

Écrit par le 22 novembre 2024

# Recrutement, fidélisation, rémunération : les nouvelles priorités RH dans un marché du travail en évolution



**Quel est le moral des professionnels RH ? Comment perçoivent-ils leur métier et son évolution ? Les Editions Tissot et PayFit publient leur 6ème baromètre « Les RH au quotidien\* ». Alors que la crise sanitaire s'éloigne, les sollicitations internes continuent de s'accroître et les moyens pour y faire face ne suffisent pas. En 2023, si le recrutement de talents et leur fidélisation sont en tête des sujets qui mobilisent les professionnels RH, la question du pouvoir d'achat et de la revalorisation des salaires s'invite dans leurs chantiers prioritaires.**

**Fidélisation et recrutement : les défis émergents en 2022 persistent en 2023**

Écrit par le 22 novembre 2024

Accompagnateurs de la relance, les RH sont les premiers capteurs des évolutions de la société qui infusent dans l'entreprise. Or, recruter et fidéliser les salariés suppose de penser un package global qui garantisse une meilleure qualité de vie au travail, des salaires attractifs, et un accompagnement personnalisé de formation et d'évolution professionnelle.

Dans un contexte de baisse du chômage et d'envie de reconversion, l'heure est à la fidélisation des salariés en place. Près des deux tiers des RH (67 %), + 11 points par rapport à 2022, prévoient d'intensifier leurs actions pour retenir les talents.

Après une année marquée par l'apparition de tensions sur de nombreux métiers, la difficulté à recruter va continuer d'occuper une place prépondérante dans le quotidien des professionnels RH. Mais la situation se stabilise, et la proportion des RH qui la placent en tête de leurs priorités 2023 baisse : - 6 points par rapport à 2022 (69 %).

Pour relever ces défis, les RH ont prévu d'actionner un panel de leviers qui diffèrent en fonction de l'objectif.

Parmi eux, la formation est considérée par près de la moitié des RH (47%) comme un moyen efficace de retenir les talents. Sur le front du recrutement, 43% d'entre eux se préparent à amplifier un travail sur la marque employeur.

### **Qualité de vie au travail et rémunération : les nouvelles attentes des salariés dans un contexte inflationniste**

Conséquence des transformations post-Covid et d'un contexte inflationniste grandissant, et selon les RH, les salariés placent en tête de leurs attentes la qualité de vie au travail (74%) et la rémunération (62%), +13 points par rapport à 2022.

- L'hybridation du travail, la possibilité pour le collaborateur d'exercer en télétravail et/ou sur site, est au cœur des dispositifs que les RH ont choisi de privilégier. 39% d'entre eux misent sur cette souplesse pour fidéliser les salariés et 35% pour recruter.
- Le sujet de la revalorisation des salaires devient incontournable. En 2023, 51% d'entre eux l'estiment indispensable pour encourager les salariés à rester dans l'entreprise et 36% pour soutenir leurs actions de recrutement.

Dans ce nouveau contexte, la formation et la gestion des carrières et des compétences reculent de 5 points par rapport à 2022, mais restent, selon les RH, le troisième sujet de préoccupation des salariés.

### **Des professionnels RH qui manquent de temps et de ressources**

Les RH ont repris leurs marques. Seulement 10 % d'entre eux pensent que la gestion des exceptions liées à la situation sanitaire (arrêts maladie, isolement ...) va encore les occuper en 2023 (contre 35% en 2022

Écrit par le 22 novembre 2024

et 80% en 2021).

Pourtant, 62% des professionnels RH déclarent toujours manquer de temps et de ressources pour mener à bien leurs différents projets.

- 79% d'entre eux déclarent avoir été davantage sollicités par les salariés, 70% par la direction et 71% par les managers en 2022. Et ils sont 97 % à penser que le niveau de sollicitations internes sera équivalent et même supérieur en 2023.
- Le manque de budget, qui était beaucoup moins problématique ces dernières années, est de nouveau un sujet de préoccupation pour 34% des RH, +10 points par rapport à 2022. Il se fait notamment sentir pour renforcer les ressources internes dans les services RH.

Ils s'appuient néanmoins massivement sur les outils digitaux. 82% des personnes interrogées déclarent utiliser des outils digitaux pour la paie et le recrutement dans leur fonction RH. Mais le manque de budget est un frein à l'utilisation généralisée de ces solutions, souvent perçues comme trop chères (62%).

« Le marché du travail continue d'évoluer à un rythme rapide, et les professionnels RH sont confrontés à des défis persistants en matière de recrutement et de fidélisation des talents. Chez PayFit, nous sommes convaincus que les outils numériques sont une solution clé pour aider les RH à relever ces défis et à gérer leurs tâches quotidiennes plus efficacement, leur permettant ainsi de se concentrer sur l'essentiel : la gestion des ressources humaines et la création de valeur pour les salariés et l'entreprise.» conclut Amaury Lelong, Directeur Général France de PayFit.

### **Un manque de reconnaissance qui n'entame pas l'engagement professionnel**

« La fonction RH est toujours aussi méconnue et non reconnue. Centre de coût pour les dirigeants, gestionnaire administratif pour les opérationnels, le RH exerce en fait une multitude de métiers à lui seul. », déplore un des répondants de cette enquête.

Un constat posé depuis plusieurs années. Le quotidien devient de plus en plus difficile pour deux tiers des RH qui se sentent peu ou pas soutenus par leur direction et 80% qui se déclarent proches de l'épuisement.

73% des RH interrogés se déclarent également frustrés. Car si leur principale motivation est de travailler sur l'accompagnement des salariés, la réalité de leur quotidien n'est pas à la hauteur de leurs aspirations : plus d'un sur deux (56%) consacre au moins la moitié de son temps à des tâches administratives.

La dimension humaine et sociale reste néanmoins le moteur de leur engagement. Plus de 9 sur 10 se sentent utiles dans leur mission et y trouvent du sens au quotidien, ce qui leur permet de rester motivés. La passion du métier résiste : 70 % d'entre eux déclarent vouloir toujours l'exercer dans 10 ans (+ 4 points qu'en 2022) !

Ecrit par le 22 novembre 2024

«Dans un contexte où le rapport au travail a profondément muté, les RH se vivent plus que jamais comme des chefs d'orchestre, chargés d'harmoniser les attentes des salariés et celles de la direction. Pour leur permettre de jouer pleinement ce rôle, notre volonté aux Éditions Tissot est de les soulager des aspects juridiques et administratifs chronophages. Il en va de l'équilibre de ceux qui sont justement responsables de celui des autres.» analyse Caroline Acs, Directrice générale des Editions Tissot.

## Plus de trois quarts des télétravailleurs effectuent des heures supplémentaires non rémunérées



Ecrit par le 22 novembre 2024

**A la suite de la crise du Covid-19, le télétravail et le travail hybride font désormais plus largement partie du paysage professionnel. Les accords de télétravail ont ainsi été multipliés par dix en quatre ans selon la Dares. S'il existe de nombreux avantages à travailler chez soi ou à distance, c'est cependant loin d'être la panacée. C'est ce que révèle l'enquête intitulée « People at Work 2022 : l'étude Workforce View », d'ADP (Always Designing for People), réalisée auprès de plus de 32 924 actifs dans 17 pays, dont près de 2 000 en France.**

Les télétravailleurs sont plus enclins à se sentir optimistes concernant les 5 prochaines années au niveau professionnel (76%), comparé à 69% de leurs pairs qui se déplacent sur leur lieu de travail. Faut-il y voir un lien avec la volonté de nombre d'entre eux de changer de plan de carrière ? Ils sont ainsi bien plus sujets que leurs homologues qui travaillent sur site à y avoir songé au cours des 12 derniers mois (67% contre 45%). Les différentes options vont du changement de secteur d'activité (21%), à la demande d'un congé sabbatique (20%), du passage d'un temps plein à un temps partiel (15%), jusqu'au lancement de leur propre activité (13%).

### **Un stress accentué en télétravail**

L'étude montre que le télétravail n'évite pas certains écueils. Ainsi, contrairement au reste du monde (24%) ou même à la moyenne européenne (33%), les salariés avec enfants en France estiment en majorité que le télétravail a rendu plus difficile leur gestion de la parentalité (41%). Seuls 22% pensent que cette pratique a facilité leur vie en tant que parent qui travaille, contre 46% au niveau monde.

De plus, il semblerait que le travail à distance accentue le stress. En effet, 70% des télétravailleurs (contre 58% de leurs collègues sur site) ressentent au moins une fois par semaine du stress au travail. Et ils sont plus susceptibles d'avoir l'impression que leur travail pâtit de niveaux de stress importants que leurs collègues sur site (44% contre 33%).

Contrairement au niveau monde où parmi les télétravailleurs, 7 sur 10 (70%) affirment se sentir soutenus par leur direction en matière de santé mentale au travail (contre 51% pour leurs collègues sur site), ils sont moins de la moitié en France (49% contre 45% des salariés sur site) à considérer recevoir de l'aide de la part de leur manager dans ce domaine. Il est vrai que pour plus de la moitié d'entre eux (54%), le télétravail rend plus difficile la détection par les managers au sein de leurs équipes de problèmes de santé mentale, de gestion du stress ou de charge de travail.

Néanmoins, seuls 2 télétravailleurs français sur 10 déclarent que leur employeur ne prend aucune mesure proactive pour favoriser leur bonne santé mentale au travail alors que ce nombre monte à 48% parmi ceux qui travaillent sur site.

### **Les télétravailleurs offrent le plus d' « heures gratuites » à leurs employeurs**

Plus de trois quarts des télétravailleurs (76% contre 51% de leurs collègues sur site) déclarent effectuer des heures supplémentaires non rémunérées. Ils donneraient en moyenne à leurs employeurs l'équivalent de 7,65 heures supplémentaires non rémunérées effectuées sur leur temps libre chaque semaine, comparé à la moyenne de 4,3 heures pour ceux qui exercent sur site. Ces chiffres montrent que les

Écrit par le 22 novembre 2024

salariés à distance effectuent des heures supplémentaires chaque jour sans rémunération additionnelle, qu'il s'agisse de commencer plus tôt ou de se déconnecter plus tard, de faire des pauses raccourcies, de se rendre disponibles en dehors des horaires de travail normaux et donc de répondre toujours présent.

« la quantité d'heures supplémentaires non rémunérées réalisées par les télétravailleurs est un constat inquiétant mis en avant par notre étude, avec notamment le risque de ne pas respecter le droit à la déconnexion. Par conséquent, les employeurs qui accèdent aux demandes de télétravail ont sans doute intérêt à les accorder de façon progressive, afin que le collaborateur ne passe pas à 3 jours de télétravail du jour au lendemain. Les entreprises peuvent aussi envisager de former leurs managers de proximité au management à distance, à la détection des 'signaux faibles' pour prévenir les risques psycho-sociaux » déclare Carlos Fontelas De Carvalho, président d'ADP en France et en Suisse.

Il poursuit : « Si le télétravail peut être un outil formidable dans certaines circonstances, il faut aussi être conscient qu'il doit être accompagné pour éviter de générer du stress supplémentaire, voire de mener au burn-out. Le travail hybride est sans doute une solution à privilégier lorsqu'elle est possible : elle répond aux attentes de flexibilité des salariés tout en assurant une présence sur site régulière, plus jours par semaine pour maintenir le lien.

Enfin, il est nécessaire que toute l'organisation des ressources humaines soit à l'écoute, d'où l'importance de se doter de solutions adéquates, par exemple un système de gestion des temps et des activités qui permettent de mesurer clairement les horaires et les présences. Ce type d'outil peut permettre aux équipes RH de libérer du temps dédié à la gestion administrative pour mieux accompagner les managers et mener des enquêtes ouvertes sur ces éventuelles inégalités entre salariés sur site et télétravailleurs » conclut Carlos Fontelas De Carvalho.

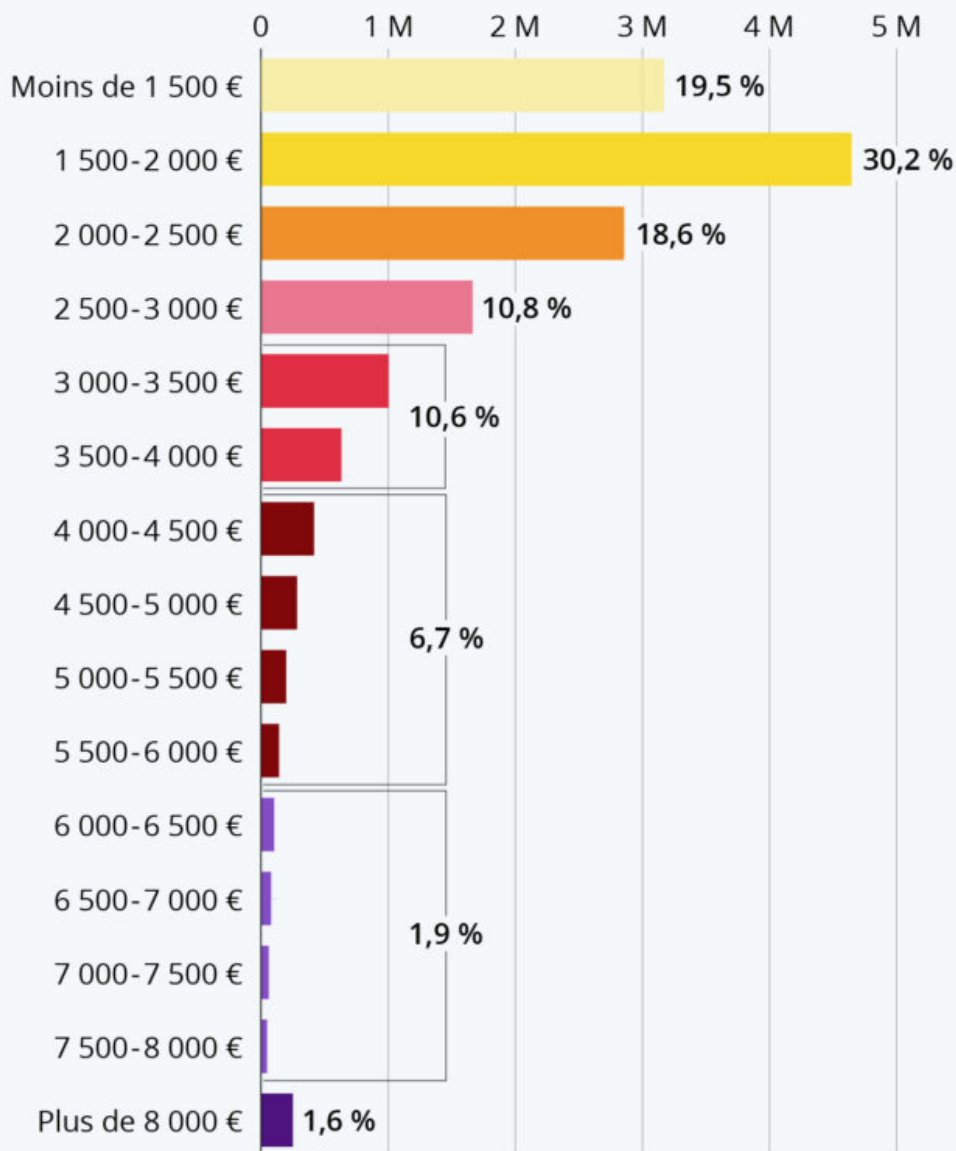
---

## La pyramide des salaires en France

Écrit par le 22 novembre 2024

## La pyramide des salaires

Distribution des salaires mensuels nets en France, en équivalent temps plein (et pourcentage) en 2020 \*



\* France hors Mayotte, salariés du privé et des entreprises publiques.

Source : Insee



statista

Écrit par le 22 novembre 2024

Combien gagnez-vous par rapport à la moyenne des Français ? Une [étude](#) de l'Insee dévoile la distribution des salaires dans l'Hexagone et permet de le découvrir. En 2020, le salaire moyen d'un salarié du privé s'élevait à 2 518 € nets par mois en équivalent temps plein (EQTP). Mais ce chiffre est tiré à la hausse par les très gros revenus. En effet, la médiane des salaires est inférieure de 20 % à la moyenne, traduisant une plus forte concentration dans le bas de la distribution. Le salaire net médian - qui signifie que 50 % des [salariés français](#) gagnent moins que cette somme et que l'autre moitié gagne plus - se situe ainsi à 2 005 € nets mensuels.

Basé sur les données de cette étude, notre graphique donne un aperçu détaillé de la répartition des salaires dans le secteur privé et les entreprises publiques, en équivalent temps plein. On constate que 19,5 % des salariés perçoivent moins de [1 500 €](#) nets par mois (certains salaires en EQTP pouvant être inférieurs au Smic) et qu'environ 30 % se situent entre 1 500 € et 2 000 € nets. Concernant les tranches suivantes, près de 30 % touchent de 2 000 € à 3 000 € et ils ne sont plus que 10,6 % à gagner entre 3 000 € et 4 000 €. Les revenus supérieurs à 4 000 € nets mensuels ne concernent qu'autour d'un salarié français sur dix en EQTP. Au delà de 8 000 €, seulement 1,6 %.

De Tristan Gaudiaut pour [Statista](#)

---

## Près d'un professionnel sur deux attend une hausse de salaire en 2022



Écrit par le 22 novembre 2024



**En 2022, le retour de la confiance des professionnels s'accompagnera d'attentes salariales plus élevées.**

Le cabinet de recrutement [Walters People](#) dévoile la nouvelle version de son étude\* de rémunération annuelle et met en lumière l'évolution des salaires ainsi que les tendances de l'emploi dans plus de 120 fonctions non cadres et une douzaine de domaines d'activité pour l'année qui démarre.

Même si la situation sanitaire - et donc économique - reste incertaine, les 1900 professionnels non cadres interrogés témoignent d'un net retour à la confiance et à la fidélité envers leur employeur... ce qui ne se fera pas sans des exigences plus marquées que jamais concernant leur rémunération.

**Des professionnels plus confiants, plus optimistes, qui comptent rester fidèles à leur entreprise** 2022 est l'année du retour à la confiance pour les professionnels non cadres. 79% d'entre eux se disent en effet optimistes pour les 12 prochains mois (contre 60% en 2021).

Ce renouveau du marché de l'emploi, déjà amorcé depuis la fin d'année 2021, semble avoir un impact positif sur la relation que les professionnels entretiennent avec leur poste et leur entreprise, avec une fidélité et une stabilité qui se renforcent. Un quart des professionnels déclare en effet ne pas envisager

Ecrit par le 22 novembre 2024

de changement de poste prochain (contre 17% il y a un an, +8 points). 42% des personnes interrogées se disaient « déjà en recherche » il y a un an, et pour 2022 seulement 31% le déclarent encore (-11 points). Dans un marché plus confortable, les professionnels non cadres misent donc davantage sur leur employeur actuel pour poursuivre leur carrière.

### **Pas de fidélité sans hausse de la rémunération**

Cette fidélité renouvelée n'est pas sans conséquences pour les entreprises. En effet, lorsqu'on interroge les professionnels non cadres sur les critères auxquels ils accordent le plus de valeur chez leur employeur, ils citent traditionnellement la rémunération en premier lieu. Mais cette année, ce critère renforce très largement sa position, avec près de 55% des professionnels qui le citent, contre 37% il y a un an (+18 points). Cette hausse nette creuse un écart important avec les critères suivants qui sont à plus de 10 points d'écart, et place la rémunération comme outil indispensable de l'attractivité des entreprises.

Cette importance de la rémunération se confirme lorsque l'on évoque les motivations qui pousseraient les professionnels non cadres à changer de poste. Ils sont à nouveau 55% à mettre le salaire en premier critère, devant même la progression de carrière (44%) ou l'amélioration des qualifications (32%).

Les professionnels ont compris que sur un marché tendu, avec des compétences parfois pénuriques, ils peuvent faire monter les enchères. Leur niveau d'exigence est donc progressivement mais nettement en train de s'élever.

D'ailleurs, ils font non seulement preuve de davantage d'ambitions mais aussi d'une confiance renforcée quand on leur parle de salaire. Ils sont en effet deux fois plus nombreux à anticiper une hausse de leur rémunération en 2022 (41% versus 20% en 2021) et même près de 10 points de plus (15% contre 5% il y a un an) à penser qu'ils seront « très certainement » augmentés.

### **Les professionnels recherchés dans ce contexte de pandémie bénéficieront des plus belles augmentations**

Pour les professionnels non cadres, la situation est particulièrement avantageuse dans deux situations 'gagnantes' :

Tout d'abord dans les domaines d'activité qui ont bénéficié de la crise sanitaire. Les métiers de la pharmaceutique sont par exemple en excellente santé, avec des opportunités nombreuses - notamment sur les métiers de la production - et des salaires en hausse sur les profils les plus recherchés (Technicien de maintenance : +9% / Pharmacien chef de produit : +7%). Les métiers de l'administration des ventes et de la 'supply chain' sont quant à eux en évolution, et donc porteurs d'opportunités, grâce au développement de la distribution et en particulier du e-commerce (salaires en hausse de 4% en moyenne en ADV).

L'autre contexte qui avantagera les professionnels est d'être présent sur un marché qui, mécaniquement, leur donne du pouvoir. C'est par exemple le cas dans les métiers de la finance et de la comptabilité, où les candidats disponibles pour combler les besoins des entreprises ne sont pas assez nombreux. Ces dernières doivent donc mettre en place des initiatives d'attraction ambitieuses, et faire un effort notable sur les salaires (+2% en moyenne mais jusqu'à +7% pour un comptable général ou +6% pour un aide-comptable) qui sont au cœur des problématiques actuelles.

Écrit par le 22 novembre 2024

*\*Walters People a interrogé plus de 1900 professionnels non cadres en octobre et novembre 2021 afin de connaître leur état d'esprit vis-à-vis du marché de l'emploi pour les 12 mois à venir.*