

Ecrit par le 29 janvier 2026

# Bras droit des dirigeants : le réseau de cadres externalisés qui booste l'entreprise



**Créé en 2008, Bras droit des dirigeants (BDDD) est aujourd’hui le premier réseau multi-métiers de cadres en temps partagé. Ayant installé son siège à Avignon depuis quelques mois, ce réseau fondé par Bruno Doron propose aux dirigeants d’entreprise l’expertise de cadres aussi expérimentés qu’impliqués.**

« [Bras droit des dirigeants](#), c'est le premier réseau français de cadres externalisés à temps partagé », rappelle [Bruno Doron](#).

Le président et fondateur de ce réseau multi-métiers poursuit : « A temps partagé, cela veut dire que c'est un cadre externalisé expert de son métier comme un DRH, un directeur commercial, ou bien un directeur financier qui va intervenir dans plusieurs entreprises au cours d'une même semaine, sur des missions extrêmement opérationnelles. Il le fait à raison d'une demi-journée ou une journée par semaine, quelquefois un peu plus en fonction des besoins de l'entreprise. C'est un indépendant qui intervient dans

Ecrit par le 29 janvier 2026

l'entreprise à travers un contrat de prestation de service. C'est un nouveau mode d'intervention dans les entreprises qui séduit de plus en plus »



Crédit : DR/BDDD

« Une nouvelle forme de recrutement pour les entreprises. »

*Bruno Doron, président et fondateur de Bras Droit des Dirigeants*

« Aujourd'hui, une entreprise qui souhaite recruter un cadre sur un besoin pérenne va naturellement recruter un CDI (Contrat de travail à Durée Indéterminée). Si elle a besoin d'un cadre à temps plein sur une période moins longue, elle va lui proposer un CDD (Contrat de travail à Durée Déterminée). Nous, nous répondons à ces besoins de cadres en entreprises, souvent sur le moyen-long terme, sur des temps d'intervention courts et récurrents. C'est vraiment une nouvelle forme de recrutement pour les

Ecrit par le 29 janvier 2026

entreprises. »

Pour illustrer son propos, Bruno Doron cite en exemple ces nombreuses entreprises dont le directeur financier est aussi DRH (Directeur des Ressources Humaines) ou DSi (Directeur des Systèmes d'Information).

« L'entreprise a besoin d'un directeur financier, peut-être 2 jours par semaine, mais comme il est salarié à temps plein on lui affecte d'autres missions pour compléter son temps de travail et bien sûr des missions en dehors de son cœur de métier. Aujourd'hui, grâce à Bras Droit des Dirigeants ces mêmes entreprises peuvent avoir un DAF 2 jours par semaine, puis une DRH une journée par semaine et un DSi une autre journée. Autant d'experts dont elles ont besoin, avec des missions réalisées par l'expert dont c'est le métier »



BDDD en séminaire au centre des congrès du palais des papes. Crédit : l'Echo du mardi

« Il y a une vraie implication dans les enjeux et dans les résultats de l'entreprise, autant qu'un cadre salarié. »

Et afin de rassurer les dirigeants sur le niveau d'implication de ces intervenants dans leur entreprise, Bruno Doron insiste : « Il y a une vraie implication dans les enjeux et dans les résultats de l'entreprise, autant qu'un cadre salarié. Lorsque nous démarrons une mission avec une entreprise, après plusieurs échanges avec le dirigeant, nous définissons les besoins et les actions que l'on va mener, ensemble, pour

Ecrit par le 29 janvier 2026

y arriver, des actions très opérationnelles, avec des objectifs concrets. Ce qui veut dire que nous sommes tout de suite impliqués dans le quotidien de l'entreprise, du dirigeant et de ses équipes. En plus, 100% des temps de mission que nous réalisons se font dans l'entreprise. Un cadre 'Bras droit' intervient dans une entreprise. Il a un bureau. Ses temps de travail se font en immersion. Il fait partie de l'équipe. »

### Créé pour les TPE, sollicité par les PME aujourd'hui

A l'origine, le concept de Bras Droit des Dirigeants a été créé il y a une quinzaine d'années pour les TPE et les petites PME.

« Notre réflexion était que ces petites entreprises, ont besoin de cadres mais pas à temps plein, explique Bruno Doron. Elles n'ont d'ailleurs pas forcément les moyens de les recruter à temps plein. Le « temps partagé », correspond parfaitement à leurs besoins. Aujourd'hui, force est de constater que c'est vraiment le seul moyen pour ces TPE ou petites PME d'intégrer des cadres sur le long terme. Nous comptons ainsi plusieurs clients qui travaillent avec le même DRH ou la même directrice commerciale depuis 7 ans. »

Pour autant, BDDD connaît actuellement un fort développement dans les PME de 30 à 150 salariés. « C'est le segment où nous sommes le plus sollicités constate Bruno Doron. Dans ce type de PME, on s'aperçoit aussi que recruter un cadre à temps partagé, c'est intégrer une expertise dont on a besoin, mais avec une vraie souplesse. La mission va être construite et dimensionnée selon les besoins réels de l'entreprise. C'est une solution qui peut s'adapter dans le temps et qui permet des optimisations financières. Il n'est ainsi pas rare que dans ces entreprises, il y ait 2 voire 3 cadres qui interviennent conjointement et qui composent un vrai comité de direction dans l'entreprise. »

Un nouveau mode de recrutement qui désormais commence même à séduire des ETI (Entreprises de Taille Intermédiaire) qui font aussi maintenant appel à BDDD.

Pour Bruno Doron, l'un des points forts de BDDD réside dans la posture d'intervention du cadre expert. « Il n'a pas l'attitude d'un salarié qui arrive dans l'entreprise pour répondre aux demandes de son patron, mais un expert de son métier sur lequel le dirigeant peut s'appuyer. A ce titre, il apporte une analyse précise et des préconisations. Sa dimension opérationnelle lui permet ensuite de proposer des solutions et des actions concrètes pour y parvenir. Il est lui-même dirigeant de sa propre structure ce qui lui permet de comprendre le quotidien de son client. C'est une posture tout à fait différente qui est vraiment appréciée des dirigeants. »

« De dirigeant à dirigeant. »

« Après 15 ans de retour d'expérience, je suis convaincu que c'est d'abord ça qui fait la différence, insiste Bruno Doron. Il n'y a pas ce lien de subordination, ce qui veut dire qu'il y a une totale liberté du cadre. Dit autrement, si nous n'avons pas la même vision avec le dirigeant de l'entreprise, une confiance réciproque, nous n'allons pas démarrer une mission. Car quand nous démarrons une mission, il est impératif que nous soyons en phase en ayant formalisé un certain nombre d'actions, un temps de mission, une méthode pour travailler au côté de notre client et avec ses équipes... »

Ecrit par le 29 janvier 2026

## L'importance d'un ancrage local fort

« Par ailleurs, notre organisation nationale est basée sur l'ancrage local. Un directeur commercial qui travaille dans le Vaucluse va faire des missions avec des entreprises du Vaucluse. Cette proximité est fondamentale pour comprendre l'entreprise et le territoire »

« Le développement est tel, qu'un grand nombre de franchisés ne peut plus prendre de nouveaux clients, conclut-il. Nos objectifs de développement sont donc clairement établis. Nous avons besoin de doubler la taille du réseau en 4 ans. Cela doit nous permettre d'être présent sur chacun de nos 10 domaines d'expertise en couvrant 50-60% du territoire. »

L.G.

### Un réseau en fort développement désormais implanté à Avignon

Bras droit des dirigeants a été créé en 2008 à Toulouse, autour de l'expertise direction commerciale. Il s'est ensuite développé à partir de 2013 sur le reste de la France en réseau de franchise. Le siège national se situe désormais à Avignon depuis le premier semestre 2025 et regroupe une demi-douzaine de salariés et à terme une dizaine.

Le réseau rassemble aujourd'hui près de 220 cadres franchisés dans 10 domaines d'expertise (direction commerciale, direction générale, direction stratégie et développement de franchise, direction communication et marketing digitale, direction administrative et financière, direction des ressources humaines, direction achats, direction export, RGPD et direction de la transition écologique).

Le réseau est en croissance de 20% à 30% chaque année. Une croissance qui s'explique d'un côté, par des entreprises qui font de plus en plus souvent appel à ce nouveau mode de recrutement et, de l'autre côté, par un nombre de cadres expérimentés (ayant au moins 10 à 15 d'expérience) qui veulent poursuivre leur métier de façon différente.

« Différente en devenant indépendant, mais sans être seul, en s'appuyant sur un collectif et une marque forte constate Bruno Doron. Cela veut dire que nous avons de plus en plus de candidats cadres au sein de la franchise BDDD et de plus en plus de d'entreprises-clientes potentiels. »

« C'est une façon très différente d'exercer son métier qui est très enrichissante, poursuit le créateur de la franchise. Cela veut dire que l'on est le lundi dans une entreprise avec une mission particulière dans un secteur d'activité particulier et une équipe spécifique. Le lendemain, on est dans un autre secteur, le mercredi dans une autre entreprise, le jeudi dans une autre. Je m'aperçois que beaucoup de nos franchisés aiment cette diversité. En plus, ils peuvent s'appuyer sur l'équipe franchiseur de Bras Droit des Dirigeants qui compte une vingtaine de personnes qui les accompagnent et sont à leur écoute »

Aujourd'hui, BDDD réalise des missions dans près de 1 000 entreprises ce qui représente un chiffre d'affaires consolidé des franchisés de l'ordre de 17M€. Présent en Espagne, le réseau prévoit de se déployer prochainement dans les zones francophones (Belgique, Luxembourg et Suisse).

Ecrit par le 29 janvier 2026

# En France, 1 salarié sur 5 déclare être pleinement engagé dans son travail



**En France, les salariés en mode hybride sont de loin les plus engagés au travail. Ces derniers n'ont jamais été aussi engagés dans leur travail avec des différences significatives liées au lieu de travail.**

Selon le deuxième rapport issu de l'étude [People at Work 2025 d'ADP Research](#), un travailleur sur cinq en France (21 %) et dans le monde (19 %) se déclare pleinement engagé dans son travail, un niveau record depuis 10 ans. En effet, en 2015, seulement 15% des salariés français indiquaient être pleinement engagés.

Ecrit par le 29 janvier 2026

« L'étude révèle que la part des salariés français engagés s'élève désormais à 21%, soit une progression de 8 points par rapport au niveau le plus bas enregistré pendant la pandémie de 2020, où seulement 13% des travailleurs se déclaraient pleinement engagés » explique [Carlos Fontelas de Carvalho](#), président d'ADP en France et en Europe centrale. « Un engagement qui peut augmenter selon le lieu de travail (sur site, à domicile, en hybride) et le fait d'évoluer au sein d'une équipe performante ou non. Les enseignements de cette étude sont précieux pour les entreprises, en vue d'améliorer l'engagement de leurs salariés et de renforcer leur fidélisation ».

### L'autonomie, un facteur clé de l'engagement des collaborateurs

Dans un contexte où 64% des travailleurs français interrogés déclarent travailler sur site tous les jours (en baisse de 3 points par rapport à 2023), 28% ont adopté le mode hybride (+3 points) et seulement 8% travaillent exclusivement à distance (-1 point), l'étude « People at Work 2025 » publiée par [ADP](#) montre qu'il existe un lien étroit entre le lieu de travail et le niveau d'engagement des salariés.

Ainsi, même si la part des collaborateurs qui se sentent pleinement engagés augmente quel que soit leur lieu de travail, les salariés qui partagent leur temps de travail entre télétravail et présence sur site se déclarent les plus engagés (25%, +4 points), devant ceux exerçant exclusivement sur site (21%, +5 points) et les travailleurs à distance (11%, +2 points).

Il semble avant tout que ce soit l'autonomie des collaborateurs qui ait un impact significatif sur leur niveau élevé d'engagement. A l'échelle mondiale, l'étude montre que les personnes interrogées qui bénéficient d'une totale liberté de choix quant à leur lieu de travail, pouvant travailler sur place ou à distance sans aucune restriction, sont bien plus engagées (27%) que celles soumises à des contraintes (16% pour les salariés devant travailler un certain nombre de jours sur site chaque semaine). Cette tendance se confirme quel que soit le lieu de travail : ceux qui ont le choix, qu'ils soient sur site ou à domicile, sont aussi engagés que les travailleurs hybrides disposant de la même liberté.

### Une évolution de l'engagement plus contrastée dans le reste de l'Europe

Si, au niveau mondial, le taux d'engagement progresse pour atteindre 19% (+1 point), il est fortement influencé par les conditions économiques, sociales et politiques. Ainsi, bien que la France enregistre un taux d'engagement en hausse, la Pologne (15%, -4 points), la République tchèque (13%, -3 points) et les Pays-Bas (17%, -2 points) figurent parmi les pays connaissant les plus fortes baisses. En conséquence, le taux d'engagement en Europe recule à 17% (-1 point).

Le rapport 'People at Work 2025' fait état de la plus forte progression dans la région Moyen-Orient/Afrique, avec une hausse de 3 points, atteignant 25% de travailleurs pleinement engagés. Dans les autres régions, le taux d'engagement baisse de 2 points en Amérique du Nord (21%) et reste stable en Amérique latine (23%), ainsi qu'en Asie-Pacifique (13%).

### Des taux d'engagement qui diffèrent selon le statut, l'âge et le secteur d'activité

En France, les salariés exerçant un métier intellectuel se disent être plus engagés (32%) que les travailleurs qualifiés (15%) et les ouvriers (11%).

A l'échelle mondiale, les secteurs où les salariés sont les plus engagés sont la finance et l'assurance (25%), les services informatiques et technologiques (25%) et l'enseignement (21%). En Europe, le

Ecrit par le 29 janvier 2026

classement est très similaire, avec le secteur de la finance et de l'assurance en première position (22%), suivi par les services informatiques et technologiques (21%) et l'immobilier (21%). A l'inverse, les salariés évoluant dans les secteurs de l'industrie, du transport et des services publics (14%) font partie des plus faibles taux d'engagement enregistrés.

« On remarque que ce sont principalement dans les secteurs d'activité où il n'est justement pas possible de choisir son lieu de travail, du moins dans la majorité des cas, que le taux d'engagement serait le plus faible » constate Carlos Fontelas de Carvalho avant de poursuivre : « Le travail hybride semble privilégier le meilleur des deux mondes, avec une vraie flexibilité accordée aux collaborateurs tout en préservant le collectif et l'intelligence qui découlent des relations interpersonnelles. Mais l'équité entre les salariés est primordiale, et cette demande de flexibilité est exprimée tant par les travailleurs qui peuvent exercer leur métier à distance que par ceux qui ne le peuvent pas ».

### **Appartenir à une équipe performante augmente l'engagement**

Il est vrai que pour la majorité des salariés, le travail ne peut être effectué que sur site, ce qui impose de mobiliser d'autres leviers d'engagement. L'un d'entre eux consiste à renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe, un facteur essentiel. L'étude révèle que la grande majorité des salariés (90% au niveau mondial et 83% en France) travaillent dans une équipe.

Fait marquant, à l'échelle mondiale, 52% des collaborateurs qui estiment appartenir à une équipe performante se disent pleinement engagés, contre seulement 10% de ceux qui déclarent ne pas faire partie d'une équipe performante. Ces résultats mettent en exergue l'importance du sentiment d'appartenance à une équipe sur le lieu de travail.

Il devient essentiel de se concentrer sur le développement des salariés et d'accorder une attention particulière à la croissance des managers de proximité. Leur rôle est déterminant pour la performance de leur équipe, soulignant ainsi leur impact stratégique au sein de l'organisation.

### **Qu'est-ce que l'engagement ?**

L'engagement se définit comme un état d'esprit émotionnel qui incite les individus à donner le meilleur d'eux-mêmes de manière durable. Cela signifie qu'ils s'investissent pleinement dans leur travail et qu'ils sont susceptibles de continuer à le faire. L'engagement est un indicateur clé. Les recherches menées par ADP ont établi un lien étroit entre le niveau d'engagement d'un salarié, sa productivité et la fidélité envers son employeur. Toutes les organisations, qu'elles soient grandes ou petites, souhaitent retenir leurs salariés et améliorer leur productivité. Il est donc dans l'intérêt de tout employeur que ses collaborateurs soient pleinement engagés.

### **En chiffres**

- 21% des salariés français déclarent être pleinement engagés dans leur travail, en hausse de 5 points sur un an (16%). Un taux plus important que pour le reste de l'Europe (17%) et dans le monde (19%).
- Ce sont les travailleurs en mode hybride qui sont les plus engagés (25%, +4 points), devant ceux exerçant exclusivement sur site (21%, +5 points) et les télétravailleurs à temps complet (11%, +2 points).
- A l'échelle mondiale, 52% des collaborateurs qui estiment faire partie d'une équipe performante sont pleinement engagés, contre seulement 10% de ceux qui déclarent ne pas faire partie d'une équipe

Ecrit par le 29 janvier 2026

performante.

# Face aux mutations du marché du travail, les actifs français entre confiance et besoin d'accompagnement



**Centre Inffo** dévoile les résultats de la 6<sup>e</sup> édition de son Baromètre de la Formation et de l'Emploi, réalisé par **CSA**. Dans un monde du travail en constante transformation, marqué par l'accélération du numérique, l'essor de l'intelligence artificielle et les défis de l'adaptation des compétences, cette 6<sup>e</sup> édition révèle un besoin urgent d'accompagnement et d'information sur les dispositifs de formation, pour permettre aux actifs de mieux anticiper leur évolution professionnelle et sécuriser leur parcours dans un monde du travail en mutation rapide.

Ecrit par le 29 janvier 2026

« Les résultats du Baromètre 2025 sont un signal fort : les actifs français veulent être acteurs de leur avenir, mais ils ne peuvent pas avancer seuls. La transformation rapide des métiers, l'essor de l'intelligence artificielle et la nécessité de se former en continu imposent une mobilisation collective. Entreprises, pouvoirs publics et organismes de formation doivent agir de concert pour garantir un accès réel et équitable à la formation. Il ne suffit plus de parler d'employabilité, il faut donner à chacun les moyens concrets de s'adapter et de réussir dans un monde du travail en mutation constante » analyse [Pascale Romenteau](#), directrice générale de Centre Inffo.

### Des actifs confiants malgré les transformations du marché du travail

Alors que les métiers évoluent rapidement sous l'effet des nouvelles technologies et des transformations sectorielles, 69% des actifs se déclarent confiants en leur avenir professionnel (+2 points par rapport à 2023). Ce taux grimpe même à 81 % chez les cadres, qui anticipent davantage les évolutions de leur secteur. Toutefois, cette confiance ne masque pas l'incertitude liée à la transformation des métiers : 43% des actifs constatent une évolution rapide de leur profession et 51% envisagent un changement d'emploi, dont 34% à court terme (d'ici 2 ans).

### La formation professionnelle : un enjeu stratégique encore sous-exploité

L'essor de nouvelles compétences est perçu comme un levier essentiel d'adaptation, mais la responsabilité de la formation repose encore majoritairement sur les individus eux-mêmes (74% des actifs considèrent qu'ils sont les premiers responsables de leur parcours de formation). Cependant, cette perception est en baisse de 6 points depuis 2022, signe d'une attente croissante vis-à-vis des employeurs et des pouvoirs publics.

Si plus de la moitié des actifs (53%) estiment être bien informés sur la formation professionnelle, de fortes disparités persistent :

- Les moins de 35 ans et les indépendants se sentent mieux accompagnés,
- Les demandeurs d'emploi et les agents de la fonction publique signalent un manque d'information et d'orientation.

De plus, certains dispositifs restent méconnus : alors que 94% des actifs connaissent l'apprentissage et 92% le bilan de compétences, d'autres outils comme Pro-A (36% de notoriété) et Cléa (31%) restent confidentiels.

### Une baisse de l'engagement dans la reconversion professionnelle

En 2025, la dynamique de reconversion professionnelle marque un repli significatif : seulement 18 % des actifs sont actuellement engagés dans une reconversion, un niveau historiquement bas depuis 2021 (-3 points). Toutefois, l'intérêt pour une reconversion demeure fort : 36 % des actifs qui ne sont pas en reconversion envisagent d'en entamer une dans les prochaines années, portant à 47% la proportion totale des actifs concernés ou intéressés par ce changement de trajectoire.

Ecrit par le 29 janvier 2026

Cette démarche complexe nécessite un accompagnement renforcé, notamment en matière d'orientation et de formation spécifique :

- 62% des actifs estiment qu'une reconversion nécessite un soutien important (+2 points),
- 80% des actifs actuellement en reconversion déclarent ressentir un besoin d'accompagnement accru

## L'intelligence artificielle : une révolution en marche qui suscite autant d'enthousiasme que d'inquiétudes

Longtemps perçue comme une innovation d'avenir, l'intelligence artificielle (IA) est désormais une réalité bien ancrée dans le monde du travail. En 2025, près de 68 % des actifs français déclarent l'utiliser, que ce soit dans leur activité professionnelle ou dans leur vie quotidienne. Ses usages sont multiples et touchent des aspects clés du travail moderne : 46 % s'en servent pour la recherche d'informations, 43 % pour la rédaction de documents et 33 % pour l'analyse de données ou l'assistance logicielle.

Toutefois, cette adoption massive s'accompagne d'un rapport ambivalent. L'IA est largement reconnue pour ses bénéfices : 76% des actifs y voient un gain de temps et 65% estiment qu'elle améliore leur productivité. Mais en parallèle, elle soulève des préoccupations majeures : 77% redoutent une dépendance excessive aux outils d'IA et 71% s'inquiètent de son impact sur les interactions humaines.

Au-delà de ces perceptions contrastées, l'avenir de l'IA dans le monde du travail reste un sujet de débat. Si 43% des actifs la considèrent comme une opportunité pour leur activité, 27% la perçoivent comme une menace, tandis que 30% estiment qu'elle n'aura pas d'effet significatif sur leur métier. Ces chiffres soulignent une nécessité grandissante : accompagner les travailleurs dans l'intégration de cette technologie afin qu'elle reste un levier de performance et d'innovation, tout en préservant l'éthique et le lien humain au sein des organisations.

### Chiffres clés :

- 69% des actifs se déclarent confiants en leur avenir professionnel (+2 points vs 2023).
- 43% des actifs perçoivent une transformation rapide de leur métier.
- 51% envisagent un changement d'emploi, dont 34% d'ici 2 ans.
- 53% des actifs se sentent bien informés sur la formation professionnelle, mais avec de fortes inégalités selon les profils.
- 47% des actifs concernés par une reconversion, mais seuls 18% sont actuellement engagés dans un processus, un plus bas niveau depuis 2021.
- 68% des actifs utilisent l'intelligence artificielle, dont 46% pour la recherche d'informations et 43% pour la rédaction de documents.
- 76 % considèrent que l'IA fait gagner du temps, mais 77% craignent une dépendance excessive aux outils.
- 43% estiment que l'IA est une opportunité, contre 27% qui la perçoivent comme une menace.
- 74% des actifs considèrent être responsables de leur formation, mais cette perception diminue (-6 points depuis 2022).

Ecrit par le 29 janvier 2026

- 62% des actifs estiment que la reconversion nécessite un accompagnement renforcé.

**Méthodologie :** Le baromètre de la formation et de l'emploi CSA pour Centre Inffo en partenariat avec 'Envergure' a été réalisé en ligne du 3 au 11 février 2025 auprès d'un échantillon de 1621 actifs français âgés de 18 ans et plus, représentatif de la population des actifs français selon les critères de sexe, d'âge, de statut en emploi, de la catégorie socio-professionnelle, de la région d'habitation et de la taille d'agglomération.

## Emploi des personnes handicapées : fin du renouvellement automatique des accords agréés



Ecrit par le 29 janvier 2026

**Jusqu'à présent, les entreprises qui n'atteignaient pas le taux de 6% de salariés en situation de handicap avaient le choix : soit payer une contribution Agefiph, soit mettre en place un accord agréé. Ce dernier consiste en un plan d'actions de trois ans, permettant de développer l'emploi de salariés handicapés. Mais ces accords, autrefois renouvelables indéfiniment, ne peuvent plus être reconduits que deux fois, depuis 2020. Ils arrivent donc à leur terme dans un grand nombre d'entreprises. Ces dernières doivent donc trouver le moyen de se rapprocher du taux des 6%, dont elles restent encore très éloignées. Focus avec [Spartes\\*](#), le cabinet parisien de conseil expert dans le pilotage de la performance RH et financière des entreprises.**

Les 5 et 15 mai prochains, les entreprises devront, comme chaque année, remplir leur DOETH (Déclaration obligatoire d'emploi des travailleurs handicapés). Et comme chaque année, le constat sera le même : les entreprises doivent compter 6% de salariés en situation de handicap, mais ne parviennent en moyenne qu'à 3,6%\*\*. Le chiffre n'a pas bougé depuis 2019.

Pour pallier à ce manquement, les entreprises peuvent, soit payer une contribution AGEFIPH, soit mettre en place, pour un budget au moins équivalent, un accord agréé. En clair, un plan d'action sur trois ans permettant de développer la politique handicap interne de l'entreprise, pour finir se rapprocher des 6% de travailleurs handicapés.

Mais, dans la mesure où l'objectif n'est toujours pas atteint, le législateur a décidé dès 2020 de limiter l'usage de ces plans : autrefois renouvelables indéfiniment, ils ne peuvent plus être reconduits que deux fois.

« Nous notons une très forte augmentation de la demande de ces PME. »

*Anthony Gentelet, directeur de la société de conseil spécialisée Pidiem*

« Résultat, la grande majorité des entreprises qui avaient mis en place ces accords ne peuvent plus les renouveler. Elles vont donc devoir recommencer à payer des contributions Agefiph, et l'objectif des 6% sera encore plus difficile à atteindre que dans le passé, explique [Anthony Gentelet](#), directeur de la société de conseil spécialisée Pidiem, filiale du groupe Spartes. Cela fera mécaniquement augmenter le coût de cette contribution, année après année... et les personnes en situation de handicap resteront sous-représentées dans le monde du travail : leur taux de chômage dépasse de 60% celui de la population générale\*\*\*. »

Parmi les entreprises qui peinent le plus à remplir leur obligation, on trouve avant tout les structures de moins de 250 salariés.

« Nous notons une très forte augmentation de la demande de ces PME, poursuit Anthony Gentelet. Notre approche pragmatique, concrète, leur permet de réaliser ce que les accords agréés ne réussissent pas à faire : atteindre le seuil de 6% de salariés handicapés, ou au moins s'en rapprocher. »

### Sensibiliser au handicap ne suffit pas

Pour atteindre ce résultat, Pidiem mène au sein des entreprises une démarche originale, en deux temps. D'abord, un échantillon de salariés est invité à un entretien individuel sur la sensibilisation au handicap.

Ecrit par le 29 janvier 2026

Il s'agit notamment de rappeler que 80% des handicaps sont invisibles, et que certains salariés de l'entreprise se trouvent probablement en situation de handicap, sans en faire état ou sans le savoir. Mais cette action ne suffit pas : dans un second temps, Pidiem propose aux collaborateurs atteints de ces handicaps invisibles (dyslexie, diabète, allergie...) de les accompagner dans les démarches administratives leur permettant d'obtenir la Reconnaissance de la qualité de travailleur handicapé (RQTH).

Cette démarche, basée sur le volontariat, reste strictement confidentielle, et l'employeur n'en est informé qu'avec l'accord du salarié. Pidiem guide ensuite les entreprises afin de les aider à mieux prendre en compte ces salariés, pour les aider à mieux vivre avec leur handicap au travail.

« L'entreprise y trouve donc un avantage direct, au-delà des obligations légales. »

Au total, après le passage des équipes Pidiem, les entreprises voient leur taux d'emploi de travailleurs en situation de handicap augmenter de 2,6 points, et les deux tiers dépassent les 6% imposés par la loi.

Cet accompagnement fait également bouger les lignes dans toute l'entreprise : depuis la création de Pidiem en 2009, ses clients ont dégagé au total plus de 5M€ supplémentaires de budget 'Handicap et Santé au travail'. Des aménagements de postes ont notamment été réalisés : fauteuils ergonomiques, changement du revêtement des sols de certains bureaux... D'autres aménagements, organisationnels cette fois, ont été pris : extension du télétravail pour le salarié en situation de handicap mais aussi pour les salariés aidants, journées d'absence pour rendez-vous médicaux...

« Enfin, ces actions permettent d'améliorer l'engagement de l'ensemble des salariés, de diminuer l'absentéisme et le turn-over au sens large, reprend Anthony Gentelet. L'entreprise y trouve donc un avantage direct, au-delà des obligations légales. »

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

\*\*DARES novembre 2024

\*\*\*Agefiph juillet 2024

## Discriminations : 7 salariés sur 10 considèrent que leur entreprise n'agit pas

Ecrit par le 29 janvier 2026

## assez



Qu'il s'agisse du poids, du style vestimentaire, de la couleur ou de la coupe de cheveux, ou encore d'un maquillage jugé trop prononcé, les discriminations liées à l'apparence physique sont souvent sous-estimées en entreprise. Pourtant, l'apparence physique et vestimentaire figure parmi les 25 critères de discrimination interdits par la loi et a un impact réel dans le monde professionnel. C'est dans ce contexte que [le groupe Apicil](#), un des groupes leader de la protection sociale et patrimoniale en France, publie les résultats de la cinquième édition de son baromètre « Les Français et l'inclusion », réalisée avec [Opinion way](#), avec un focus cette année

Ecrit par le 29 janvier 2026

## **sur les discriminations liées à l'apparence physique en entreprise.**

« Cette année, les Français se montrent plus critiques quant à l'état de l'inclusion dans la société, soulignant l'omniprésence des discriminations, notamment celles liées à l'origine, au handicap et à l'apparence physique, souligne [Philippe Barret](#), directeur général [du groupe Apicil](#). Tous les acteurs de la société sont appelés à agir contre ces inégalités. L'action des pouvoirs publics est vivement critiquée dans un contexte de fortes attentes sur le sujet. Ce constat est d'autant plus marqué chez les jeunes, qui restent les plus concernés par les questions d'inclusion, perçoivent davantage les discriminations, et réclament un engagement fort de la part des entreprises.



« Dans le monde professionnel, les discriminations liées à l'apparence physique et à la tenue vestimentaire sont souvent ignorées. »

*Philippe Barret, directeur général du groupe Apicil*

« Dans le monde professionnel, les discriminations liées à l'apparence physique et à la tenue vestimentaire sont souvent ignorées, poursuit-il. Or, l'aspect extérieur de chacun joue un rôle déterminant dans le parcours professionnel, influençant le recrutement, 'l'onboarding' et l'évolution de carrière. Les organisations doivent donc s'emparer de ce sujet et sensibiliser leurs collaborateurs. En

Ecrit par le 29 janvier 2026

montrant l'exemple, elles ouvriront la voie à une société plus inclusive ».



## L'état de la société française en matière d'inclusion



Le concept d'inclusion s'oppose à la discrimination et donne une place à chaque individu dans la société, quelles que soient ses caractéristiques (genre, culture, origines, religion, handicap, niveau social, etc.).

Q. Diriez-vous qu'aujourd'hui la société française est une société inclusive ?

	% Total	SEXÉ		ÂGE					STATUT		
		Homme	Femme	18-24 ans	25-34 ans	35-49 ans	50-64 ans	65 ans et plus	CSP +	CSP -	Inactif
<b>Sous-total Oui</b>	<b>58%</b>	<b>63%</b>	<b>54%</b>	<b>60%</b>	<b>58%</b>	<b>56%</b>	<b>57%</b>	<b>61%</b>	<b>62%</b>	<b>54%</b>	<b>58%</b>
...Oui, tout à fait	<b>12%</b>	13%	10%	18%	9%	10%	12%	12%	13%	9%	13%
...Oui, plutôt	<b>46%</b>	50%	44%	42%	49%	46%	45%	49%	49%	45%	45%
<b>Sous-total Non</b>	<b>42%</b>	<b>37%</b>	<b>46%</b>	<b>40%</b>	<b>42%</b>	<b>44%</b>	<b>42%</b>	<b>39%</b>	<b>38%</b>	<b>45%</b>	<b>42%</b>
...Non, plutôt pas	<b>34%</b>	29%	37%	33%	33%	34%	35%	32%	29%	35%	35%
...Non, pas du tout	<b>8%</b>	8%	9%	7%	9%	10%	7%	7%	9%	10%	7%

Crédit : Opinion way pour le groupe Apicil

### L'ensemble des acteurs de la société doit agir en faveur de l'inclusion alors que les discriminations persistent

58% des Français considèrent que la société française est inclusive, en recul de 5 points par rapport à 2024 où ce sentiment avait atteint un niveau record de 63%. Ce déclin est particulièrement marqué chez les jeunes de moins de 35 ans (59%, -8 points), et encore plus chez les 18-24 ans (60%, -14 points). Par ailleurs, les hommes sont de nouveau plus nombreux à estimer que la société française est inclusive (63%, -5 points) par rapport aux femmes (54%, -5 points).

Ce constat s'accompagne d'une baisse de l'intérêt des Français vis-à-vis de l'inclusion même s'il reste fort : 50% d'entre eux se disent concernés par l'inclusion (-6 points), et 64% déclarent agir au quotidien pour lutter contre les discriminations (-2 points). Les plus jeunes demeurent plus sensibles à l'inclusion (62%, -4 points) que leurs aînés (42%, -7 points).

Le recul de l'inclusion perçu au sein de la société française va de pair avec une perception croissante des discriminations. Un Français sur trois (30%) affirme qu'il existe des discriminations dans tous les domaines testés, soit une hausse de 3 points par rapport à 2024. Ce sont les personnes âgées de moins de 35 ans (39%) et les femmes (36%) qui perçoivent le plus de discriminations. L'origine ou la race supposée (85%, +3 points), le handicap (83%, -1 point) et l'apparence physique (83%, stable) sont les formes de discrimination les plus relevées par les Français.

Ecrit par le 29 janvier 2026

Face à la prégnance des discriminations, tous les acteurs de la société sont appelés à agir. Pour les Français, ceux qui ont un rôle à jouer en matière d'inclusion sont : les citoyens (91%), les pouvoirs publics (89%), les écoles (88%) et les entreprises (87%, dont 91% des moins de 35 ans). En revanche, pour seulement un Français sur deux (54%), les pouvoirs publics agissent suffisamment pour favoriser l'inclusion dans la société française. L'engagement de l'école (63%), de la famille (63%) et des associations (72%) est jugé plus positivement, mais leurs actions pourraient être renforcées.

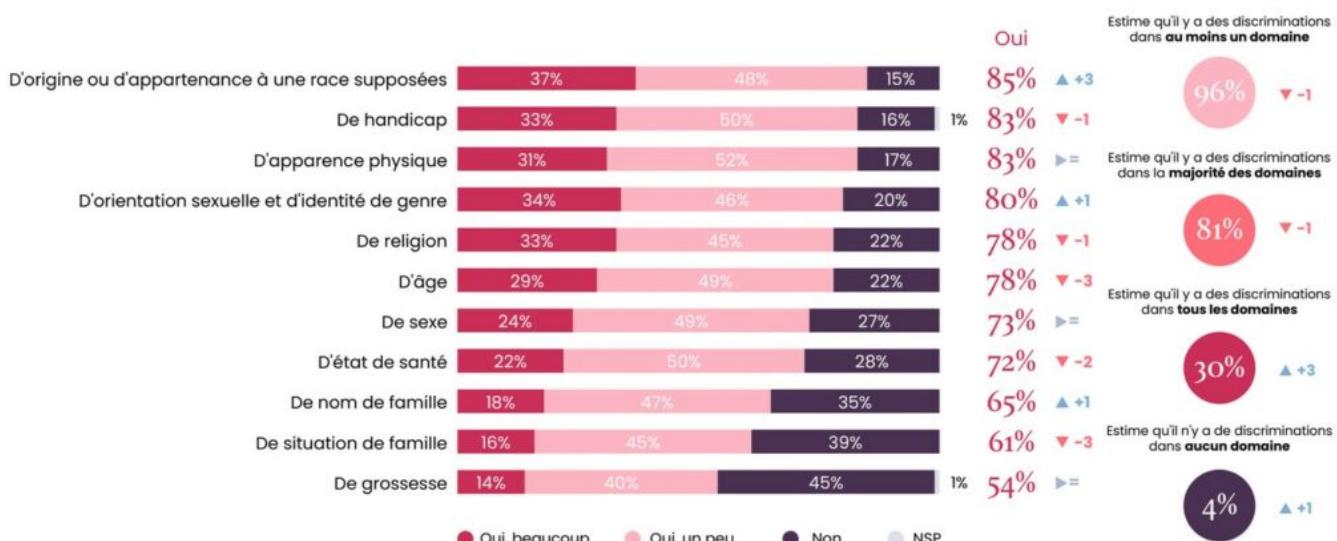


## L'existence de discriminations en France



1043 personnes

Q. Diriez-vous qu'en France, il existe des discriminations en matière... ?



Crédit : Opinion way pour le groupe Apicil

### Les entreprises doivent poursuivre leur engagement en matière d'inclusion

Si les Français ne sont que 51% à juger les actions des entreprises en faveur de l'inclusion suffisantes, les salariés, quant à eux, ont une perception plus positive. En effet, près des deux tiers (63%, -3 points) estiment appartenir à une entreprise engagée dans une politique d'inclusion pour lutter contre les discriminations, et 75% considèrent qu'elle favorise l'inclusion.

Le déploiement d'une politique d'inclusion au sein des entreprises est d'autant plus essentiel que plus de la moitié des actifs (51%) affirment qu'il s'agit d'un critère important lorsqu'ils postulent un emploi. Cette attente est encore plus marquée chez les salariés de moins de 35 ans (64%), comparé à leurs aînés (44%).

Par ailleurs, la décision de certaines entreprises américaines d'abandonner leurs politiques de diversité, équité et inclusion (DEI) influence peu l'opinion des Français : seul un sur trois (37%) pourrait changer d'avis concernant l'inclusion dans les entreprises françaises à la suite de cette décision. Les jeunes de moins de 35 ans sont les plus susceptibles de revoir leur point de vue (52% contre 30% chez ceux plus de

Ecrit par le 29 janvier 2026

50 ans), soulignant l'importance de poursuivre les efforts de sensibilisation sur l'inclusivité et ses bénéfices.

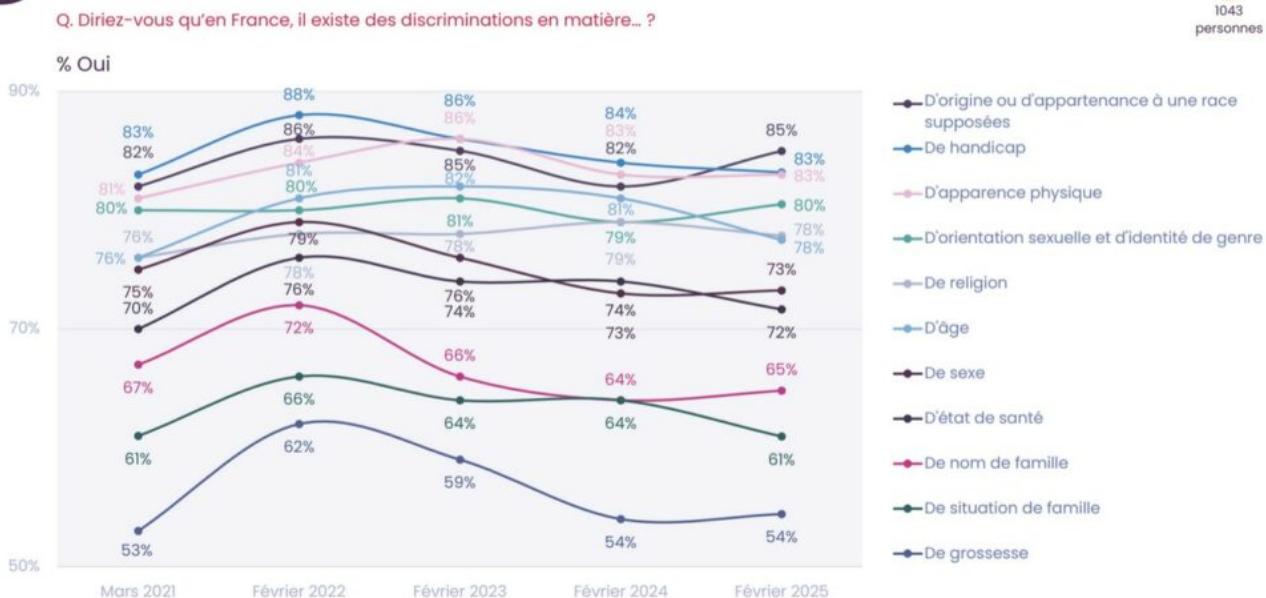
Pour renforcer l'inclusion au sein des organisations, les Français attendent en priorité des actions en faveur du maintien dans l'emploi des seniors (27%, -2 points), suivies de la sensibilisation de l'ensemble des salariés (26%, +3 points), de l'anonymisation des CV (22%, -2 points), et la création de services dédiés à l'accompagnement des travailleurs en situation de handicap (20%).



## L'existence de discriminations en France



1043 personnes



Crédit : Opinion way pour le groupe Apicil

### Les discriminations liées à l'apparence physique : une réalité bien prégnante en entreprise

Dans un contexte où près des deux tiers des entreprises (64%) n'imposent pas de code vestimentaire, 70% des salariés français considèrent que leur entreprise agit peu pour lutter contre les préjugés liés à l'apparence physique et seuls 43% y ont été sensibilisés.

Les préjugés liés à l'apparence physique sont pourtant tenaces dans le monde professionnel : aux yeux de la quasi-totalité des Français (97%), elle exerce une influence sur au moins une étape de la carrière. Ainsi, ils estiment qu'elle joue un rôle primordial dans le recrutement (77%), l'intégration des nouveaux embauchés (71%), l'accès à de nouvelles missions (71%), ainsi que pour les promotions (68%) et les augmentations (54%).

De plus, près de neuf personnes interrogées sur dix (88%) jugent que certaines attitudes ou apprences ne sont pas professionnelles, renforçant les stéréotypes. En tête des critères jugés non professionnels figurent l'attitude corporelle, qu'il s'agisse de la posture ou de la gestuelle (52%, devant les cheveux colorés (51%), les piercings (50%) et les tatouages visibles (42%).

De manière générale, la grande majorité des salariés se sentent à l'aise avec leur physique actuel au sein

Ecrit par le 29 janvier 2026

de leur entreprise (75%) et considèrent pouvoir être eux-mêmes sur leur lieu de travail (72%). Pourtant, conscients de l'importance de l'apparence, ils sont 59% à veiller à leur apparence physique et 58% à leur tenue vestimentaire.

## “ Les actions prioritaires pour favoriser l'inclusion dans les entreprises



Q. Parmi les actions suivantes, quelles sont selon vous les actions prioritaires pour favoriser l'inclusion dans les entreprises ?

Deux réponses possibles – Total supérieur à 100%



Crédit : Opinion way pour le groupe Apicil

De façon plus marquée, près d'un travailleur sur trois (31%) a déjà adapté son apparence à la suite d'une remarque sur son apparence ou sa tenue au sein de son entreprise. Les jeunes salariés sont les plus nombreux à avoir effectué ce changement (44%, contre 18% chez ceux âgés de 50 ans et plus). Plus que des a priori, un salarié sur trois (32%) a déjà été témoin de discriminations au sein de son entreprise, en raison d'une tenue vestimentaire (26%) ou de l'apparence physique (25%). Un sur quatre (25%) en a même été victime, que ce soit en lien avec sa tenue (20%) ou son apparence physique (20%). Ces discriminations émanent principalement de collègues (52% pour la tenue vestimentaire et 46% pour l'apparence physique). Les jeunes salariés ont davantage été témoins de situations de ce type de discriminations (44%), tout comme ils en ont davantage été victimes (32%).

Ces comportements suscitent de l'inquiétude : près d'un quart des travailleurs (24%) craignent de subir des discriminations au sein de leur entreprise. Sous la pression du regard des autres, 57% des Français seraient prêts à réaliser au moins un ajustement physique pour des raisons professionnelles. Les concessions les plus fréquentes sont le changement du style vestimentaire (37%, dont 17% l'ont déjà fait) et la coupe de cheveux (27%, dont 13% l'ont déjà fait). Près d'un jeune sur trois âgé de 18-24 ans (29%) se dit même prêt à recourir à la médecine esthétique pour des raisons professionnelles, contre seulement 12% de l'ensemble de la population.

Ecrit par le 29 janvier 2026



« L'inclusion ne doit pas être un simple affichage, mais une dynamique concrète et continue. »

*Sofiene Chaabani, responsable domaine RH : inclusion, emplois & carrières chez Apicil*

« Les discriminations liées à l'apparence physique et vestimentaire sont bien présentes dans les entreprises, au point que de nombreux salariés seraient prêts à la modifier pour les éviter, complète [Sofiene Chaabani](#), responsable domaine RH : inclusion, emplois & carrières au sein d'Apicil. Face à cette réalité, les employeurs doivent prendre conscience de leur rôle dans la lutte contre ces discriminations. Au sein du groupe Apicil, notre plan d'actions Diversité inclut des mesures dédiées à l'apparence physique. Nous avons, par exemple, organisé une conférence pour sensibiliser nos collaborateurs à son impact sur la vie professionnelle et personnelle. L'inclusion ne doit pas être un simple affichage, mais une dynamique concrète et continue qui garantit à chacun la possibilité d'évoluer dans un cadre professionnel bienveillant et équitable. »

Ecrit par le 29 janvier 2026

## “ L’existence d’un code vestimentaire (*dress code*) dans les entreprises



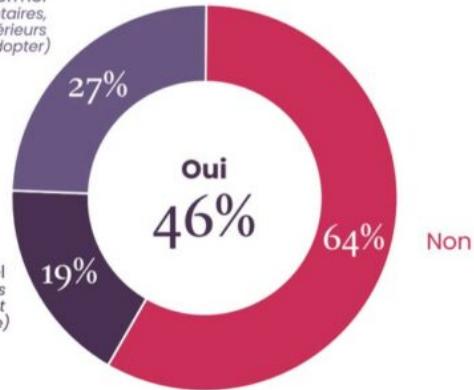
Q. Existe-t-il ou non un code vestimentaire (*dress code*) au sein de votre entreprise ?

Question posée uniquement aux salariés, soit 48% de l’échantillon

Nouvelle question

Oui, un dress code informel  
(pas de texte clair pour les codes vestimentaires,  
mais des recommandations de la part des supérieurs  
ou des collègues sur les tenues à adopter)

Oui, un dress code formel  
(description des tenues autorisées  
ou interdites inscrits dans le contrat  
ou dans le règlement de l’entreprise)



Crédit : Opinion way pour le groupe Apicil

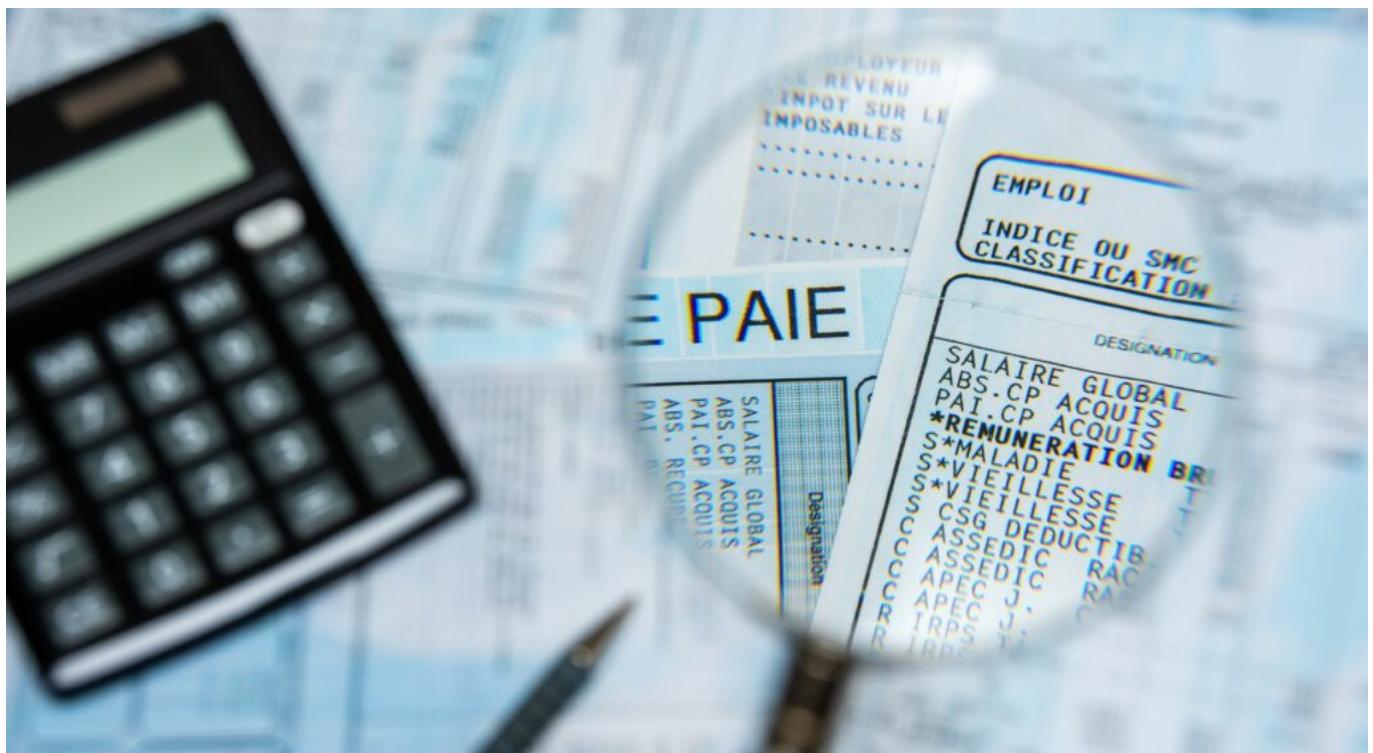
L.G.

### Méthodologie

Le baromètre « Inclusion – Le regard des Français sur les discriminations liées à l’apparence physique en entreprise » a été réalisé auprès d’un échantillon représentatif de 1043 Français âgés de 18 ans et plus. L’échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d’âge, de catégorie socioprofessionnelle, de catégorie d’agglomération et de région de résidence. L’échantillon a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview). Les interviews ont été réalisées du 19 au 21 février 2025.

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

Ecrit par le 29 janvier 2026



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

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

### 78% des cadres en faveur de la transparence salariale

Tensions entre les collaborateurs en cas de disparités, difficultés de négociations, complexité administrative, autant de raisons qui poussent les entreprises à appréhender cette mesure à venir. « Les grilles de rémunération sont déjà un sujet de réflexion permanente pour les DRH, en particulier depuis 2022, avec de fortes tensions entre le marché externe et les grilles internes. L'application de cette directive apporte une nouvelle complexité nécessitant de s'assurer de la cohérence des salaires selon le poids des différents postes, mais aussi de trouver les bons outils pour différencier la très bonne performance », explique [Aude Boudaud](#), directrice au sein [du cabinet Robert Walters](#).

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

Ecrit par le 29 janvier 2026

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

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

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

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

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

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

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

\*Enquête flash menée auprès de plus de 120 entreprises et 350 professionnels au cours du mois de janvier 2025.

Ecrit par le 29 janvier 2026

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



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

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

## 1/ Fidéliser les salariés : un enjeu majeur pour 2025

Après plusieurs années marquées par des difficultés de recrutement, la fidélisation des salariés devient

Ecrit par le 29 janvier 2026

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

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

C'est la première inquiétude des salariés (citée à 76%), qui expriment auprès des RH répondants l'importance d'un environnement de travail propice à mieux prévenir les risques psychosociaux et à préserver leur santé mentale. Une tendance en lien avec les résultats d'une récente étude<sup>1</sup> qui en fait même une priorité pour 92% des salariés interrogés. Les RH entendent cette demande avec 61% d'entre eux (+7 points vs 2024) qui comptent renforcer leurs actions sur ce sujet en 2025.

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

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

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

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

## Comment les RH font face aux défis du quotidien ?

### ● Entre passion pour le métier et épuisement

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

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

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

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

Ecrit par le 29 janvier 2026

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

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

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

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

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

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

Ecrit par le 29 janvier 2026



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

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

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

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

Ecrit par le 29 janvier 2026

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

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

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

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

### **Récupérer 100% des montants dus par l'Assurance maladie**

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

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

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

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

Ecrit par le 29 janvier 2026

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Ecrit par le 29 janvier 2026

# Arrêts de travail : les entreprises privées luttent aussi



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

Ecrit par le 29 janvier 2026

## **travail leur coûtent 800 € par salarié et par an.**

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

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

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

### **Communiquer fréquemment sur les bonnes pratiques avec les salariés**

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

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

### **Suivre de près le traitement des dossiers par les services RH**

Ecrit par le 29 janvier 2026

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

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

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

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

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

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

L.G.