

Ecrit par le 4 avril 2025

Près de 8 cadres sur 10 favorables à la transparence des salaires



Alors que [les sujets diversité et inclusion semblent avoir été mis en pause](#) en 2024, de nouvelles initiatives sont attendues pour les mois à venir et pourraient pousser les entreprises à s'engager davantage. [Aude Boudaud](#), directrice au sein [du cabinet de recrutement spécialisé Robert Walters](#), décrypte ces nouveaux bouleversements du marché de l'emploi dans cet article.

La directive européenne pour la transparence salariale doit être appliquée d'ici juin 2026 en France et risque de modifier les pratiques en entreprise. Accès aux rémunérations des salariés accomplissant un travail de même valeur, transparence des rémunérations avant l'embauche : les grilles de rémunération des entreprises risquent d'évoluer d'ici là. Une mesure qui ne fait pas l'unanimité entre entreprises et professionnels. En effet, si parmi ces derniers près 8 sur 10 la jugent positive, les entreprises sont plus mitigées et 45% craignent des répercussions négatives.

78% des cadres en faveur de la transparence salariale

Tensions entre les collaborateurs en cas de disparités, difficultés de négociations, complexité administrative, autant de raisons qui poussent les entreprises à appréhender cette mesure à venir. « Les grilles de rémunération sont déjà un sujet de réflexion permanente pour les DRH, en particulier depuis

Ecrit par le 4 avril 2025

2022, avec de fortes tensions entre le marché externe et les grilles internes. L'application de cette directive apporte une nouvelle complexité nécessitant de s'assurer de la cohérence des salaires selon le poids des différents postes, mais aussi de trouver les bons outils pour différencier la très bonne performance », explique [Aude Boudaud](#), directrice au sein [du cabinet Robert Walters](#).

Plus de 9 cadres sur 10 postuleraient davantage si le salaire était indiqué

Au-delà de l'équité salariale, cette directive pourrait représenter un levier face à la pénurie de talents et de compétences à laquelle font face de nombreuses entreprises. En effet, l'attraction des talents constitue l'un des 3 atouts principaux de cette mesure d'après 48% des professionnels ayant répondu à cette enquête*, après la réduction de l'écart de rémunération entre les hommes et les femmes (68%) et l'amélioration de la confiance envers le management et l'entreprise (58%).

Ainsi, 93% des répondants à cette enquête seraient plus susceptibles de postuler à une offre d'emploi indiquant le salaire proposé, un avantage dont 82% des entreprises sont conscientes. D'ailleurs, certaines d'entre elles ont déjà sauté le pas et mis en place des dispositifs favorisant la transparence salariale, en alignant les rémunérations des collaborateurs possédant les mêmes missions par exemple.

« Les efforts des entreprises pour plus de transparence salariale et de parité sont appréciés par les candidats, même si cela peut rendre la négociation plus délicate, précise Aude Boudaud. Désormais, on ne jugera plus la rémunération en fonction d'un parcours ou d'une rémunération passée, mais plutôt en fonction d'une responsabilité de poste et de la capacité du candidat à assumer les missions qui lui sont proposées. »

Moins de 4 entreprises sur 10 prêtes pour l'application de la directive

Si les termes exacts encadrant cette directives sont encore à définir, les entreprises doivent anticiper cette mesure et mettre en place des actions concrètes : [évaluer la cohérence des salaires](#), adapter leur politique de rémunération, établir une méthodologie d'évaluation des postes, déployer de nouveaux outils, sensibiliser des managers et équipes RH. « Lorsque nous évoquons la directive à venir avec nos clients, les avis divergent : non-sujet pour certains, réel casse-tête pour d'autres. Tout dépend du degré de maturité de l'entreprise. Attention quoi qu'il en soit à la communication vis-à-vis des collaborateurs, au risque de créer un climat social difficile s'ils ne comprennent pas le 'grading' de leur poste », alerte Aude Boudaud.

Prétention salariale : les hommes plus 'efficaces' que les femmes

L'impact de cette directive concerne également les professionnels : si jusqu'à aujourd'hui les candidats avaient tendance à réfléchir « rémunération actuelle + prétention salariale », il faudra désormais revoir le positionnement de la rémunération lors des recherches d'emploi. « Les femmes ne sont pas armées dans ce schéma où les entreprises et recruteurs ne peuvent plus demander la rémunération actuelle, mais uniquement les prétentions : elles ont tendance à répondre avec leur rémunération actuelle, tandis que les hommes ajoutent automatiquement leurs prétentions, note Aude Boudaud. Il y a donc un réel travail d'accompagnement, de préparation et de mentoring à apporter aux candidates ».

**Enquête flash menée auprès de plus de 120 entreprises et 350 professionnels au cours du mois de*

janvier 2025.

Fidélisation et qualité de vie au travail, les priorités des RH en 2025



Face à un marché de l'emploi en mutation et à une instabilité économique persistante, les professionnels des ressources humaines recentrent leurs priorités. L'édition 2025 du baromètre Les RH au quotidien, réalisée par les [Éditions Tissot](#) et [PayFit](#) auprès de plus de 800 répondants, en janvier et février 2025, met en évidence deux enjeux majeurs : la fidélisation des salariés et l'amélioration de la qualité de vie au travail. Alors que la pression sur les RH s'accroît, notamment en raison d'une charge administrative croissante, l'étude révèle également une montée en puissance progressive de l'intelligence artificielle comme solution

Ecrit par le 4 avril 2025

potentielle pour alléger certaines tâches.

Cette 8ème édition du Baromètre Editions Tissot x PayFit met en valeur 3 tendances fortes :

1/ Fidéliser les salariés : un enjeu majeur pour 2025

Après plusieurs années marquées par des difficultés de recrutement, la fidélisation des salariés devient une priorité pour 63% des RH. La hausse du taux de chômage en 2024 (+3,5 % en France hors Mayotte) redéfinit les enjeux du marché du travail. Résultat : le recrutement, autrefois prioritaire, recule à la 4e place des préoccupations RH (cité à 54%, -5 points vs 2024, -15 points vs 2023).

2/ Qualité de vie au travail : une attente forte des salariés

C'est la première inquiétude des salariés (citée à 76%), qui expriment auprès des RH répondants l'importance d'un environnement de travail propice à mieux prévenir les risques psychosociaux et à préserver leur santé mentale. Une tendance en lien avec les résultats d'une récente étude¹ qui en fait même une priorité pour 92% des salariés interrogés. Les RH entendent cette demande avec 61% d'entre eux (+7 points vs 2024) qui comptent renforcer leurs actions sur ce sujet en 2025.

3/ Hausse des rémunérations et du télétravail : des sujets en perte de vitesse

Côté rémunérations, malgré des attentes fortes de 66% des salariés (+2 points par rapport à 2024) qui considèrent ce sujet comme un enjeu clé, la prudence est de mise face à l'instabilité économique et au ralentissement de la croissance. Les négociations et revalorisations salariales se placent seulement à la 6ème place des sujets de mobilisation des RH en 2025, en recul de 7 points par rapport à 2024.

La proportion d'entreprises n'ayant prévu aucune action salariale, qu'elle soit individuelle ou collective, passe de 5% en 2024 à 27% en 2025. Loi Partage de valeur oblige, seuls les dispositifs d'épargne salariale (intéressement, participation) résistent avec 32% des entreprises qui annoncent les maintenir, un niveau proche de celui de 2024 (34%).

Autre point qui a beaucoup occupé les RH ces dernières années : le télétravail. Si la France est loin du grand bond en arrière voulu par les nouveaux gouvernants américains, la flexibilité semble néanmoins atteindre un plateau. 69% des entreprises n'ont pas fait évoluer leur politique de télétravail, et 13% ont même restreint son accès. Seules 12% des entreprises ont assoupli leurs règles, un chiffre en nette baisse par rapport à 2024 (-9 points).

Comment les RH font face aux défis du quotidien ?

● Entre passion pour le métier et épuisement

En 2025, plus de la moitié des RH (51%) a choisi la profession pour sa dimension humaine, loin devant l'aspect administratif et organisationnel (26%) et l'accompagnement des grandes orientations de l'entreprise, qui connaît un net recul (23% en 2025 contre 31% en 2022). L'engouement pour le métier reste fort puisque 7 RH sur 10 se voient toujours exercer cette profession dans 10 ans.

Mais les RH expriment un fort sentiment de fatigue et de frustration. 81% se déclarent proches de l'épuisement, et 76% ressentent une frustration croissante, notamment en raison du poids des tâches administratives qui représentent toujours une part importante de leur quotidien (au détriment de la qualité de travail et de l'évolution des salariés).

Parmi les raisons invoquées, le manque de temps et de ressources reste la 1ère difficulté pour les RH (57%), suivie par le manque de budget cité par 40% d'entre eux en 2025, soit 16 points de plus qu'il y a 3

Ecrit par le 4 avril 2025

ans;

Autre raison de ce sentiment de frustration, le manque de reconnaissance devient préoccupant et s'accroît au fil des ans (32% en 2025, 11 points de plus qu'en 2022). Ces tendances persistent, voire s'accroissent depuis plusieurs années, et font plonger le niveau de motivation des RH (-7 points en 1 an et -10 points en 3 ans).

● L'Intelligence Artificielle, solution potentielle pour les RH ?

Alors que les outils digitaux sont désormais largement utilisés par les RH, l'intelligence artificielle fait tout juste son entrée dans les services RH. Son adoption reste encore très progressive avec 17% seulement qui déclarent l'utiliser régulièrement. 33% des RH qui ne l'utilisent pas encore envisagent néanmoins de le faire à court ou moyen terme, pour optimiser leur travail.

Face à des budgets contraints, l'IA pourrait bien représenter une solution pour mieux concilier les enjeux humains du métier et sa dimension administrative.

« Les résultats du baromètre démontrent à nouveau à quel point on peut parler de vocation dans la fonction RH, explique [Marie-Alice Tantardini](#), DRH de PayFit. Mais ils révèlent aussi un paradoxe : alors que la fidélisation et la qualité de vie au travail sont les priorités exprimées pour 2025, les équipes RH restent submergées par des tâches administratives - la charge restant trop importante malgré un usage digital en constante progression. Il est urgent de leur redonner du temps, pour qu'elles puissent le réinvestir dans ce qui compte vraiment. »

« Dans un environnement où les réglementations sociales se complexifient et où l'instabilité économique pèse sur les entreprises, les RH se retrouvent en première ligne pour répondre à deux défis cruciaux : améliorer la qualité de vie au travail et renforcer la fidélisation des talents, complète [Caroline Acs](#), directrice générale des Editions Tissot. Pourtant, leur temps est trop souvent accaparé par des contraintes administratives et juridiques. Aux Editions Tissot, notre mission est plus que jamais de leur simplifier l'application du droit social, avec des outils et des contenus clairs, concrets et immédiatement opérationnels. Parce qu'un RH bien armé est un RH qui peut pleinement jouer son rôle stratégique. »

Arrêts de travail : les entreprises refusent de subir la hausse de coût

Ecrit par le 4 avril 2025



Dès le 1^{er} avril 2025, l'Assurance maladie va réduire de 20% l'indemnisation des arrêts maladie pour les salariés du privé. Les employeurs n'auront pas d'autre choix que d'augmenter leurs versements à ces salariés, qui doivent continuer à percevoir 90% de leur salaire durant leur arrêt. Dans ce contexte, comment les entreprises se battent pour limiter l'addition. Focus avec [Spartes*](#), le cabinet parisien de conseil expert dans le pilotage de la performance RH et financière des entreprises.

D'abord, en refusant les augmentations de tarifs globales que vont vouloir leur imposer les organismes de prévoyance, pour négocier en fonction de leur situation spécifique. Ensuite, en améliorant le taux de recouvrement des indemnités versées par l'Assurance maladie, mais aussi en agissant sur les causes profondes de l'absentéisme, et en faisant jouer leurs droits en tant qu'employeur.

Il fallait trouver des économies, en voilà : désormais, les indemnités versées par l'Assurance maladie aux salariés en arrêt de travail s'élèveront au maximum à 1,4 Smic (2 522€ brut par mois), et non plus à 1,8 Smic, (3 243,24€). Cette réforme, applicable dès le 1er avril 2025, devrait faire économiser 600M€ environ à l'Assurance maladie, selon le ministère du Travail.

Côté entreprises, l'addition s'annonce salée : aux termes de la plupart des conventions collectives, les employeurs doivent compléter les indemnités de l'Assurance maladie, pour garantir au moins 90% du

Ecrit par le 4 avril 2025

salaire à leurs salariés en arrêt de travail. Ils vont donc devoir leur verser plus indemnités complémentaires, pour un surcoût estimé à 800M€, entre la hausse des montants à verser à leurs salariés et celle des cotisations que vont leur réclamer les organismes de prévoyance. « Les entreprises ne sont pas d'accord pour supporter cette nouvelle hausse de charges, explique [Sacha Kleynjans](#) Sacha Kleynjans, dirigeant du Pôle Tech du cabinet de conseil [Spartes](#). Nous voyons quelles se mobilisent, en utilisant plusieurs leviers ».

Refuser les hausses de tarif des organismes de prévoyance, et lancer les négociations

Le paiement des indemnités complémentaires peut être pris en charge par les organismes de prévoyance auprès desquels l'entreprise a souscrit un contrat.

« Ces organismes ont déjà prévu d'augmenter leurs tarifs, pour répercuter cette décision de l'Assurance maladie, prévient Sacha Kleynjans. Mais ils vont chercher à imposer des hausses de prix uniformes, sans tenir compte du degré auquel les entreprises sont impactées. Or, ce degré s'avère très variable, en fonction des salaires réels versés par l'entreprise. Nous voyons donc de plus en plus d'entreprises refuser l'augmentation de tarif que son organisme de prévoyance lui annonce. Ensuite, elles analysent finement l'ensemble des rémunérations de ses salariés, pour estimer l'augmentation réelle de ses indemnités complémentaires. Elles possèdent alors les arguments pour engager les négociations avec l'organisme de prévoyance et obtenir un tarif acceptable, correspondant à leur réalité. »

Récupérer 100% des montants dus par l'Assurance maladie

60% des entreprises ont mis en place la subrogation : elles versent au collaborateur son salaire durant son arrêt maladie, puis se font partiellement rembourser par la Sécurité Sociale, qui leur verse les Indemnités Journalières (IJSS) dues au salarié.

Problème : 25% de ces IJSS ne sont jamais versées aux entreprises, du fait d'erreurs et de retards dans le traitement des dossiers par la CPAM... mais aussi à cause d'arrêts déclarés trop tardivement, ou de manière incomplète, par les salariés. Pour améliorer ce taux de recouvrement, les entreprises suivent de plus en plus rigoureusement l'état des paiements effectués par l'Assurance maladie, pour ne laisser aucun dossier en souffrance et s'assurer que les IJSS qui lui sont dues lui sont effectivement versées. Pour être efficace, ce suivi s'accompagne d'une information régulière des salariés, pour leur rappeler leurs droits et devoirs en cas d'arrêt de travail.

« Cela permet de fortement réduire le nombre de dossiers bloqués, et d'accélérer le versement des IJSS, affirme Sacha Kleynjans. Cette information peut se décliner sous forme d'affichage dans les locaux ou de réunions explicatives avec les représentants du personnel. Elle permet de rappeler aux salariés l'avantage social que leur apporte la subrogation, mais aussi de les informer sur les évolutions de leurs droits : par exemple, depuis janvier 2024, un arrêt maladie prescrit en téléconsultation ne peut pas excéder trois jours, faute de quoi il n'est pas indemnisé ».

[Arrêts de travail : les entreprises privées luttent aussi](#)

Ecrit par le 4 avril 2025

Digitaliser la gestion des arrêts de travail, grâce à l'IA

Réduire les erreurs dans la saisie des arrêts, repérer les blocages, relancer la CPAM, et mener dans les délais les actions qui s'imposent pour recouvrir les IJSS... autant de tâches fastidieuses, chronophages et peu valorisantes pour les équipes RH.

« Pour simplifier ce travail, et permettre à ces équipes de dégager du temps pour d'autres missions à plus forte valeur ajoutée, les entreprises adoptent de plus en plus d'outils dédiés, basés sur l'IA, reprend Sacha Kleynjans. Ils permettent de digitaliser la gestion des arrêts de travail, et de réduire de 15% à 20% le temps passé à gérer ces dossiers. Nous proposons un outil de ce type, baptisé Klem. Grâce à un rapprochement constant entre les flux des services paie et comptabilité, il permet à l'entreprise de savoir, à tout moment, où en sont ses recouvrements, et de ne plus laisser de dossiers en souffrance. »

En améliorant le taux de recouvrement des IJSS, ces outils contribuent également à protéger la trésorerie de l'entreprise.

Faire le point sur ses droits et devoirs en tant qu'employeur

Pour ne pas supporter seules la hausse du coût des arrêts maladie, les employeurs cherchent de plus en plus à faire valoir leurs droits. Ainsi, depuis octobre 2024, le salarié doit informer son employeur du lieu auquel une contre-visite médicale pourra être effectuée. Si l'employeur décide de demander cette visite à l'Assurance-Maladie, il n'a pas à en prévenir le salarié. Si ce dernier ne se soumet pas à cette visite, ou si le médecin conclut à un arrêt injustifié, l'employeur peut suspendre le versement des indemnités complémentaires, et le salarié doit reprendre le travail.

« D'autre part, en tout état de cause, les indemnités complémentaires ne sont dues qu'aux salariés justifiant d'au moins un an d'ancienneté, reprend Sacha Kleynjans, et à condition qu'ils aient déclaré leur arrêt maladie dans les 48 H à l'Assurance maladie. Enfin, la période durant laquelle l'employeur doit verser ces indemnités, et leur montant, dépend de l'ancienneté du salarié. Les employeurs se montrent de plus en plus conscients de ces limites, alors qu'auparavant certains payaient trop, ou trop longtemps. »

Mener des actions ciblées, pour limiter le nombre et la durée des arrêts de travail

Sous l'effet conjugué du vieillissement de la population active et de l'allongement de la durée des arrêts de travail, la hausse de leur coût ne semble pas près de s'infléchir. Pour ne pas subir cette situation, les employeurs cherchent à dépasser la gestion uniquement financière et administrative du phénomène : ils mettent en place des plans d'action de fond permettant de limiter le nombre d'arrêts de travail pris par leurs salariés. Meilleure organisation du travail, aménagements horaires, formations à la prévention du stress, implication des managers...

« Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés, et déterminer une série d'actions adaptées », complète Sacha Kleynjans.

S'abstenir de cette réflexion ne pourra qu'aggraver le problème...d'autant que les troubles psychologiques restent aujourd'hui la principale cause des arrêts de travail de longue durée.

**Créé en 2012, le cabinet Spartes, dont le siège social est à Paris, accompagne plus de 1 500 clients dans toute la France. L'entreprise emploie 150 salariés et réalise un chiffre d'affaires de 33M€ en 2024.*

Arrêts de travail : les entreprises privées luttent aussi



Lutter contre l'absentéisme dans le public, mais aussi dans le privé : le gouvernement et les députés multiplient les propositions pour faire réaliser des économies à l'assurance-maladie. De leur côté, explique [Spartes*](#), le cabinet parisien de conseil expert dans le pilotage de la performance RH et financière des entreprises.les entreprises se mobilisent aussi pour faire baisser le nombre d'arrêts de travail, et limiter le coût qu'il représente pour elles : aujourd'hui, 25% des indemnités qui leur sont dues par la CPAM ne leur sont pas versées, et les arrêts de

Ecrit par le 4 avril 2025

travail leur coûtent 800 € par salarié et par an.

Le gouvernement l'a annoncé : il projette de réduire l'indemnisation des salariés de la fonction publique, en instaurant deux jours de carence supplémentaires. De leur côté, certains députés veulent également diminuer cette indemnisation pour les salariés du privé, en mettant en place un « jour de carence « d'ordre public », que ni l'employeur ni la CPAM ne pourront indemniser. L'objectif dans les deux cas : soulager les finances de l'Assurance-Maladie, qui a vu le coût des arrêts de travail atteindre près de 17 Mds € au premier semestre 2024.

De leur côté, les entreprises s'organisent pour limiter le nombre et le coût de ces arrêts de travail. Car elles aussi en supportent le coût : celles qui maintiennent le salaire de leurs collaborateurs durant leurs arrêts maladie (60% des entreprises) doivent en théorie percevoir des Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale (IJSS). Mais le délai de recouvrement de ces IJSS s'allonge constamment : il atteint 33,5 jours en 2023, soit 25 % de plus qu'en 2019. Plus grave encore, 25 % de ces IJSS ne pas versées aux entreprises, du fait d'erreurs et de retards dans le traitement des dossiers par la CPAM. Bilan : les arrêts de travail coûtent 800€ par an et par salarié aux entreprises. Et, du fait du vieillissement de la population, ce coût devrait encore croître dans le futur.

« De plus en plus d'entreprises nous demandent de les aider à mieux récupérer ces indemnités, témoigne [Sacha Kleynjans](#), directeur du Pôle Tech du cabinet [Spartes](#). L'enjeu devient d'autant plus crucial pour elles que ces IJSS vont sans doute diminuer dans le futur, ce qui les obligera à toujours plus de rigueur pour améliorer leur taux de recouvrement ».

Communiquer fréquemment sur les bonnes pratiques avec les salariés

Dans plus d'un tiers des cas, si la Sécurité Sociale ne prend pas en charge un arrêt maladie, c'est... parce qu'elle ne l'a pas reçu. Parce que le salarié, qui dispose de 48H pour envoyer ce document à son employeur et à la CPAM, n'a pas respecté ce délai, ou n'a pas fourni tous les documents, ou encore a omis de signaler la prolongation de son arrêt de travail... les possibilités d'erreur ou d'oubli s'avèrent nombreuses. « Pour les limiter, nous conseillons aux employeurs de régulièrement sensibiliser leurs salariés sur leurs droits et devoirs en cas d'arrêt de travail, par le biais d'affichage dans les locaux de l'entreprise et de réunions explicatives avec les représentants du personnel, explique Sacha Kleynjans. Cela permet de rappeler aux salariés la politique de leur entreprise en matière d'indemnisation de leurs arrêts maladie, mais également de les informer sur les évolutions de leurs droits : par exemple, depuis janvier 2024, un arrêt maladie prescrit en téléconsultation ne peut pas excéder trois jours, faute de quoi il n'est pas indemnisé ».

[Arrêts de travail : 5 conseils pour limiter leur coût pour l'entreprise](#)

Suivre de près le traitement des dossiers par les services RH

Ecrit par le 4 avril 2025

Recouvrer l'intégralité de ses IJSS implique une gestion rigoureuse du traitement des dossiers : il s'agit de repérer, dès la déclaration de l'arrêt maladie, les erreurs ou incohérences qui pourraient bloquer le traitement du dossier. Puis, à chaque étape, de relancer la CPAM en cas de retard, de blocage ou de remboursement incomplet... le tout avant la fin du délai de prescription : passés 27 mois, les IJSS non perçues s'avèrent définitivement perdues. « Il s'agit de tâches lourdes, chronophages et peu valorisantes pour les équipes RH, reprend Sacha Kleynjans. Il importe donc de motiver ces collaborateurs et de suivre les résultats de leurs actions, en leur donnant de la visibilité, et une reconnaissance, au sein de l'entreprise ».

Digitaliser le suivi pour une meilleure efficacité, et ne plus laisser passer les délais de prescription

Réduire les erreurs dans la saisie des arrêts, suivre l'avancement de chaque dossier, repérer les blocages et mener dans les délais les actions qui s'imposent : telles sont les missions que remplit Klem, l'outil dédié créé par Spartes pour digitaliser la gestion des arrêts de travail. Basé sur l'IA, il permet de réduire de 15% le temps passé à gérer ces dossiers, et de protéger la trésorerie de l'entreprise en réduisant le délai de recouvrement des IJSS. Grâce à un rapprochement constant entre les flux des services paie et comptabilité, il permet à l'entreprise de savoir, à tout moment, où en sont ses recouvrements, et de ne plus laisser de dossiers en souffrance. Il évite enfin, grâce à un système d'alertes, de ne pas laisser traîner un dossier trop longtemps, et donc d'éviter que les IJSS deviennent irrécupérables.

Mener des actions ciblées, pour limiter le nombre et de la durée des arrêts de travail

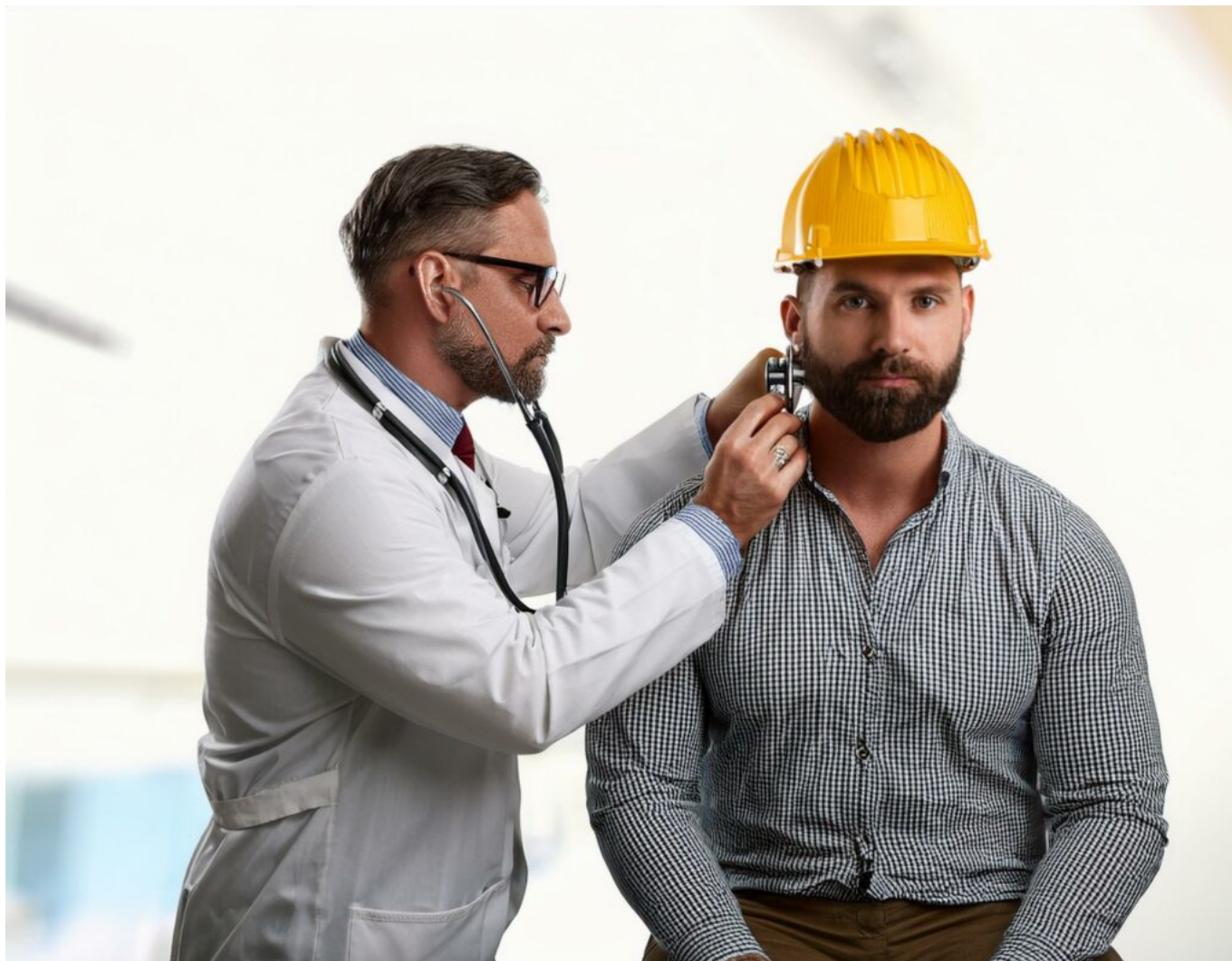
Sous l'effet conjugué du vieillissement de la population active et de l'allongement de la durée des arrêts de travail, la hausse de leur coût ne semble pas près de s'infléchir. Pour ne pas subir cette situation, les employeurs ne pourront pas se contenter d'une gestion uniquement financière et administrative du phénomène : ils doivent définir un plan d'action de fond permettant de limiter le nombre d'arrêts de travail pris par leurs salariés. Meilleure organisation du travail, aménagements horaires, formations à la prévention du stress, implication des managers... « Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés, et déterminer une série d'actions adaptées » affirme Sacha Kleynjans. S'abstenir de cette réflexion ne pourra qu'aggraver le problème... d'autant que les troubles psychologiques restent aujourd'hui la principale cause des arrêts de travail de longue durée.

**Créé en 2012, le cabinet Spartes, dont le siège social est à Paris, accompagne plus de 1 500 clients dans toute la France. L'entreprise emploie une centaine de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 20 M€ en 2023.*

L.G.

Ecrit par le 4 avril 2025

Arrêts de travail : 5 conseils pour limiter leur coût pour l'entreprise



L'Assurance Maladie vient de le révéler : les arrêts de travail ont vu leur coût bondir de +8,5% au premier semestre 2024. Ce coût se répercute aussi sur les entreprises : celles qui ont mis en place la subrogation peinent de plus en plus à récupérer les Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale (IJSS), qui doivent leur être versées par les organismes sociaux quand elles ont maintenu le salaire de leur collaborateur durant son arrêt de travail. On estime qu'aujourd'hui, 25% de ces IJSS ne sont pas versées aux entreprises, ce qui représente pour elles un coût de 800 € par an et par salarié. Comment peuvent-elles limiter ce coût ? D'abord, en améliorant

Ecrit par le 4 avril 2025

leur taux de recouvrement des IJSS. Ensuite, en agissant sur les causes profondes de l'absentéisme, au cas par cas explique [Spartes](#)*, le cabinet parisien de conseil expert dans le pilotage de la performance RH et financière des entreprises.

L'Assurance Maladie a prévenu : son déficit atteindra sans doute les 17 Mds € cette année, principalement du fait de la hausse du nombre et de la durée des arrêts de travail. Le coût de leur indemnisation n'en finit pas de grimper : il a encore progressé de 8,5 % au premier semestre de 2024.

Pour les entreprises aussi, cette évolution représente un coût croissant. 60% d'entre elles ont mis en place le principe de la subrogation : elles versent au collaborateur son salaire durant son arrêt, puis sont remboursées lorsqu'elles perçoivent les Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale. Mais le délai de recouvrement de ces IJSS s'allonge constamment : il atteint 33,5 jours en 2023, soit 25 % de plus qu'en 2019. Plus grave encore, 25 % de ces IJSS ne sont pas versées aux entreprises, du fait d'erreurs et de retards dans le traitement des dossiers. Bilan : les arrêts de travail coûtent 800€ par an et par salarié aux entreprises.

Comment alors limiter la facture pour les employeurs ? Voici cinq réflexes à adopter.

1. Communiquer fréquemment sur les bonnes pratiques avec les salariés

Dans plus d'un tiers des cas, si la Sécurité Sociale ne prend pas en charge un arrêt maladie, c'est... parce qu'elle ne l'a pas reçu. Fréquemment, le salarié, qui dispose de 48h pour envoyer ce document à son employeur et à la CPAM, ne respecte pas ce délai ou ne fournit pas l'intégralité des informations demandées. « Pour limiter les erreurs et oublis, nous conseillons aux employeurs de régulièrement sensibiliser leurs salariés sur leurs droits et devoirs en cas d'arrêt de travail, par le biais d'affichage dans les locaux de l'entreprise et de réunions avec les représentants du Personnel, explique [Sacha Kleyjnans](#), directeur du Pôle Tech du cabinet [Spartes](#). Cela permet de rappeler aux salariés l'avantage social que leur apporte la subrogation, mais également de les informer sur les évolutions de leurs droits : par exemple, depuis janvier 2024, un arrêt maladie prescrit en téléconsultation ne peut pas excéder trois jours, faute de quoi il n'est pas indemnisé. »

« Autant de missions qu'une IA bien entraînée peut exécuter à la perfection. »

2. Adopter des outils digitaux, basés sur l'IA

Réduire les erreurs dans la saisie des arrêts, suivre l'avancement de chaque dossier, repérer les blocages et mener dans les délais les actions qui s'imposent : autant de missions qu'une IA bien entraînée peut exécuter à la perfection. C'est en partant de ce constat que Spartes a développé Klem, un outil exclusif de gestion digitalisée des arrêts de travail. Basé sur l'IA, il permet de réduire de 15% le temps passé à gérer ces dossiers, et de protéger la trésorerie de l'entreprise en réduisant le délai de recouvrement des IJSS. Grâce à un rapprochement constant entre les flux des services paie et comptabilité, il permet à l'entreprise de savoir, à tout moment, où en sont ses recouvrements, et de ne plus laisser de dossiers en souffrance. « Klem s'inspire directement de notre expertise acquise sur le terrain, précise Sacha Kleyjnans. Nous avons, depuis plusieurs années, mis en place pour nos clients une offre d'externalisation

Ecrit par le 4 avril 2025

de la gestion des IJSS. C'est pour cette raison que nous avons développé, en interne, les fonctionnalités que nous proposons aujourd'hui sous la marque Klem. »

« L'employeur se doit d'agir rapidement. »

3. Agir rapidement en cas de blocage, et ouvrir les bons canaux de communication

Lorsque le traitement d'un dossier prend du retard, l'employeur se doit d'agir rapidement, et de manière proactive : auprès du salarié, en lui réclamant sans attendre les pièces manquantes, ou auprès de la CPAM, afin d'identifier avec elle les causes du blocage et les actions à mener. Dans les deux cas, la communication doit rester fluide et facile : à l'entreprise de désigner un interlocuteur dédié, qui continue à suivre le dossier jusqu'à la résolution du problème. « Cette rapidité non seulement permet d'augmenter le taux de recouvrement des IJSS, mais aussi d'améliorer les relations entre employeur et salarié, souligne Sacha Kleynjans. Traiter efficacement les arrêts de travail fait partie des éléments qui définissent une marque employeur, et facilite le travail au quotidien. »

« Mettre en place des procédures permettant d'agir dans les délais légaux. »

4. Tenir compte du délai de prescription

Passé un délai de 27 mois suivant l'absence du salarié, la récupération des sommes dues par la CPAM devient impossible pour l'entreprise. D'où la nécessité, pour elle, de suivre régulièrement l'état d'avancement des dossiers, et de mettre en place des procédures permettant d'agir dans les délais légaux, afin de maximiser ses chances de recouvrement. « Cette prise en compte des délais fait partie des fonctionnalités les plus appréciées de Klem, poursuit Sacha Kleynjans. L'outil permet de prendre en charge immédiatement chaque arrêt de travail. Il permet d'obtenir des résultats beaucoup plus probants qu'une prestation de recouvrement à posteriori, qui ne traite que les arrêts passés, concernant souvent des collaborateurs ayant quitté la société. »

« Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés. »

5. Mener des actions ciblées, pour limiter le nombre et la durée des arrêts de travail

Sous l'effet conjugué du vieillissement de la population active et de la progression du SMIC, la hausse du coût des arrêts de travail ne semble pas près de s'infléchir. Pour ne pas subir cette situation, les employeurs ne pourront pas se contenter d'une gestion uniquement financière et administrative du phénomène : ils doivent définir un plan d'action de fond permettant de limiter le nombre d'arrêts de travail pris par leurs salariés. Meilleure organisation du travail, aménagements horaires, formations à la prévention du stress, implication des managers... Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés, et

Ecrit par le 4 avril 2025

déterminer une série d'actions adaptées. S'abstenir de cette réflexion ne pourra qu'aggraver le problème... d'autant que les troubles psychologiques restent aujourd'hui la principale cause des arrêts de travail de longue durée.

**Créé en 2012, le cabinet Spartes, dont le siège social est à Paris, accompagne plus de 2 000 clients dans toute la France. L'entreprise emploie une centaine de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 20 M€ en 2023.*

L.G.

Une nouvelle directrice générale nommée à la tête de la MSA Alpes-Vaucluse

Ecrit par le 4 avril 2025



Lundi 2 septembre a marqué l'intronisation au poste de directrice générale de Céline Argenti-Dubourget. La nouvelle dirigeante vient succéder à Corinne Garreau, partie à la retraite qui était en poste depuis 2019.

Une nouvelle direction pour un nouveau départ. Ce lundi 2 septembre n'était pas uniquement synonyme de rentrée pour les écoliers du territoire national, [Céline Argenti-Dubourget](#) a pris ses fonctions de directrice générale à la tête de [la MSA \(Mutualité Sociale Agricole\) Alpes-Vaucluse](#).

Issue d'une formation spécialisée dans la protection sociale qu'elle a effectué à l'Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité sociale (EN3S), la nouvelle patronne de la MSA a ensuite débuté sa carrière professionnelle à la sécurité sociale au sein de la caisse d'allocations familiales (CAF) des Bouches-du-Rhône en tant que cadre en premier lieu avant d'accéder au poste de sous-directrice.

En 2017 elle poursuit son parcours au sein du Régime agricole à la MSA Provence Azur comme directrice comptable et financière avant d'être nommée directrice générale en juin 2024 par le Conseil

Ecrit par le 4 avril 2025

d'Administration.

La déclaration de la nouvelle présidente générale du MSA Alpes-Vaucluse

« Après 7 ans passés au sein du régime agricole, j'ai l'intime conviction que la MSA joue un rôle essentiel auprès des populations agricoles et rurales, notamment en période de crise.

Ma mission première, avec les collaborateurs de la MSA Alpes-Vaucluse, sera de continuer à garantir un service de qualité pour toujours mieux répondre aux besoins des adhérents. Pour cela, le réseau d'élus qui maille le territoire est un appui majeur aux actions menées par la MSA et aux dispositifs qui existent pour accompagner les ressortissants.

Ce modèle mutualiste qui caractérise notre régime permet aux populations agricoles d'être représentées au sein de la MSA, partout sur les territoires. A cet égard, les élections qui se dérouleront en mai prochain seront un rendez-vous incontournable de 2025. » a déclaré Céline Argenti-Dubourget.

Avignon : l'Apec organise une matinée RH consacrée à la fidélisation des salariés

L'association pour l'emploi des cadres ([APEC](#)) qui aide les entreprises et l'ensemble des acteurs économiques dans les étapes clés du parcours professionnel, organise ce jeudi 6 juin, de 10h à 12h, une matinée RH dédiée à la fidélisation des salariés. Cet évènement se déroulera au [Centre Apec d'Avignon](#), situé dans la zone d'Agroparc.

Les entreprises et PME souffrent depuis un moment du phénomène de rotation du personnel qui empêche l'efficacité d'une stratégie à long terme. L'Apec met donc en place ce dispositif afin d'initier les hommes et les femmes qui sont chargés du recrutement à enrichir leurs pratiques de recrutement dans le but de favoriser une fidélisation de leurs salariés.

Infos pratiques : Matinée RH « la fidélisation des salariés au cœur des enjeux RH ». Jeudi 6 juin de 10h à 12h. Centre Apec d'Avignon, 60 chemin de Fontanille, Eden village, Bâtiment Aulne. Inscription en cliquant [ici](#).

Fidélisation et recrutement, les deux priorités des RH en 2024



Quel est le moral des professionnels RH ? Comment perçoivent-ils leur métier et son évolution ? Quels sont les sujets qui vont les mobiliser le plus en 2024 ? Les [Éditions Tissot](#) et [Payfit](#) publient le 7^e baromètre 'Les RH au quotidien' réalisé auprès de plus de 900 professionnels des RH. Une édition qui reprend leur pouls dans un contexte économique et social en tension et qui met en lumière leurs deux sujets de mobilisation en 2024 : la fidélisation des salariés et le recrutement de nouveaux talents. Plus que jamais, la dimension humaine du métier des RH va être au cœur de ces enjeux !

Dans un marché très concurrentiel, marqué par des pénuries de talents sur de nombreux métiers, l'heure est à la fidélisation des salariés, anciens ou plus récemment recrutés. Près des 2/3 des RH (64 %), + 12 points par rapport à 2023, pensent que ce sera LE sujet phare de l'année et prévoient d'intensifier leurs

Ecrit par le 4 avril 2025

actions pour retenir leurs talents.

Le recrutement va également continuer d'occuper une place prépondérante dans le quotidien de ces professionnels, même si 59% des RH le placent en seconde position de leurs priorités 2024 (-7 points par rapport à 2023).

Pour répondre à ce double enjeu, dans ce contexte inflationniste, la politique de rémunération des salariés devient un levier central de fidélisation et de recrutement. Près d'1 RH sur 2 (45%) a travaillé sur une politique salariale plus attractive.

Rémunération et qualité de vie au travail, au cœur des attentes des salariés

Les RH perçoivent une pression croissante des salariés pour engager des actions sur la qualité de vie au travail (71%) et la rémunération (64%) : +15 points par rapport à 2022 !

- Si, en 2023, l'hybridation du travail était au cœur de la stratégie de recrutement et de fidélisation, en 2024, 60% des répondants affirment que la politique de télétravail n'a pas évolué dans leur entreprise. 21% des professionnels RH déclarent même qu'elle est devenue plus flexible. Certaines entreprises ont néanmoins fait marche arrière : pour 13%, la politique de télétravail est aujourd'hui moins flexible et une ultra minorité (6%) l'a même totalement supprimée.
- Le sujet de la revalorisation des salaires est plus que jamais d'actualité. Les RH s'attendent à consacrer en 2024 davantage de temps aux négociations et revalorisations salariales. Des augmentations individuelles (62%) plus que collectives (41%) sont projetées dans un grand nombre d'entreprises interrogées. 40% des RH misent sur les primes individuelles et 34% sur des rémunérations additionnelles de type intéressement, participation ou encore épargne salariale.

Et dans ce contexte, comment se portent nos RH en 2024 ?

RH : la dimension humaine du métier plus que jamais au cœur des motivations

« Un métier passion, prenant et enrichissant qui évolue continuellement », déclare un des répondants. L'engouement pour le métier ne faiblit pas puisque 71% des RH se voient toujours exercer cette profession dans 10 ans. Et que plus de 9 sur 10 se sentent utiles dans leur mission et y trouvent du sens au quotidien.

À ce titre, concilier les attentes des salariés avec celles de la direction constitue la principale source de satisfaction de près de la moitié d'entre eux (45%), suivie par l'accompagnement de l'évolution des salariés.

Ecrit par le 4 avril 2025

La dimension humaine du métier reste de loin la première motivation pour 1 professionnel RH sur 2. Accompagner les salariés et travailler sur la gestion des carrières ou les conditions de travail est au cœur de leur engagement ; un indicateur en hausse de 6 points par rapport à 2023 et de 10 points par rapport à 2022 !

La dimension sociale du métier, de son côté, perd de l'importance avec -7 points entre 2023 et 2024. Communiquer vers le personnel, gérer les litiges et accompagner les grands projets d'entreprise ne séduit plus que 23% des RH.

« Comme depuis plusieurs années, le Baromètre 2024 nous confirme que le métier de RH est un métier passion, 9 RH sur 10 se sentent utiles et motivés. Leur principal défi cette année sera de consacrer du temps aux missions qu'ils aiment le plus : accompagner les salariés, concilier les intérêts des salariés avec ceux des dirigeants », commente [Marie-Alice Tantardini](#), Directrice des Ressources Humaines chez PayFit.

Mais toujours plus sollicités, les RH se considèrent toujours proches de l'épuisement

Il faut être sur tous les fronts et « la fonction RH devient de plus en plus compliquée à assumer » selon l'un des répondants. 8 RH sur 10 se sentent sursollicités, proches de l'épuisement et ne s'attendent pas à des améliorations en 2024.

73% des RH interrogés se déclarent également frustrés. Car si leur principale motivation est de travailler sur la qualité de vie au travail et l'évolution des salariés, la réalité n'est pas à la hauteur de leurs aspirations : plus 1 sur 2 (55%) consacre encore au moins la moitié de son temps à des tâches administratives !

« Le métier se complexifie avec des enjeux de plus en plus lourds d'engagement, de santé mentale, d'absentéisme, alors que l'administratif s'alourdit sans vraiment créer de valeur », note l'un d'entre eux.

Pour mener à bien leurs différents projets et missions, 59% des professionnels RH déclarent toujours manquer de temps et surtout de budget, soit + 13 points qu'en 2022 sur ce dernier item.

Le manque de budget est le principal frein à l'équipement en outils digitaux, pourtant largement plébiscités pour le gain de temps et d'efficacité qu'ils apportent, pour 66% d'entre eux, soit 4 points de plus qu'en 2023.

Ils y ont néanmoins largement recours (83%) pour la paie, la gestion des absences et congés, le stockage des informations et le recrutement.

« La digitalisation a certes permis d'aider les RH dans leur quotidien ces dernières années, mais le temps passé en tâches à faible valeur ajoutée est toujours important, et inversement proportionnel à celui que ces professionnels aimeraient consacrer à la gestion des carrières ou aux conditions de travail, moteur de leur engagement dans ce métier », constate [Caroline Acs](#), Directrice Générale des Editions Tissot. « Les outils qui simplifient les procédures RH et les aident à prendre des décisions soumises à une

Ecrit par le 4 avril 2025

réglementation complexe et en constante évolution leur font encore trop souvent défaut. En dépit de cela, nous nous réjouissons que la grande majorité d'entre eux se sente toujours utile, motivée, et animée par la conviction de faire grandir l'humain dans l'entreprise. »

Sécurité de l'emploi : plus de la moitié des télétravailleurs à plein temps inquiets pour leur avenir



Face à l'incertitude économique, près de 4 travailleurs sur 10 (38%), en France et dans le monde, ne se sentent pas en sécurité dans leur emploi, soulignant ainsi la nécessité pour les employeurs d'adopter des mesures appropriées afin de rassurer leurs talents, révèle le rapport* de [l'ADP research institute](#), '[People at work 2023 : l'étude workforce view](#)', après l'enquête menée auprès de plus de 32 000 actifs dans 17

Écrit par le 4 avril 2025

pays, dont près de 2 000 en France. Au niveau européen, la France est en deuxième position derrière la Suisse (48%) parmi les pays où les salariés craignent le plus pour la sécurité de leur emploi, alors que seulement 25% des Néerlandais et 28% des Allemands expriment ce ressenti.

Sentiment d'insécurité de l'emploi plus marqué chez les hommes

En France, le sentiment d'insécurité de l'emploi est le plus marqué chez les hommes (44% contre 31% des femmes), ainsi que chez les membres de la génération Z âgés de 18 à 24 ans (43% contre 33% des plus de 55 ans). Par secteur d'activité, les salariés de l'immobilier (54%), des médias et de l'information (47%), des transports, de la logistique et de l'industrie (46%) sont les plus nombreux à se sentir en insécurité dans leur emploi. A l'inverse, les travailleurs de l'éducation et de la santé sont près de la moitié à se sentir en sécurité dans leur travail actuel (49%).

En outre, les salariés travaillant uniquement à distance sont ceux qui se sentent le plus en insécurité dans leur emploi : plus de la moitié d'entre eux font part de ce sentiment (55 %), contre 38% de ceux en 100% présentiel et 34% en mode hybride. A noter également que les travailleurs exerçant au sein d'une grande entreprise de plus de 1 000 salariés ne sont que 27% à se sentir en insécurité dans leur emploi, alors qu'ils sont 43% pour les employés de PME (entre 10 et 249 salariés).

L'incertitude économique accentue le sentiment d'insécurité professionnelle

Près de 7 travailleurs français sur 10 (68%, loin de la moyenne européenne de 57%) pensent qu'aucune profession ne sera épargnée par l'incertitude économique actuelle. Un ressenti qui est plus fortement partagé par les collaborateurs âgés de 35 ans et plus (71% contre 64% des 18-34 ans). Au niveau des secteurs d'activité, c'est tout particulièrement le cas chez les salariés évoluant dans l'industrie (75%), le commerce (73%), le transport et la logistique (72%), contrairement à ceux des médias et de l'information (56%).

Si au niveau monde, près d'un travailleur sur quatre (23%) estime que, d'ici cinq ans, le recours à l'IA sera la norme dans son secteur d'activité et aura pour effet de réduire les tâches manuelles, les Français comme les Européens ne sont que 14% à exprimer ce sentiment. Un chiffre qui est, néanmoins, plus important chez les hommes (16% contre 10% des femmes), chez les jeunes de 18 à 24 ans (19% contre 12% des 25 ans et plus), chez les collaborateurs exerçant dans le secteur de la finance (21%), des services professionnels (20%), de l'informatique, des télécommunications et de l'industrie (18%).

La sécurité de l'emploi : un critère essentiel pour les Français

La sécurité de l'emploi est primordiale pour les travailleurs français : elle arrive en deuxième position des critères les plus importants dans un travail pour 40% d'entre eux, loin derrière cependant le salaire (66%) mais avant le plaisir au travail (37%), la flexibilité des horaires (31%) et l'évolution de carrière (30%). A noter que la sécurité de l'emploi prend de l'importance de façon proportionnelle avec l'âge des collaborateurs : alors que pour les 18-24 ans, elle se positionne en quatrième position parmi les critères les plus importants pour eux dans un emploi (29%), elle arrive en deuxième place chez les répondants de 55 ans et plus, avec près d'1 sur 2 qui l'affirme (47%). Pour les moins de 34 ans, après le salaire, c'est le plaisir au travail qui prime (37%), suivi par la progression de carrière (34%).

Les salariés français sont 61% à se dire satisfaits de la sécurité de l'emploi chez leur employeur actuel (la moyenne mondiale étant de 65%). Néanmoins, l'étude révèle que ceux travaillant dans les médias et les métiers de l'information sont de loin les moins satisfaits, avec à peine plus d'une personne sur trois se

Écrit par le 4 avril 2025

sentant en sécurité dans son emploi (35%). C'est deux fois moins que les salariés exerçant un métier dans l'éducation et la santé (70%).

L'étude indique également que travailler uniquement à distance amène à être moins satisfait de son employeur en matière de sécurité de l'emploi (46%) par rapport à leurs collègues en présentiel (61%) ou en mode hybride (65%). Ils sont d'ailleurs plus de la moitié à envisager de faire plus d'heures supplémentaires (51%) pour « sécuriser » leur emploi, contre 33 % pour les travailleurs en mode hybride et 27% pour ceux sur site. Ainsi, alors que le monde s'adapte au fur et à mesure au travail hybride et que de nombreux collaborateurs souhaitent travailler à distance, l'un des défis des employeurs est de conserver la satisfaction de leurs salariés vis-à-vis de la sécurité de l'emploi.

« De nombreuses entreprises rencontrent toujours d'importantes difficultés à attirer et fidéliser les talents. »

Carlos Fontelas de Carvalho, président d'ADP en France, en Suisse et en Suède

« Les temps actuels suscitent des inquiétudes chez les travailleurs, avec de nombreuses incertitudes sur les plans économiques, géopolitiques ou même technologiques, commente Carlos Fontelas de Carvalho, président d'ADP en France, en Suisse et en Suède. En parallèle, de nombreuses entreprises rencontrent toujours d'importantes difficultés à attirer et fidéliser les talents. Compte tenu de ce contexte, les employeurs doivent redoubler leurs efforts pour montrer à leurs équipes qu'elles sont appréciées à leur juste valeur, que leurs contributions sont reconnues et que des opportunités de formation associées à des perspectives d'évolution vont favoriser leur avenir professionnel. »

« Depuis longtemps, les avancées technologiques telles que l'automatisation, l'IA et le machine learning sont vues comme des opportunités pour ADP, afin de toujours mieux servir nos clients et faciliter la vie de nos collaborateurs, poursuit Carlos Fontelas de Carvalho. Si certains secteurs vont devoir s'adapter et certains métiers sont amenés à se transformer, une communication ouverte et transparente dès maintenant avec les collaborateurs peut aider à dissiper les idées reçues et rassurer les équipes quant à la sécurité de leur emploi. Cet environnement de travail positif doit être ressenti y compris par les salariés travaillant à distance. L'étude tend à montrer que ces derniers peuvent craindre de ne pas être assez 'visibles' pour se révéler indispensables à leur entreprise. Il est donc primordial de valoriser le rôle central des managers de proximité dans le maintien du lien, aussi bien sur site qu'à distance, et d'accélérer leur formation pour cela, afin que chaque collaborateur puisse faire entendre sa voix. »

*Le rapport « [People at Work 2023 : l'étude Workforce View](#) » étudie les comportements des salariés face au monde du travail actuel, ainsi que leurs attentes et espoirs vis-à-vis de leur futur environnement de travail. [ADP Research Institute](#) a interrogé 32 612 actifs dans 17 pays, dont 1 912 en France.