

Le futur du travail vu par les DRH 2^{ème} édition

VENDREDI 11 MARS 2022

BCG

×

andrh
Anticiper Partager Inspirer

BCG x ANDRH : une collaboration pour le futur du travail depuis 2020



BCG et l'Association Nationale des DRH mènent en collaboration une étude sur l'évolution du travail, de l'organisation et du rôle des DRH en entreprise



Audrey Richard
Présidente de l'ANDRH



Vinciane Beauchene
Managing Director & Partner, Paris



Benoit Serre
Vice-Président de l'ANDRH



Romain Gailhac
Principal, Paris



Laurence Breton-Kueny
Vice-Présidente de l'ANDRH

2020



2022



Méthodologie & description du panel des répondants

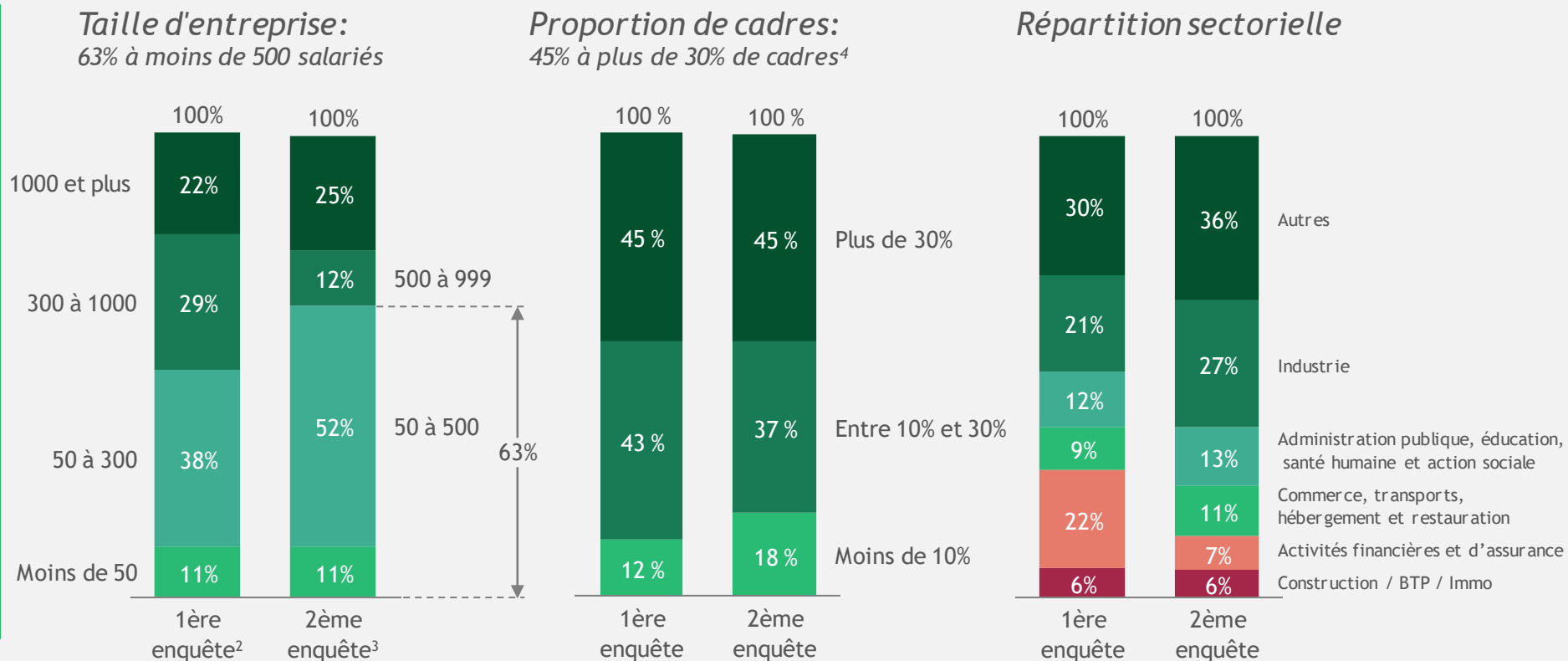
Méthodologie

Description du panel


Enquête menée en partenariat ANDRH x BCG du 3 au 22 février 2022


Cible: DRH et RH français


588 répondants¹



1. vs 458 répondants pour l'enquête réalisée en 2020 2. Enquête ANDRH x BCG de juin 2020 3. enquête ANDRH x BCG de février 2022 4. Les cadres représentent environ 20% de la population en emploi en France en 2020 (INSEE)
 Questions posées : Combien de collaborateurs compte votre entreprise? / Quelle est la proportion de cadres dans votre entreprise? / Quel est le secteur d'activité principal de votre entreprise? - 501 répondants. Source: Enquêtes ANDRH / BCG - juin 2020 et février 2022

Le travail hybride devient la norme et se stabiliserait autour de 2 jours par/ semaine en moyenne de 2022 à 2025, en ligne avec les prévisions de l'enquête précédente.

- 2j** C'est le nombre moyen de jours télétravaillés par semaine en 2025 (stable vs. 2020)
- 39%** Des répondants prévoient que plus de la moitié de leurs salariés télétravailleront à minima un jour par semaine d'ici 2025 (+8 points vs 2020)
- 40%** ont ouvert davantage de postes au télétravail ou y réfléchissent
- 1%** Seulement envisagent que leurs salariés éligibles au télétravail y passent 5 jours par semaine, le « tout » télétravail reste une exception en France

Deux grands bouleversements induits : l'organisation du travail, tout d'abord, face à un impératif de flexibilité...

- 58%** Des répondants considèrent que l'organisation du travail est bouleversée par l'hybride, la positionnant en dimension la plus bouleversée en 2022 (vs. 3^{ème} en 2020)
- 90%** Reconnaissent que les candidats de la période post covid expriment des attentes différentes
- 76%** Pensent que proposer des modalités de travail hybride est important voir indispensable

... et le poste de manager, clé de voûte des transformations en cours, dont on attend sens, motivation et délégation

- 84%** Pensent que le rôle du manager a été le plus bouleversé par le passage à l'hybride
- 70%** Partagent qu'accompagner les managers est la clé pour faire de l'hybride un succès en entreprise
- 93%** Affirment que le travail hybride doit faire évoluer le rôle du manager

Si les RH interrogés reconnaissent l'existence de risques liés au futur du travail peu les constatent aujourd'hui

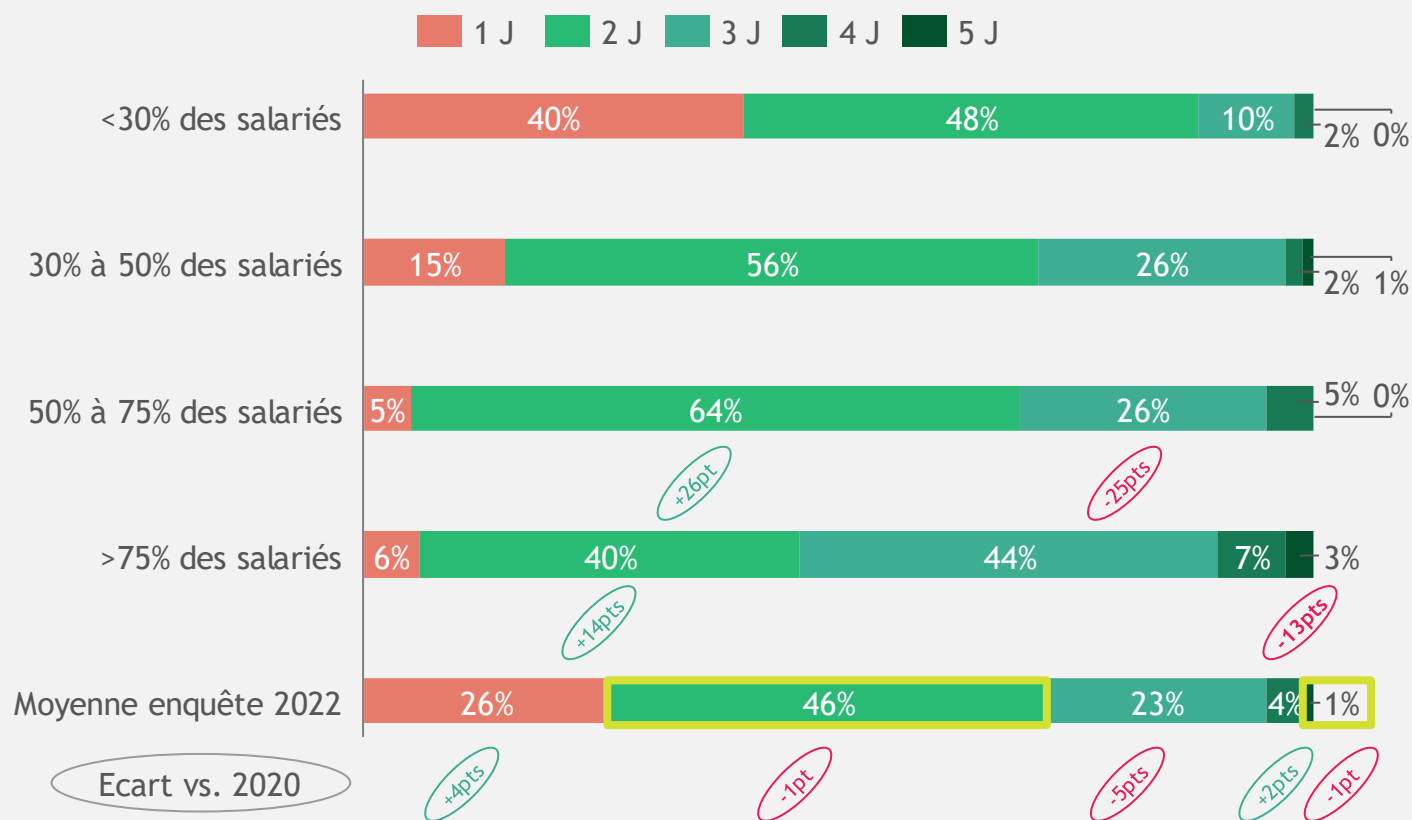
- 70%** Redoutent un manque de cohésion entre les télétravailleurs et les non télétravailleurs...
- 77%** Déclarent que le développement du travail hybride n'a pas augmenté les inégalités hommes/femmes

Une fonction RH renforcée au sortir de la crise, qui doit maintenant étendre son champ d'action

- 60%** Estiment que les ressources humaines ont acquis plus de poids et d'influence pendant la pandémie
- 47%** Envisagent de prendre un rôle moteur dans la transformation digital de l'entreprise, pourtant considéré chantier prioritaire par 75% des répondants

Le nombre de jours de télétravail se stabilise à 2j/semaine pour les salariés concernés

Moyenne de jours de télétravail pour les télétravailleurs dans l'enquête de février 2022



Questions posées :
 En 2020: Quelle part moyenne du travail est effectuée en télétravail par semaine pour les collaborateurs concernés ? - (377 répondants)
 A horizon 2025, en moyenne, combien de jours vos collaborateurs éligibles au télétravail travailleront-ils à distance par semaine ? (417 répondants, réponses à 0 jours exclues) croisée avec A horizon 2025, quelle proportion de vos collaborateurs travaillant à distance au moins une fois par semaine visez-vous ? (417 répondants). Répondants par catégorie: 155 Moins de 30% des salariés, 89 entre 30% et 50% des salariés, 61 entre 50% et 75% des salariés, 112 plus de 75% des salariés.
 Source: Enquêtes ANDRH / BCG - juin 2020 et février 2022

46% des répondants prévoient que leurs salariés éligibles au télétravail y passeront **2 jours par semaine** en moyenne à horizon 2025 (stable vs. 2020)

Le "tout télétravail" est une rare exception : **1%** des répondants seulement envisagent 5 jours de télétravail par semaine pour leurs salariés éligibles

Le nombre de télétravailleurs prévus à terme augmente...

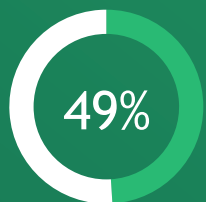
...reflet d'une augmentation du nombre de postes éligibles au télétravail



Des répondants prévoient que plus de la moitié de leurs salariés télétravailleront à horizon 2025 contre 31% il y a deux ans



Pour les entreprises avec plus de 30% de cadres
65% des répondants estiment que plus de la moitié de leur salariés télétravailleront



Pour les entreprises de moins de 100 salariés
49% des répondants estiment que plus de la moitié de leur salariés télétravailleront

40%

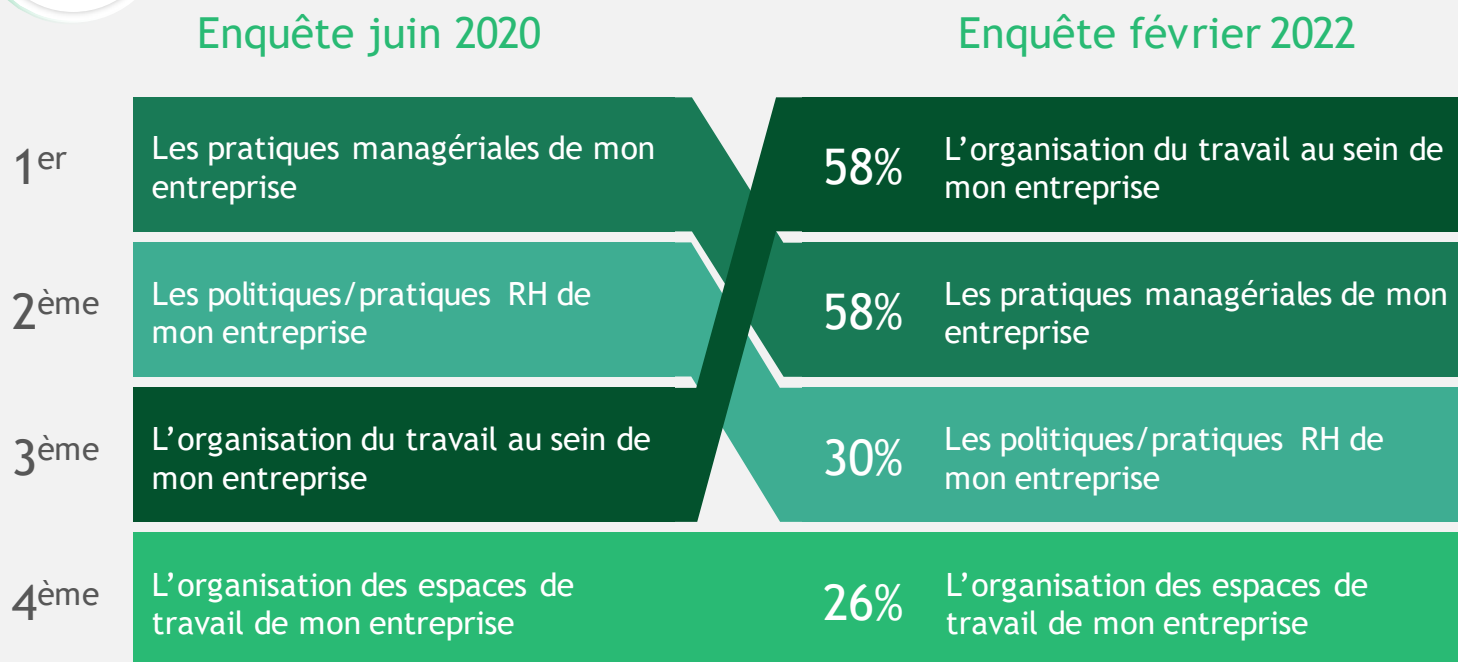
Des répondants ont ouvert davantage de postes au télétravail ou y réfléchissent

Questions posées : A gauche: A horizon 2025, en moyenne, combien de jours vos collaborateurs éligibles au télétravail travailleront-ils à distance par semaine ? (449 répondants) et A terme, quelle part moyenne du travail sera effectuée en télétravail par semaine pour les collaborateurs concernés ? (350 répondants). A horizon 2025, en moyenne, combien de jours vos collaborateurs éligibles au télétravail travailleront-ils à distance par semaine ? (449 répondants) croisée avec Quelle est la proportion de cadres dans votre entreprise ? (451 réponses) et Combien de collaborateurs compte votre entreprise ? (451 réponses). A droite: L'accroissement de l'hybride a-t-il entraîné des travaux de revue des postes existants pour les ouvrir au télétravail ? (407 réponses).
Source: Enquête ANDRH / BCG - juin 2020 et Enquête ANDRH / BCG - février 2022

Deux grands bouleversements soulignés : l'organisation du travail et les pratiques managériales



Domaines ayant été les plus bouleversés par le développement de l'hybride



Exemples (% de répondants)

- 76% Pensez que proposer des modalités de travail hybride est important voire indispensable
- 93% Affirment que le travail hybride a fait évoluer le rôle du manager¹
- 90% Reconnaissent que les candidats de la période post covid expriment des attentes différentes
- 38% Pensez que le travail hybride a permis une réduction des coûts de fonctionnement

Note : 1. Seulement 7% des répondants ont répondu "aucune évolution" à la question : Constatez-vous des évolutions liées au rôle du manager dans le modèle hybride ? (370 répondants)
 Questions posées : Le développement de l'hybride au sein de votre entreprise a profondément bouleversé ? (354 répondants - février 2022) et Le développement du télétravail de façon pérenne va profondément bouleverser... ? (354 répondants - juin 2020)
 Source: Enquêtes ANDRH / BCG - juin 2020 et février 2022



Attentes Candidats perçues par les DRH

Réorganisation du travail: **Un impératif de flexibilité**, en réponse aux nouvelles attentes des candidats et des salariés

- 90%** ...des DRH reconnaissent que les candidats de la période post covid expriment des **attentes différentes**
- 78%** ...des DRH estiment que les candidats souhaitent plus de flexibilité sur **où** se passe le travail
- 56%** ...des DRH affirment qu'ils attendent plus de **personnalisation** dans l'organisation du travail
- 46%** ...des DRH estiment qu'ils veulent plus de flexibilité sur **quand** ils travaillent



Attentes Salariés d'autres études BCG

- 87%** ... des salariés veulent pouvoir télétravailler au moins 1 jour par semaine¹
- 80%** ... des salariés veulent des horaires de travail au moins partiellement flexibles¹
- 44%** ... disent passer plusieurs semaines par an à se former pour développer leurs compétences²

1. Etude BCG "Decoding global ways of working", mars 2021 2. Etude BCG "Decoding global reskilling and career paths", avril 2021
 Questions posées : Les candidats de la période post covid expriment-ils des attentes différentes ? (394 réponses). Si les attentes des candidats ont évolué, parmi les attentes suivantes lesquelles sont les plus saillantes ? (366 répondants).
 Source: Enquêtes ANDRH / BCG - juin 2020 et février 2022

Pratiques managériales : une révolution du rôle dont on attend avant tout sens, motivation et délégation

93%

... des répondants constatent des évolutions dans le rôle du manager¹

70%

...priorisent le soutien aux managers comme facteur clé de succès pour mettre en place un mode de travail hybride

Evolutions du rôle du manager dans le modèle de travail hybride selon les entreprises

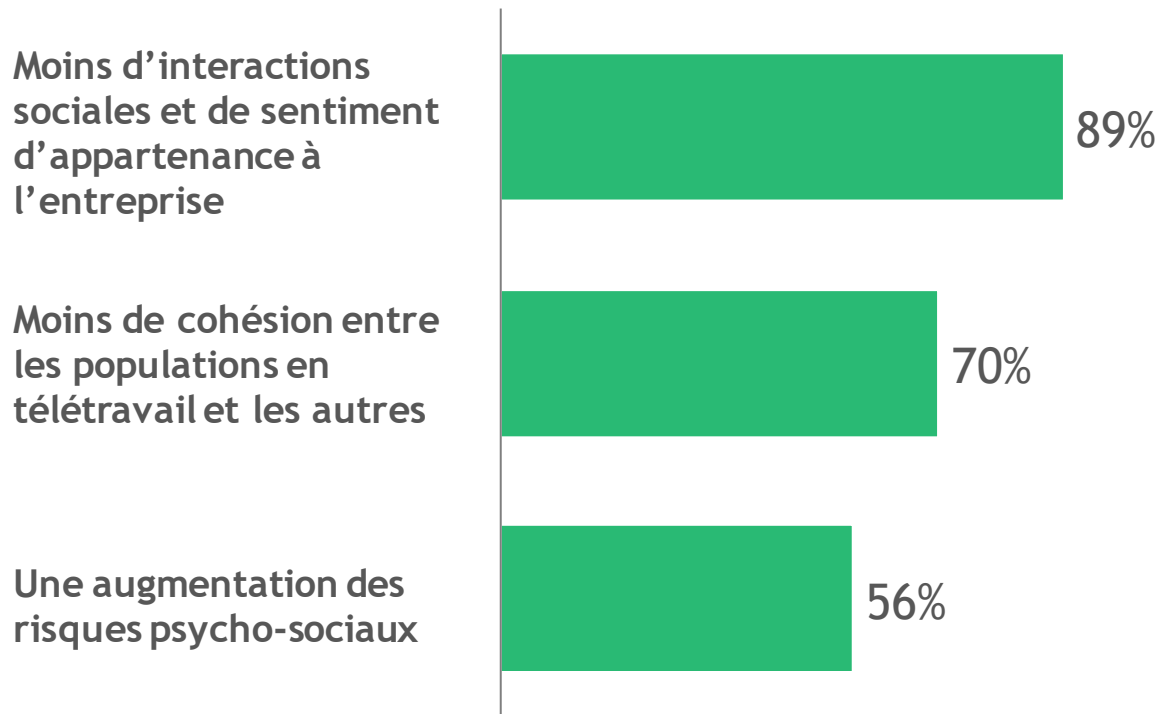


1. Seulement 7% des répondants ont répondu "aucune évolution" à la question : Constatez-vous des évolutions liées au rôle du manager dans le modèle hybride ? (370 répondants)
 Questions posées : constatez-vous des évolutions liées au rôle du manager dans le modèle hybride ? (370 répondants - février 2022) et Quel sera selon vous le rôle du manager dans le modèle d'entreprise post-crise et qui seront clés dans la mise en œuvre du déploiement du télétravail ? (305 répondants - juin 2020)
 Source: Enquête ANDRH / BCG - février 2022

Les DRH reconnaissent des zones de risques d'émergence / renforcement d'inégalités liés au travail hybride, mais ne les constatent pas

Des risques liés la généralisation du télétravail identifiés dans votre entreprise

% des répondants identifiant ces thèmes comme des risques



Mais des risques qui restent peu constatés à date par les répondants

75% des répondants affirment que la **cohabitation** entre les personnes ayant un poste ouvert au télétravail et les autres se passe bien voire très bien

77% des répondants affirment que le développement du travail hybride à grande échelle n'a pas augmenté les **inégalités homme/femme**

Questions posées: A gauche: Quels risques constatez-vous de la généralisation de l'hybride dans votre entreprise ? (370 répondants). A droite : Comment se déroule la cohabitation entre les collaborateurs ayant un poste ouvert au télétravail et les autres ? (419 réponses). Avez-vous perçu un accroissement des inégalités homme/femme avec le travail hybride à grande échelle ? (405 réponses). Source : Enquête ANDRH / BCG - février 2022

Le rôle central joué par les DRH pendant la pandémie a contribué à renforcer leur rôle stratégique



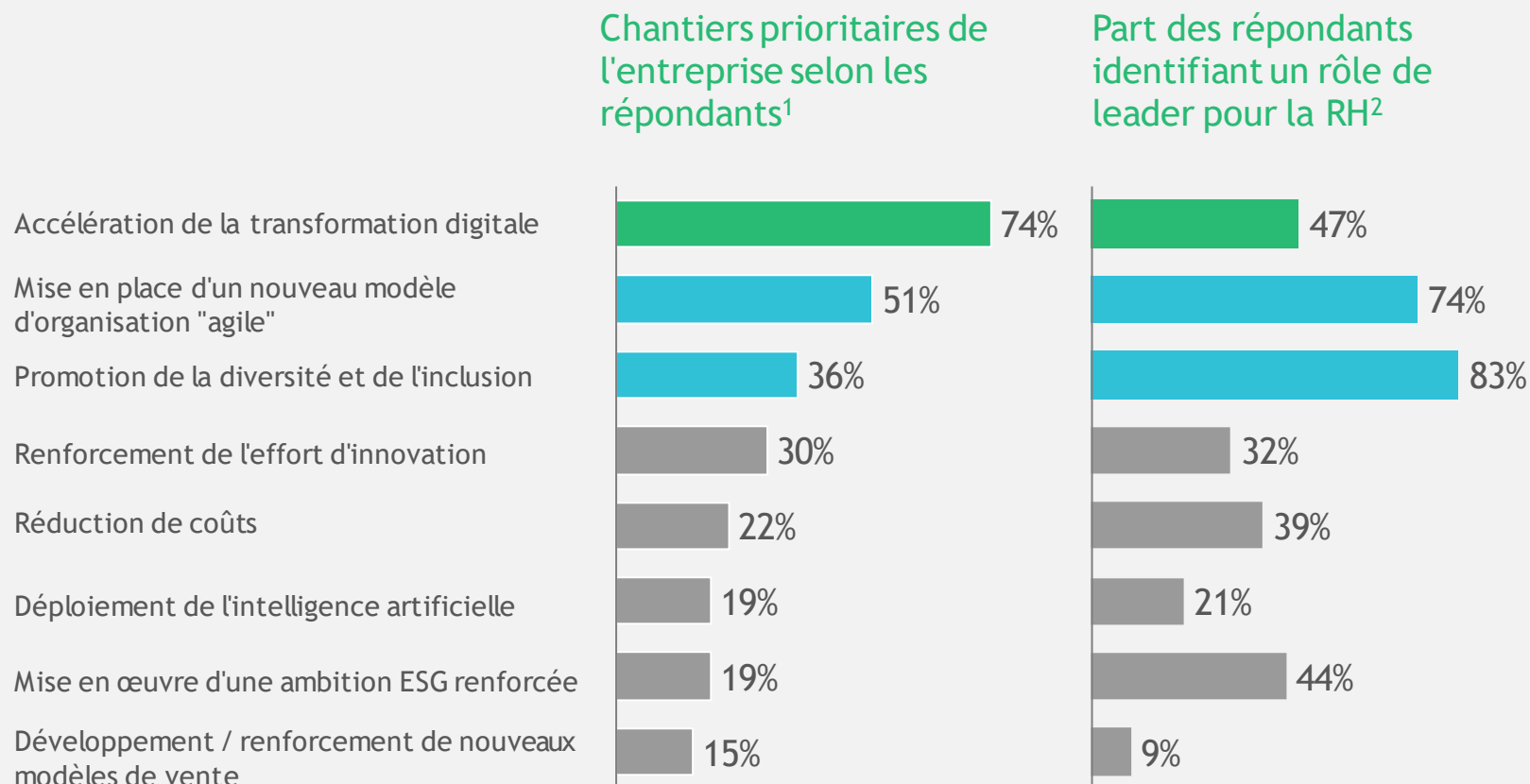
Des répondants pensent que la fonction de DRH a acquis plus de poids et d'influence au sein de l'entreprise depuis la pandémie

Dimensions sur lesquelles le rôle de DRH a particulièrement évolué¹



1. Nuage des mots les plus utilisés pour répondre à la question ouverte : En tant que professionnel de la RH, sur quelle dimension avez-vous le plus évolué ? (370 réponses)
Questions posées : Selon vous, la pandémie a-t-elle mis au centre, plus qu'auparavant, le rôle du DRH au sein de l'entreprise ? (370 répondants)
Source: Enquête ANDRH / BCG - février 2022

Les DRH invités à renforcer leur posture stratégique sur les autres chantiers prioritaires de l'entreprise



74% des répondants identifient la transformation digitale comme prioritaire mais seulement 47% envisagent que la RH doit y jouer un rôle de leader

A l'opposé la mise en place de l'agile et de la promotion de la diversité et de l'inclusion sont identifiés comme des chantiers où les DRH doivent jouer un rôle de leader

1. Part des répondants ayant identifié ces chantiers comme prioritaires pour l'entreprise 2. Part des DRH ayant répondu 5 et 4 sur une échelle de 1 = pas d'implication à 5 = leader Questions posées : Quels autres chantiers prioritaires voyez vous pour votre entreprise d'ici 2025 ? (363 répondants) et Pour chacun de ces chantiers, quel rôle pensez vous sera alloué à la fonction RH (de 1= pas d'implication à 5= RH leader) - 364 répondants Source: Enquête ANDRH / BCG - février 2022

Contacts Presse

ANDRH

Laura Tordjman - ltordjman@andrh.fr

BCG

Claire Lebret - lebret.claire@bcg.com

Julie Busson - juliebusson@little-wing.fr

