

## **CPF : "Plus de deux tiers des Français sont opposés à un reste-à-charge systématique" (Ipsos/Wall Street English)**



Alors que la mise en place d'un reste-à-charge sur le CPF ne semble plus faire de doute, Wall Street English et Ipsos publient les résultats d'une enquête sur le sujet. Ses résultats confirment que l'opposition à l'instauration d'une participation financière systématique du stagiaire à sa formation reste très forte. Un rejet qui s'exprime quel que soit le profil des sondés, mais qui est plus fort chez les "CSP-" et les moins diplômés. En revanche, l'instauration d'une sanction financière pour ceux qui utilisent leur CPF de manière indue serait plus facilement acceptée.

"Près de 70 %" des Français s'opposent "à la mise en place d'un reste à charge systématique pour les salariés qui utilisent leur CPF, plus d'un tiers y est même 'tout à fait opposé'", selon les résultats d'un sondage réalisé par Ipsos pour Wall Street English au début du mois de décembre 2023 (1) et dont AEF dévoile les résultats ce lundi 29 janvier 2024. Un résultat qui reste similaire à celui de la précédente étude réalisée par les deux organismes en décembre 2022. La diffusion de cette étude intervient alors que l'instauration d'un reste à charge, ou plus vraisemblablement d'un ticket modérateur sur le CPF ne fait plus de doute après plusieurs mois d'opposition entre le ministère des Finances, qui a poussé pour sa mise en place tout au long de l'année 2023, et celui du Travail qui a cherché à tempérer.

La présentation de cette étude intervient alors que le ministère du Travail devrait entamer des concertations avec les partenaires sociaux autour de la mise en place du ticket modérateur sur le CPF, ainsi que l'avait annoncé l'ancienne ministre déléguée à la Formation professionnelle, Carole Grandjean, fin 2023. Le remaniement de début janvier et la période de latence liée à la finalisation du nouveau gouvernement ont toutefois mis en pause tous les chantiers en cours, dont cette concertation sur le CPF qui n'a toujours pas commencé.

### Rejet généralisé

Le rejet de l'instauration d'un reste-à-charge ou d'un ticket modérateur est majoritaire, voire massif, chez tous les profils de personnes interrogées, quel que soit leur sexe, leur âge, leur niveau d'étude ou leur catégorie socioprofessionnelle. Deux enseignements peuvent toutefois être mis en exergue : en premier lieu, les jeunes (moins de 35 ans) sont en proportion les moins hostiles à cette mesure (58 % y sont opposés, dont 29 % totalement, quand l'opposition s'élève à 75 % pour les 35 à 59 ans).

Deuxièmement, l'opposition à l'instauration d'une participation financière systématique des bénéficiaires du CPF à leur formation est particulièrement forte chez les publics qui sont les principales "cibles" du développement de la formation professionnelle. Les femmes sont 74 % à s'y opposer (contre 65 % des hommes). Au sein des actifs (qui sont 68 % à s'y opposer), ce sont les "CSP-" (professions intermédiaires, employés et ouvriers) qui y sont les plus opposées (72 %, contre 65 % des "CSP+"). De même, les personnes les moins qualifiées s'opposent le plus à cette mesure : les titulaires d'un Bac (76 %) ou ayant un niveau d'étude inférieur au Bac (78 %). Les personnes ayant au moins un Bac+2 sont pour leur part 69 % à rejeter un reste-à-charge sur le CPF.

### Relative méconnaissance du problème

Un autre enseignement de l'étude Ipsos/Wall Street English est que les Français sont relativement peu nombreux à avoir entendu parler de ce projet de participation financière systématique sur le CPF. Seules 43 % des personnes interrogées ont entendu parler du sujet et à peine 19 % savent précisément de quoi il retourne. Plus inquiétant, là aussi ce sont les "publics cibles" de la formation professionnelle qui sont les moins sensibilisés au sujet : les femmes, les "CSP-" et les moins diplômés.

### Plutôt un ticket modérateur modéré

Interrogés sur les deux options sur la table, reste-à-charge ou ticket modérateur, les sondés sont légèrement moins réticents vis-à-vis de l'instauration d'un ticket modérateur (41 % refuseraient de payer quoi que ce soit), que d'un reste-à-charge (48 % refuseraient toute participation). Des refus de payer de leur poche qui augmentent même de deux et trois points s'il s'agit de participer au financement d'une formation en anglais.

## **Projet de loi Immigration : le Conseil constitutionnel valide la quasi-totalité des dispositions relatives au travail**



Le Conseil constitutionnel a rendu, le 25 janvier 2024, sa décision relative au projet de loi Immigration définitivement adopté par le Parlement un peu plus d'un mois plus tôt. Saisi par le président de la République Emmanuel Macron sur l'entièreté du texte, mais également par la présidente de l'Assemblée nationale et les députés de gauche, les Sages ont censuré 32 des 86 articles du texte, mais validé la quasi-totalité des mesures liées au travail, en particulier la création d'un titre de séjour permettant de régulariser les salariés sans-papiers travaillant dans des métiers en tension.

Le projet de loi "pour contrôler l'immigration et améliorer l'intégration" aura fait débat depuis sa présentation en Conseil des ministres en février 2023 par les ministres de l'Intérieur et du Travail de l'époque Gérald Darmanin et Olivier Dussopt, jusqu'à son adoption définitive par le Parlement en décembre dernier. Près d'un mois plus tard, le Conseil constitutionnel, saisi par le chef de l'État, la présidente de l'Assemblée nationale et les députés de gauche, statue sur le contenu du texte, dans sa décision rendue publique le 25 janvier 2024.

### LA QUASI-TOTALITÉ DES MESURES VALIDÉES

**Parcours d'intégration républicaine.** Si les Sages ont censuré 32 des 86 articles du texte, la majorité des mesures liées au travail sont maintenues dans la version définitivement adoptée par le Parlement, à commencer par **l'article 20**, relatif au parcours d'intégration républicaine. Ce parcours a pour objectifs la compréhension par l'étranger primo-arrivant des valeurs et principes de la République, l'apprentissage de la langue française, l'intégration sociale et professionnelle et l'accès à l'autonomie, notamment via un conseil en orientation professionnelle et un accompagnement destiné à favoriser son insertion professionnelle, en association avec les structures du service public de l'emploi. L'accès à cet accompagnement est désormais subordonné à l'assiduité de l'étranger et au

sérieux de sa participation à la formation civique et linguistique prévue dans le cadre du parcours d'intégration républicaine.

**Formation des salariés allophones à la langue française. L'article 23** est également conservé. Il prévoit que l'employeur peut proposer aux salariés allophones des formations visant à atteindre une connaissance de la langue française au moins égale à un niveau qui sera déterminé par décret. Les salariés employés par des particuliers à leur domicile privé pour réaliser des travaux à caractère familial ou ménager et les assistants maternels seront également concernés par cette mesure, dont les modalités d'application doivent être déterminées par décret.

Pour les salariés allophones engagés dans un parcours d'intégration républicaine signataires du CIR (contrat d'intégration républicaine), la formation linguistique dans laquelle ils s'engagent sera considérée comme du temps de travail effectif, dans la limite d'une durée fixée par décret en Conseil d'État, et donnera lieu au maintien de la rémunération par l'employeur pendant sa réalisation. Cette formation pourra être financée par le compte personnel de formation et réalisée en tout ou partie durant le temps de travail, l'autorisation d'absence étant de droit, dans la limite d'une durée fixée par décret en Conseil d'État.

#### TITRE DE SÉJOUR "MÉTIER EN TENSION"

Autre sujet de débat lors de l'examen du texte, l'article **article 27** crée à titre expérimental un titre de séjour permettant de régulariser les salariés sans-papiers travaillant dans des métiers en tension. Une mesure portée par le gouvernement, qui entend répondre aux besoins de recrutement dans des secteurs comme le BTP ou encore la restauration, et dont les conditions d'accès ont été durcies par les sénateurs, avant d'être reprises dans le texte définitif. Ainsi, à titre expérimental jusqu'au 31 décembre 2026, un étranger pourra se voir délivrer par le préfet une carte de séjour temporaire portant la mention "travailleur temporaire" ou "salarié" à condition d'avoir exercé une activité professionnelle salariée figurant sur la liste des métiers et zones géographiques dits en tension durant au moins 12 mois, consécutifs ou non, au cours des 24 derniers mois, d'occuper un emploi relevant de ces métiers et zones au moment de la demande, et de justifier d'une période de résidence ininterrompue d'au moins trois années en France. Le titre de séjour vaudra permis de travail et sera matérialisé sous la forme d'un document sécurisé. Une fois le document délivré, le préfet devra en outre "vérifier par tout moyen la réalité de l'activité" des travailleurs concernés.

**Liste des métiers en tension. L'article 28** du texte prévoit que la liste des métiers et zones géographiques en tension sera établie et actualisée une fois par an par l'autorité administrative après consultation des partenaires sociaux.

**L'article 30** du projet de loi est également conservé tel quel. Il prévoit la transformation du "passeport talent", un titre de séjour pluriannuel destiné aux étrangers non communautaires ayant obtenu en France un diplôme de niveau master ou ayant un contrat de travail de plus de trois mois qui prévoit une rémunération brute annuelle supérieure ou égale à 41 933 euros, en "titre de séjour talent", avec de nouvelles conditions d'obtention.

#### AMENDE POUR LES EMPLOYEURS EMPLOYANT DES TRAVAILLEURS SANS-PAPIERS

Autre mesure phare du texte jugée constitutionnelle (**article 34**) : la mise en place d'une amende administrative pour les employeurs embauchant des travailleurs étrangers sans-papiers, directement ou par personne interposée, conservant à leur service ou employant pour quelque durée que ce soit un étranger non muni du titre l'autorisant à exercer une activité salariée en France, ou recourant sciemment, directement ou indirectement, aux services d'un employeur d'un étranger non autorisé à travailler. Le montant de cette amende pourra atteindre jusqu'à 5 000 fois le taux horaire du salaire

minimum garanti, ce montant pouvant être majoré en cas de réitération jusqu'à 15 000 fois ce même taux.

L'amende sera prononcée par le ministre chargé de l'Immigration, au vu des procès-verbaux et des rapports qui lui sont transmis, sans préjudice des poursuites judiciaires pouvant être intentées à l'encontre de l'auteur de l'infraction. Il devra prendre en compte, pour déterminer le montant de l'amende, différents éléments, à savoir les capacités financières de l'auteur, le degré d'intentionnalité, le degré de gravité de la négligence commise et les frais d'éloignement du territoire français du ressortissant étranger en situation irrégulière. L'amende sera appliquée autant de fois qu'il y a d'étrangers concernés. Toutefois, lorsque seront prononcées, à l'encontre de la même personne, une amende administrative et une sanction pénale à raison des mêmes faits, le montant global des amendes prononcées ne devra pas dépasser le maximum légal le plus élevé des sanctions encourues.

C'est l'État qui sera ordonnateur de l'amende et à ce titre, liquidera et émettra le titre de perception. Le comptable public compétent en assurera le recouvrement. Les conditions d'application des mesures liées à la mise en place de cette amende seront déterminées par décret en Conseil d'État.

Par ailleurs, sur le volet pénal, le fait pour toute personne, directement ou par personne interposée, d'embaucher, conserver à son service ou employer pour quelque durée que ce soit un étranger non muni du titre l'autorisant à exercer une activité salariée en France, sera désormais puni d'un emprisonnement de cinq ans et d'une amende de 30 000 euros, contre 15 000 précédemment. Ces peines sont portées à un emprisonnement de dix ans et une amende de 200 000 euros lorsque l'infraction est commise en bande organisée, contre 100 000 précédemment.

#### PAS DE DÉBAT AU PARLEMENT SUR L'IMMIGRATION

Seules deux dispositions en lien avec le travail et issues de l'**article 1er** du texte sont censurées par le Conseil constitutionnel. Un article qui prévoyait notamment la tenue d'un débat annuel au Parlement sur les orientations pluriannuelles de la politique d'immigration et d'intégration et octroyait au Parlement le rôle de déterminer, pour les trois années à venir, le nombre des étrangers admis à s'installer durablement en France, pour chacune des catégories de séjour à l'exception de l'asile.

Les Sages censurent ces deux mesures, considérant qu'"il ne résulte ni de l'article 48 de la Constitution ni d'aucune autre exigence constitutionnelle que le législateur [puisse] imposer au Parlement l'organisation d'un débat en séance publique ou la fixation par ce dernier de certains objectifs chiffrés en matière d'immigration". En effet, selon les Sages, une telle obligation pourrait "faire obstacle aux prérogatives que le gouvernement ou chacune des assemblées, selon les cas, tiennent de la Constitution pour la fixation de l'ordre du jour".

## Un nouveau Cerfa pour les contrats de professionnalisation est en ligne



Pour tenir compte de l'expérimentation reposant sur un contrat de professionnalisation qui associe des actions de validation des acquis de l'expérience, dite "VAE inversée", le Cerfa du contrat de professionnalisation évolue. Une nouvelle version du formulaire a été mise en ligne sur le site du service public fin décembre 2023. Cette nouvelle version intègre également les mêmes changements que ceux apportés au Cerfa du contrat d'apprentissage mis à jour quelques mois plus tôt, avec des nouveautés dans la rubrique relative à l'état civil du salarié.

Les Cerfa pour les contrats d'apprentissage et de professionnalisation avaient été mis à jour en mars 2021 pour tenir compte des ajustements apportés par la loi "Avenir professionnel" de 2018. En mai 2023, le Cerfa pour les contrats d'apprentissage a été revu afin d'intégrer des mentions supplémentaires. Quelques mois plus tard, le 28 décembre 2023, c'est au tour du Cerfa pour les contrats de professionnalisation d'être mis à jour sur le site du service public.

Le nouveau [formulaire 12434\\*04](#) est assorti d'une notice. Cette version du formulaire vise à prendre en compte l'expérimentation, lancée en juin 2023, dite de "VAE inversée" qui permet la conclusion de contrats de professionnalisation associant des actions de validation des acquis de l'expérience. Ainsi, lorsque le contrat de professionnalisation est conclu dans le cadre de cette expérimentation, les signataires doivent renseigner plusieurs éléments.

### Prise en compte de la VAE inversée

Dans la rubrique "employeur", le dépositaire du Cerfa doit renseigner le "numéro de projet". "Ce numéro figure sur la notification d'acceptation du projet délivrée au porteur de projet par la délégation générale à l'emploi et à la formation professionnelle", précise la notice qui ajoute que l'employeur doit également fournir la notification d'acceptation du projet délivrée par la DGEFP.

Dans la rubrique "tuteur", l'employeur doit préciser le "code activité de l'entreprise utilisatrice (NAF)". "Cette information permet de disposer d'information sur le secteur d'activité de l'entreprise utilisatrice dans le cas des entreprises de travail temporaire et des groupements d'employeurs" et permet de "vérifier la conformité de la demande de prise en charge au cadre réglementaire", explique la notice.

Dans la rubrique "contrat", le nouveau Cerfa comporte une case à cocher "si le présent contrat de professionnalisation vaut avenant au contrat de travail initial". "Lorsque le contrat de professionnalisation constitue un avenant au contrat de travail initial, [l'employeur doit] transmettre le contrat de travail initial et l'annexe le cas échéant", prévoit la notice. En effet, dans le cadre de la VAE inversée, "le Cerfa du contrat de professionnalisation associant des actions de validation des acquis de l'expérience vaudra avenant", explique la [foire aux questions](#) du ministère du Travail relative à la VAE inversée.

Dans la rubrique "formation", l'employeur doit indiquer l'intitulé précis en se référant à la grille détaillée dans la notice. Le type de qualification visé à renseigner est le numéro "8".

#### Modifications liées à l'état civil du salarié

Le nouveau Cerfa du contrat de professionnalisation intègre par ailleurs quelques modifications déjà intervenues lors de la mise à jour du Cerfa du contrat d'apprentissage. Celles-ci figurent dans la rubrique "salarié". Le "nom de naissance du salarié" et le "nom d'usage" sont désormais distingués et le prénom du salarié doit être "le premier prénom du salarié selon l'état civil", prévoit le formulaire.

La notice précise que "pour les contrats de professionnalisation conclus jusqu'au 31 décembre 2022, le Cerfa doit être conservé par l'employeur (original signé par les parties) et l'opérateur de compétences, jusqu'au 31 décembre 2032", tandis que "pour les contrats conclus à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2023, le Cerfa doit être conservé par l'employeur (original signé par les parties) pendant 5 ans à compter de sa conclusion".

## **Expérimentations RSA : Thibaut Guilluy, DG de France Travail, table sur une quarantaine de départements en 2024**



"Une quarantaine de départements" devraient rejoindre l'expérimentation sur l'accompagnement renforcé des allocataires du RSA en 2024, indique Thibaut Guilluy, directeur général de France Travail, lundi 22 janvier 2024 à Nantes (Loire-Atlantique), à l'occasion d'une conférence sur "la mise en œuvre et les perspectives de France Travail". Il souligne l'importance, pour cette expérimentation comme pour le déploiement de la réforme France Travail, d'un "travail collectif", "qui s'inspire du terrain". "Il faut mettre fin à une organisation où chacun est dans son couloir de nage", affirme-t-il.

"Je vois de l'énergie, et des résultats, dans les 18 territoires qui expérimentent l'accompagnement renforcé des allocataires du RSA", se réjouit Thibaut Guilluy, directeur général de France Travail, lundi 22 janvier 2024 à l'École de design de Nantes Atlantique, lors d'une conférence sur "la mise en œuvre et les perspectives de France Travail". Il répondait à l'invitation du réseau Les entreprises s'engagent, club de Loire-Atlantique.

Sur le RSA, le directeur général de France Travail affirme : "on n'est pas bon, collectivement, depuis 1988". "Quand le chômage baissait, le RSA, jusqu'à peu, il y a deux ans, ne baissait pas, et quand le chômage augmentait, le nombre de bénéficiaires du RSA explosait". Il ajoute que quand le RSA a été inventé, "il était prévu pour maximum 150 000 personnes, et on est à plus de deux millions de bénéficiaires". Il poursuit : "Seulement 11 % des personnes entrées dans le RSA sept ans plus tôt sont dans l'emploi durable", ou encore : "les personnes au RSA sont des personnes qui ont des difficultés ; elles ont en moyenne trois contacts par an, mail compris. Alors qu'elles ont des problèmes de garde d'enfants, de mobilité, qu'elles n'ont pas travaillé depuis longtemps, qu'elles n'ont pas les formations nécessaires... Comment voulez-vous avoir une chance de retrouver un emploi, avec trois contacts par an ?".

## FIGURES IMPOSÉES ET FIGURES LIBRES

Thibaut Guilluy rappelle la méthode choisie pour l'expérimentation RSA : appel aux volontaires, définition de "figures imposées", et beaucoup de "figures libres"... "On se voit tous les mois, et on échange : 'tiens, France Travail, pouvez-vous développer tel outil ?' ; 'ici on a un problème sur la formation' ; 'comment accompagner les travailleurs indépendants ?'... Au fur et à mesure, on remonte les problèmes, et on s'organise pour les régler".

L'ex-haut commissaire à l'emploi qui a piloté la préfiguration de France Travail constate une amélioration des délais : de cinq mois (entre l'entrée dans le RSA et la signature du premier contrat d'engagement réciproque), "on est passé à 20 jours". "Pour cela il a fallu designer un produit, une sorte de Doctolib du social, pour prendre ses rendez-vous beaucoup plus simplement". Autre point positif : "on croise les regards", avec un "co-diagnostic" réalisé par un conseiller France Travail "qui regarde plus les questions de l'emploi, mais qui sera moins à l'aise sur les questions sociales", et un travailleur social ou un conseiller d'insertion du département, "qui sera capable de prendre en compte les difficultés sociales, mais qui n'aura pas la même connaissance du marché de l'emploi".

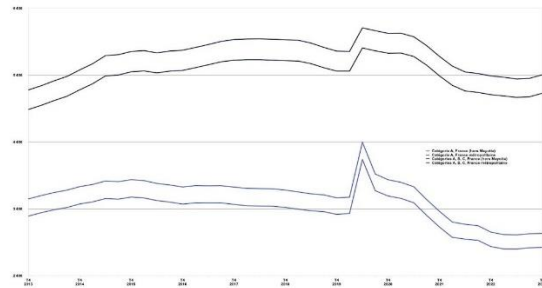
"IL FAUT PLUS D'IMMERSION, DE POE, DE MENTORAT"

Enfin, il note "une mobilisation des entreprises", qui doit être accentuée. "Il faut plus d'immersions, dès le premier jour, pour que la personne se mette en perspective et commence à y croire, et ne pas attendre un long tunnel de six mois ou un an pour se connecter aux entreprises et à l'emploi", estime le directeur. "Il nous faut plus de mentorat, de POE, bref plus de connexions avec les entreprises". Il salue l'initiative du département de Loire-Atlantique (qui fait partie des 18 territoires qui expérimentent l'accompagnement renforcé), qui a mis en place un "rallye des entreprises" : "une idée qui peut être présentée aux 17 autres territoires".

"On a vocation à étendre l'expérimentation. En 2024, je pense qu'on aura une quarantaine de départements qui vont la rejoindre ; la ministre du Travail est en train d'étudier les propositions. Et avec la loi, ce sont tous les départements qui vont être couverts", à terme.

Thibaut Guilluy évoque aussi la préfiguration de France Travail, "un projet collectif, sur lequel je n'ai rien inventé : on a la chance de vivre dans un pays où il y a des gens qui ont de l'énergie et des idées pour apporter des solutions concrètes. Il faut voir ce qui fonctionne sur le terrain, puis créer les conditions favorables pour que ça puisse bénéficier au plus grand nombre". Il met en avant des "éléments fondamentaux" posés dans la loi : importance de "beaucoup mieux connaître les personnes" (principe de l'inscription de tous à France Travail), pour apporter une solution adaptée à chacun ; "mettre fin à une organisation où chacun est dans son couloir de nage : certains pour les jeunes, certains pour les personnes en situation de handicap, certains spécialisés pour la formation..." Il souligne également "l'enjeu sur les communs numériques" : pour "avoir des outils qui se parlent", et qui placent "l'utilisateur au centre".

## Le nombre de demandeurs d'emploi en catégories A, B, C augmente de 1 % au 4e trimestre 2023 (Dares-France Travail)



Le retournement conjoncturel sur le marché du travail se confirme avec une nouvelle hausse du nombre de demandeurs d'emploi inscrits à Pôle emploi/France Travail au 4e trimestre 2023. S'il recule de 0,4 % sur l'année 2023 au niveau de la France métropolitaine, le nombre d'inscrits en catégorie A, B ou C a ainsi augmenté de 1 % sur le trimestre, indiquent la Dares et France Travail, jeudi 25 janvier 2024. L'augmentation est de 0,2 % pour la catégorie A et de respectivement +2,9 % et +1,7 % pour les catégories B et C.

"En France métropolitaine, le nombre de demandeurs d'emploi en catégorie A augmente de 0,2 % [+5 600] ce trimestre et baisse de 0,4 % sur un an. Le nombre de personnes exerçant une activité réduite courte [catégorie B] augmente de 2,9 % par rapport au trimestre précédent et sur la même période celui des personnes en activité réduite longue [catégorie C] croît de 1,7 %. Au total, le nombre de demandeurs d'emploi en catégories A, B, C augmente de 1,0 % sur ce trimestre [+53 000] et recule de 0,4 % sur un an", observent la Dares et France Travail dans leurs statistiques trimestrielles diffusées jeudi 25 janvier 2024.

6 169 500 inscrits en catégorie A, B, C, D ou E

En métropole, "le nombre de personnes inscrites à France Travail et tenues de rechercher un emploi [catégories A, B, C] s'établit à 5 129 600. Parmi elles, 2 824 400 personnes sont sans emploi [catégorie A] et 2 305 200 exercent une activité réduite [catégories B, C]", détaillent les deux opérateurs. Parallèlement, 344 800 demandeurs d'emploi étaient inscrits en catégorie D [formation, CSP ou maladie], soit -3,3 % sur le trimestre, et 384 100 en catégorie E [création d'entreprise ou contrat aidé], soit +3 % sur le trimestre. Globalement, hors Mayotte, 6 169 500 demandeurs d'emploi étaient inscrits en catégorie A, B, C, D ou E au quatrième trimestre 2023, soit +0,9 % sur le trimestre et +0,6 % sur l'année.

"Au troisième trimestre 2023, en France métropolitaine, 2 879 600 personnes inscrites à France Travail sont indemnisées au titre du chômage. Ce nombre augmente de 2 % ce trimestre [+2,6 % sur un an]", constatent la Dares et France Travail. Au quatrième trimestre 2023, en métropole, "le nombre moyen de demandeurs d'emploi inscrits en catégories A, B, C depuis un an ou plus augmente de 0,7 % [-2,9 % sur un an pour s'établir à 2 229 100 personnes], et celui des inscrits depuis moins d'un an de 1,3 % [+3,1% sur l'année pour s'établir à 2 900 500 personnes". De plus, "l'ancienneté moyenne des demandeurs d'emploi en catégories A, B, C est de 629 jours au quatrième trimestre 2023 [-7 jours par rapport au trimestre précédent]. La durée moyenne d'inscription en catégories A, B, C des demandeurs d'emploi sortis des catégories A, B, C au quatrième trimestre 2023 est de 296 jours [-17 jours par rapport au trimestre précédent]".



## **NAO : les entreprises prévoient d'accorder 3,6 % d'augmentation en 2024, contre 5 % en 2023**



Après une année 2023 marquée par des augmentations salariales importantes, les entreprises envisagent de revoir leur budget à la baisse en 2024, aux alentours de 3,6 %, indiquent le baromètre 2024 consacré aux NAO du cabinet Alixio publié le 23 janvier 2024 et l'Observatoire annuel de la performance sociale et des rémunérations du cabinet LHH dévoilé le lendemain. Selon Alixio, trois entreprises sur quatre qui ont négocié sur les salaires en 2023 ont signé un accord, plus d'une entreprise sur deux se disant concernée par le tassement des grilles salariales du fait de la hausse du Smic.

Après une hausse des salaires en 2023, notamment liée à l'inflation, une baisse des budgets d'augmentation se profile pour 2024. Selon le baromètre NAO 2024 du cabinet de conseil RH Alixio (1), publié le 23 janvier 2024, les entreprises prévoient en effet d'accorder autour de 3,6 % d'augmentation à leurs salariés pour l'année à venir, alors qu'elles étaient plus proches de 5 % en 2023. Le cabinet LHH, qui publie également son Observatoire annuel de la performance sociale et des rémunérations 2024 le 24 janvier 2024 (2), table lui aussi sur une hausse des rémunérations de 3,6 %.

### **DES AUGMENTATIONS INDIVIDUELLES EN BAISSÉ POUR LES CADRES**

Selon Alixio, les entreprises semblent également "souhaiter mettre fin à la pratique des augmentations générales pour les cadres". Pour eux, même les budgets d'augmentations individuelles sont orientés à la baisse, passant de 3,1 % en septembre 2023 à 2,7 % en janvier 2024. À l'inverse, les augmentations individuelles progresseraient pour les non-cadres, "comme pour rattraper les pertes de pouvoir d'achat de l'année passée". Les enveloppes pour cette catégorie de salariés passent de 1,4 % en septembre 2023 à 1,9 % en janvier 2024.

LHH formule des prévisions similaires : pour le cabinet, les augmentations individuelles seront privilégiées et pratiquées pour la population cadre par plus de 9 entreprises sur 10, avec un taux médian de 2,5 %.

### **PLUSIEURS NÉGOCIATIONS SUR L'ANNÉE**

Les entreprises ont en tout cas été nombreuses à négocier sur les salaires en 2023. 49 % ont négocié au moins une fois sur le sujet dans l'année, 17 % ont initié des discussions deux fois, 27 % ont négocié trois fois, et 8 % plus de trois fois. Pour les trois quarts des entreprises qui ont négocié, les dernières discussions en date ont abouti à un accord, et 27 % déclarent que cela a donné suite à une décision unilatérale.

Face aux hausses successives du Smic en 2023, 54 % des entreprises se disent toutefois confrontées à un tassement des grilles salariales des bas salaires. En réponse, 59 % vont proposer des réajustements ponctuels de certains niveaux de salaire et 24 % prévoient une augmentation de toute la grille.

## DES DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT QUI S'AMOINDRISENT

Autre enseignement de l'enquête réalisée par Alixio : les difficultés de recrutement ne concernent plus que 23 % des entreprises contre 56 % il y a trois mois. Néanmoins, l'attractivité des salaires demeure un sujet structurel puisqu'une entreprise sur deux avoue y être confrontée.

De plus en plus d'entreprises doivent réajuster à la hausse leurs niveaux de rémunération à l'embauche. 77 % l'ont fait début 2024, contre 61 % en avril 2023. Selon LHH, 75 % des entreprises déclarent également poursuivre leurs efforts avec des mesures salariales complémentaires prévues pour 2024. Une diversification qui "vise à renforcer l'attractivité des organisations et à répondre aux attentes des salariés". Parmi celles-ci figurent "des mesures pour la réduction des écarts de salaire", une "revalorisation des participations employeur (repas, transport)", une "revalorisation des barèmes (mini, grilles)", une "rémunération variable sur objectifs", ou encore des mesures liées à la RSE.

## Le développement durable dans les marchés publics



Le principe du développement durable est apparu dans les années 70 et la notion a été consacrée en 1987 dans le **rapport Bruntland** publié par la Commission Mondiale de l'Environnement : « *le développement durable est un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ».

Cette notion sera officialisée à l'occasion de la conférence des Nations unies sur l'environnement et le développement (sommet de la Terre), à Rio de Janeiro en 1992. Cette conférence redéfinit le développement durable autour de **trois piliers** : Le progrès économique, la justice sociale et la préservation de l'environnement

En droit interne français, ce sont les Grenelles de l'environnement qui sont la référence.

Le développement durable devient une composante incontournable des critères de sélection dans les marchés publics

La référence au développement durable s'est intensifiée du fait de la préoccupation grandissante des politiques face à la crise climatique. Les marchés publics se sont donc appropriés la notion depuis une dizaine d'années.

Les marchés publics se sont appropriés le développement durable depuis une dizaine d'années.

Le Code de la commande publique, anciennement Code des marchés publics, offre différents outils pour les collectivités désireuses d'introduire des aspects environnementaux à tout moment de la procédure d'achat : que ce soit au moment de la sélection des candidatures, lors de l'analyse des offres ou encore au niveau des conditions d'exécution du marché.

Lors de l'élaboration du marché, les acteurs publics peuvent alors prévoir des conditions d'exécution visant à protéger l'environnement. Ils peuvent également examiner le savoir-faire des candidats en matière de protection de l'environnement par **l'insertion de critères liés au développement durable** : « mesures du candidat concernant la lutte contre le gaspillage », « démarche en matière de développement durable », « engagements spécifiques du prestataire pour le développement durable, la réduction de l'empreinte carbone et le respect des enjeux environnementaux » ...

La loi Climat et résilience du 22 août 2021 impose notamment que **d'ici 2026, tous les appels d'offres comprennent un critère d'analyse prenant en compte les caractéristiques environnementales de l'offre.**

Cette mesure rentre dans la continuité du Plan national pour les achats durables qui pose un objectif ambitieux : d'ici 2025, **100%** des contrats de la commande publique avec une **considération environnementale** et **30%** avec une **considération sociale**.

La commande publique, véritable levier d'action en faveur du développement durable

Cette loi Climat a également permis d'intégrer un article 3-1 dans le code de la commande publique : « *la commande publique participe à l'atteinte des objectifs de développement durable dans leur dimension économique, sociale et environnementale* ».

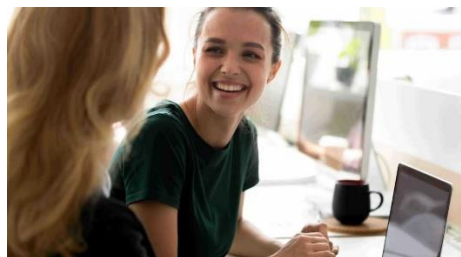
Il est également ajouté que les « *spécifications techniques prennent en compte les objectifs de développement durable dans leurs dimensions économique, sociale et environnementale* ». Les objectifs environnementaux et sociaux doivent donc maintenant être systématiquement pris en compte dans les marchés publics. On rejoint l'idée que les problématiques environnementales vont devenir importantes et que les marchés publics pourront devenir un levier de protection de l'environnement par le biais du développement durable.

Le développement durable englobe également les aspects économiques et sociaux. Cela pourra transparaître à travers les critères d'analyse. En ce sens, les acheteurs pourront définir des critères relatifs au **respect des normes du travail, l'égalité des chances, la diversité et l'inclusion**, mais aussi **la performance économique sur le long terme, l'innovation** ... Les fournisseurs peuvent être évalués sur leur capacité à proposer des solutions économiquement viables et à générer des avantages socio-économiques durables.

Le développement durable intégré aux marchés publics permet donc d'intégrer une dimension environnementale aux appels d'offres tout en prenant en compte les aspects économiques et sociaux.

Pour autant, le constat est fait aujourd'hui que la notion même de développement durable ne permettait pas de réels progrès dans la protection de l'environnement puisque la dimension économique prend une place importante. Cela n'empêche pas la commande publique d'apparaître comme un levier particulièrement intéressant pour privilégier la mise en œuvre de mesures environnementales, sociales et économiques.

## **La moitié de la hausse des entrées en apprentissage entre 2019 et 2022 serait liée à l'aide exceptionnelle**



Présenté en septembre 2020 pour répondre aux conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire liée au Covid-19, le plan d'investissement France Relance comportait un volet intitulé "1 jeune, 1 solution" avec des mesures destinées à soutenir l'apprentissage. Plus de trois ans plus tard, le 16 janvier 2024, le comité d'évaluation de ce plan a publié son rapport final. Il conclut que la mise en place de l'aide exceptionnelle à l'embauche d'alternants "aurait permis la création d'environ 200 000 contrats d'apprentissage (soit la moitié de la hausse observée entre 2019 et 2022)".

C'est en juillet 2020, deux mois avant la présentation du plan gouvernemental d'investissement France Relance, que sa composante "1 jeune, 1 solution" avait été lancée pour répondre aux conséquences économiques et sociales de la crise sanitaire liée au Covid-19 et endiguer une hausse du taux de chômage des jeunes. Ce plan comportait un important volet lié à l'apprentissage, avec en particulier la mise en place d'une aide exceptionnelle de l'État pour soutenir l'embauche d'alternants.

Le comité d'évaluation du plan France Relance en dresse le bilan dans son rapport final, publié le 16 janvier 2024. Résultat : les entrées diminuent dans tous les dispositifs du plan "1 jeune, 1 solution", sauf l'apprentissage qui, au contraire, a fortement progressé sur la période du plan. En outre, "des effets sur l'emploi significatifs ont été identifiés pour l'aide exceptionnelle à l'apprentissage", souligne le rapport.

### Rappel des contours de l'aide exceptionnelle

Pour rappel, l'aide exceptionnelle annoncée dans le cadre du plan "1 jeune, 1 solution" a été instaurée par la loi de finances rectificatives pour 2020. Proposée à toutes les entreprises quelle que soit leur taille et le niveau de formation visé par l'apprenti, elle remplace, pour la première année de contrat, l'aide unique aux employeurs d'apprentis instaurée par la loi "Pour la liberté de choisir son avenir professionnel" de 2018. Elle est d'un montant supérieur (5 000 euros pour un apprenti mineur, 8 000 euros pour un majeur), avec des conditions d'accès élargies aux apprentis de l'enseignement supérieur (jusqu'à un niveau équivalent au master) et aux entreprises de plus de 250 salariés (sous conditions).

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2023, cette aide a remplacé complètement l'aide unique et a été fixée à 6 000 euros quel que soit l'âge de l'apprenti ou du salarié en contrat de professionnalisation.

### Une majorité des financements du plan consacrée à l'apprentissage

"Sur la base des éléments transmis, le versement des aides à l'alternance pèserait pour 80 % de l'exécution budgétaire totale du plan [1 jeune, 1 solution] pour les années 2020-2022, détaille le rapport. Les aides à l'apprentissage constituent donc la principale mesure du plan. Les dépenses effectivement consenties pour l'aide exceptionnelle s'élèveraient à 630 millions d'euros pour 2020, 4 milliards d'euros pour 2021 et 4,2 milliards pour 2022."

En comparant les évolutions des embauches en apprentissage de 2019 à 2020 entre les entreprises de 50 à 245 salariés et celles de 255 à 1 000 salariés, le rapport estime que "la hausse d'emploi en

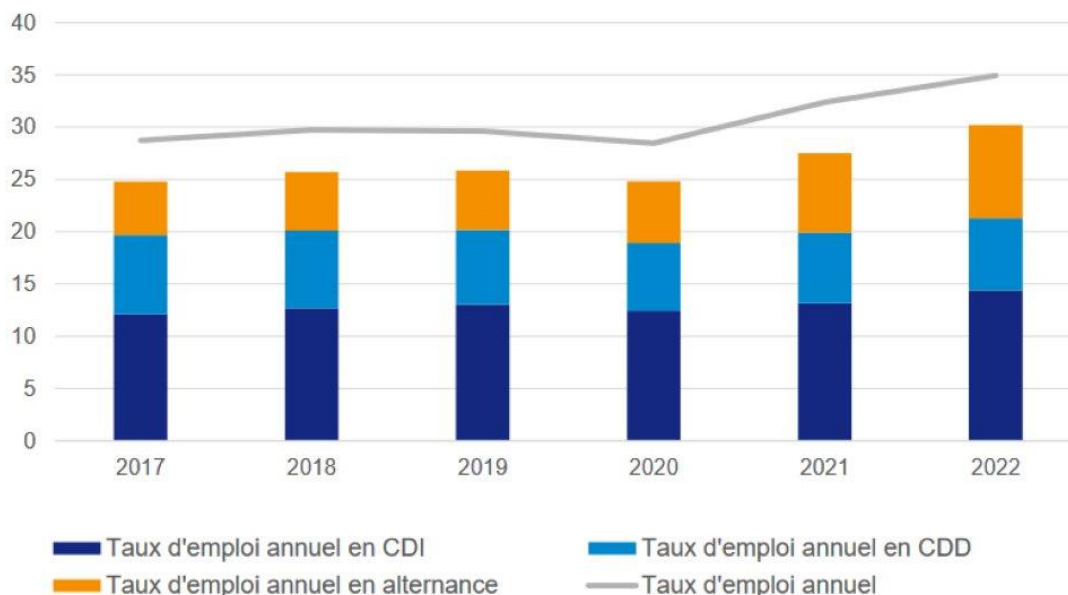
contrat d'apprentissage occasionnée par l'aide exceptionnelle serait alors estimée à 80 000, soit environ la moitié de la hausse observée entre 2019 et 2020". "Sur ces créations, 55 000 concerneraient des contrats d'apprentissage pour la préparation d'un diplôme de niveau supérieur ou égal au baccalauréat et 25 000 de niveau strictement inférieur", est-il précisé.

"En supposant que la part des entrées en apprentissage expliquée par l'aide exceptionnelle (estimée à 50 % en 2020) demeure stable au cours du temps, la mesure aurait permis la création d'environ 200 000 contrats d'apprentissage (soit la moitié de la hausse observée entre 2019 et 2022), poursuit le rapport. Ces chiffres peuvent être mis en regard des éléments d'exécution budgétaire à disposition, qui indiquent un coût d'environ 4 milliards pour l'année 2022. En guise d'ordre de grandeur, le coût de l'emploi en apprentissage s'établirait ainsi à environ 20 000 euros pour l'ensemble des emplois induit par l'aide exceptionnelle depuis le lancement du plan '1 jeune 1 solution'." Les auteurs du rapport pointent toutefois les limites de ce calcul.

### Une contribution pour moitié à la Progression du taux d'emploi

La progression des entrées en apprentissage, avec 836 132 entrées enregistrées en 2022 (+14 % sur un an), a également un effet sur le taux d'emploi des jeunes. Concernant ce taux, "la population totale des 15-24 ans présente une légère tendance à la hausse (+0,2 % en 2021, +1,2 % en 2022)", pointe le rapport. "L'alternance (apprentissage et contrat de professionnalisation) contribue à hauteur de 1,7 point à cette hausse en 2021 (contre 0,7 point pour les contrats en CDI et 0,3 point pour les contrats en CDD) et pour 1,3 point en 2022 (contre 1,2 point pour les contrats en CDI et 0,2 point pour les contrats en CDD), soit environ la moitié de la progression du taux d'emploi total des 15-24 ans sur ces deux années", détaille le comité. "La hausse des embauches en apprentissage ne s'est pas opérée au détriment d'autres types de contrats", est-il précisé.

**Graphique 3 – Contribution des différentes formes d'emploi à l'évolution du taux d'emploi des 15-24 ans**



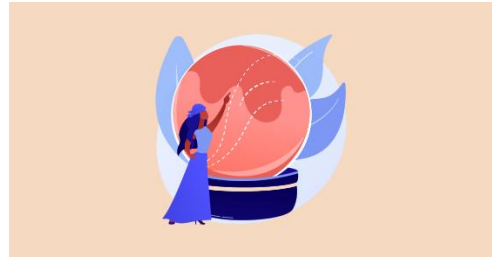
Lecture : en 2022, le taux d'emploi des 15-24 ans s'élève à 34,9 %. Il se décompose notamment en 14,4 points d'emploi en CDI, 6,9 points d'emploi en CDD et 8,9 points d'alternance.

Source : enquête Emploi en continu (EEC) ; calcul des auteurs

Le rapport étudie par ailleurs les effets de l'apprentissage sur les trajectoires individuelles des alternants. Le comité note à ce propos que "la progression de l'alternance aurait des effets positifs sur l'insertion dans l'emploi", les sortants de CFA ayant un taux d'emploi "nettement plus élevé" que les sortants de lycée professionnel, à diplôme donné. En 2022, le taux d'emploi des jeunes est de 5,4 points plus élevé qu'en 2019. La majorité de cette progression (3,2 points) est expliquée par l'alternance. "Des travaux complémentaires seraient cependant nécessaires afin d'obtenir des résultats causaux robustes", soulignent les auteurs.

## Tendances RH 2024 :

### 10 prédictions des tendances RH en 2024



Ces dernières années ont été marquées par les nouveaux modes de travail et les technologies. Depuis la COVID-19 et l'émergence du travail à distance jusqu'aux progrès technologiques avec les nouveaux outils digitaux et l'arrivée de l'IA dans les Ressources Humaines, on ne compte plus les changements auxquels nous avons dû faire face.

**Qu'est ce qui nous attend en 2024 ?** En passant par la prospérité des organisations basées sur les compétences par la nouvelle fonction des Ressources Humaines et l'IA dans la gestion et l'acquisition des talents, on vous dit tout sur les plus grandes prédictions RH.

#### 1. Nouvelles stratégies d'embauche (et les compétences au premier plan)

Ce n'est un secret pour personne : les équipes RH et de recrutement ont connu une année difficile en 2023. Entre la pénurie de compétences et la talent bomb, **les employeurs ont eu du mal à recruter et à fidéliser les collaborateurs** ayant les bonnes compétences requises sur le marché de l'emploi en constante évolution.

2024 sera l'année où les entreprises comprendront qu'il vaut mieux investir dans la constitution du CV de leurs collaborateurs existants. Et pour cela, elles auront besoin de mettre l'accent sur le **développement des compétences** de leurs équipes.

Une culture de la formation continue, des programmes de mentorat et de peer-learning, et toutes autres ressources pouvant favoriser l'évolution de carrière de vos collaborateurs seront clé pour fidéliser et recruter (en interne) les bons talents.

Nous y revenons juste en dessous, mais les organisations misant sur les compétences auront une **longueur d'avance** et resteront compétitives.

#### 2. Les compétences au coeur des organisations : focus sur les SBO

En se concentrant sur les compétences, et pas seulement sur les diplômes et les opportunités d'emploi, les organisations peuvent utiliser des **sources de talents inexploitées** et accéder à de **nouvelles opportunités** pour tous. Une **organisation basée sur les compétences** (skills based organization ou SBO en anglais) est une organisation qui se concentre sur les compétences, les

capacités démontrées et le potentiel des collaborateurs et qui s'appuie moins sur les qualifications traditionnelles pour prendre des décisions en matière d'embauche, de staffing, de développement et de promotion.

D'ailleurs, plusieurs études en parlent : les organisations qui se baseront sur les compétences seront les **plus compétitives et agiles sur le marché du travail**, et pourront faire face aux futurs challenges de recrutement, de développement et d'évolution avec une longueur d'avance sur la concurrence.

### 3. Le rôle des managers dans le développement des talents et le mentorat

**Le manager aura un rôle plus essentiel que jamais pour l'évolution de carrière** : ce sera le meilleur allié pour aider les équipes RH à investir dans leur main-d'œuvre et à réduire le turnover du personnel.

Selon le rapport mondial de recherche sur les ressources humaines 2023 de Betterwork, 64% des travailleurs considèrent leur processus d'évaluation des performances comme toujours ou parfois un gaspillage. Il sera alors important pour les équipes RH de réorganiser leur processus d'évaluation des performances et d'adopter une **nouvelle approche du développement de carrière** des équipes.

Lorsque les collaborateurs ont le sentiment que leur travail est critiqué et critiqué par les managers, mais ne voient aucune incitation à travailler plus dur (comme la perspective d'une promotion ou d'une augmentation de salaire), cela encourage le **désengagement**. Les managers et les équipes RH doivent garder cela à l'esprit lors de leur prochain entretien annuel : prendre le temps de tracer un chemin de **progression pour chaque employé** et dialoguer avec eux sur leurs objectifs, tant personnels que professionnels.

### 4. Nouvelle gestion des carrières

Les besoins des collaborateurs évoluent avec la venue des nouvelles générations sur le marché de l'emploi. Les salariés sont maintenant à la recherche d'une **véritable expérience tout au long de leur parcours professionnel**. Et cette expérience ne doit pas s'arrêter au recrutement.

Selon Gallup, les principaux facteurs que les Millennials recherchent lorsqu'ils postulent à un emploi sont : des opportunités d'apprendre et de se développer, l'intérêt pour le type de travail, et des opportunités de progression.

**Les plans de carrière traditionnels ne répondent plus aux exigences** de l'entreprise ni aux attentes des salariés, et laissent ces derniers dans l'incertitude quant à leur progression dans leur carrière. **2024 sera l'année pour concevoir des parcours de carrière personnalisés et agiles** qui alignent les besoins de l'entreprise sur les objectifs, les intérêts et les compétences plus larges des collaborateurs.

Pourtant, 86% des responsables RH estiment que les parcours de carrière au sein de leur organisation ne sont pas clairs pour de nombreux employés. Il est donc temps pour les entreprises et les RH de **se concentrer sur la gestion des carrières de leurs équipes** actuelles en leur proposant des **possibilités d'évolution** plutôt qu'à simplement recruter de nouveaux candidats. Proposer des plans de mobilité interne sera un élément clé pour y parvenir.

Si 48% des entreprises identifient l'amélioration des processus de progression et de promotion des talents comme des pratiques commerciales clés pour accroître la disponibilité des talents, *en faites-*

*vous partie ?* Nous pensons fermement que ce sera l'une des tendances RH les plus importantes de 2024.

#### 5. Investir dans l'Expérience collaborateur pour un meilleur engagement

Si le "Quiet Quitting" ou le "Loud Quitting" ont été à la mode ces dernières années, il est peut-être temps pour les Ressources Humaines de se pencher sur **les causes et les raisons profondes de cette tendance**, qui n'a pas l'air de vouloir s'arrêter en 2023. Nous l'avons mentionné précédemment, mais les talents sont à la recherche d'une véritable expérience pour rester dans leur entreprise. Si vous souhaitez **limiter votre turnover**, il sera important de réfléchir à la manière dont vous pourrez **mieux engager vos collaborateurs** en 2024.

Nous sommes persuadés qu'investir dans l'expérience collaborateur sera la solution à vos maux : Dans un rapport Gallup sur l'état du lieu de travail mondial, 41% des personnes interrogées ont déclaré qu'un meilleur engagement ou une meilleure culture d'entreprise améliorerait leur emploi – et plus de la moitié (51 %) envisagent de quitter leur emploi.

Les équipes RH devront véritablement **se connecter avec les collaborateurs en 2024**, en prenant le temps de comprendre pourquoi et comment ils se sentent désengagés, et comment elles peuvent améliorer l'expérience employé. Cette **approche collaborative** peut réduire le turnover et **fidéliser les collaborateurs qualifiés** que les entreprises ne veulent pas perdre, surtout avec dans un contexte de pénurie de compétences et de talents.

#### 6. Nouvelle fonction des RH, designers de l'expérience collaborateur

Ceci étant dit, **investir dans l'expérience collaborateur nécessite de reconnaître la nouvelle fonction des RH**. Longtemps considérées comme une "simple" fonction administrative malgré son évolution au fil des ans. Plus de 60% des dirigeants perçoivent encore les RH comme un rôle administratif, selon l'étude "The changing face of HR".

La valeur apportée par les talents et leur contribution à la réussite des entreprises a permis aux métiers des ressources humaines d'évoluer. La fonction RH passe d'un rôle de "gardien" des règles et procédures à celui d'un partenaire stratégique au service des collaborateurs. Elle a comme nouvel objectif de superviser et "*designer*" **l'expérience des talents** du début à la fin, et ce, ainsi qu'à **chaque étape de leur parcours**.

**Nous appelons cela le design de l'expérience collaborateur**, avec en première ligne les Ressources Humaines comme de véritables conducteurs, des *designers*.

En adoptant cette notion issue de la conception de l'expérience utilisateur (UX Design), les RH vont mettre l'empathie et la créativité au centre de leur stratégie afin de **créer des expériences engageantes pour les collaborateurs**, d'aligner leurs compétences sur les objectifs de l'entreprise, et d'améliorer leur motivation au travail. Ils arrivent ainsi à transformer le parcours collaborateur et à contribuer au développement des organisations centrées sur les compétences.

#### 7. Automatisation de l'IA dans les RH et prise de décision grâce aux données

En 2023 encore, *l'intelligence artificielle* a fait parler d'elle avec l'émergence de l'IA générative. Si les Ressources Humaines ont parfois peur qu'elle remplace leur métier, elles les aident plutôt à **terminer des tâches répétitives** plus rapidement et à les éclairer dans leur prise de décision. Pourtant, la plupart des fonctions RH ne sont pas préparées à mettre en œuvre efficacement les initiatives liées à l'IA.



Avec des données récoltées par l'IA, elle peut leur apporter bien plus, comme dans la *gestion des compétences, des carrières et des talents*. Utilisée à bon escient, elle peut largement ouvrir le champ des possibles aux entreprises qui souhaitent automatiser leur processus et devenir **centrées sur les collaborateurs et leurs compétences** pour aligner leurs besoins commerciaux au marché du travail et à ceux de leurs équipes.

Les organisations et les responsables RH ont besoin d'un cadre d'évaluation pour déterminer quelle technologie RH adopter et poser des questions clés sur la gouvernance, la préparation et l'adaptation de leurs collaborateurs, les risques et l'éthique.

Alors, en 2024, on dit "*les RH à la pointe de la tech et de l'IA*"!

### 8. Une main-d'œuvre plus performante grâce à l'IA

La formidable croissance de l'intelligence artificielle générative comme ChatGPT aura un **impact majeur sur la main-d'œuvre en 2024**. Alors que les entreprises continuent de réaliser leur potentiel de transformation, la plupart auront intégré l'IA dans leurs effectifs et leurs opérations.

À mesure que les frontières entre les tâches humaines et les capacités des machines s'estompent, une **approche holistique de l'IA** au sein du personnel sera essentielle à la croissance durable des entreprises. Nous avons déjà souligné que l'IA peut améliorer l'efficacité et la qualité des tâches répétitives et réduire considérablement la charge de travail. Mais aussi, l'écart entre les travailleurs les plus performants et les moins performants se réduit, ce qui reflète la concentration des travailleurs peu performants parmi les travailleurs les plus performants (et vice versa).

Plus les IA génératives sont sophistiquées, plus **elles aideront les salariés à être performants**. Ils peuvent désormais s'appuyer sur l'intelligence artificielle pour bon nombre de leurs décisions commerciales, au moins aussi bien que sur l'IA collaborative. À l'avenir, il y aura peu de différence entre les plus performants et les moins performants, et la différence se fera entre ceux qui utilisent l'IA générative et ceux qui ne l'utilisent pas.

### 9. L'enjeu de la diversité et de l'inclusion toujours d'actualité

**2024 sera l'année de la réinvention de la diversité, de l'équité et de l'inclusion.** Si la loi Égalité et Citoyenneté rendant obligatoire la formation à la non-discrimination à l'embauche pour tous les professionnels du recrutement dans les entreprises de plus de 300 salariés a été mise en place il y a 6 ans maintenant, les entreprises sont encore loin du compte.

Selon l'étude sur la discrimination à l'embauche par The Adecco Group et Ipsos :

- 40% des recruteurs et responsables RH interrogés déclarent ne jamais avoir entendu parler de cette loi.
- 45% seulement des personnes sondées disent avoir suivi au moins une formation à la nondiscrimination à l'embauche.

Mais ça ne s'arrête pas là : une étude Gartner rapporte que 42% des interrogés déclarent que leurs collègues ne sont pas à l'aise avec les efforts DEI de leur organisation et ne les aiment pas. Enfin, nous constatons que les leaders et responsables de la diversité au sein des organisations ne s'intègrent pas ou ne reconnaissent pas l'impact de leur travail.

**Proposer un lieu de travail sûr et inclusif pour toutes et tous : ce sera le mot d'ordre pour votre démarche DEI en 2024.**

## 10. L'équilibre au travail et burn out

Depuis la crise sanitaire, la santé et l'équilibre vie professionnelle/personnelle ont été remis en cause. Si l'essor du télétravail a permis à certains de trouver leur équilibre, **ce n'est pas toujours suffisant pour tout le monde**. Aujourd'hui, les populations font face à une baisse du pouvoir d'achat et une augmentation des prix, pouvant amplifier le stress qu'ils peuvent ressentir au quotidien.

Le *bien-être* total englobe la santé physique, mentale, émotionnelle, sociale et financière. **En favorisant le bien-être des collaborateurs dans tous ces domaines, les organisations peuvent améliorer la productivité, réduire l'absentéisme et remonter le moral des employés.**

Mais au-delà des collaborateurs, **les Ressources Humaines doivent aussi se concentrer sur leur propre santé au travail**. Ces dernières années, les professionnels des ressources humaines ont été confrontés à des pressions et à des exigences croissantes. L'épuisement professionnel dans les RH n'est pas seulement une question de fatigue individuelle ; cela affecte l'efficacité d'organisations entières et peut entraver la rétention et l'acquisition de talents. À mesure que les entreprises se développent, leurs besoins en ressources humaines augmentent également, ce qui rend impératif pour les entreprises de reconnaître et de remédier de toute urgence à l'épuisement professionnel.

Les services RH sont à l'épicentre de l'évolution des dynamiques de travail. La Harvard Business Review souligne l'importance de prévenir l'épuisement professionnel du personnel, et cela est particulièrement pertinent pour les professionnels des ressources humaines qui **constituent la première ligne de défense pour le bien-être des salariés.**

Bien sûr, les tendances RH ne s'arrêteront certainement pas là.

**2024 s'annonce comme une année de changement pour les RH, étendant leur influence au-delà de leurs attributions traditionnelles.** Ces 10 tendances RH aideront les RH non seulement à **répondre aux besoins organisationnels** immédiats, mais également à **anticiper les bases d'un avenir durable** dans ce monde du travail en constante évolution. En adoptant ces changements, les services RH peuvent **créer un environnement de travail dans lequel les collaborateurs peuvent s'épanouir** et les entreprises peuvent **atteindre leurs objectifs**. Même si les défis sont considérables, les avantages potentiels pour les organisations, les salariés et la société dans son ensemble sont énormes. La combinaison de l'innovation et de la réflexion stratégique dans les RH permettra de **stimuler la croissance, l'inclusion et la résilience**. En assumant ce rôle élargi, les RH peuvent amener les entreprises vers de nouveaux sommets. **2024 offre un monde de possibilités.** Dans cette nouvelle ère de travail, il est temps pour les services RH d'ouvrir le champ des possibles.

## S'inspirer du bilan social pour mieux gérer ses ressources humaines



Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, on note deux changements majeurs : il n'existe plus de délai particulier pour l'établir et ses données doivent être intégrées à la BDESE (Base de Données Economiques, Sociales et Environnementales). Pour les entreprises non assujetties à cette obligation légale, le bilan social demeure un outil de pilotage incontournable. Comment s'en inspirer ?

### Les indicateurs du bilan social

Le bilan social est un document qui synthétise plusieurs volets des ressources humaines, à travers divers indicateurs : emploi, formation, rémunérations, conditions de santé et sécurité, etc. Lorsque cet exercice n'est pas une obligation pour l'entreprise, quel est son intérêt ? Les indicateurs RH permettent d'obtenir un état des lieux de la gestion des ressources humaines. En fonction, cela pourra motiver des actions de correction ou bien mettre en lumière de bonnes pratiques.

### Quels indicateurs choisir ?

Nous vous conseillons de suivre un à deux indicateurs par volet RH, par exemple :

- Emploi
  - **Délai de recrutement : intervalle entre la publication de l'annonce et l'intégration du candidat sélectionné**
  - **Turn over : rapport entre le taux d'entrée et de sortie de l'entreprise**
- Formation
  - **Coût total de la formation**
  - **Nombre d'heures de formation par salarié et au total**
- Rémunération
  - **Evolution de la masse salariale**
  - **Coût des heures supplémentaires**
- Conditions de santé et sécurité
  - **Total des jours d'arrêt de travail**
  - **Nombre d'accidents du travail**

En fonction de l'orientation stratégique de l'entreprise ou bien de l'existence d'un risque précis, on pourra sélectionner davantage d'indicateurs sur certains volets. Par exemple, une société qui possède une unité de production pourra s'intéresser plus particulièrement au volet conditions de santé et sécurité afin d'en obtenir une vue précise.

Par ailleurs, il faut garder à l'esprit que les données chiffrées s'expliquent et sont pondérées par le contexte dans lesquelles elles sont obtenues. Autre exemple : un délai de recrutement élevé pourra être expliqué par une pénurie de talents dans un contexte de forte demande. Afin de le réduire, l'entreprise pourra décider d'investir dans le développement de sa marque employeur, ou bien de faire appel à un recruteur indépendant.

Toute société qui accueille des salariés peut suivre quelques indicateurs RH par an, afin d'évaluer la situation de l'entreprise et aider à la prise de décision.