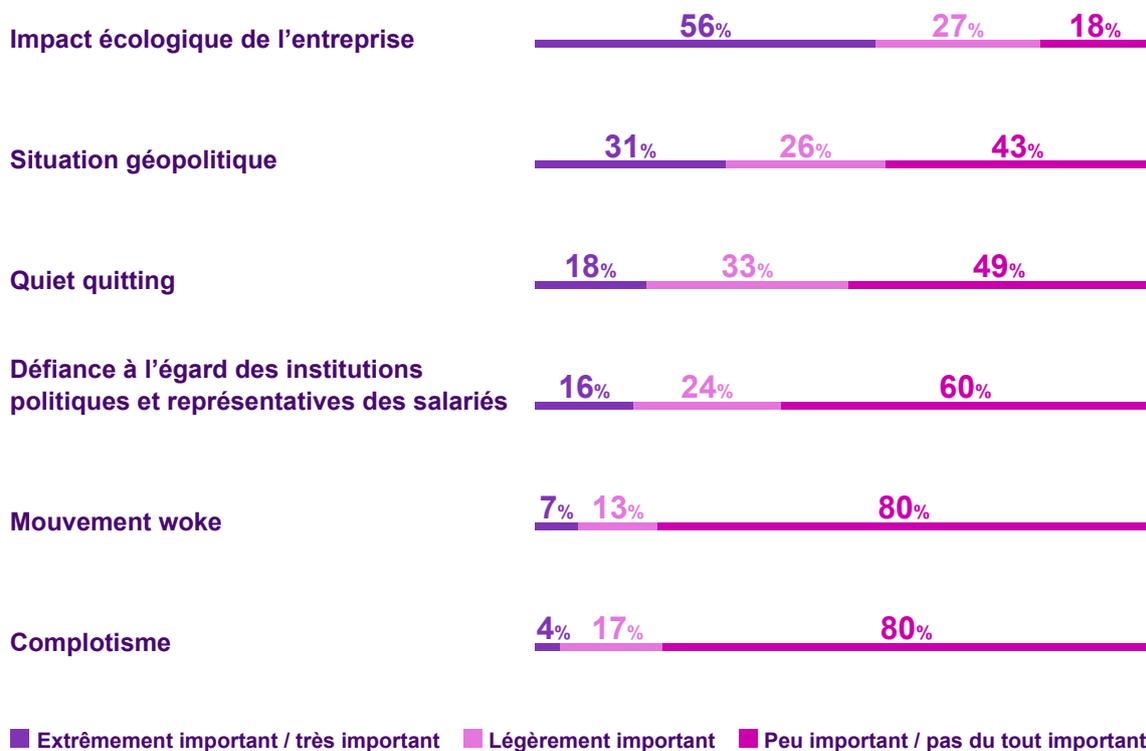


Retour dans les grandes métropoles

## QUESTION 35

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

L'impact écologique de l'entreprise est la thématique qui obtient le meilleur score avec 56% de réponses favorables, la situation géopolitique (31%) emboîte le pas aux phénomènes de grande démission / *quiet quitting* qui perd 12 points (18%). Alors que la défiance à l'égard des institutions politiques et représentatives des salariés monte d'un point (16%), le mouvement *woke* (7%) et le complotisme (4%) semblent moins importants et déclinent tous deux.



# Méthodologie de l'échantillon

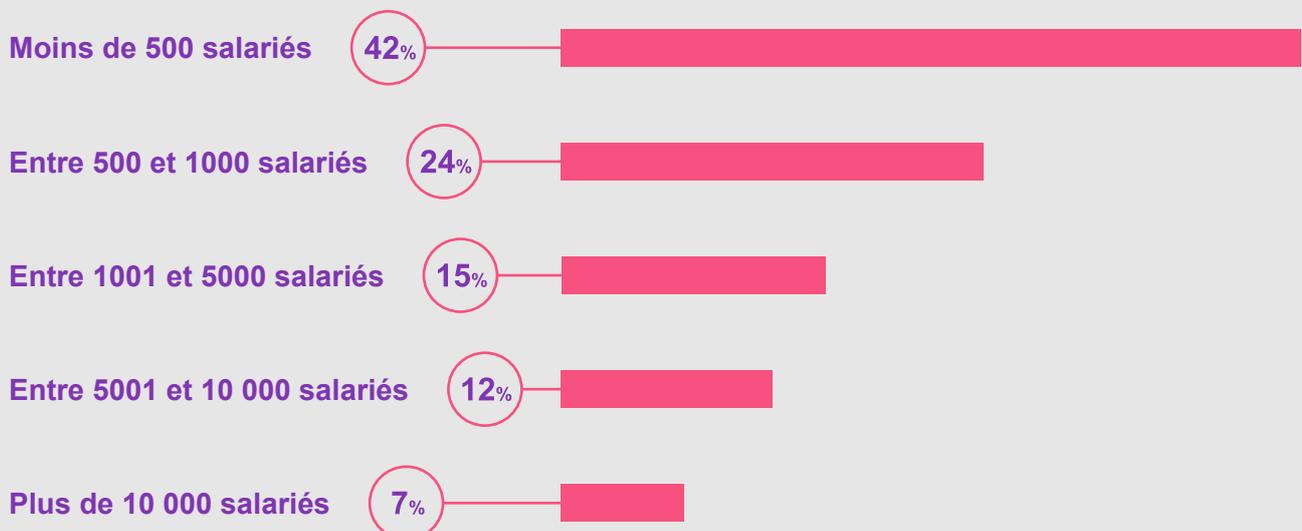
L'édition 2024 du Baromètre des DRH a été menée du 1<sup>er</sup> décembre 2023 au 31 janvier 2024 à l'aide d'un questionnaire en ligne adressé aux DRH d'entreprises de toutes tailles et industries confondues.

Nombre de répondants : 108 DRH

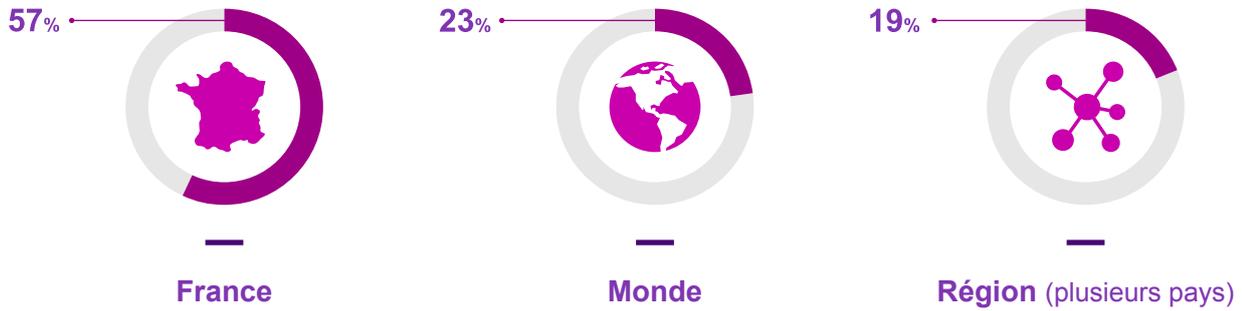
## Votre fonction est-elle représentée au sein du Codir / Comex ?



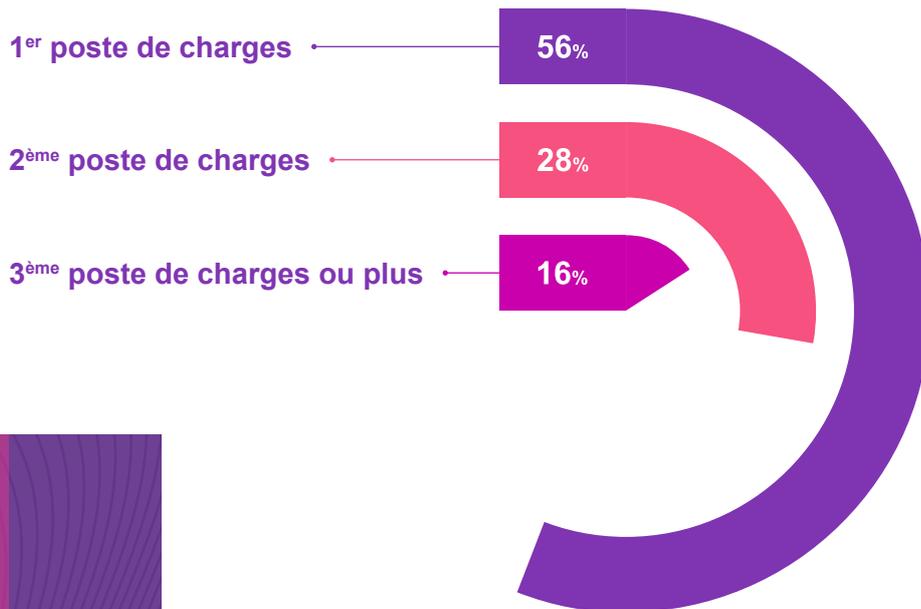
## Effectif du périmètre de chaque répondant



## Périmètre de responsabilité



## Importance des coûts sociaux dans les charges de l'entreprise





## WTW

Tour Hekla  
52, avenue du Général de Gaulle  
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@wtwco.com](mailto: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.

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](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.



## Groupe 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.

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 : 52, avenue du Général de Gaulle - 92800 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](http://wtwco.com/social-media)

Propriété de WTW, ABV Group et Groupe RH&M.  
Tous droits réservés. Mars 2024.

[wtwco.com](http://wtwco.com)