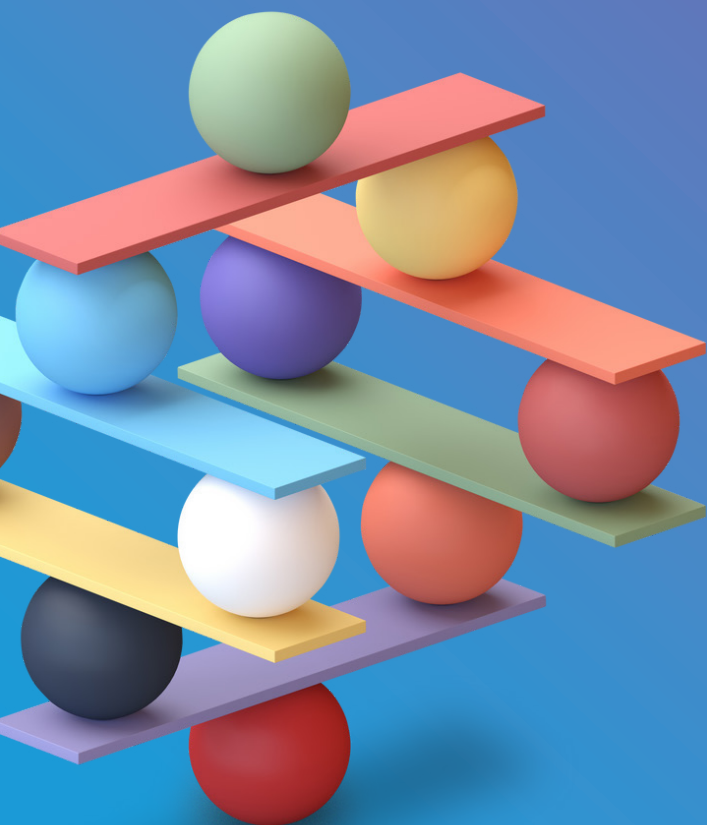


2023 : quelles priorités pour les DRH en France ?

Tendances mondiales en matière de gestion des talents
Enquête Mercer



Sommaire



	Méthodologie et échantillon	4
1	Quelles stratégies mettre en place pour réussir en France en 2023 ?	5
2	Quelles priorités pour les DRH en 2023 selon leur implantation géographique ?	6
3	Quels grands défis attendent les RH en 2023 ?	7
	Conclusion	18



Les événements de ces dernières années ont accéléré l'avènement d'un nouveau monde du travail.

*Si nous avons effectivement anticipé les transformations de la **nature du travail** (sous l'impact de l'IA, de la robotisation, de la digitalisation etc...), ces changements se sont également accompagnés d'une **transformation de l'organisation du travail** avec des attentes très fortes et clairement exprimées des salariés autour de la RSE, de la flexibilité, du bien-être, de l'employabilité et de la question de l'énergie collective, qui exigent une **réinitialisation des priorités des DRH**.*

Les 2 474 professionnels des Ressources Humaines que nous avons interrogés à l'occasion de l'édition 2022 – 2023 de notre enquête annuelle sur les tendances mondiales en matière de gestion des talents indiquent que ces efforts se poursuivent dans un marché de gestion des talents qui reste très en tension malgré l'incertitude sociopolitique et économique.



Raphaele Nicaud
Associée, Directrice conseil
Talents et Transformation RH,
Mercer France



Méthodologie et échantillon

Pour l'édition 2022-2023 de notre enquête annuelle Global Talent Trends sur les tendances mondiales en matière de gestion des talents, nous avons interrogé un panel de professionnels RH en octobre 2022, par le biais d'un questionnaire en ligne.

Cette enquête a été construite sur la base des retours d'expériences d'entreprises appartenant à une large gamme de secteurs d'activité dans le monde.

Dans ce rapport, nous ferons un focus particulier sur les sociétés domiciliées sur le territoire français, de tailles et de secteurs d'activité divers (technologie, biens de consommation, industrie, commerce de détail, construction, énergie, services financiers, santé, logistique, services professionnels et publics).



Enquête mondiale basée sur les contributions de professionnels des Ressources Humaines



2474
professionnels RH dans le monde

dont **43**
professionnels RH en France

Type d'entreprises



82 %
multinationales

14 %
entreprises françaises

4 %
autres

Taille d'entreprises



68 %
entre 0 et 5 000
salariés

11 %
entre 5001 et 14 999
salariés

21 %
+ de 15 000
salariés

1 - Quelles stratégies mettre en place pour réussir en France en 2023 ?

2023 sera une année déterminante car les plans de transformation se heurtent à de nouvelles réalités. Les entreprises et les départements des Ressources Humaines devront maintenir leur niveau d'énergie et leur dynamisme pour répondre à ces nouveaux enjeux.

- 1 Créer un modèle d'organisation du travail basé sur les compétences
- 2 Garantir la diversité, l'égalité et l'inclusion
- 3 Faciliter l'émergence de nouveaux modes de travail (à distance, hybride...)
- 4 Améliorer les résultats en matière de bien-être au travail
- 5 Développer la culture d'entreprise

L'instabilité géopolitique, les difficultés économiques et les tensions persistantes sur le marché du travail ont eu un impact profond sur les priorités en matière de ressources humaines.

En France, les domaines dans lesquels il a été le plus difficile de progresser sont la culture des organisations et l'amélioration de notre capacité d'adaptation.

Quelles sont les autres priorités des RH en 2023 ?

Pour répondre aux nouvelles demandes des collaborateurs, les entreprises mettent en place de nouvelles actions :

- mise à jour du contrat employeur autour des nouveaux modèles de travail et des nouvelles attentes ;
- développement des carrières des populations senior ;
- augmentation de la cyber résilience ;
- et atténuation des cyber-risques.



2 - Quelles priorités pour les DRH en 2023 selon leur implantation géographique ?



En France, les principales préoccupations des Directeurs des Ressources Humaines pour l'année 2023 sont liées à l'**expérience collaborateur** (flexibilité, bien-être au travail et avantages sociaux).

Ces priorités diffèrent en fonction de l'implantation géographique de l'entreprise et sont également liées au contexte économique et social local.

	Monde	Amérique du Nord	Amérique Latine	Pacifique	MENA*	Europe	Afrique	Asie
1	Améliorer l'expérience collaborateur pour mieux fidéliser les talents	Expérience collaborateur	Expérience collaborateur	Expérience collaborateur	Expérience collaborateur	Expérience collaborateur	SWP	Expérience collaborateur
2	Optimiser le pilotage des ressources de l'entreprise	Bien-être	Automatisation	SWP	Package de rémunération	SWP	Reskilling	Rémunération
3	Concevoir des processus de gestion des talents autour des compétences	Package de rémunération	Bien-être	Bien-être	Compétences	Rémunération	Compétences	SWP
4	Repenser la politique de rémunération	Compétences	Compétences	Reskilling	Rémunération	Reskilling	Bien-être	Package de rémunération
5	Améliorer les stratégies et les pratiques en matière de rémunération	SWP*	Redéfinition du travail	Compétences	Reskilling	Compétences	Rémunération	Compétences
6	Investir dans la formation et le perfectionnement de la main-d'œuvre	Rémunération	Package de rémunération	Package de rémunération	SWP	Package de rémunération	Centré sur l'humain	Reskilling
7	Assurer le bien-être au travail (mental, social, physique et financier)	RSE	Reskilling	Diversité	Automatisation	Bien-être	Expérience collaborateur	Bien-être
8	Redéfinir le travail pour améliorer l'agilité	Flexibilité	Rémunération	Flexibilité	Bien-être	Marque	Redéfinition du travail	Redéfinition du travail
9	Réimaginer la marque employeur	Diversité	Diversité	Rémunération	Marque	Redéfinition du travail	Package de rémunération	Marque
10	Donner la parole aux collaborateurs	Reskilling	SWP	Marque	Modèle opérationnel RH	RSE	Marque	Diversité
	Respecter les engagements RSE et DEI	Faire évoluer la culture de la flexibilité au travail		Développer un processus décisionnel centré sur l'humain				
	Mettre en place l'automatisation	Refondre les opérations RH						

*MENA : Moyen-Orient et Afrique du Nord
SWP : Strategic Workforce Planning

3 – Quels grands défis attendent les RH en 2023 ?



Miser sur l'authenticité

Diriger autrement grâce à un leadership basé sur des valeurs et une stratégie adaptée aux besoins futurs.



Favoriser le travail collaboratif

Créer des partenariats équitables, transparents et gratifiants.



Garantir le bien-être au travail

Avoir une définition étendue de ce qu'est le bien-être et contribuer à la bonne santé des salariés grâce à des avantages sociaux adaptés.



Repenser l'employabilité des salariés

Satisfaire les nouveaux besoins du marché interne du travail grâce à une organisation reposant sur les compétences.



Mettre à profit l'énergie collective

Libérer le potentiel grâce à un environnement de travail centré sur l'humain et s'appuyer sur l'affectio societatis.

Ces cinq priorités doivent figurer à l'agenda des départements RH en 2023.

Miser sur l'authenticité



1- Miser sur l'authenticité

En France, en 2023, les entreprises veulent mettre à l'honneur la résilience, les valeurs et la culture d'entreprise pour diriger autrement.



Le « WEF Good Work Alliance » préconise cinq objectifs à atteindre qui, avec les mesures qui leur sont associées, contribuent à un avenir du travail sain, équitable et centré sur l'humain. La marque employeur et la réputation étant des facteurs clés de rétention cette année, il sera crucial d'aller au-delà des simples mesures de profit et de résultat pour garantir la confiance des multiples parties prenantes.

Promouvoir l'équité salariale et technologique



66 % des entreprises françaises déclarent garantir un salaire décent à tous leurs salariés.

Assurer la flexibilité et la protection



60 % proposent des options de travail flexibles pour tous, mais **84 %** n'envisagent pas de garantir la sécurité de l'emploi aux travailleurs intérimaires.

Assurer la santé et le bien-être



83 % offrent un niveau minimum de soins de santé à tous les salariés sur tous les sites, mais les initiatives en faveur du bien-être au travail sont moins répandues (56 %).

Favoriser la diversité, l'équité et l'inclusion



45 % déclarent prendre des mesures pour que le profil de leur force de travail reflète le(s) marché(s) sur lequel(lesquels) elle opère.

Favoriser l'employabilité et la culture de l'apprentissage



45 % offrent à tous les salariés l'accès à des possibilités de perfectionnement et de reconversion.

■ En place aujourd'hui ■ Prévu d'ici 2030

Les activités de RSE qui ont eu le plus d'impact pour les entreprises en France

Lier les objectifs RSE aux ambitions de l'entreprise.

Intégrer les indicateurs RSE dans les tableaux de bord de la direction.

Intégrer la RSE dans le programme de transformation.

Favoriser le **travail collaboratif**



2 - Favoriser le travail collaboratif

Comment les entreprises françaises réussissent-elles à pallier la pénurie de talents grâce à plus de collaboration, tout en restant compétitives dans un marché sous tension ?

72 % des entreprises mettent en place des dispositifs pour renforcer la collaboration et l'inclusion. Comment cela se traduit-il dans la pratique ?

51 %

Formation des managers pour qu'ils adoptent un management inclusif au sein de leurs équipes.

44 %

Garantie du respect des valeurs de Diversité, d'Égalité et d'Inclusion pour l'ensemble des collaborateurs.

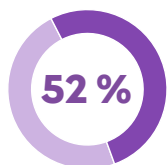
26 %

Définition des axes d'amélioration pour une collaboration efficace au travail.

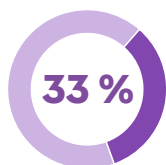
23 %

Création de groupes de travail internes pour définir de nouvelles méthodes de travail collaboratif efficaces.

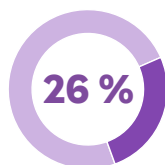
L'environnement inflationniste met plus que jamais l'accent sur les rémunérations. Comment les entreprises françaises réagissent-elles à cette nouvelle réalité du marché ?



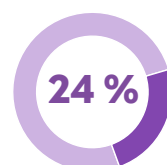
Utilisent des primes au lieu du salaire de base pour augmenter la rémunération totale sans engagement à long terme.



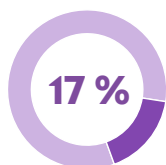
Offrent un ajustement du coût de la vie ou d'autres augmentations salariales dans les marchés les plus touchés.



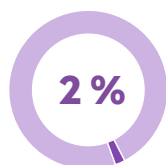
Mettent en place un mécanisme de révision des primes et des salaires pour l'ensemble des salariés.



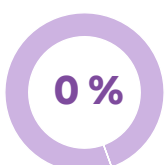
Ajustent les salaires ou offrent des ajustements liés au coût de la vie uniquement aux personnes dont le salaire est inférieur à la moyenne du marché.



Augmentent les autres avantages afin d'éviter d'augmenter les salaires.



Augmentent le recours aux travailleurs intérimaires pour minimiser l'augmentation des salaires des travailleurs permanents.



Réduisent les autres avantages pour compenser les coûts plus élevés liés aux augmentations de salaire.

Garantir le **bien-être au travail**

3



3 - Garantir le bien-être au travail

Les entreprises françaises misent sur le bien-être au travail en faisant évoluer leurs avantages sociaux.

92 % se concentrent sur la manière dont leurs offres d'avantages sociaux peuvent mieux soutenir l'attraction, la rétention et l'engagement des salariés cette année.



Repenser l'employabilité des salariés



4 - Repenser l'employabilité des salariés

Les entreprises françaises mettent l'accent sur la gestion de l'employabilité pour répondre aux besoins de compétences actuelles et futures.



Planification

Associer les orientations commerciales de l'entreprise à la gestion stratégique des ressources pour répondre aux besoins actuels et futurs.

62 % ont des plans de développement suffisamment détaillés pour identifier les besoins futurs en termes de compétences.

53 % ont une gestion prévisionnelle stratégique qui quantifie les lacunes et besoins en matière de compétences en plus des effectifs.

54 % font la différence entre les compétences qui peuvent être développées et celles qui peuvent être achetées.



Evaluation

Connaître les compétences internes de nos talents et l'offre externe.

71 % connaissent les compétences de l'ensemble de leurs salariés.

16 % utilisent une plateforme d'intelligence artificielle (IA) pour piloter leurs talents.

28 % procèdent à des évaluations de compétences techniques.

26 % utilisent des outils psychométriques pour mesurer le potentiel de leurs talents.



Déploiement

Mettre en relation les bonnes personnes au bon moment sur le poste le plus adapté.

22 % disposent d'un marché interne des talents.

5 % font partie d'un groupe de talents externes.

51 % incluent des projets à court terme, et pas seulement des missions d'expatriation, dans le cadre de la mobilité des talents.

15 % mettent à la disposition de tous des informations sur les carrières et les échelles de rémunération.



Développement

Former les talents, récompenser et reconnaître l'acquisition de compétences.

46 % connaissent leurs besoins en matière de développement des talents.

12 % ont des programmes de perfectionnement et de formation continue efficaces pour préparer les talents à évoluer dans de nouveaux domaines.

80 % orientent les salariés vers des opportunités d'apprentissage en fonction de leurs aspirations en matière d'emploi et de compétences.

51 % ont mis en place des parcours d'apprentissage correspondant aux emplois et compétences.

Mettre à profit l'énergie collective

5



5 - Mettre à profit l'énergie collective

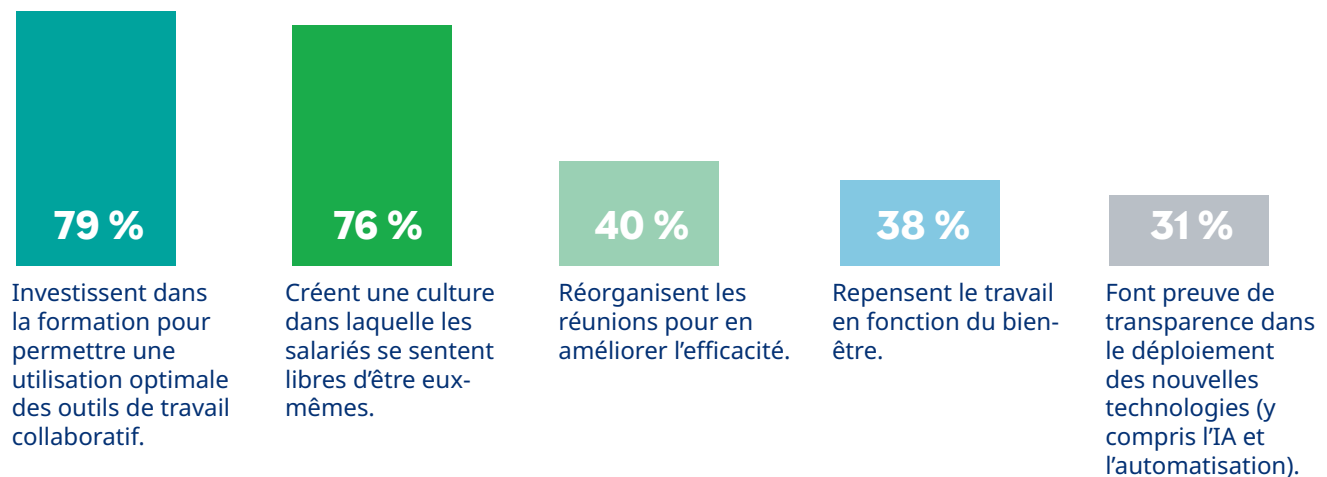
Les entreprises françaises mettent à profit l'énergie collective pour une transformation centrée sur l'humain.

L'épuisement des salariés est perçu comme l'un des principaux obstacles à la transformation en 2023.

Quels sont les autres sujets de préoccupation des responsables RH en France ?

- Un trop grand nombre de priorités à gérer par les salariés (48%).
- Le manque d'anticipation liée à la gestion des ressources et des compétences futures (48%).
- Un budget insuffisant (33%).

90 % des entreprises prennent des mesures pour optimiser l'énergie de leurs salariés cette année.



Les équipes RH sont essentielles au succès des projets de transformation.

Les 3 domaines clés qui vont garantir une transformation réussie de la fonction RH :

- 1 - accélération de la transformation digitale des départements des Ressources Humaines ;
- 2 - utilisation des informations liées aux talents pour permettre d'anticiper l'offre et la demande de main-d'œuvre dans l'organisation ;
- 3 - implication des Ressources Humaines dans la stratégie et la prise de décision de l'entreprise.

Les entreprises qui suscitent la confiance sortiront gagnantes de cette période de mutation.

Dans quelle mesure votre entreprise est-elle prête à faire face à l'avenir ?

Comment allez-vous intégrer les notions de résilience et d'agilité dans vos modes de fonctionnement ?

Nous vivons un moment de grandes opportunités. Il s'agit de renouer avec les méthodes éprouvées pendant la période de pandémie en matière de solidarité, de prévention ou encore de communication et de créer un nouveau mode de collaboration plus résilient, plus durable et plus adapté aux nouveaux modes de travail.

Les entreprises redéfinissent la manière dont elles interagissent avec leurs collaborateurs et apportent leur contribution à la société.

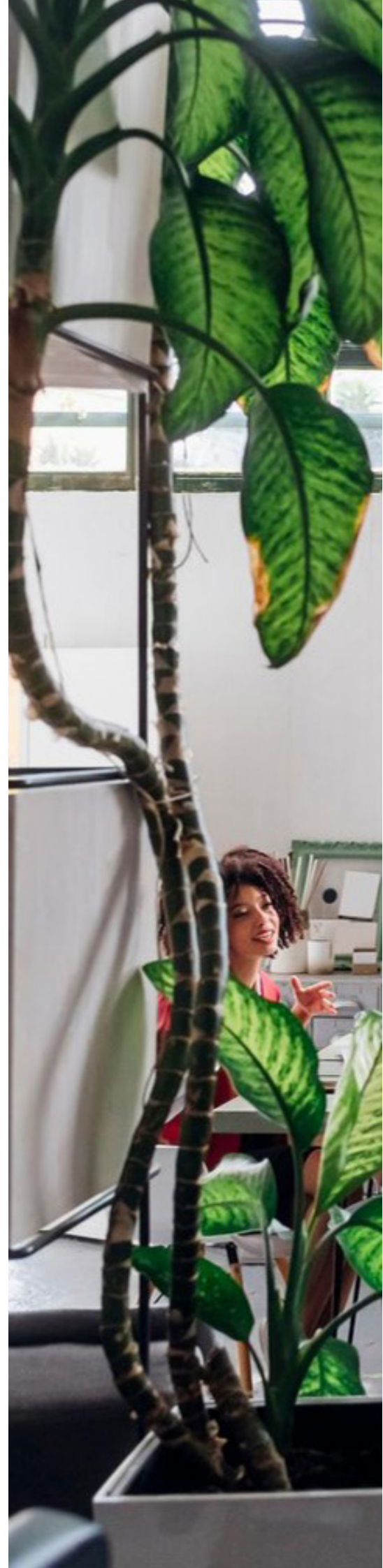
Notre étude sur les tendances mondiales en matière de gestion des talents montre que les entreprises gagnantes et à l'écoute ont cinq points communs :

- elles se recentrent constamment sur la réalité du marché ;
- elles trouvent de nouvelles façons de travailler en mode collaboratif ;
- elles prennent en main les sujets de bien-être au travail de leurs collaborateurs ;
- elles développent l'employabilité ;
- et, elles favorisent l'énergie collective pour produire des changements novateurs.

Même face à l'incertitude sociopolitique et économique, ces priorités doivent rester au premier plan pour que les entreprises et les individus puissent prospérer.

*En modifiant l'âge de départ à la retraite, le projet de réforme des retraites tend à vieillir sensiblement l'âge des salariés en activité. Pour conserver dans l'emploi des seniors engagés et en bonne santé, la **qualité de vie au travail et la prévention santé** sont donc plus que jamais des enjeux prioritaires pour les entreprises.*

Camille Mosse,
Directrice Technique et Offre Santé Prévoyance,
Mercer Marsh Benefits France



A propos de Mercer

Mercer, filiale de Marsh McLennan, acteur majeur du conseil en ressources humaines depuis plus de 75 ans, accompagne la transformation des entreprises de toutes tailles pour repenser le monde du travail en modernisant leurs régimes de santé, de prévoyance et de retraite mais aussi en reconsidérant la gestion de leurs talents pour améliorer leur performance et leur bien-être.

Cette transformation passe également par la digitalisation des processus, tant pour les fonctions RH que Finance, que Mercer propose en s'appuyant sur la solution Cloud Workday permettant aux organisations de gagner en agilité et en performance.

Les directions financières peuvent aussi bénéficier des conseils et solutions technologiques sur-mesure de Mercer pour optimiser leurs stratégies d'investissement.

En France, Mercer déploie aussi son expertise auprès des TPE-PME, des travailleurs indépendants et des particuliers (couverture santé et prévoyance, complémentaires santé étudiante, famille ou senior, épargne salariale, multirisque, retraite, mobilité internationale, téléassistance, assureur emprunteur, ...) grâce à son département dédié « Mes Solutions Mercer ».

Aujourd'hui, Mercer compte environ 25 000 collaborateurs, dont plus de 700 en France, répartis sur 12 sites implantés dans 43 pays, qui aident au quotidien ses clients à construire un avenir plus prometteur dans 130 pays.

Le groupe Marsh McLennan (NYSE : MMC) spécialiste mondial de la gestion des risques et du courtage d'assurance s'appuie sur 85 000 collaborateurs et présente un chiffre d'affaires annuel de plus de 20 milliards \$ par l'intermédiaire de ses quatre entités : Mercer, Marsh, Guy Carpenter et Oliver Wyman.



Transformez vos entreprises et vos processus

Contactez nos experts

Raphaele Nicaud

Associée, Directrice Conseil Talents et Transformation RH,
Mercer France
raphaele.nicaud@mercer.com

Arnauld Fourniol

Associé, Département Conseil Talents et Transformation RH,
Mercer France
arnauld.fourniol@mercer.com

Mercer France
Tour Ariane
5, place de la Pyramide
92 800 Puteaux
+33 (0)1 35 21 35 00

@MercerFrance 

Mercer France 

www.mercer.fr 

Mercer Consulting (France) SAS dont le siège social est situé Tour Ariane, 5 Place de la Pyramide 92800 Puteaux, immatriculée au RCS de Nanterre n° 702 015 413 dont le capital social est de 5 634 819 euros.

© 2023 Mercer Consulting (France) SAS, Tous Droits Réservés.

Les renseignements fournis dans le présent document sont donnés à titre d'information uniquement. Toute extraction, distribution, adaptation, reproduction, totale ou partielle d'informations de cette publication à des fins autres qu'un usage interne sans l'autorisation expresse de Mercer est strictement interdite.