

MAGRH

NUMÉRO 26 • QVCT • MAI 2024



VERS UN TRAVAIL
SOUTENABLE

Explorons les apprentissages du futur

LEARNING 8 & 9 OCT. / RENNES 2024 SHOW

Couvent des Jacobins

Plus d'infos

www.learning-show.com

Restons connectés



Je vous rassure, André Perret va bien... comme annoncé lors de notre précédent numéro, André se consacre à divers travaux d'écriture tout en continuant de défendre la cause des RH et de nous accompagner...

Ce numéro, dans la continuation du numéro 6 du Mag RH paru en mai 2019 (4 ans déjà !) s'intéresse plus particulièrement à la qualité de vie et des conditions de travail. L'occasion de s'interroger sur la «soutenabilité du travail».

Offrir une bonne qualité de vie au travail est devenu un défi clé pour toutes les organisations, qu'elles soient publiques ou privées. C'est un facteur essentiel pour attirer et retenir les talents, améliorer la motivation, réduire l'absentéisme, créer une culture d'entreprise durable et plein d'autres choses encore.

La qualité de vie au travail est généralement perçue ou du moins recherchée au travers d'actions visant à la recherche du :

- *Bien-être physique (Environnement de travail sain, équipements adaptés, horaires raisonnables) ;*
- *Bien-être mental (Gestion du stress, soutien psychologique, opportunités d'épanouissement) ;*
- *Équilibre vie pro/perso (Flexibilité, télétravail, congés payés) ;*
- *Épanouissement (Autonomie, reconnaissance, possibilités d'évolution) ;*

Mais ces objectifs louables se heurtent trop souvent à la réalité concrète du fonctionnement de nos organisations. Les pistes conduisent de plus en plus à la recherche d'un travail soutenable, reposant principalement sur :

- *Une meilleure répartition des charges de travail (Éviter les heures supplémentaires excessives et les délais irréalistes) ;*
- *Une clarification organisationnelle (Clarifier les rôles, les objectifs et les processus) ;*
- *Une évolution des habitudes managériales vers une logique de soutien managérial (Offrir un encadrement bienveillant et valoriser les contributions) ;*

Alors au delà des recettes déjà éprouvées, faire avancer la QVCT va désormais reposer sur la création d'une culture d'entreprise centrée sur le bien-être et l'épanouissement des collaborateurs, permettant l'innovation et la résilience grâce à des équipes motivées et épanouies. La pérennité du système devant permettre d'attirer et retenir les meilleurs talents pour assurer la croissance à long terme. Quand on vous dit que tout est lié.

Enfin, Je ne saurais terminer cette brève introduction à ce 26^{ème} numéro du MasRH sans remercier nos amis du **LabRH** qui ont répondu, encore une fois, massivement présents au travers de leurs contributions.



Francis Genze

co-rédacteur en chef

6 Soutenabilité du travail et continuum de la santé : Les nouveaux enjeux du contrat social en entreprise

ABSENTÉISME

9 Contre l'absentéisme : mobilisez l'équipe

14 La QVCT comme antidote à l'absentéisme

SANTÉ

17 Santé des salariés : comment lever les tabous pour gagner en performance

21 Santé et bien être au travail des séniors : changer la donne

25 De la QVT à la QVCT retour vers le futur

BIEN ÊTRE ?

29 Prioriser le bien être des collaborateurs en période d'accélération : l'importance de leurs enfants comme acteurs clés

33 Comment être attentif au bien être de ses salariés

38 Comment prendre soin des collaborateurs ?

41 Bien être au travail : un oxymore ?

SANTÉ MENTALE

45 La santé mentale n'a pas de prix, l'inaction en a un

49 Comment revenir en poste après un burn-out

53 Et si on s'intéressait au coût nerveux, mental, économique et organisationnel de la course au toujours plus

57 Cultiver le bon sens pour alléger la charge mentale de ses collaborateurs

59 Améliorer la santé physique et mentale des collaborateurs

RESPONSABLE ...

62 Et si le déploiement de la RSE contribuait à l'amélioration de la QVCT

66 Renforcer l'attractivité de votre entreprise grâce à une politique de mobilité responsable

MANAGEMENT

69 Le manager de demain sera-t-il le GO d'hier ?

73 SUPERmanagement

76 Les études du projet SUPERmanagement



ORGANISATION ET RH

- 82** L'humain comme dénominateur commun des tendances RH de 2024
- 86** Tendances du travail 2024
- 90** Les RH post business partner : vers une fonction humaine durable
- 94** L'engagement associatif au secours des RH
- 98** Se libérer de l'emprise technicienne

NÉGOCIER

- 102** La négociation sur la QVCT : concilier la confortité et l'efficacité
- 106** Rappel : La QVT pour de vrai. Les défis de la mise en discussion du travail

RUBRIQUE À BRAC

- 114** La justification écologique du télétravail : un leurre
- 118** Racines ou la perte de la matérialité du travail
- 122** L'onboarding avant l'IA n'existait pas
- 126** Faire face à l'imprévisible après une transformation organisationnelle
- 130** Fermeture d'entreprise comment accompagner le chef d'entreprise
- 134** La place de la compétence à l'ère du numérique pour une organisation plus agile, engageante, compétitive et responsabilisante.
- 138** Place et rôle des outils d'assestement face à l'IA, ATS et SIRH
- 142** De l'Humint à l'executive search
- 146** Retraites : Game over. Les RH se cachent pou mourir
- 150** Iznogoud : quos vult perdere jupiter dementat
- 154** Servir la cause par le loisir
- 157** Réinventez votre vie
- 160** Misez sur l'autonomie de votre équipe
- 163** Emploi et Handicap dans la fonction publique



Nous avons laissé la main à une IA générative pour créer les illustrations de ce numéro (playground 2.5)... Elle a, comment dire... une certaine vision du monde du travail. On vous laisse réagir





**SOUTENABILITE DU
TRAVAIL ET CONTINUUM
DE LA SANTE : LES
NOUVEAUX ENJEUX DU
CONTRAT SOCIAL EN
ENTREPRISE**



La soutenabilité du travail est au cœur des transformations de notre modèle social et sociétal. La prise de conscience collective de cet enjeu du travailler ensemble a pourtant été très progressive depuis 40 ans. A tel point que nous y sommes encore aujourd'hui rattrapés par la nécessité du développement durable quand tant d'autres pays de l'OCDE ont fait de la qualité de vie et des conditions de travail une priorité pour maintenir le plus grand nombre en emploi.

Laurent PIETRASZEWSKI
Fondateur du cabinet *GRENEL Stratégie et Management*
Ancien ministre en charge des retraites et de la santé au travail



La soutenabilité du travail est au cœur des transformations de notre modèle social et sociétal. La prise de conscience collective de cet enjeu du «travailler ensemble» a pourtant été très progressive depuis 40 ans. A tel point que nous y sommes encore aujourd'hui rattrapés par la nécessité du développement durable quand tant d'autres pays de l'OCDE ont fait de la qualité de vie et des conditions de travail une priorité pour maintenir le plus grand nombre en emploi.

Depuis le rapport Brundtland de 1987, le concept de soutenabilité désigne «un mode de développement [économique] qui répond aux besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs».

Bien que nous ayons formalisé que pour être soutenables les processus de production ne devaient pas épuiser les ressources qu'ils utilisent, nous n'avons pas toujours su le faire en matière de ressources humaine.

Face à l'usure au travail et à la situation de

santé évolutive de travailleurs qui vieillissent, l'accent a porté sur la réparation (inaptitude, invalidité) et les départs anticipés du marché de l'emploi (préretraites, droits au chômage étendus après 57 ans et à l'approche de l'âge de la retraite, licenciements économiques, C3P.).

Il est temps aujourd'hui de changer de paradigme et d'envisager le maintien en emploi et en santé de manière concomitante.

LES REFORMES DES RETRAITES À L'ORIGINE DE LA PRISE DE CONSCIENCE ?

C'est au début des années 1990 que Michel Rocard, alors Premier Ministre de François Mitterrand commande le livre blanc sur les retraites pour mettre sur la table la soutenabilité financière de notre (nos) système(s) de retraite en plein débat politique sur la manière de financer le choc démographique que constitue le vieillissement de notre population et l'arrivée massive à la retraite à partir de 2005 des babyboomers.



En relisant, une énième fois la préface de ce rapport signé du Premier Ministre de l'époque, je retrouve tous les sujets qui cristallisent le débat habituel sur les retraites : solidarité intergénérationnelle, solidarité interprofessionnelle, répartition et capitalisation, séniorité et pauvreté, soutenabilité financière, choc démographique... mais rien sur ce qu'il faudrait faire pour assurer le «travailler ensemble intergénérationnel».

La solidarité intergénérationnelle se conçoit d'abord à cette époque du chômage de masse dans sa dimension financière par le versement de cotisations par les actifs qui constituent les pensions des retraités.

Rien sur la nécessité de développer des dispositifs de santé, des pratiques managériales, des accords de branches ou d'entreprises pour maintenir en emploi et en santé les générations ayant dépassé la mi-carrière et ainsi maintenir un haut niveau de population active pourtant principale source de financement de notre protection sociale.

Et pour cause, le paradigme de l'époque est tout autre ! La France est passée de 1 219 000 chômeurs en 1980 à 1 890 000 en 1990 malgré les engagements successifs des majorités politiques de 1981, 1986 et 1988. Une sorte de consensus mou entre partenaires sociaux et pouvoirs publics a fini par émerger : sortons les seniors pour faire de la place aux autres.

Ce postulat ne nous a que trop guidé. L'inversion durable de la courbe du chômage depuis 2018 et le retournement du marché de l'emploi y a porté un premier coup. Il n'existait plus de fatalité au chômage dans notre pays, et les métiers en tension devenaient de plus en plus nombreux au fil des années. A tel point que dans leur édition 2023 d'Emploi, chômage, revenus du travail, l'Insee et la Dares évaluaient à 1,2 million d'emplois salariés créés entre 2021 et 2024, soit l'équivalent du nombre cumulé d'emplois créés entre 2010 et 2020 rappelant que l'essor de l'apprentissage contribuait pour environ un tiers à cette augmentation.

Si le marché du travail s'est transformé radicalement en 10 ans, il en va de même de celles et ceux qui y opèrent. La crise sanitaire est passée par là et les difficultés du gouvernement de Elisabeth Borne à faire accepter sa réforme des retraites en témoigne.

Je me souviens de plusieurs échanges avec des salariés et des DRH au sujet de cette réforme et du recul de l'âge d'ouverture des droits à 64 ans. Le sujet n'était certes plus de créer un système universel comme je l'avais porté en 2019 avant le COVID mais de consolider financièrement le dispositif existant.

Pour autant, du côté des opposants à la réforme comme du côté de ceux qui faisant le choix de la raison, en envisageant de travailler plus longtemps pour préserver l'équilibre du système, tous, mettaient en avant la nécessité d'obtenir des conditions de travail permettant de rester en bonne santé dans leur emploi si celui-ci devait être occupé plus longtemps. L'enjeu de la soutenabilité du travail prenait tout son sens. La responsabilité sociétale des entreprises et de l'Etat Employeur était affirmée dans toute sa dimension. L'emploi prescrit et l'emploi perçu devaient pouvoir être confrontés non pas pour se désengager du travail mais pour s'assurer de sa pérennité au regard du continuum de santé de chaque individu.

Les entreprises vont donc être de plus en plus confrontées au vieillissement de la population active. D'autres pays y ont été confrontés avant nous, le Japon, la Suède, le Canada, l'Allemagne..., tous ont développé des stratégies de vieillissement actif au gré de leurs cultures et de leurs pratiques du dialogue social.

Pourtant le retard pris par notre pays n'est pas irrémédiable en la matière. Depuis 2013, l'ANI sur la qualité de vie au travail donne les moyens aux partenaires sociaux de s'emparer du sujet et de négocier dans les branches et les entreprises. La loi d'Aout 2021 sur la santé au travail que j'ai portée au Gouvernement, elle-même issue de l'ANI de décembre 2020, met enfin l'accent sur la prévention de la désinsertion professionnelle et institue une visite de mi-carrière pour vérifier la bonne adéquation entre santé et activité.

Le maintien en emploi et en santé et plus particulièrement pour les travailleurs âgés est donc une nécessité pour que la solidarité intergénérationnelle s'exprime pleinement dans notre pacte social y compris au travail.

Cela nécessite de considérer la santé de chaque individu comme un tout qui ne se subdivise pas selon les périodes de vie en santé scolaire, santé au travail et médecine libérale.

L'entreprise devra alors, tout en conservant ses obligations en matière de santé physique et mentale au travail devenir un véritable maillon de la prévention en santé publique reconstituant un véritable lien avec ses collaborateurs autour de ce qui est la plus personnelle des ressources pour chacun d'entre nous : la santé.

Laurant Pietraszewski





**CONTRE L'ABSENTÉISME,
MOBILISEZ L'ÉQUIPE !**



Agathe Roche (Senior manager), Sophie Piot (Associate Partner) et Vincent Richeux (directeur Leadership & Management) chez Julhiet Sterwen (conseil en stratégie, transformation et innovation) - dressent un état des lieux de l'absentéisme au travail et nous livrent la spécificité de leur approche pour lutter contre le phénomène.

Agathe ROCHE

Senior manager

Sophie PIOT

Associate Partner

Vincent RICHEUX

directeur Leadership & Management

Julhiet Sterwen; conseil

en stratégie, transformation et innovation



L'ABSENTÉISME EST EN HAUSSE. QUELLES EN SONT LES CAUSES ?

La littérature est abondante sur le sujet, tout comme les raisons invoquées pour expliquer le phénomène : l'absentéisme serait dû à une évolution de l'engagement au travail, à une redéfinition de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle... Plutôt que d'aborder le problème en mettant en avant des raisons sociétales, nous trouvons plus efficace et plus intéressant de faire en sorte que les équipes s'interrogent en leur sein, car la réponse à cette question est à la fois intime et collective.

Une chose est certaine : l'absentéisme n'épargne plus personne aujourd'hui. Les chiffres se dégradent depuis 15 ans, dans tous les secteurs, quels que soient les métiers : entre 2019 et 2021, on a ainsi constaté une hausse de 20% de l'absentéisme. La pandémie a eu un effet sur le

phénomène, mais ne nous y trompons pas : les racines du mal préexistaient à la crise sanitaire. Mutation des modes de travail, augmentation de l'information à traiter, difficulté à prioriser... Face à ces changements toujours plus rapides, les pratiques managériales peinent à s'adapter.

QUEL IMPACT A EU LA PANDÉMIE ?

Depuis la pandémie, les troubles psychologiques se sont installés comme la première pathologie à l'origine des arrêts de travail de longue durée. Les salariés ressentent plus fortement et plus fréquemment leur collectif de travail et la société plus généralement comme «agressifs». On observe ainsi de plus en plus d'absences perlées, à la fois courtes et fréquentes. Les gens hésitent moins à se faire arrêter, quand ils se sentent mal ou injustement traités.

Les épisodes de confinement ont également sensibilisé l'opinion publique à l'importance de la santé mentale. Du côté des entreprises, elles



11

sont de plus en plus nombreuses à comprendre l'intérêt à se questionner sur ces enjeux pour la résilience des collectifs de travail. On en a beaucoup parlé, ce qui a contribué à rendre le sujet moins stigmatisant. Avant, c'était tabou d'avouer qu'on n'allait pas bien dans sa tête ! Aujourd'hui, on a davantage le droit de le dire et l'intention ferme de se protéger de l'impact du travail sur sa santé mentale. Comme on a davantage le droit de dénoncer des inégalités ou des injustices.

QUELLE EST L'ATTITUDE DES ENTREPRISES FACE AU PROBLÈME ?

L'absentéisme reste un sujet tabou en entreprise. C'est difficile d'en parler à l'extérieur sans craindre une dégradation de sa réputation, compliqué de l'évoquer en interne avec les partenaires sociaux, délicat de l'aborder avec les managers, sans qu'ils se sentent accusés. Le sujet n'est confortable pour personne. Il reste néanmoins que ce phénomène existe, qu'il augmente et qu'il coûte cher à l'employeur. Beaucoup d'entreprises ont essayé de résoudre le problème avec des résultats peu satisfaisants. Notre approche leur permet d'opérer et d'agir avec efficacité. L'absentéisme n'est ni une fatalité, ni un problème de société insoluble.

QUELLE EST LA SPÉCIFICITÉ DE VOTRE APPROCHE ?

L'absentéisme – comme le présentéisme – est une anomalie, révélatrice d'un dysfonctionnement. Dans les deux cas, c'est une mauvaise chose. Les absences deviennent «anormales», en cas de prolongation, de récurrence et de fréquence du phénomène. Dans cette optique, il est notamment intéressant et révélateur de s'intéresser aux obstacles à la reprise du travail après un arrêt. Des études menées par la médecine du travail révèlent qu'ils proviennent, en premier lieu, de la qualité relationnelle au sein de l'équipe. Dans ce cas - comme dans bien d'autres -, l'entreprise a un rôle à jouer.

La méthode développée par Julhiet Sterwen mobilise différents champs d'expertise et de recherche scientifique du cabinet, aussi éclectiques que la santé au travail, l'engagement, l'intelligence collective, le leadership responsable, ou encore les émotions. Pour ouvrir le regard des managers et sortir du fatalisme, notre méthode s'appuie dans ses toutes premières étapes sur la justice organisationnelle, un champ de recherche qui relève de la psychologie et sur lequel Elodie Arneguy - Manager chez nous - a fait sa thèse. Cette approche - qui a émergé après la Seconde Guerre mondiale aux Etats-Unis - conduit à analyser la perception d'un

salarié d'être traité justement ou non par son organisation. Dès la petite enfance, un individu est sensible à la manière dont il est justement - ou injustement - traité. Quand un environnement de travail est ressenti comme juste, les bénéfices sont nombreux. A l'échelle de l'individu, ils se traduisent par une hausse de l'estime de soi, de la perception du sens du travail, du sentiment d'appartenance, ou encore par une réduction de l'incertitude. A l'échelle collective, un environnement perçu comme juste va favoriser les comportements «extra rôles» (ceux qui ne sont pas décrits par sa fiche de poste), la confiance, l'engagement, la performance, la propension à chercher à résoudre un problème (plutôt que d'attendre que la hiérarchie le fasse pour lui), la personne va développer de meilleures interactions et travailler en transversalité. A l'inverse, un collaborateur qui se sent injustement traité va être davantage stressé, il va moins bien dormir, il aura tendance à développer des fragilités psychiques... Et pour compenser le préjudice ressenti et rééquilibrer le sentiment de justice, il va réagir de différentes manières : passive (retrait ou résignation), ou bien active et constructive (recherche de solutions) ou encore active et destructive (vengeance ou contournement des règles). Ces actions peuvent aller du vol de fournitures, à des activités personnelles effectuées sur le temps de travail, jusqu'au ressort ultime - que ce soit par retrait ou vengeance - : l'absence.

CES INJUSTICES CONCERNENT-ELLES DES POPULATIONS SPÉCIFIQUES DANS L'ENTREPRISE ?

Quand on évoque la justice organisationnelle, on ne parle pas de justice sociale ! On pourrait imaginer que certaines catégories de collaborateurs sont plus concernées que d'autres, comme les jeunes ou les employés. Or il n'en est rien. L'injustice peut être ressentie par des populations beaucoup plus larges. On constate, par exemple, une montée du sentiment d'injustice chez les managers, ceux qui ont dû absorber, surtout depuis la pandémie, une surcharge de travail et porter des transformations profondes et accélérées... Dans certaines organisations, des collaborateurs trouvent injustes leurs situations par rapport à ceux qui ont réussi à imposer leurs besoins personnels (du fait de leur vie de famille, de leur centre d'intérêt personnel...).

Les réseaux sociaux ont favorisé une culture de la transparence et de la comparaison permanente, avec un corollaire : un sentiment d'injustice exacerbé à notre époque. Cela a des répercussions dans la société, mais aussi dans l'entreprise. La justice organisationnelle est un outil qui correspond aux maux de notre société, qui permet une exploration très fine des ressentis des situations humaines. L'intérêt





pour les entreprises est de mesurer à quel point leurs collaborateurs se sentent traités de façon juste, par rapport à leurs collègues et au collectif en général.

EN QUOI CONSISTE LE RÔLE DES RH DANS LE DISPOSITIF QUE VOUS PRÉCONISEZ ?

Le RH est au bon niveau de transversalité pour coordonner la méthode, la piloter et la déployer. Mais les gens qui vont travailler sur le sujet sont les collaborateurs de terrain, réunis en ateliers : ce sont eux qui peuvent le mieux identifier et faire émerger leurs problématiques et des solutions, sachant que les facteurs d'absentéisme peuvent varier d'une équipe à l'autre.

Si ce travail est effectué à l'échelle de l'équipe (pour identifier finement les ressentis et les réalités de chacun), les dirigeants doivent évidemment être dans la boucle. L'absentéisme doit être l'affaire de tout le monde : du collaborateur au dirigeant, en passant par le DRH. Pour toucher la profondeur de l'entreprise et sa culture, chacun doit s'emparer du sujet et maintenir l'action de manière pérenne. La démarche comprend aussi des itérations entre le local et le national : les dirigeants doivent être conscients que certaines de leurs décisions peuvent générer à terme de l'absentéisme. C'est aussi une condition pour tenir dans la durée, car l'essentiel est bien de maintenir la

mobilisation des équipes autour du sujet.

QUELS SONT VOS RETOURS D'EXPÉRIENCE SUR CETTE DÉMARCHE ?

Nous avons déployé le dispositif dans une grande entreprise publique, très sensible à la prévention en matière de santé et de sécurité au travail. L'expérience a commencé en 2022 sur quatre sites pilotes, puis avec 12 sites de test de présérie, avant un déploiement sur une centaine d'établissements. L'impact positif a été mesuré : six mois après le lancement des ateliers, l'absentéisme baissait de 3 points supplémentaires dans les sites accompagnés. Depuis le début de l'opération, il a baissé de 5 points. Chez un autre client, celui-ci a baissé de 10 points.

Autre signe positif : certaines équipes ont planifié d'elles-mêmes des ateliers dans les mois suivants. Les gens s'investissent dans les idées pour lesquelles ils sont attachés, ils choisissent les actions en fonction de leurs envies, de leurs motivations profondes et de leurs émotions. La méthode est riche et efficace, au-delà de la seule problématique de l'absentéisme : c'est une méthode d'auscultation qui permet aux collaborateurs de construire leur propre solution et de s'engager.

Agathe Roche, Sophie Pirot, Vincent Richoux



COLLOQUE RH

GENERATIONS @ WORK

6 juin 2024

8 rue de Presboug, 75166 PARIS
ou via Teams

9h - 9h30 - Introduction avec Audrey RICHARD
Présidente de l'ANDRH et DRH de CANAL+ Group



9h30 - 10h45 : Table ronde 1

"L'inclusion et l'âge, comment ne pas discriminer ?"

11h - 12h15 : Table ronde 2

"La diversité au service de la collaboration performante ?"



Anne-Laure THOMAS-BRIAND
Directrice DEI
L'Oréal France



Chloé TORCOL
Cheffe de projets
AFMD



Etienne DELPIT,
Directeur des DRH opérationnels,
Safran Aircraft Engines



Christelle FORMICHELLA,
Porte-Parole de WeGenerations
BNP Paribas



Caroline SARROT-LECARPENTIER
Spécialiste en dynamiques
intergénérationnelles



Stéphanie DAUDIER
Fondatrice
The Inspiration Lab



Benoît MEYRONIN
Directeur Général
Korus Group



Chloé SADY
Directrice Générale
Boost My Talents

12h15 - 12h30 - Conclusion avec Gael CHATELAIN-BERRY



Inscription juste ici !



LA QVCT COMME ANTIDOTE À L'ABSENTÉISME



L'année 2023 a été marquée par la prise de conscience d'un taux d'absentéisme maladie élevé en France. Les voyants sont au rouge. Et, pour une fois, tous les baromètres vont dans le même sens. Les premiers chiffres publiés en 2024 indiquent une diminution des arrêts de travail, mais le niveau demeure plus élevé qu'avant le Covid.

Denis **MONNEUSE**

Chercheur en RH à l'Université catholique de l'Ouest (UCO),
directeur du cabinet de conseil «Poil à Gratter»



Réduire le nombre, la fréquence et la durée des arrêts maladie représente donc un des grands enjeux RH des prochaines années. D'autant que le recul de l'âge de départ à la retraite, donc le vieillissement de la population active, ne devrait pas arranger les choses puisque les seniors ont des absences maladie plus longues que la moyenne.

Pourtant, quand il s'agit d'agir pour réduire l'absentéisme maladie, les DRH ont tendance à être frileux tant les (fausses bonnes) excuses et les freins sont nombreux :

- *L'absentéisme est un sujet jugé important, mais non urgent. Il y a donc toujours une «bonne» excuse pour repousser la mise en place d'une politique en la matière.*
- *C'est un sujet complexe, multi-causal sans solution magique. On ne peut donc pas se contenter de «y'a qu'à, faut qu'on».*
- *La tentation est grande de se refiler la patate chaude : les managers vont dire que c'est la faute des médecins traitants qui sont trop généreux et des jeunes qui ne veulent plus bosser («c'était mieux avant !»); les RH vont dire que c'est la faute des managers qui font mal leur travail ; les médecins du travail vont rejeter la faute sur les RH, etc.*
- *Les entreprises ont peur de dégrader leurs relations avec les organisations syndicales en abordant ce sujet.*
- *La politique de l'autruche est souvent de mise, car les entreprises ont peur de tirer le fil de Pandore et de se rendre compte que la gestion RH mise en place est un facteur d'absentéisme : la politique salariale est source d'injustice, les salariés se sentent peu reconnus, les perspectives de carrière ne sont pas claires, le désengagement guette...*



Bref, le fatalisme domine et bien des DRH disent à la suite de Charles Bovary : «C'est la faute de la fatalité» !

Si des entreprises repoussent ce sujet aux calendes grecques, d'autres agissent mais échouent à redresser la situation, instaurant parfois des plans d'action qui sont des coups d'épée dans l'eau, voire qui accroissent l'absentéisme. Alors comment le réduire ? Il faudrait plusieurs articles pour répondre à cette question. Dans celui-ci, je propose d'adopter une approche QVCT.

Le premier avantage de la QVCT par rapport à l'absentéisme est qu'elle fait partie des négociations obligatoires prévues par le Code du travail (article L. 2242-1). Donc les DRH ne peuvent pas y couper, contrairement à la réduction de l'absentéisme qui dépend du bon vouloir de chaque employeur.

Le deuxième avantage de l'approche QVCT par rapport à une approche uniquement centrée sur l'absentéisme est que ce thème de QVCT est plus vendeur, plus mobilisateur en interne. Quand un DRH annonce que la QVCT sera un sujet phare de l'année, les leaders syndicaux ne font pas la même tête que s'il leur annonce vouloir mettre l'accent sur l'absentéisme. Ce dernier fait craindre du flicage, des contrevisites médicales, la chasse aux arrêts de travail, la pression sur les malades, etc. Tandis que la QVCT a une connotation positive : l'entreprise indique vouloir prendre soin de ses salariés. Le nom de ces deux politiques diffère, mais elles se rejoignent tout de même dans leur philosophie : faire en sorte que les salariés soient présents en bonne santé au travail.

Le troisième avantage de l'approche QVCT est que les entreprises (à partir d'une certaine taille) nomment un responsable QVCT, tandis qu'elle ne songe pas à nommer de responsable absentéisme. Les plans d'action en matière d'absentéisme manquent alors de leadership et de suivi. C'est la responsabilité de tout le monde... donc de personne ! En revanche, les plans d'action QVCT font généralement l'objet d'un suivi plus minutieux, ne serait-ce que parce qu'il faut régulièrement faire le bilan des accords signés avec les organisations syndicales.

Le quatrième avantage de l'approche QVCT est d'éviter le réflexe répressif lié à l'absentéisme. Mettre en place des contrevisites médicales pour vérifier que les malades sont à leur domicile et réellement malades est généralement l'action la plus plébiscitée par les managers et les salariés interrogés. Quant à la QVCT, elle inspire plus généralement des actions préventives visant à restaurer ou préserver la santé physique, mentale et relationnelle des salariés.

Mon propos n'est évidemment pas de dire qu'il ne faudrait pas adopter d'approche spécifique de l'absentéisme, mais de souligner que, pour lever les freins des entreprises qui ont peur d'aborder le sujet de l'absentéisme de front, passer par une approche QVCT peut être une bonne idée. Surtout que la QVCT renvoie à une multitude d'indicateurs et de dimensions. Il y a donc largement la place pour y glisser quelques actions visant directement à améliorer la santé au travail, donc à réduire l'absentéisme maladie.

Denis Monnenge





**SANTÉ DES SALARIÉS :
COMMENT LEVER LES
TABOUS POUR GAGNER
EN PERFORMANCE ?**



Plus qu'un levier d'attractivité, un enjeu de pérennité. Quand on aborde le sujet de la santé en entreprise, vient la question de l'absentéisme. Il pèse lourd : plus de 100 milliards de coûts cachés par an. Il est aussi de plus en plus impalpable avec des maladies dites "invisibles" en nette hausse. Si le premier réflexe des entreprises porte sur l'environnement de travail, elles s'interrogent aussi sur les limites de leur intervention dans le mieux-être des salariés, entre vie privée et professionnelle. Or, la santé ne connaît pas ces limites, et pourrait bien devenir à court terme l'un des enjeux majeurs de la pérennité des entreprises.

Céline HOCHARD

Co-fondatrice et présidente de PYOGO

Sophie RIBARDIERE

Co-fondatrice et directrice générale de PYOGO



Régulièrement, l'actualité souligne le niveau de fatigue et de stress élevé des salariés français. Face aux grandes tendances de l'absentéisme, ces indicateurs sont des repères pertinents : ils portent en effet à la fois sur la dimension physique et mentale de l'individu, et – même s'ils n'en sont pas l'unique cause – sont étroitement liés à des facteurs de désengagement ou d'arrêts maladie survenant tôt ou tard : TMS, burn-out, maladies chroniques, accidents du travail...

Une étude* s'est penchée sur ces indicateurs, et plus largement sur la santé globale des salariés. Au-delà du niveau de stress qu'elle confirme, elle soulève d'autres points intéressants : un déficit de sommeil pour commencer. Plus de la moitié des salariés déclare dormir moins de 6 heures par nuit. Ils font également état d'une alimentation déséquilibrée, d'un déficit d'activité physique, de douleurs physiques fréquentes.

Mais le plus frappant, c'est que plus les salariés se déclarent fatigués, plus ils ont une perception dégradée de leur santé globale :





stress critique, prise de poids conséquente, douleurs chroniques.

Le lien entre fatigue et santé dégradée peut paraître assez logique, avec des conséquences sur le travail indiscutables. Mais le constat ne s'arrête pas là.

*Etude réalisée par l'institut Cohda pour Pyogo, menée en juillet 2022, auprès d'un échantillon de 1000 salariés représentatifs de la population salariée en France.

Du désengagement à la démission : des conséquences sous-estimées

On constate aussi que l'absentéisme, l'envie de quitter son entreprise et la non-recommandation, vont de pair avec le niveau de forme globale du salarié. Entre les populations de salariés fatigués et ceux moins fatigués, le taux d'absentéisme varie du simple au double. Les salariés fatigués sont aussi quatre fois plus nombreux à vouloir quitter leur poste en CDI dans l'année. Et moins de la moitié recommande son entreprise, contre 60% des salariés les moins fatigués.

Non seulement la fatigue génère chez ces salariés plus de stress, de difficultés émotionnelles et de questionnement, mais elle va jusqu'à les faire remettre en question le sens de leur travail et leur avenir dans leur société.

Voilà tout le problème. La perception que le salarié a de son poste, son manager, son

entreprise, dépend autant de son mode de vie que de son environnement professionnel. Les deux sont difficilement dissociables, mais leur impact sur la performance de l'entreprise est bien réel. Si le Code du travail régit les grands principes de la démarche de prévention au travail, aucun texte ne dit comment aborder la santé du salarié dans son environnement global.

De fait, les entreprises mettent beaucoup de moyens dans la prévention des risques professionnels ou dans les formations en management par exemple, mais ces mesures, même indispensables, ne suffisent pas à elles seules à combler le vide.

Pourquoi et comment aborder vie privée / vie pro sans complexe en entreprise ?

Heureusement, il y a aussi des bonnes nouvelles. De plus en plus d'études associent hygiène de vie et performance au travail. L'étude citée précédemment va dans ce sens : les sportifs, les personnes pratiquant un loisir, ou celles plus attentives à leur alimentation déclarent moins de fatigue, moins d'arrêts maladie, une meilleure projection dans l'entreprise, et une meilleure recommandation. Un salarié qui prend plus soin de sa santé physique et mentale serait plus prompt à s'épanouir dans son entreprise ?

On fait porter la responsabilité du mal-être à l'entreprise et l'organisation du travail, mais il faut aborder la question de façon plus globale.



Un salarié qui dort moins de 6 heures ne peut être pleinement épanoui ni efficace. La priorité, c'est de mieux outiller les salariés pour les aider à identifier leurs sources de déséquilibre, et leur permettre de se prendre en main. Donc parler stress, charge de travail et relations dans l'entreprise, oui mais aussi sommeil, exercice physique, nutrition ou parentalité par exemple, des sujets encore trop réservés au domaine privé.

Et là, l'entreprise a toute légitimité pour aborder ses sujets avec les salariés : 84.6% des salariés interrogés plébiscitent la mise en place d'ateliers en faveur de leur santé, dans leur entreprise. Avec comme thématiques prioritaires le sommeil, devant la gestion du stress et la nutrition en 3ème place. Les frontières vie privée / vie professionnelle sont de moins en moins taboues dans l'entreprise. Et l'entreprise se met à l'évidence plus de barrage que le salarié sur cette question.

La clé réside en partie dans une communication bien dosée et juste, permettant d'expliquer les fondements utiles de la démarche. L'autre condition, c'est de préserver l'individu : l'entreprise doit s'en tenir à mettre à disposition des moyens. Elle doit veiller à proscrire toute mauvaise utilisation des données qu'elle pourrait avoir à traiter.

L'exemple canadien : une norme pour encourager la santé globale

La question de la santé globale des salariés n'est pas un sujet nouveau au Canada. Depuis près de 10 ans, le Québec a mis au point une démarche incitative auprès des entreprises, certifiée par une norme Entreprise en Santé. C'est à ce jour la seule norme existante pour créer et maintenir des milieux de travail favorables à la santé et au mieux-être au travail.

Elle a été créée pour répondre à des problématiques fortes que rencontrait alors la province canadienne : vieillissement de la population, pénurie de main d'œuvre, explosion du budget des dépenses de santé... des questions qui sont plutôt d'actualité en France. La politique incitative mise en place a essaimé ensuite au Canada, puis vers l'Amérique du Nord.

Aujourd'hui, elle fait l'objet d'une concertation internationale menée par l'AFNOR, pour devenir une norme volontaire autour de la santé et du mieux-être des salariés dans l'entreprise. Avec pour objectif de proposer un cadre, une structure et des repères pour celles et ceux qui voudront faire du mieux-être de leurs salariés un véritable levier de performance.

La mesure d'impact : un levier qui pourrait bien changer la donne

L'entreprise est avant tout un centre de profit, dont la pérennité est la priorité n°1. Alors que valent réellement les démarches de santé/bien-être, en termes de gain de performance ?

Les études chiffrées sur le sujet sont encore assez peu nombreuses, et globalisent une démarche qui ne peut se faire qu'au cas par cas : les besoins d'un salarié ne sont pas les mêmes selon qu'il travaille dans un environnement à 4°C ou dans un bureau par exemple. Ensuite, la prévention santé exige du temps et de la récurrence, pour acculturer des salariés encore assez peu habitués à aborder ces points sur leur lieu de travail.

De plus en plus, les professionnels des RH sont pourtant appelés à s'outiller pour mieux évaluer l'efficacité de leurs stratégies. Et c'est possible. Il est essentiel avant tout que l'entreprise se fixe des objectifs préalables, dispose de données et d'indicateurs propres à son activité et son personnel, et détermine une période de référence. En mettant en place ces méthodes et des outils de mesure dans les entreprises que nous accompagnons, nous avons mis en évidence une réduction en moyenne de 15% des coûts liés à la non-santé par l'introduction d'actions en faveur de la santé, adaptées à l'activité de l'entreprise.

Pour l'entreprise, ces indicateurs sont précieux : ils servent à choisir et ajuster les actions au plus près de leur activité et pour s'assurer de leur efficacité. Ensuite, ce sont autant de preuves que l'entreprise pourra exploiter avec crédibilité dans sa marque employeur.

Au-delà du gain financier, l'avantage est aussi fondamental pour l'attractivité de l'entreprise. Des salariés équilibrés sont non seulement mieux investis mais surtout de meilleurs ambassadeurs de leur entreprise, loin devant les campagnes de communication les plus performantes. Ce sont aussi des atouts essentiels sur un marché en profonde mutation, dictées par l'évolution de la société et l'allongement de la durée de travail.

Céline Hochard & Sophie Ribardière



SANTÉ ET BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL DES SENIORS : CHANGER LA DONNE



A lors que l'âge légal de la retraite a été reculé à 64 ans et que les seniors sont invités à rester plus longtemps en emploi, plusieurs phénomènes se conjuguent, affectant leur santé et bien-être au travail. Pour que les seniors puissent bien vivre leur emploi dans la durée, les entreprises doivent désormais s'intéresser de près à la soutenabilité du travail, ainsi qu'aux conditions permettant de préserver leur capital santé, tout en leur assurant un niveau de satisfaction et d'épanouissement dans et par le travail. Plusieurs pistes de solutions peuvent être explorées en ce sens.

Florence POELMAN BONNEVAY
Consultante chez Allesens et chargée de recherche à la Chaire FIT2 de l'Ecole des Mines de Paris



Usure et lassitude : prendre en considération les conditions de travail

La vie professionnelle peut induire dans la durée des phénomènes de fatigue, d'usure ou de lassitude qui nécessitent d'être pris en compte. Ceci est particulièrement marqué dans notre pays. Selon la dernière enquête EWCS (European Working Conditions Survey) d'Eurofound sur les conditions de travail en Europe (2021), parmi les huit pays retenus par la Conseil d'orientation des retraites (COR) pour dresser ses diagnostics, la France est considérée comme le pays où la soutenabilité du travail est la moins bonne. Dès 2019, la DARES avait sondé les salariés sur leur capacité à «tenir» dans leur travail jusqu'à 62 ans. Les résultats publiés en 2023 <https://www.dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quels-facteurs-influencent-la-capacite-des-salaries-faire-le-meme-travail-jusqua-la-retraite> révèlent que plus du tiers des salariés (37 %) s'en sentaient déjà incapables en raison d'un travail jugé comme «insoutenable», du fait de deux facteurs : i) les risques physiques pour 46 % d'entre eux (bruit, chaleur, humidité, fumées, poussières, postures pénibles, port de charges lourdes) ; ii) les risques psychosociaux pour 58 % (travail intense, manque d'autonomie, exigences émotionnelles, insécurité socio-économique,

conflits de valeurs, rapports sociaux dégradés), avec des écarts relativement faibles entre catégories socio-professionnelles.

Les salariés qui considèrent leur emploi comme insoutenable partent à la retraite plus tôt, sans avoir atteint l'âge légal (19 % contre 12 % pour ceux qui le considèrent soutenable). Parmi ceux-ci, ils sont 62 % à citer la santé comme motif de départ et 45 % les conditions de travail. Les employés et ouvriers peu qualifiés sont surreprésentés dans les sorties précoces pour raisons de santé.

Améliorer les conditions de travail pour agir sur la santé apparaît comme un sujet essentiel pour permettre aux seniors d'aller au bout d'une vie de travail avec davantage de sérénité et d'engagement.

Améliorer les conditions de travail pour agir sur la santé apparaît donc comme un sujet essentiel pour permettre aux seniors d'aller au bout d'une vie de travail avec davantage de sérénité et d'engagement. Les négociations entre les partenaires sociaux sur le nouveau pacte de la vie au travail <https://www.gouvernement.fr/actualite/le-gouvernement-et-les-partenaires-sociaux-sengagent-a-batir-un-nouveau-pacte-de-la-vie-au-travail> pourraient contribuer à ces changements.



Bien-être au travail : le poids des mots et des discriminations ressenties

Cette usure ressentie est également le fruit de la persistance de stéréotypes âgistes qui commencent par le vocabulaire utilisé. Dans les pays anglo-saxons, le terme «senior» est connoté positivement. Est «senior» celui qui maîtrise un domaine par la compétence et l'expérience accumulée. En langue française, il a pris une connotation différente, désignant sous une forme supposément moins brutale une catégorie d'âge autrefois appelée «les vieux». Au point qu'un psychologue du travail souligne : «ces deux mots ont la même racine mais ils n'ont rien à voir ; en France, ce sont des personnes âgées, pas loin du 3e âge, aux États-Unis, le mot senior veut dire super expert ; ce sont de faux amis».

Dans les pays anglo-saxons, le terme «senior» est connoté positivement comme un super expert. En langue française, il désigne sous une forme supposément moins brutale une catégorie d'âge autrefois appelée «les vieux». Ce sont de faux amis.

En France, l'image négative des seniors au travail prend sa source dans l'héritage des plans de pré-retraite des années 1990-2000 qui, s'ils ne sont plus d'actualité, ont laissé des traces profondes dans les représentations. Selon Franck Morel, expert travail et relations sociales à l'Institut Montaigne <https://www.cairn.info/revue-etudes-2023-6-page-31.htm?contenu=article>, «l'idée selon laquelle il est plus simple [...] de se séparer des seniors a continué à prospérer». Les seniors continuent à être vus comme «coûteux, résistants au changement, difficiles à manager, lents dans les apprentissages, peu innovants, pas assez engagés, trop usés, insuffisamment productifs...» (Rapport Bellon, 2020 https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/rapport_emploi_des_seniors_janv2020.pdf). En lien avec cette image, nombre d'entreprises accordent une importance décroissante avec l'âge à leur développement, qu'il s'agisse de formation, d'opportunités de postes, voire de la tenue des entretiens de carrière.

Comment s'étonner dès lors qu'une étude du cabinet Alternego de mai 2023 <https://alternego.com/etude-seconde-partie-carriere-ressentis-attentes/> vienne souligner que près d'un tiers des seniors se sentent victimes de discrimination au travail, ressentant un manque de reconnaissance et percevant que certains postes leur sont inaccessibles malgré leur désir de continuer à se former et à progresser ! Selon le dernier baromètre 2023 du Medef sur la perception de l'égalité des chances, l'âge serait la première crainte de

discrimination des salariés au travail (41 %).

Ces stéréotypes sont performatifs dans la mesure où ils produisent des conséquences bien réelles : un «vieux» travailleur qui se sent peu considéré finit par ne plus se sentir à sa place et à se désengager. Ainsi, ce n'est pas l'âge qui déterminerait un moindre engagement ou une moindre productivité des seniors, mais bien le sentiment produit par les stéréotypes liés à l'âge.

Face à ces constats, les entreprises doivent désormais se saisir du problème. La bonne nouvelle est qu'il existe de nombreuses pistes de solutions, dont certaines déjà explorées par des entreprises en pointe sur la gestion des carrières de ceux que nos amis canadiens appellent joliment les «travailleurs d'expérience».

La bonne nouvelle est qu'il existe de nombreuses pistes de solutions, dont certaines déjà explorées par des entreprises en pointe sur la gestion des carrières de ceux que nos amis canadiens appellent joliment les «travailleurs d'expérience».

Changer de mots pour réduire les maux

Schneider Electric et Safran ont, par exemple, remplacé le mot «senior» par «travailleur expérimenté» dans leurs accords d'entreprise et dans leur communication interne. Ce changement de vocabulaire valorise les compétences, l'expérience et le respect au sein de la culture d'entreprise, afin que chacun y trouve sa place.

Ainsi, encourager les seniors à partager leurs savoirs et savoir-faire à travers des rôles de mentors, tuteurs ou formateurs accroît leur sentiment d'utilité, tout en facilitant l'accueil et l'insertion des nouveaux arrivants. Le Groupe de BTP NGE propose, par exemple, à ses collaborateurs qui ont envie de transmettre leurs compétences mais aussi besoin de réduire leur engagement physique, de travailler sur les chantiers trois jours par semaine et de contribuer à la formation les deux autres jours au sein de son Centre de formation des apprentis. Cela permet aux salariés seniors à la fois de contribuer au transfert des compétences essentiel à la pérennité des savoir-faire de l'entreprise et de continuer à mener une activité de chantier en prise avec le travail réel mais à un rythme plus soutenable, le tout dans une logique de mixité intergénérationnelle.

Répondre à la diversité des aspirations

Sortir des stéréotypes c'est aussi considérer la personne dans sa spécificité. Tous les travailleurs expérimentés n'ont pas les mêmes



envies ni les mêmes besoins. Chez Schneider Electric, des dispositifs d'écoute des attentes des collaborateurs ont ainsi été mis en place. Il en est résulté le programme seniors France incarné par quatre parcours différents, selon que l'on souhaite continuer à s'investir dans l'emploi, transmettre ses connaissances, accélérer sa carrière ou préparer sa retraite, avec autant de propositions d'accompagnement spécifiques associées.

Sortir des stéréotypes c'est considérer la personne dans sa spécificité. Tous les travailleurs expérimentés n'ont pas les mêmes envies ni les mêmes besoins.

Faire des bilans à mi-carrière et être accompagné pour évoluer ou se reconvertir

La formation professionnelle tout au long de la carrière est essentielle pour permettre aux salariés d'évoluer. Malheureusement, dans la pratique, le taux d'accès à la formation diminue rapidement avec l'âge <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/pdf/2016-031.pdf>.

À l'inverse, Safran depuis son accord d'entreprise de mi-2023, apporte une attention particulière à l'accès à la formation des expérimentés et permet la co-construction de projets de reconversion en cas d'exposition à des risques professionnels. Pour sa part, le groupe Osmaia, spécialisé dans l'aménagement et la gestion des espaces verts, propose à ses collaborateurs des bilans de carrière réguliers pour comprendre leurs besoins. Des mutations géographiques sont possibles pour réduire l'usure et la lassitude professionnelles, des mutations techniques sont aussi proposées comme passer de l'entretien d'espaces verts, activité très physique, à la gestion d'espaces sportifs, utilisant davantage de gros équipements en position assise. Enfin les outils électriques portatifs sont privilégiés permettant de réduire le bruit et le poids du matériel.

Plus généralement, bilans de santé réguliers, sensibilisations aux accidents cardiaques, activités physiques adaptées, travail sur l'ergonomie des équipements et sur les rythmes de travail... toutes ces mesures pour préserver la santé des seniors se sont renforcées dans le cadre des accords signés récemment.

Offrir des temps partiels et une sortie en douceur

Les entreprises déploient également le temps partiel aidé en fin de carrière et le cumul emploi-retraite pour gérer la pénibilité et faciliter la transition. Certaines proposent également un



accompagnement vers la retraite pour mieux anticiper celle-ci et gérer les inquiétudes qui s'y attachent.

Il est temps de repenser notre approche de la vie professionnelle à travers le prisme de l'inclusion et de l'équité intergénérationnelle, pour bâtir des entreprises où chacun, quel que soit son âge, puisse trouver sa place et s'épanouir.

En conclusion, l'attention portée au bien-être et à la santé des seniors s'avère de plus en plus essentielle dans le contexte d'allongement de la vie professionnelle. Les travailleurs d'expérience ne doivent plus être perçus comme un fardeau, mais comme une ressource précieuse. Leur expérience, leur résilience et leur capacité d'adaptation, lorsqu'elles sont correctement valorisées et soutenues, peuvent devenir des leviers majeurs de croissance pour les organisations. Il est temps de repenser notre approche de la vie professionnelle à travers le prisme de l'inclusion et de l'équité intergénérationnelle, pour bâtir des entreprises où chacun, quel que soit son âge, puisse trouver sa place et s'épanouir.

Florence Joelman Bonney



DE LA QVT À LA QVCT : RETOUR VERS LE FUTUR ?





Martin RICHER
président de Management & RSE et
Sciences Po Executive Education

Management & RSE

Mais quel est donc ce numéro de passe-passe ? LA peine était-on habitué à l'acronyme QVT qu'il faudrait changer de pied pour passer à la QVCT ? Depuis 20 ans, c'est-à-dire depuis le célèbre ANI (accord national interprofessionnel) sur la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle (l'un ne va pas sans l'autre), signé en juin 2013, l'acronyme QVT s'était imposé.



On allait voir ce qu'on allait voir : la QVT sonnait comme un objectif positif et élégant, contrairement à la souillon malodorante que représentaient les risques psychosociaux. On a vu ! Maintenant que des données harmonisées et comparables commencent enfin à sortir, on constate que la France est toujours un mauvais élève européen pour ce qui concerne les conditions de travail, la santé au travail et la prévention des risques professionnels (voir : «Soutenabilité du travail et opportunités d'emploi : la position singulière de la France en Europe» <https://management-rse.com/soutenabilite-du-travail-et-opportunités-demploi-la-position-singuliere-de-la-france-en-europe/>). Il fallait réagir.

Ce glissement de la QVT vers la QVCT n'est pas un détail. Il est d'abord le fruit d'un autre ANI signé par les partenaires sociaux le 9 décembre 2020 sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT), qui a voulu ce remplacement d'acronyme pour bien ancrer le fait qu'il s'agit effectivement de s'intéresser à la qualité de vie mais aussi aux conditions de travail. Notons d'ailleurs que la loi du 2 août 2021 visant à renforcer la prévention autour de la santé au travail, issue de cet ANI, a repris ce terme.



Mais surtout, l'ajout de la mention «conditions de travail» à la QVT est porteur de sens. Il acte la niaiserie du modèle du «bonheur au travail» ou du «chief happiness officer», qui prétend changer le travail par des tables de ping-pong, des massages et autres gadgets, alors qu'il ne fait que le contourner. Comme le résume justement l'Anact, «il s'agit de lever toute ambiguïté : c'est bien l'amélioration du travail et des conditions dans lesquelles il est réalisé qui doit être au cœur de ces démarches».

Malheureusement, beaucoup d'entreprises n'ont pas (encore ?) tiré les conséquences de cette évolution et continuent à proposer des activités folkloriques qui placent le travail non pas dans la délibération et dans l'échange mais dans l'évitement. Il faut bien reconnaître que cette escroquerie est le résultat de 20 années de QVT mal comprise, voire détournée. Cela apparaît très clairement lorsqu'on visionne le célèbre documentaire «Le bonheur au travail» de Martin Meissonnier, le webdocumentaire le plus diffusé dans l'histoire d'Arte (voir : «Les impostures du bonheur au travail»

<https://management-rse.com/les-impostures-du-bonheur-au-travail/>). Cela saute aux yeux aussi en entreprise. Voici quelques exemples réels, que j'ai pu observer à la faveur de mes interventions.

Numéros verts de soutien psychologique, cellules d'écoute et d'accompagnement (le terme «cellule» est significatif), baby-foots et toboggans installés au milieu d'un open space HQE cerné de plantes vertes, cours de sophrologie, coachs de gestion d'emploi du temps, conseils des adeptes des petites siestes au travail, massages, yoga, exercices de relaxation, séances de méditation en (pleine) conscience durant l'heure des repas (d'ailleurs à base de menus végan), pique-niques collaboratifs, feng shui, retraites campagnardes de ressourcement (au point où la santé et le bien-être ont représenté 40% des signalements de dérives sectaires en France en 2020), ateliers légo, escape games et autres formations ludiques mais infantilisantes (si possible avec tambour chaman) sans oublier les indispensables séminaires de team building, conciergeries et crèches d'entreprises, installation d'une tisanderie, interventions de nutritionnistes et consultations diététiques gratuites, conférences de motivation à base de témoignages de sportifs sur le retour ou de militaires en retraite (ou inversement), cantine bio, distribution de paniers de fruits frais, rooftop végétalisé et initiation à la permaculture, applications sur smartphone, digitales et magiques, génératrices d'émoticônes, sourires béats et autres happy-gadgets et enfin, pour couronner le tout, nomination d'un chief happiness officer (sous convention de stage

comme dans 40% des cas, comme l'a révélé une étude Joblift de 2016).

Ces programmes de contournement du travail sont d'ailleurs inefficaces comme l'a montré l'étude américaine de Damon Jones, David Molitor and Julian Reif («What do Workplace Wellness Programs do? Evidence from the Illinois Workplace Wellness Study», Working Paper 24229, National Bureau of Economic Research, January 2018). En Grande-Bretagne, William Fleming, sociologue attaché à l'Université d'Oxford parvient aux mêmes conclusions après avoir analysé les données collectées auprès de 46.000 salariés dans 233 entreprises de l'industrie et des services, entre 2017 et 2018. Parmi eux, 5.000 employés avaient pris part à au moins une initiative liée au bien-être sur leur lieu de travail dans l'année. Mais le chercheur n'a pas pu repérer de différence significative entre leur santé mentale et celle des employés n'ayant pas pris part ou bénéficié de ce type d'activité. «Ces stratégies ne semblent donc pas apporter de résultats», estime Fleming.

Les DRH qui se prêtent à ces approches se comportent comme des marxistes mal dégrossis. En effet, leur tentation d'apporter le bonheur en entreprise en contournant le travail montre qu'ils pensent que le seul moyen d'atteindre le bonheur est de sortir du travail, comme Karl Marx qui mettait l'accent sur l'aliénation par le travail.

Entendons-nous bien : ces outils ne sont pas condamnables lorsqu'ils viennent parachever une vraie démarche d'amélioration des conditions de travail, qui agit sur la prévention primaire, le travail réel, le management, la coopération, la conduite du changement. Dans ce cas, ils peuvent constituer le couronnement d'une vraie démarche de bien-être et d'amélioration des conditions de travail. En revanche, ils le sont lorsqu'ils viennent s'y substituer. Car le point commun de tous ces outils est qu'ils procèdent par saupoudrage visant des aspects périphériques au travail, en refusant de s'intéresser au travail lui-même. C'est une approche de détournement du travail, d'évitement de la prévention primaire, autrement dit une conception cosmétique et décorative du travail.

Voici pourquoi la QVT a fait son temps. Longue vie à la QVCT.

Pour aller plus loin : «Parcours QVT : la qualité de vie au travail dans tous ses états» <https://management-rse.com/parcours-qvt-qualite-de-vie-travail-etats/>



Martin Fischer



INNOV'RH

Vendredi 28 juin 2024

8:30 - 12:30

SAVE THE DATE



LE FEEDBACK EN ENTREPRISE

2 Tables Rondes :

*L'innovation au service du
Feedback*

*L'impact d'une culture
Feedback*



**PRIORISER LE BIEN-ÊTRE
DES COLLABORATEURS
EN PÉRIODE
D'ACCÉLÉRATION :
L'IMPORTANCE DE
LEURS ENFANTS COMME
ACTEURS CLÉS**



Prioriser le bien-être des collaborateurs en période d'accélération : l'importance de leurs enfants comme acteurs clés.

Frédérique d'AVOUT LALLEMAND
Dirigeante des Editions Kiro/Conseillère conjugale et familiale



La cible ignorée des RH et des managers

Dans ce monde frénétique où tout va à une vitesse folle, il est essentiel de ne pas oublier de prendre soin des collaborateurs. Car oui, derrière chaque professionnel se cache une personne avec une vie bien remplie en dehors du bureau. Et parmi les acteurs clés de leur bien-être, il y a leurs enfants. Ce sont eux leur priorité, dans cette recherche constante de l'équilibre vie pro/ vie perso. Un exemple impactant et touchant de cette prise de conscience est celui du ministère des Armées, qui a commandé plus de 100 000 boîtes multi-activités sur mesure pour les enfants de militaires partis en mission. Une initiative qui vise à aider ces enfants à mieux appréhender les départs de leurs parents et à donner du sens à leur absence. Un geste empreint de sensibilité qui souligne l'importance des enfants comme acteurs clés du bien-être et l'importance de l'engagement familial des collaborateurs.



Les défis de l'accélération dans la vie professionnelle et personnelle

L'accélération est un phénomène inévitable dans notre monde moderne, tant dans le domaine professionnel que personnel. Dans le monde du travail, elle se caractérise par une augmentation constante des attentes en termes de performance, des délais toujours plus serrés, des frontières entre la sphère perso et pro de plus en plus floues et des responsabilités croissantes. Dans la vie personnelle, l'accélération se manifeste par une multitude de sollicitations et d'obligations qui peuvent être difficiles à concilier avec les exigences professionnelles. Les collaborateurs parents veulent être 100% parents et 100% professionnels et se mettent parfois une pression inconfortable. Il n'est pas rare que dans mon cabinet de conseil conjugal et familial, je reçoive des parents exténués et plein de culpabilité. Ils ont l'impression de n'être ni suffisamment disponibles pour leur travail ni pour leurs enfants. Cette accélération a un impact significatif sur la santé mentale des collaborateurs. Selon une étude réalisée par l'Organisation mondiale de la santé, 12 milliards de journées de travail sont perdues chaque année pour cause de dépression ou d'anxiété. Ce qui représente une perte de productivité de 1000 milliards de dollars par an. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle est de plus en plus difficile à trouver, avec des conséquences sur la qualité de vie des collaborateurs. Face à ces défis, il est primordial de mettre en place des mesures innovantes pour soutenir les collaborateurs dans ce contexte d'accélération. Selon une étude d'Ernst & Young en 2017, 80% des entreprises qui proposent une politique familiale ont constaté une amélioration du moral de leurs salariés-es et 70% une hausse de leur productivité.

Le bien-être de leurs enfants, une condition sine qua non de l'épanouissement des collaborateurs

Les enfants jouent un rôle méconnu dans la vie professionnelle de leurs parents. Leur intérêt et leur épanouissement ont un impact positif sur la motivation, l'engagement et la performance de ces derniers. En comprenant le métier de leurs parents, les enfants peuvent mieux apprécier et respecter leurs efforts et leur engagement et mieux comprendre pourquoi ils partent le matin et ne reviennent que le soir ! Ils prennent conscience des responsabilités et des compétences nécessaires pour exercer ce travail. Cela les aide à poursuivre leurs propres objectifs professionnels. En voyant leurs parents épanouis et passionnés par leur travail, les enfants sont motivés, se fixent des objectifs ambitieux et travaillent pour les atteindre. En

apprenant sur le métier de leurs parents, les enfants découvrent des domaines d'intérêts qui pourraient les guider dans leur propre choix de carrière. Ils peuvent être exposés à différentes opportunités professionnelles et avoir une meilleure idée de ce qui les passionne. Une manière innovante d'agir sur l'orientation professionnelle et le recrutement des talents de demain ! En plus de ces bénéfices, c'est une occasion pour discuter, pour partager ses expériences, pour renforcer les liens familiaux et pour développer une meilleure compréhension mutuelle.

En valorisant les compétences parentales les entreprises ont tout à y gagner. Le résultat ? Moins de stress, moins d'anxiété et moins de culpabilité pour les collaborateurs parents et par conséquent plus de disponibilité et plus de performance !

Les jeux et les carnets multi-activités : une mesure complémentaire innovante

Les éditions Kiro ont coconstruit avec le ministère des Armées des kits qui contiennent de nombreux outils. A l'intérieur, les familles trouvent une pochette à bisous pour maintenir le lien, des calendriers avec des astuces, un décompte à dodos pour visualiser le nombre de nuits restantes avant le retour du parent ! «Quand un enfant se retrouve sans son père ou sa mère, parti en mission, il ne comprend pas toujours. Il a parfois du mal à appréhender et à vivre cette séparation. Ce petit kit [...], c'est un lien maintenu entre un parent et son enfant. C'est un supplément d'âme pour nos militaires, pour nos enfants, pour nos familles», avait déclaré Florence Parly, ministre des Armées lors de la première distribution de ces kits en 2018 !

Forts de cette expérience, ils ont développé d'autres jeux ou carnets multi activités, d'une part pour soutenir la parentalité dans les différentes étapes de la vie comme le déplacement professionnel, l'hospitalisation d'un enfant, le déménagement ou l'arrivée d'un nouvel enfant. Cette approche ludique et éducative permet aux enfants de se sentir soutenus et de mieux appréhender les défis de la vie de leurs parents. Une initiative qui détonne dans un environnement de plus en plus digital !

D'autre part, ces outils permettent aux dirigeants ou aux RH de faire un geste fort envers leurs collaborateurs sans être intrusifs et leur montrer qu'ils se soucient d'eux ! Ils sont de réels starters à paroles entre eux et leurs collaborateurs. Selon l'étude de l'institut Great Place to Work en 2018, 50 % des salariés déclaraient que leur manager ne fait pas preuve d'un intérêt sincère à leur égard en tant





qu'individu et pas seulement en tant que salarié (e)*, alors il est peut-être temps d'innover ! Les éditions Kiro proposent également aux entreprises ou à d'autres institutions de développer des jeux destinés aux enfants de leurs collaborateurs pour partir à la découverte du métier et de l'entreprise de leurs parents. Ces jeux sont également un bon moyen de promotion pour l'entreprise, une occasion de partager ses valeurs RSE et de renforcer sa marque employeur. Les enfants peuvent parler de leur expérience à leurs amis, leur famille et leurs enseignants, ce qui peut augmenter la visibilité et la notoriété de l'entreprise. Une idée de cadeau original 100 % fabriqué en France pour les Noël d'entreprise par exemple.

Les initiatives dans d'autres secteurs

Le ministère des Armées n'est pas le seul à reconnaître l'importance des enfants des collaborateurs. De nombreuses entreprises et organisations mettent en place des initiatives similaires, comme les «family days». Également connus sous le nom de Journées Familiales, ce sont des événements initiés par les entreprises pour permettre aux employés de partager un moment convivial avec leur famille et de renforcer les liens entre collègues. Cette pratique favorise un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale et promeut une culture d'entreprise positive. Ces journées peuvent prendre différentes formes en fonction des besoins et des valeurs de chaque entreprise. L'objectif principal est de créer un

environnement propice à l'épanouissement des employés et à la construction de relations solides entre collègues et familles. Ainsi, les entreprises peuvent renforcer la fidélité et la motivation de leurs employés, favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie familiale, et créer une atmosphère de travail positive.

Osez !

Il est essentiel de prendre en compte les enfants des collaborateurs dans la promotion du bien-être en période d'accélération. Les enfants jouent un rôle clé dans la vie professionnelle et personnelle de leurs parents. En les soutenant et en les impliquant, les entreprises peuvent favoriser un meilleur équilibre et renforcer les liens familiaux. Ces initiatives ne seront pas perçues comme une intrusion dans la sphère personnelle des collaborateurs mais plutôt comme un geste empathique. Et si les entreprises osaient faire le pari d'oser ! Oser transmettre la valeur du travail, oser préparer les recrutements de demain, oser participer au mieux-être des familles, oser proposer des initiatives qui sont des petits pas mais qui ont un réel impact sur l'épanouissement de leurs collaborateurs. Ils en ressortiront gagnants !

Fédérique d'Avant Collemant





**COMMENT ÊTRE
ATTENTIF AU BIEN-ÊTRE
DE SES SALARIÉS ?**

**EN LEUR APPRENANT À
PRENDRE SOIN D'EUX.**



En apprenant aux salariés à prendre soin d'eux, en leur donnant des réflexes en matière de prévention santé, en les éduquant en santé, l'entreprise contribue à leur bien-être, les aide à être acteur de leur santé ce qui aura des répercussions positives sur l'absentéisme.



Proposer des programmes de bien-être au travail est une tendance qui se développe dans les entreprises et qu'il faut saluer. Mais finalement qu'est-ce que le bien-être et comment mettre en place des projets qui fédèrent et donnent des résultats tangibles ?

Apprendre aux salariés à prendre soin d'eux, les éduquer en santé en s'appuyant sur la manière dont ils la pratiquent pour se sentir bien, nous semble une voie à explorer.

1- Programme de bien-être au travail : les obstacles du déploiement

Le bien-être au travail est au cœur des réflexions stratégiques de l'entreprise.

C'est une attente forte des salariés que l'entreprise soit attentive à leur bien-être et mette en place des actions dans ce sens. 71,4% des collaborateurs jugent «très importants» qu'elle prenne des actions pour favoriser leur bien-être. (1).

En répondant à ce souhait, l'entreprise y voit, de son côté, un intérêt pour recruter et retenir les talents mais aussi en termes de productivité, ce qui se traduira par moins d'absentéisme et plus d'engagement au travail.

Les 2/3 des grands groupes ont désormais mis en place une politique de bien-être au travail.

Cela est moins fréquent pour les plus petites structures qui, même si elles projettent de le faire, se heurtent à des problèmes de budget.

38% des entreprises dépensent entre 1000 et 10 000€ par an. Pour les grandes entreprises, le budget dédié au bien-être est de plus de 100 000€ pour 19% d'entre elles. Le budget annuel moyen est de 66 300 € (1).

Une enquête menée par WTW (3) montre aussi que beaucoup d'entreprises déplorent un manque de ressources humaines et des difficultés pour convaincre la direction.

Les initiatives «bien-être» mises en place en entreprise tournent le plus souvent autour de 3 sujets :

l'activité physique.

la santé mentale. 6 salariés sur 10 estiment que les entreprises accordent de plus en plus d'importance à leur bien-être mental. (2).

la solidarité (sensibilisation à des causes sociétales ou environnementales).

Le problème épineux rencontré à l'égard de la santé mentale lorsque l'entreprise veut agir sur ce sujet est que seulement 1 salarié sur 10 considère qu'il est «très facile» de discuter de ses difficultés psychologiques au travail avec sa hiérarchie ou son équipe RH. La santé mentale - fatigue, stress, burn-out, dépression -



reste ainsi trop souvent un sujet tabou.

L'enquête menée par WTW montrait aussi un manque d'engagement des salariés si bien que l'entreprise malgré les efforts consentis pour mettre en place des programmes «bien-être» a du mal à obtenir les résultats attendus.

Mais ce manque d'engagement des salariés est peut-être lié au fait que le programme en question :

ne concernait qu'une minorité ?

Si l'activité sportive est hautement recommandée, le cours de fitness proposé en entreprise répond-il au salarié passionné d'escrime ou de modern jazz ? Si ramasser les mégots sur le parvis de La Défense embarque les fumeurs, les autres sont sans doute moins motivés.

ou demandait une compétence spécifique ?

Comment arriver à faire parler les salariés sur leur santé mentale sans donner l'impression d'une ingérence dans leur vie privée ?

On déduit des différentes enquêtes et témoignages qu'il est important que les entreprises qui ont la volonté de porter des projets autour du bien-être s'interrogent sur les trois points suivants :

1- quel programme «bien-être» mettre en place pour fédérer un maximum de gens (sachant que tout un chacun a sa propre définition, vision et mise en pratique du «bien-être») ?

2- comment faire pour que le programme n'accapare pas trop de ressources humaines ?

3- comment avoir des salariés participatifs, voire promoteurs ?

2- Le Bien-être comme «style de vie» et source d'inspiration pour l'entreprise

Le Bien-être "style de vie"

Le «Bien-Etre au travail» à la différence de la «Qualité de vie au travail (QVT)», a une dimension plus personnelle et subjective quand la QVT apparaît plus globale et objective» (2).

Le bien-être au travail questionne d'abord le bien-être individuel et donc qu'est-ce que le bien-être pour la personne ?

Si les décideurs DRH, communication, QVT ou RSE considèrent que le bien-être des salariés est une responsabilité de l'employeur (1), se sont-ils demandés ce que faisaient les salariés à titre personnel pour s'occuper de leur bien-

être ? Que font-ils pour se sentir bien ? Pour rester en bonne santé ? Les ont-ils interrogés à ce sujet ?

On constate de plus en plus par exemple, que la recherche du bien-être «wellness» est devenu un style de vie que les gens intègrent dans leur vie quotidienne et dont l'objectif est d'améliorer

- - leur qualité de vie,
- - d'éviter les maux du quotidien qui peuvent être évités,
- - de prévenir les maladies physiques ou mentales,
- - de protéger et de renforcer tous les domaines qui y ont trait : la nourriture, le naturel, le corps, les émotions, les relations, l'environnement...

Le Wellness comme «style de vie» est un concept de santé globale en plein essor qui finalement concerne tout le monde. (6)

C'est un mode de vie où l'on va prendre sa santé en main et où l'on va pouvoir agir à titre préventif. C'est un fait de société, les gens, de plus en plus, veulent être acteur de leur santé.

Du Bien-être à la prévention et à l'éducation santé

Cette notion personnelle du bien-être est intrinsèquement lié à la notion de santé, de «bonne santé» et par conséquent de prévention et d'éducation.

Un certain nombre d'initiatives existent pour sensibiliser et éduquer comme les campagnes diffusées par les autorités de santé et services proposés par les applis de e-santé :

Ameli a créé le coaching en ligne Santé Active "pour vous aider à préserver votre santé"

Le site de santé publique : "Manger Bouger" donne de nombreuses astuces et outils pour mieux s'alimenter et bouger davantage.

Nutri-Score "a été développé pour faciliter la compréhension des informations nutritionnelles par les consommateurs et les aider à faire des choix éclairés " au profit de leur santé.

Des applications mobiles comme Yuka "décrypte les étiquettes de vos produits alimentaires et cosmétiques et analyse leur impact sur la santé".

Les mutuelles aussi, même si ce n'est pas toujours bien connu, vont proposer des services pour le maintien en bonne santé.

L'entreprise peut se faire l'écho, peut amplifier



ce qui a été initié ou ce qui est déjà réalisé par le salarié.

En s'appuyant sur l'existant, sur les pratiques et les besoins des membres de l'organisation, on peut supposer que les projets auront une meilleure portée et plus d'impact.

En encourageant les salariés à agir par eux-mêmes, en les responsabilisant tout en les accompagnant et en leur proposant des outils adaptés, l'entreprise les aidera à se sentir mieux armés et donc plus "forts".

3. Apprendre aux salariés à «prendre soin d'eux»

Eduquer à la santé, a été définie par l'OMS comme «tout ensemble d'activités d'information et d'éducation qui incitent les gens à vouloir être en bonne santé, à savoir comment y parvenir, à faire ce qu'ils peuvent individuellement et collectivement pour conserver la santé, à recourir à une aide en cas de besoin».

L'entreprise peut encourager l'adoption de comportements favorables à la santé, aider ses salariés à élucider leur propre comportement et à voir comment ce comportement influence leur état de santé, les inciter à faire leurs propres choix pour une vie plus saine mais ne les force pas à changer. (7)

L'entreprise favorise ainsi «l'empowerment», c'est-à-dire le fait que les personnes soient mieux informées, qu'elles maîtrisent mieux les sujets, qu'elles aient davantage la possibilité d'agir et tout cela au profit d'une bonne santé. (5)

L'entreprise pourrait par exemple et en lien avec le CHSCT et avec sa mutuelle, faire connaître :

les «tests rapides d'orientation diagnostique» (TROD),

rappeler quelques notions d'anatomie oubliées depuis longtemps mais toujours utiles : comment fonctionne le cœur ? où se trouve le foie ? Pourquoi les médicaments sont toxiques pour les reins ? Qu'est-ce que le sommeil ?

donner pour les maux les plus courants, des conseils hygiéno-diététiques faciles à mettre en oeuvre et qui profiteraient à tous :

- *la bonne posture sur le poste de travail pour éviter des douleurs ?*
- *conseils pratiques pour atténuer l'impact d'une allergie au pollen ?*
- *comment utiliser un défibrillateur ?*
- *pour quels maux les huiles essentielles*

peuvent être utiles ?

- *comment s'étirer dans l'open space ?*
- *à quoi servent les vitamines et oligo-éléments ?*
- *informer sur les remèdes naturels qui soignent ?*

Pour prendre soin d'eux et se maintenir en bonne santé, une personne sur deux a recours aux produits naturels de santé : huiles essentielles, vitamines, minéraux, produits de phytothérapie, probiotiques. C'est une tendance forte car ces remèdes ont trouvé leur place dans le parcours de santé :

- *à titre préventif (exemples : prévenir une grippe, prévenir les calculs rénaux, éviter certaines douleurs),*
- *pour traiter les maux du quotidien*
- *pour combler les carences alimentaires*
- *pour améliorer sa qualité de vie*

C'est une pratique qui s'est généralisée et qui s'inscrit plus globalement dans le domaine de la santé intégrative qui englobe les interventions non médicamenteuses : acupuncture, ostéopathie, méditation en pleine conscience, sophrologie...

80% des gens pensent que c'est un bon complément à la médecine conventionnelle mais 2/3 des gens déplorent être mal informés et souhaitent bénéficier de davantage d'informations fiables sur ces sujets pour démêler le vrai du faux.

Fort de ce constat, l'entreprise pourrait explorer et accompagner cette démarche de prévention santé fortement plébiscitée car s'adressant à tous.

Eco-anxiété

41 % des salariés ressentent de l'éco-anxiété, soulignant la nécessité d'actions concrètes du côté des entreprises pour atténuer ces préoccupations (4). La RSE est un sujet prioritaire pour 8 salariés sur 10, notamment chez les jeunes générations. Sa mise en place concrète favorise l'épanouissement des collaborateurs, renforce le sentiment d'appartenance, et incarne les valeurs de l'entreprise.

Autour de la prévention, de la santé au naturel, de nombreuses animations, colloques, team building peuvent être organisés :

- *vertus thérapeutiques des épices*
- *mise à disposition dans l'entreprise de l'infusion du jour*
- *recettes pour les sportifs*





- création d'un jardin aromatique
- améliorer la qualité de l'air dans la maison
- etc.

Les gestes de prévention en santé, l'empowerment, une meilleure connaissance des interventions non médicamenteuses, l'utilisation éclairée des produits naturels de santé s'inscrivent tout à fait dans cette démarche de recherche de sens et de respect de l'environnement.

En conclusion

S'intéresser aux salariés bien-portants, au bien-être «style de vie» axé sur des besoins préalablement identifiés, s'appuyer sur des salariés ambassadeurs, donner des outils, des informations pratiques directement actionnables par le salarié, éduquer en santé pour permettre aux salariés de «prendre la main», de «prendre leur santé en main», favoriser le partage des bonnes pratiques, semblent être de vraies pistes de réflexion pour bâtir un programme à succès c'est-à-dire dont on peut mesurer les effets positifs dans les enquêtes de satisfaction et sur l'absentéisme.

Il peut être souhaitable aussi de capitaliser sur les structures existantes, CHSCT, médecine du travail et surtout mutuelles qui cherchent elles-aussi à apporter leur contribution dans ce domaine de la prévention santé pour tous et à tout âge, dans l'intérêt individuel, collectif et environnemental.

Cécile Orsoni

1. Références :
2. Observatoire du bien-être au travail 2022 - United Heroes
3. <https://moodwork.com/blog/well-being/>
4. Résultats de l'enquête WTW, baromètre Bien-Etre 2022
5. <https://www.maddyness.com/2024/02/22/le-bien-etre-au-travail-5-tendances-a-suivre/>
6. L'empowerment améliore l'état de santé de la population. Entretien avec Nina Wallerstein. La santé en actions N°446. Decembre 2018
7. <https://nospensees.fr/decouvrez-le-wellness-sante-globale-et-equilibre-corps-esprit/>
8. <https://www.promotion-sante-idf.fr/prevention-education-sante-promotion-sante-sy-perd#>



COMMENT PRENDRE SOIN DES COLLABORATEURS ?



Risques psychosociaux, burn-out, souffrance au travail, sur les trois dernières années le nombre de maladies professionnelles n'a cessé de croître en France. Un phénomène aux lourds impacts sur la santé des salariés, sur l'organisation et les finances des entreprises et sur l'économie française. Réduire ces risques en mettant en place des actions de préventions des RPS est devenu un enjeu majeur d'entreprise. Focus sur les raisons de ce mal du siècle et les actions de prévention.

Magaly SIMEON
Co-fondatrice et CEO de Lily Facilite la vie



En quelques années, le nombre de risques psychosociaux professionnels ou Syndrome d'Épuisement Professionnel (SEP) a explosé en France. Selon le dernier baromètre d'Empreinte Humaine de novembre 2023 (<https://empreintehumaine.com/sondageseh/>) 48 % des salariés interrogés sont en détresse psychologique, soit 4 points de plus qu'en février 2023, et 17 % ont même atteint un niveau de «détresse psychologique élevé». Quant au burn-out, niveau ultime du SEP, 14% des salariés sont touchés, soit quelques 2,5 millions de Français. Un mal du siècle aux lourdes conséquences sanitaires, sociales et économiques pour les entreprises et les pouvoirs publics. Agir est devenu impératif.

Les raisons du burn-out

Dans les premières causes de la souffrance au travail, le surmenage arrive en tête (45%), suivi des rapports sociaux dégradés (40%) et des conflits de valeurs sur le lieu de travail (34%) (baromètre de Malakoff Humanis (<https://www.malakoffhumanis.com/groupe/lecomptoir/barometre-sante-salaries/>)) Outre ce trio gagnant, de nombreux autres facteurs participent au développement de risques psychosociaux (RPS) : relations hiérarchiques difficiles, pression des clients, accélération des technologies, peur d'être dépassé, manque de reconnaissance, de clarté dans les objectifs, d'équité, contexte économique dégradé, conciliation vie privée et vie professionnelle

complexe... Un cocktail aux symptômes physiques plus ou moins graves comme des maladies cardiaques, des migraines, des maux de dos ou des infections fréquentes. Pour les troubles comportementaux, les désordres se manifestent par le désengagement, l'isolement, le manque d'enthousiasme, l'irascibilité, la dépression voire l'addiction. Déné de situation et sentiment de honte, les entreprises ont tendance à fermer les yeux et les salariés à dissimuler leur mal être.

Or, un salarié malheureux est un salarié démobilisé. Exposé aux arrêts maladies de moyennes et longues durées, il contraint l'entreprise à se réorganiser en dispatchant le travail sur ses collègues ou en recrutant des remplaçants sur des périodes plus ou moins définies. Un coût pour l'organisation, pour la société -notamment la sécurité sociale-, et pour le salarié lui-même dont l'indemnité maladie diminue au cours du temps.

Développer un environnement de travail propice au bien-être

Dans la panoplie des raisons responsables des RPS, la surcharge de travail est la première cause. Charge donc aux entreprises de veiller à mieux encadrer les missions de leurs salariés et à leur laisser le temps de les exercer dans de bonnes conditions. Autres sources majeures de stress : l'absence de soutien des managers dans



les tâches à accomplir et le manque de clarté des objectifs. Les salariés ont besoin de discours clairs sur leurs rôles, leurs responsabilités et les résultats espérés. Dans cette démarche, les managers peuvent s'appuyer sur le concept SMART, une méthodologie permettant de définir des objectifs précis et atteignables par tous et mesurable grâce à des indicateurs d'évaluation de la progression. Acceptés par les collaborateurs, ces objectifs définis par cette méthodologie deviennent des éléments de motivation et d'engagement du salarié dans l'entreprise.

Mais le bien-être au travail c'est aussi la mise en place d'un environnement inclusif, favorisant le travail en équipe et la valorisation des actions de chaque collaborateur quel que soit son niveau hiérarchique. Des groupes de codéveloppement réunissant des salariés exposés aux mêmes problématiques professionnelles quel que soit leur rôle permettent de cultiver une intelligence collective et d'apprendre de l'expérience de l'autre. Cette inclusion de profils offre une vision 360° d'un sujet.

L'équité, autre source majeure de RPS, mérite une attention particulière. Car en créant chez le salarié un sentiment d'injustice et de désaveu, l'iniquité génère chez lui une perte de confiance et un mal-être.

Ne pas négliger les problèmes personnels

Parce qu'on ne laisse pas sa vie personnelle aux portes de l'entreprise, les problèmes du domaine privé empiètent bien souvent sur le travail. En développant une communication personnalisée et bienveillante avec chaque collaborateur, le manager, mieux informé de ses difficultés, peut alors favoriser la flexibilité ou réajuster sa mission. Dans le cas du télétravail par exemple, il est préférable de jouer la carte de la personnalisation pour prendre en compte l'environnement personnel du salarié. Soucieux de leur équilibre vie personnelle/vie professionnelle, le travail à distance est en effet devenu un critère important de fidélité et d'attractivité des talents. Adapter l'entreprise à l'humain et non l'humain à l'entreprise est le secret d'un environnement bienveillant et épanouissant.

Investir dans le développement professionnel des employés en leur offrant des opportunités de formation, de mentorat, d'avancement professionnel mais aussi de primes, d'intéressements et de participations sont des gages de reconnaissance, de satisfaction de l'employeur, des antidotes au RPS. Outre les formations liées au métier de collaborateur, les entreprises peuvent aussi proposer des enseignements plus généralistes comme la communication non violente (CNV), l'initiation

aux gestes des premiers secours ou encore le management. Bien souvent confiée au collaborateur le plus expérimenté d'un domaine, la fonction de manager requiert pourtant des compétences et connaissances spécifiques. Faire l'impasse de ces aptitudes expose l'équipe à des difficultés et à la démobilisation de certains salariés.

Le DUERP : une obligation pour toutes les entreprises

En pratique l'employeur doit mettre en œuvre des actions de prévention des RPS. Ce plan s'inscrit dans le DUERP (Document Unique d'Évaluation des Risques Professionnels), document obligatoire pour toute entreprise, dès lors qu'elle emploie au minimum un salarié. Ce DUERP permet d'identifier les RPS, de les évaluer et de déployer des actions de prévention. Différent d'un établissement à l'autre, il doit s'adapter à l'organisation et aux activités de chaque entreprise et doit être rédigé par l'employeur en concertation avec les représentants du personnel et la médecine du travail.

Évaluer régulièrement le moral de ses troupes est essentiel pour affiner les actions de préventions mais aussi pour désamorcer des RPS ou burn-out larvés. Réaliser de façon mensuelle ou trimestrielle des sondages anonymes autour de deux ou trois questions permettent de juger de l'état d'esprit des salariés et du climat social de l'entreprise. Autres indicateurs significatifs : les arrêts maladies, et la productivité et la performance des équipes.

Pour la majorité des salariés français, le critère de bien-être reste un des éléments déterminants dans le choix de l'entreprise. Développer une ambiance bienveillante autour de l'humain améliore l'attractivité et la rétention des talents. Non seulement les salariés épanouis ont des indicateurs de rétention nettement plus élevés que les autres mais ils sont aussi plus productifs. Dans un contexte économique complexe, prendre soin de chaque employé est essentiel à la performance de l'entreprise. Une idée joliment résumée par Richard Branson, patron de Virgin. «Prenez soin de vos employés, ils prendront soin de votre entreprise.»

Magaly Simon

*<https://www.preventica.com/actu-enbref-detresse-psychologique-travail-44-francais-230323.php>

** <https://www.malakoffhumanis.com/groupe/lecomptoir/barometre-sante-salaries/>





BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL : UN OXYMORE ?





Christophe GUERIN
CEO / Co-fondateur WeSiReport

On n'a jamais autant parlé de bien-être au travail, de QVCT, et dans le même temps, les indicateurs du bien-être et de la santé mentale au travail, n'ont jamais été aussi mauvais. Dès lors, le bien-être au travail est-il par nature une illusion voire une utopie ? Si les approches et solutions actuelles ne suffisent pas comment peut-on accompagner un nécessaire changement de paradigme ?



Bien-être au travail : du paradoxe initial à la quête de sens

Une étymologie contestée ...

L'étymologie du mot travail, qui semble s'imposer depuis le début du XXIème siècle, renvoie au latin tripalium qui signifie structure à 3 pieux servant à torturer. Les dictionnaires citent également fréquemment travail (travaux au pluriel) comme la structure servant à immobiliser les animaux pour les soigner ou pour les contraindre, ce qui n'est guère plus enthousiasmant !

Cette étymologie est contestée et fait l'objet de nombreuses recherches. Ainsi, on trouvera également une approche partant du préfixe latin tra qui induit une notion de «passage», de «transition vers un but» et du radical val qui apporte l'idée d'un déplacement, d'un changement d'état ou d'autres qui privilégient la racine trabiculum (l'établi) puis «traveil, travail, traveaul» désignant une poutre.



Si la référence au latin tripalium qui renvoie à la torture semble s'être imposée (à tort ou peut-être pour servir trop facilement une certaine approche idéologique du travail favorisant le rapprochement entre souffrance et travail ?), et au-delà des débats étymologiques, nous sommes confrontés à une situation bien réelle qui, elle, doit nous interpeller.

... mais un état des lieux bien réel

De nombreuses études et baromètres décryptent «l'état du travail» en France, prenant appui sur des indicateurs nombreux pour évaluer la notion de bien-être au travail.

Les données issues de ces études se dégradent année après année et semblent montrer une tendance de fond dans l'évolution du rapport au travail.

Pour ne citer que quelques chiffres qui illustrent cette dégradation :

- *Près d'un salarié sur deux s'est absenté (arrêt maladie, accident de travail, accident de trajet ou maladie professionnelle) au moins une fois en 2022, dont 18 % avec au moins 3 absences dans l'année, un chiffre jamais atteint. ((1) 15ième baromètre de l'absentéisme et de l'engagement AG2R LA MONDIALE / AYMING)*
- *Un taux d'absentéisme en hausse de 21 % entre 2019 et 2022 (1)*
- *1 salarié sur 2 se sent épuisé professionnellement ((2) baromètre 2023 «santé des salariés et QVT – Malakoff Humanis)*
- *Les troubles psychologiques arrivent en 1ère position pour l'origine des arrêts de longue durée et représentent 22,2 % des arrêts de longue durée ((3) Datascope observatoire de l'absentéisme 2023 – AXA)*

Une évolution qui touche tous les secteurs et toutes les catégories, avec une progression forte pour les cadres, les femmes, les plus de 51 ans, et, phénomène nouveau, les moins de 30 ans.

On mesure à l'aune de ces données que, tripallium ou pas, nous sommes confrontés à une situation qui doit nous interpeller collectivement et qui nous engage à trouver les approches en mesure de répondre à ces enjeux.

Changeons de paradigme : du collectif à l'individuel

L'entreprise : le lieu du collectif

Par définition, l'entreprise est une réunion de personnes et de capitaux pour accomplir un projet. C'est une organisation humaine dont le but est de produire des biens ou des services.

Pour Proudhon (une référence comme une autre !), la production est le fruit de la coopération et non du travail individuel. La plus-value est liée à l'association des hommes entre eux. Saint Simon avant lui évoquait la société industrielle comme une société de travailleurs dans laquelle chacun prend sa part : tout le monde travaille au bénéfice de tous.

Ainsi, et très logiquement, les stratégies visant à promouvoir le bien-être au travail, à améliorer la Qualité de Vie au Travail sont avant tout fondées sur des approches collectives, visant à «faire entreprise» et à renforcer le collectif de travail.

Aujourd'hui, la plupart des baromètres QVT, enquêtes de satisfactions et autres études d'engagements ne renvoient qu'une vision macro, collective de l'entreprise ou de ses composantes structurelles. Rares sont les approches qui permettent d'appréhender la dimension individuelle de la relation au travail, qui repose essentiellement sur la relation managériale.

Des attentes de plus en plus individuelles

Or, un certain nombre d'indicateurs issus là aussi d'enquêtes récentes tendent à montrer que les salariés ont des attentes beaucoup plus individualisées. Ce qui semble être en jeu, ce n'est plus seulement le collectif et comment s'assurer, majoritairement, de sa capacité à atteindre les objectifs dans des conditions satisfaisantes pour tous mais bien la prise en compte des individualités de chacun, de ses besoins propres au sein d'un collectif nécessairement pluriel.

Quelques données pour illustrer cette tendance :

- *Le 1er critère évoqué par les salariés pour rester dans leur entreprise est la conciliation vie professionnelle-vie personnelle (1)*
- *64 % des salariés déclarent connaître au moins une fragilité d'origine personnelle. Ils sont 55% à estimer légitime l'intervention de leur entreprise pour les aider à y faire face. ((4) Baromètre 2023 fragilités des salariés – Malakoff Humanis)*
- *84 % des salariés (et 86 % des dirigeants) pensent qu'une entreprise qui prend en compte et accompagne les situations de fragilités de ses salariés est une entreprise qui accroît sa performance sociale. (4)*



Cela nous invite à reconsidérer les approches mises en œuvre pour ne plus se centrer uniquement sur une dimension collective de l'amélioration de la santé et de la QVT. De toute évidence, le baby-foot et la corbeille de fruits ne suffisent pas ...

Ce phénomène est renforcé par l'évolution de l'organisation du travail elle-même qui, plus récemment, s'est vue largement reconfigurée en particulier avec l'essor du télétravail qui introduit la prise en compte des contraintes et organisations personnelles dans la gestion des temps de travail et rend plus poreuse l'articulation vie pro et vie perso. Nous passons d'organisations monolithes à des organisations qui doivent jongler avec les enjeux individuels tout en continuant à «faire société» au sein de l'entreprise.

Dès lors, comment concilier la prise en compte des besoins et attentes individuels tout en maintenant la cohérence nécessaire pour «faire collectivité», atteindre une performance globale et les objectifs de l'organisation ?

Comment l'individualisation de la relation au travail est facteur de prévention et de bien-être ?

Et si l'individualisation de la relation au travail était la clé de la réussite, permettant à la fois de concilier les objectifs de chacun et la performance globale ?

Et si parler de prévention, de bien-être au travail ne se traduisait pas nécessairement par un changement de paradigme, en appréhendant les individus dans le collectif et plus seulement le collectif ?

Ne faut-il pas passer d'une relation globale «employeur-employé» à une dynamique «employeur-individu» ?

Le challenge d'aujourd'hui réside dans une individualisation du management au service de la cohésion du groupe (et non de la cohésion du groupe au détriment, parfois, du bien-être des individus).

2 exemples nous amènent à considérer que c'est non seulement possible, mais souhaitable si on veut rompre avec la tendance lourde vue plus haut.

L'exemple de l'intégration des travailleurs en situation de handicap

Penser l'intégration et le maintien en emploi de salariés en situation de handicap implique le plus souvent de mettre en place les aménagements (de poste, d'environnement de travail, de rythme, de missions, ...) de manière

individualisée, en réponse au handicap et aux besoins spécifiques de la personne. Et cela fonctionne très bien et permet à plus d'1 million de personnes en situation de handicap d'occuper un emploi ! Rappelons que le handicap se définit en référence à un environnement donné. Ainsi, je peux être en situation de handicap dans un contexte particulier alors que cette situation de handicap ne sera pas caractérisée dans un environnement différent et a fortiori adapté. On mesure donc au travers de cet exemple tout l'intérêt à appréhender des aménagements, des évolutions d'environnement au regard de besoins spécifiques individuels. Comme souvent, le handicap est porteur d'innovations qui profitent à tous si on veut bien se donner la peine de «faire un pas de côté» au-delà de nos représentations habituelles.

Activer une démarche de prévention individuelle : l'apport des signaux faibles

Un autre exemple des bienfaits d'une approche individualisée comme facteur de bien-être et de maintien en emploi est la mise en place d'une démarche de prévention centrée sur la collecte et l'analyse des signaux faibles émis par chaque individu. Cette démarche prend tout son sens notamment lors de certaines périodes charnières du parcours collaborateur telles que le onboarding, le retour après un arrêt long ou les phases de transformations qui peuvent générer des RPS élevés. Dans ces situations, une approche globale n'est pas suffisante pour repérer et identifier les salariés en situation de fragilité au moment où ils ont besoin d'une attention particulière. Repérer précocement les risques individuels de rupture permet d'agir de manière anticipée et ciblée. En un mot de coller au plus près des besoins individuels pour le bien-être du collectif au travers de la mise en place d'un plan de prévention ciblé, efficace et durable.

Conclusion

Si l'entreprise a par essence nécessité à «faire collectif», les approches collectives montrent leur limite et l'individu redevient un enjeu majeur dans la réussite du collectif.

Parler bien-être au travail suppose de concilier approche collective et prise en compte des attentes individuelles dans une démarche singulière voire transgressive «d'aller vers» une individualisation qui demande aux organisations une «agilité» réelle, une démarche active et suppose d'assumer de prendre en compte les souffrances et fragilités individuelles.

Christophe Guerin



LA SANTÉ MENTALE N'A PAS DE PRIX, L'INACTION EN A UN



Pierre-Etienne BIDON
Co-CEO et co-fondateur de moka.care

Un coût peut en cacher un autre. Quand la santé mentale des salariés est à risque, c'est la santé financière de l'entreprise qui risque de dérailler. Mais pour arrêter les frais, il faut d'abord pouvoir les calculer. Comment chiffrer l'impact des risques psychosociaux en euros, et quels premiers pas peut-on faire en tant que RH ou dirigeant pour réduire le coût du risque ?



La moitié des salariés français se dit en détresse psychologique d'après le 12e baromètre du cabinet Empreinte Humaine avec OpinionWay. 70% imputent directement ce mal-être à leur travail.

En tant que chef d'entreprise, ce chiffre m'alerte à double titre.

Humainement en premier lieu. Nos salariés passent la majeure partie de leur temps sur leur lieu de travail. Nous, employeurs, avons la responsabilité morale de créer un environnement sûr et respectueux pour leur santé dans toutes ses dimensions, et qui ne laisse personne de côté.

Économiquement en second lieu. Dans un contexte d'inflation et de croissance freinée pour les sociétés, lesquelles redoublent d'efforts pour atteindre la rentabilité ou la maintenir, il est vital d'endiguer au plus tôt les coûts financiers liés aux problématiques de santé mentale.

Car coûts financiers il y a, et c'est possible de les calculer.

Santé mentale altérée : quelles conséquences sur le budget ?

LE COÛT DU BURN-OUT

Prenons d'abord les coûts liés au burn-out ou syndrome d'épuisement professionnel, résultante d'un stress qui s'enracine et d'un surinvestissement prolongé du salarié.

Le burn-out occasionne des coûts que l'on peut mesurer en comptabilisant la baisse de productivité subie par le salarié avant son arrêt, les dépenses associées à l'arrêt maladie couvert par l'employeur et les coûts liés au turnover en cas de départ post-burnout.



On estime en moyenne qu'un arrêt pour burn-out dure dix mois et demi et que 30% des burn-outs se soldent par un départ.

Le coût de l'absentéisme

Prenons ensuite les coûts liés aux arrêts maladie. Notons d'abord que 30% des arrêts longs sont dus à des motifs psychologiques d'après le baromètre 2023 de l'absentéisme de Malakoff Humanis. C'est deux fois plus qu'en 2020.

Derrière une absence peut se trouver le besoin d'un salarié de récupérer de l'énergie après un pic de stress ou une période d'activité intense. D'autres s'absenteront pour se préserver de pratiques managériales et comportements problématiques de la part de collègues. Ne négligeons pas non plus le poids des événements personnels difficiles sur le mental – une rupture ou un deuil par exemple – qui peuvent expliquer un arrêt maladie.

Quelles qu'en soient les raisons, l'absentéisme entraîne des coûts directs — le maintien du salaire et dans certains cas des remplacements par des embauches temporaires — mais aussi indirects avec la désorganisation de l'équipe et le report de la charge de travail sur les autres membres.

Le coût du turnover

Prenons enfin les coûts liés aux départs, dont 30% en moyenne sont liés à des enjeux de santé mentale, d'après le rapport 2021 de Mind Share Partners.

Managers qui transmettent leur stress, contexte de travail exigeant sans cadre protecteur, conflits répétés entre collègues ou incivilités récurrentes de certains clients, voilà autant de facteurs de risques psychosociaux qui peuvent dégrader la qualité de vie au travail et la santé psychique des salariés, et les pousser au départ. L'impact financier pour l'entreprise est important, avec un processus de recrutement et d'intégration de nouveaux salariés à lancer et le coût du poste non pourvu pendant un certain temps.

Le premier kilomètre de la prévention

Vous connaissez l'adage, savoir c'est pouvoir. Connaître les coûts liés aux problématiques de santé mentale, c'est agir pour prévenir les risques dont découlent ces problématiques. Mais par où commencer ?

Évaluer pour bien se diriger

En logistique, le défi du premier kilomètre

Concrètement, combien coûtent les enjeux de santé mentale ?

En prenant en compte les trois composantes burn-out, absentéisme et turnover, nous nous sommes lancé le défi chez moka.care de concevoir un calculateur de coûts de la santé mentale au travail.

Imaginez par exemple une entreprise de 650 salariés, rémunérés en moyenne 39 000 euros bruts par an. L'année dernière, 45 personnes ont quitté l'entreprise. Le taux d'absentéisme s'élève à 8% et la DRH estime le nombre de burn-outs autour de 15.

À partir de ces chiffres, nous pouvons évaluer le coût des problématiques de santé mentale à 585 000 euros, dont 323 000 euros directement liés au burn-out, 227 000 euros au turnover et 35 000 euros aux arrêts maladie.

Le calculateur est disponible gratuitement via ce lien : <https://www.moka.care/calculateur-sante-mentale>

englobe toutes les tâches de préparation avant l'expédition d'un produit. Il s'agit donc d'abord de savoir où aller.

Dans le cadre de la prévention en santé mentale au travail, le meilleur moyen d'aller dans la bonne direction est de diagnostiquer les symptômes qui affectent la santé mentale des équipes, et de sonder l'organisation en profondeur pour identifier les causes qui expliquent ces symptômes.

Pour poser ce diagnostic, l'audit RPS (<https://www.moka.care/audit-rps>) est le stéthoscope le plus précis qui existe.

Creuser à la racine du mal-être au travail

Les risques psychosociaux comportent trois dimensions : le stress, les violences internes et les violences externes. Ces trois grands risques sont accentués par des facteurs que l'Institut National de Recherche et de Sécurité (INRS) structure en six catégories : l'intensité et le temps de travail, les exigences émotionnelles, le manque d'autonomie, les rapports sociaux au travail dégradés, les conflits de valeurs et l'insécurité de la situation de travail.

- Certains facteurs peuvent se matérialiser par des signaux visibles "à l'œil nu" par les managers et les équipes RH. Parmi ces signaux :





un salarié qui répond à ses emails très tard le soir ou le week-end et ce de manière répétée, des réponses sèches ou agressives de la part d'un salarié d'ordinaire calme et modéré, ou encore un salarié qui ne participe plus aux moments de convivialité avec son équipe.

- D'autres facteurs se matérialisent par des signes plus discrets voire totalement invisibles ou même volontairement cachés : un salarié qui répète que tout va bien et continue à sourire et rire alors qu'il glisse vers une situation d'épuisement par exemple.

C'est ici que l'audit RPS prendra tout son sens, en permettant de cartographier l'ensemble des risques et leurs facteurs présents dans l'entreprise grâce à des questions précises posées à l'ensemble des salariés sur leur environnement de travail, avec des outils d'enquête numériques et si besoin des entretiens individuels et collectifs pour approfondir.

Les conclusions de l'audit RPS seront précieuses pour remplir le DUERP, document obligatoire pour les entreprises de plus d'un salarié. Les recommandations permettront de prioriser et orienter les mesures préventives à mettre en place pour contenir les risques et les empêcher d'apparaître à nouveau.

Préparer la diffusion des actions de prévention

Concluons en revenant aux entrepôts logistiques. C'est aussi au cours de l'étape du premier kilomètre que le contenant du colis est choisi et que ce dernier est emballé pour être reçu en parfait état.

En matière de prévention, ce travail de préparation est tout aussi fondamental pour s'assurer de la bonne réception des différentes actions par les salariés. Pour y parvenir, ces deux leviers seront clés :

- Impliquer les managers pour qu'ils puissent porter et incarner le plan de prévention, en les formant par exemple aux risques psychosociaux et à leurs conséquences sur la performance et la cohésion.

- Libérer la parole sur la santé mentale au travail, encore stigmatisée ou associée à des stéréotypes, avec par exemple des conférences de sensibilisation ou des sessions de discussion "open hours" avec les équipes RH et dirigeants.

Stéphane-Etienne Bidon



A detailed illustration of a young man with dark, wavy hair and a serious, weary expression. He is wearing a dark blue suit jacket over a light grey shirt and a dark blue tie. He is resting his chin on his hand, looking down and to the side. The background is a blurred office setting with warm, golden light. The text is overlaid on the lower left of the image.

**COMMENT REVENIR
EN POSTE APRÈS UN
BURN-OUT ?**



Comment tirer parti des apprentissages liés à l'épuisement professionnel dans son nouveau quotidien de retour au travail ?

Le burn out arrive en tête des 3 risques du travail les plus importants. Il s'associe souvent d'un arrêt long qui éloigne la personne de son univers professionnel. Le retour en poste devient un obstacle souvent perçu comme insurmontable. Comment le surmonter & transformer cette expérience difficile en apprentissages ?

Selon l'enquête Great Insights 2024, le burn out fait partie des 3 risques du travail les plus importants (avant la perte de sens et la gestion de la pression)

L'épuisement professionnel, encore tabou et largement incompris, est un enjeu clef non encore suffisamment adressé dans les organisations. Les managers qui y sont confrontés sont souvent démunis et les équipes dépassées devant l'autre qui a « craqué ».

Alors, comment re-onboarder un collaborateur « consommé » ?

Comment libérer la parole et transformer ce moment de vie en apprentissage individuel et collectif ?

Existe-t-il un risque à être trop engagé dans son travail ?

Le terme «burn out» est utilisé pour la première fois en 1974 par le psychologue américain Herbert Freudenberger. Ce qui est intéressant, c'est que ce médecin invente le mot non pas dans le cadre de son travail mais dans celui de son engagement bénévole pour une de ses passions : travailler dans une clinique new-yorkaise venant en aide aux personnes défavorisées.

Ce qui se traduit en anglais par «se consumer» est souvent lié, selon l'OMS, à des facteurs d'ordre exogène comme la surcharge de travail, un sur-engagement, les problèmes relationnels, des conflits de valeurs ou un manque d'équité. Le burn-out est un processus multi-factoriel

Isabelle Guégan

Co-fondatrices « Retour à Bord »

Vanessa Térésa-Goliard

Co-fondatrices « Retour à Bord »



qui affecte non seulement le physique mais aussi le mental et l'émotionnel. La récupération nécessite du temps et d'être accompagné pour restaurer l'équilibre dans ces différentes sphères.

Certains signes devraient alerter. Et pourtant... bien souvent les personnes sont dans le déni. Alors, comment est réellement vécu le burn out de l'intérieur ?

PARTAGEONS L'HISTOIRE DE MARIE...

Un matin Marie n'a pas pu se lever. Son corps ne répondait plus, l'a lâchée complètement. Son cerveau aussi a dit stop.

Pourtant il y a eu beaucoup de signaux avant-coureurs que Marie n'a pas voulu voir :

Les symptômes sont arrivés doucement. D'abord des vertiges, puis une grosse fatigue, des insomnies et des ruminations, un énorme manque de concentration, des pertes de mémoire, des oublis stupides, d'énormes doutes sur ses capacités. Des difficultés à



respirer surtout le lundi matin et une perte de poids. Marie s'isolait de plus en plus, n'allait plus au restaurant d'entreprise préférant rester seule, se sentant vide et sans envie.

La chute est arrivée si brutalement que personne n'a compris.

La sensation de jouer un rôle, de ne plus être à sa place l'a submergée et a déboussolé ses proches.

« Tu es juste fatiguée ! Prends quelques jours de vacances et ça ira mieux »

Marie n'a eu aucun soutien par manque de connaissance du sujet et elle sentait bien au fond d'elle que son mal être était plus profond qu'une simple fatigue.

PARTAGEONS AUSSI L'HISTOIRE DE JING...

Ying a eu son premier enfant il y a quelques mois. Elle a bien vécu sa grossesse, a continué à faire du yoga, a juste pris le métro plutôt que le vélo.

Elle a gardé le contact avec son boss et ses collègues pendant sa pause parentalité, tout en s'astreignant à ne pas lire tous les mails.

De retour en poste après un congé maternité qui s'est bien passé en communication fluide avec son boss, elle a été très bien accueillie.

Se rendant compte du retard accumulé sur des dossiers clefs pendant son absence, elle s'est beaucoup investie dans son travail et elle a mis un point d'honneur à rattraper le retard. Tout le monde lui a exprimé que c'était chouette de la voir revenir "comme avant". Ses collaborateurs proches lui ont même dit au bout de 2 mois, qu'ils avaient déjà oublié qu'elle n'avait pas été là pendant 3 mois.

Mais un jour elle oublie d'aller sa fille à la crèche pour finir un dossier et s'effondre en larmes devant Stéphane son manager.

Ce que Ying n'a pas dit, c'est qu'elle ramenait des dossiers tous les soirs à la maison. Que pour rattraper le temps perdu, quand sa fille se réveillait la nuit, elle ne réussissait pas à se rendormir et en "profitait" pour se replonger dans un dossier "entre 2" biberons nocturnes.

Marie & Ying, presque contraintes, ont dû s'arrêter de travailler du jour au lendemain, sans comprendre ni même savoir ce qui leur arrivait.

Marie est allée au Centre du Burn Out. Elle s'est littéralement effondrée dans le cabinet médical. Le médecin spécialiste lui a prescrit un suivi psychologique et aussi 10 séances de

stimulation magnétique transcrânienne. Ce traitement a été une révélation pour elle qui n'arrivait plus à se concentrer et à gérer son quotidien.

En parallèle de ce traitement et d'un suivi psy, le médecin lui a juste dit : «prenez soin de vous» et «faites-vous plaisir». Pas simple à entendre au début et surtout à s'autoriser. Marie ne savait pas comment se reconnecter à se qui lui faisait plaisir.

Peu à peu Marie se reconnecte à ses envies et réfléchit à son avenir tout en acceptant de reprendre contact avec sa hiérarchie. Jing, quant à elle, s'est confiée à la sage-femme qui venait voir sa fille. Elle lui conseille un suivi psy et des antidépresseurs. "Occupez-vous de vous, prenez de la distance et lâchez prise..." Elle se demande comment retrouver son équilibre

40% de risque de rechute...

La personne victime de Burn Out a de grandes chances de re-chuter si elle est mal accompagnée dans sa guérison : 40% de risque selon le Docteur François BAUMANN.

Mais alors comment faire ?

- *Comment sensibiliser les managers et sécuriser le retour au travail du collaborateur ?*
- *Comment accompagner le collaborateur qui a vécu le burn-out et assurer son retour sain & durable ?*
- *Comment remobiliser les équipes et faire mieux après ?*

La clef : re-onboarder après un burn out en embarquant toutes les parties prenantes

Après 3 mois d'absence, l'employeur de Marie, confronté à plusieurs arrêts longue durée lui propose de suivre un parcours post burn out. Elle accepte cet accompagnement individuel dédié pour sortir de son isolement, trouver un écho à ce qu'elle a vécu et apprendre de son expérience.

Du côté de Jing, Passionnée par son travail, et consciente qu'il est nécessaire pour elle de trouver un nouvel équilibre, elle parle ouvertement à son manager de son souhait de revenir en poste sur de nouvelles bases. Elle accueille avec grand soulagement la proposition d'intégrer un programme "Retour à Bord" individuel et collectif.

Groupe "Inter" parentalité dont c'est la 2e promotion, focus parentalité sous l'impulsion des RH qui veulent valoriser la QVT et équilibre vie pro-vie perso.



Le burn out : un cadeau d'apprentissage pour soi et les autres.

L'accompagnement post burn out permet de se poser de bonnes questions :

- *Quelles soft skills ont été développées pendant l'absence ?*
- *Comment faire pour en tirer parti dans son nouveau quotidien de retour au travail ?*
- *Comment impulser une dynamique vertueuse au sein de l'organisation pour mieux se projeter ensemble ?*

Parce que le burn out ne définit pas qui je suis, mais les apprentissages que j'en retire oui !

Marie a clairement identifié les injonctions contradictoires auxquelles elle était confrontée et qu'elle ne pouvait plus gérer. Elle a compris aussi que le «je compte sur toi, tu es la meilleure» n'est pas un bon signal et aussi son besoin d'un management bienveillant et d'une communication vraie. En acceptant de se faire aider, Marie a appris à être bienveillante avec elle-même et avec les autres. Elle a aussi appris à se faire confiance, à prendre la distance nécessaire et à s'autoriser la vulnérabilité qui n'est pas une faiblesse. Elle a appris aussi à partager ses besoins.

Pour Jing, Libérer la parole lui a ouvert les yeux sur la nécessité d'être empathique et de veiller à comprendre ses propres besoins et ceux des autres.

Et aussi de «comprendre la réalité de l'autre»

Et après ?

Marie nous dit se sentir maintenant plus calme et être mieux armée pour repérer et réduire les tensions. Elle sait aujourd'hui mieux s'écouter, s'autoriser à la vulnérabilité et être aussi dans l'ici et le maintenant. Après le temps du traumatisme est venu pour elle le temps de la réparation.

Marie a donné un sens à sa blessure pour être dans un climat de travail positif, plus en lien avec le groupe.

Jing sait maintenant reconnaître et ses propres émotions et sait se libérer du temps pour communiquer avec les autres. Elle n'hésite plus à partager ses sentiments pour accueillir ceux des autres et être dans une communication vraie et en confiance

Marie et Jing ont su tirer parti de leurs apprentissages dans leur nouveau quotidien de retour au travail

Plus globalement, un parcours soutenant de

retour en poste est encore plus vertueux en adressant toutes les parties prenantes pour un retour en poste réussi pour toutes et tous.

-Pour le collaborateur de retour : être moins seul, se sentir écouté, ne plus avoir peur du regard des autres, partager sans honte de son histoire, accepter qu'aller mieux demande du temps.

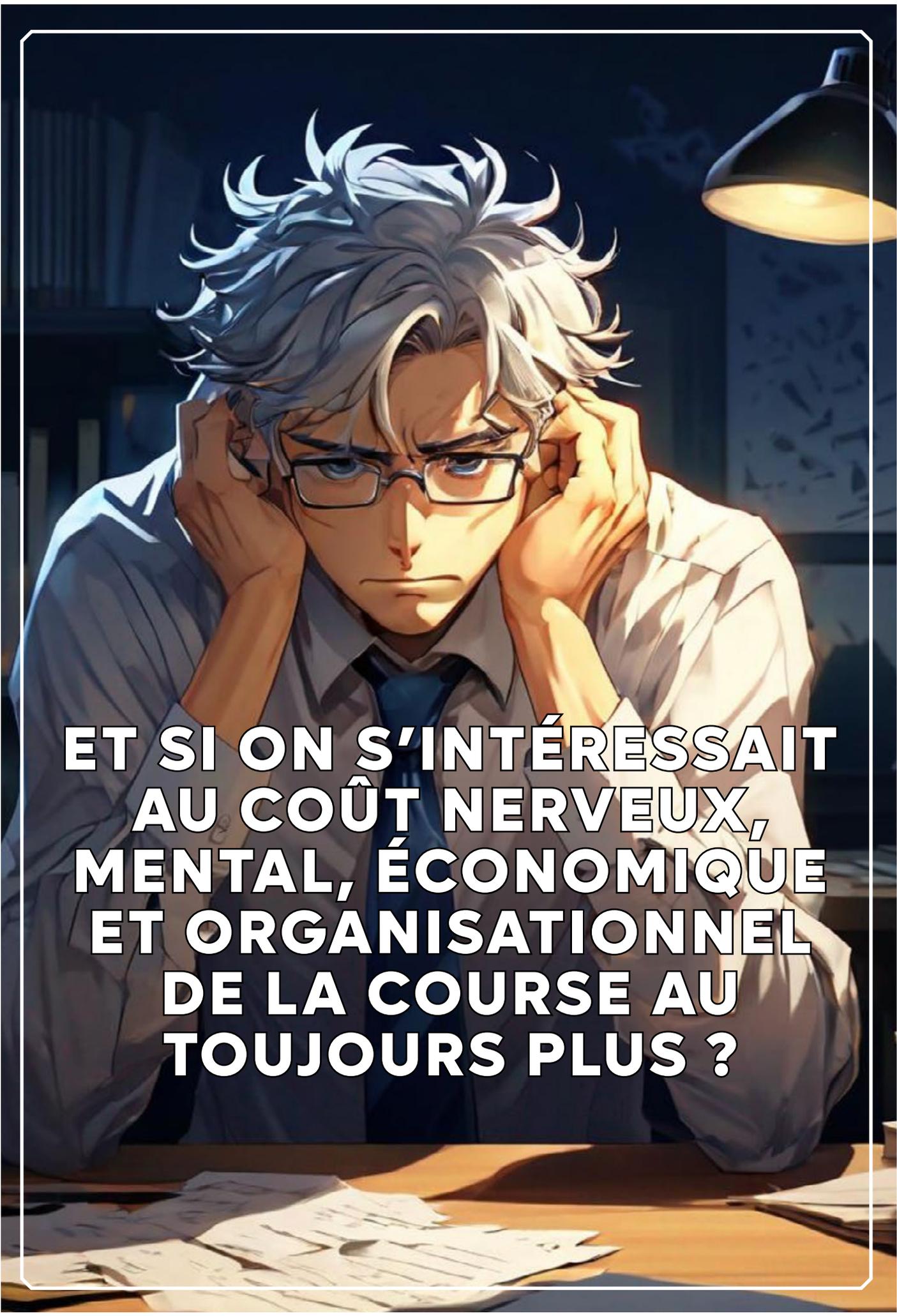
- *Pour le manager : faire preuve d'empathie & d'écoute, savoir reformuler et questionner aussi, poser des attentes professionnelles claires et réalistes et valoriser le travail.*
- *Pour la partie RH : aller au-delà de la perception et être conscient de l'importance d'agir pour faire revenir et fidéliser les talents.*
- *Et enfin l'équipe, qui a absorbé parfois durant une absence : lever le tabou pour en parler en collectif, comprendre que l'on peut s'autoriser à aller mal et savoir poser ses limites.*

Accompagner post burn out c'est poser les bases d'une communication vraie et d'une meilleure prise en compte de la santé mentale.

C'est aussi sensibiliser sur un sujet encore tabou pour une meilleure prise en charge par l'organisation.

Isabelle Guégan & Vanessa Teresa-Goliard





**ET SI ON S'INTÉRESSAIT
AU COÛT NERVEUX,
MENTAL, ÉCONOMIQUE
ET ORGANISATIONNEL
DE LA COURSE AU
TOUJOURS PLUS ?**





Lionel PAGES

CEO d'Actistress Fondateur de la reconnection active Méthode globale de gestion du stress professionnel centrée sur la préparation au stress



Ce coût est très loin d'être négligeable (burnout, arrêts maladies) et pourtant il est rarement considéré dans les causes de perte de CA. Comme si cette façon d'être, l'action à tout prix, la quête du résultat n'avaient pas à être questionnés. Est-ce parce que notre système nerveux d'animal humain est taillé pour l'extériorité, l'action, le résultat que nous ne remettons jamais en cause ce besoin du toujours plus ? Et si prendre soin des collaborateurs était leur apprendre à nourrir leur intériorité pour créer un contre-appui à la toute-puissance de l'extériorité.

La neurophysiologie de l'extériorité et de l'intériorité

Tout le système nerveux autonome est construit autour de deux grandes actions antagonistes :

- L'action orthosympathique ;
- L'action parasympathique.

L'orthosympathique est là pour nous mettre en alerte, accélérer le cœur et la respiration, bâtir, construire, gagner... C'est le garant de notre extériorité !

Le parasympathique est notre appel au calme, au retour vers soi, à la décélération, au ralentissement cardiaque et respiratoire. Il nous invite à prendre du recul, à faire un pas de côté, à prendre le temps. Il nous connecte à l'instant quand l'orthosympathique nous pousse vers l'après. Il est le garant de notre intériorité !

L'animal humain que nous sommes doit se déplacer pour trouver sa nourriture et survivre. Nous sommes donc taillés pour l'extériorité. C'est littéralement dans nos gènes.

Le problème est que le stress moderne stimule

de façon continue l'orthosympathique pour nourrir des comportements addictifs qui le rendent toujours plus actif : trop boire, trop manger, trop fumer, trop courir, accumuler les projets, vouloir trop en faire, vouloir être partout, vivre au futur, ne jamais se poser. Cette façon de vivre prend racine autant dans nos vies personnelles que professionnelles.

En résumé, nos systèmes nerveux sont impactés directement :

1 Par notre mode de vie sociétal occidental : hyperconnexion digitale, coupure d'avec la nature, place centrale de la matérialité dans nos vies, course au toujours plus qu'elle impose ;

2 Par la quête constante de rentabilité de l'économie de marché et son besoin continu de conquêtes et d'innovation qui peuvent mettre sous pression constante ses collaborateurs.

Le résultat ? Le corps, le mental, le système nerveux souffrent.

Il y a nécessité de nous poser, de renouer avec nos besoins physiologiques fondamentaux qui



imposent du calme et du ralentissement car nous ne pouvons être indéfiniment sur le mode ON.

2 Les conséquences de la stimulation constante de l'orthosympathique sur la qualité d'adaptation aux situations

L'altération de la perception des situations

L'activation continue de l'orthosympathique installe un stress chronique qui se caractérise par une altération directe de la perception des situations. Notre boucle d'adaptation est impactée selon 2 grands schémas de comportements :

Nous sommes déconnectés de la situation, impuissants, trop écrasés par le stress chronique ;

Nous sommes galvanisés par le stress chronique persuadés que nous serons plus forts que lui.

Dans les deux cas, le coût humain, économique et organisationnel est important puisque cette altération de la perception des situations rime avec perte de :

Relativité, vision périphérique et recul ;

Réflexion de fond et vision objective des situations ;

Capacité à se remettre en cause, à considérer le temps long, à voir l'autre et l'écouter.

Le coût humain, organisationnel et économique

Les comportements cités plus hauts constituent le terreau des mauvaises décisions, des tensions relationnelles, des replis sur soi, des conquêtes impulsives et irréflechies, des choix à court terme, de la procrastination ou des projets et des projections irréalistes. Le toujours plus met viscéralement en tension l'organisation et les individus et a un impact réel sur la santé des collaborateurs et la santé économique à long terme de l'entreprise.

Cet impact humain, organisationnel et économique au coût conséquent est chiffrable mais intéresse peu tant que l'entreprise continue à gagner de l'argent. Pour autant, les jeunes générations et le covid font bouger les lignes. La plupart des collaborateurs ne sont plus du tout d'accord de vivre en permanence sous l'action de l'orthosympathique et ne plébiscitent plus la «Hustle culture» (Culture de la productivité). Ils préfèrent quitter l'entreprise pour chercher ailleurs. C'est la fameuse grande démission ou «Quiet Quitting».

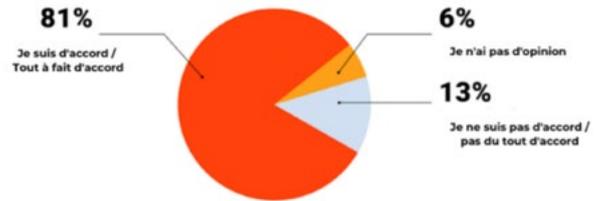
Je crois que nous devons dire non à la "hustle culture" *



78% Je suis d'accord / Tout à fait d'accord 13% Je n'ai pas d'opinion 9% Je ne suis pas d'accord / pas du tout d'accord

* La hustle culture fait référence à la mentalité selon laquelle il faut travailler toute la journée pour atteindre ses objectifs professionnels.

Essayer constamment de faire avancer votre carrière ruine votre qualité de vie



Travailler pour vivre ou vivre pour travailler ?

Ma valeur personnelle n'est pas définie par ma productivité.

84%

Je travaille uniquement parce que je le dois.

80%

Ma vie serait plus satisfaisante si je ne travaillais pas.

73%

Plus que jamais, l'entreprise, nos sociétés souffrent d'un excès d'extériorité !

Sondage 2022 sur 1000 collaborateurs américains interrogés sur le grand démission et ses conséquences (Making Noise for Quiet Quitting / LiveCareer)

L'écologie individuelle et collective

Il est toujours plus facile d'évaluer le coût de l'inaction que le coût de l'action à tout prix et cela pour une bonne raison : l'action a tout prix génère et rapporte toujours quelque chose à la fin. Par conséquent, le fait d'avoir obtenu un résultat, d'avoir réussi, ne pousse pas à évaluer le coût organisationnel, économique et humain de l'obtention du résultat. A l'échelle d'une entreprise, parce qu'il faut toujours se concentrer sur l'après, l'analyse systémique de l'impact du travail, des projets menés, des décisions prises, des choix stratégiques sur les organismes, les organisations et la rentabilité à long terme fait donc cruellement défaut. Pourtant, cette façon de faire fait partie intégrante des rituels de feedback dans les unités d'élite de l'armée ou des équipes sportives professionnelles.

Il n'y a pas de performance durable sans analyse de fond des pratiques poursuivies et des actions menées.



L'approche systémique des organisations et des individus s'intéressent autant aux résultats financiers qu'aux conditions humaines, économiques et organisationnelles créées pour obtenir les résultats économiques et financiers. Elle s'intéresse avant tout aux impacts éventuels de la marche de l'entreprise sur les écosystèmes individuels et collectifs.

La marche du « toujours plus » a un coût qui pourrait être fortement modulé à condition que les gouvernances des entreprises travaillent à un changement de paradigme.

3 Il faut redonner ses lettres de noblesse à l'intériorité et à la connaissance de soi

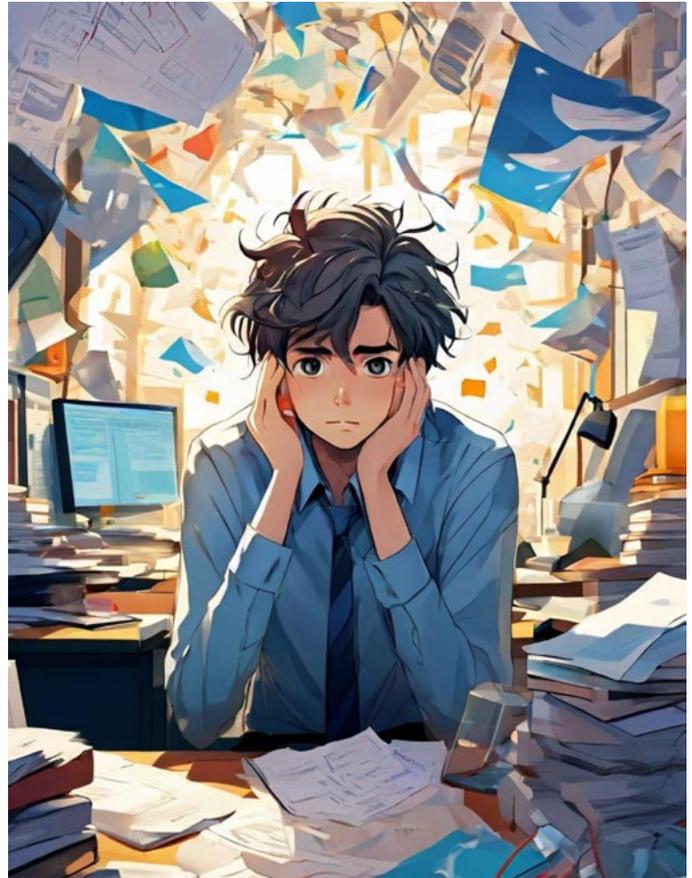
Chez Actistress, nous avons dès le début décidé d'accompagner prioritairement les chefs d'orchestre de l'entreprise. Nous voulons parler des dirigeants et managers. Développer le rapport à l'intériorité de ces profils me semble le moyen le plus puissant pour insuffler dans l'entreprise de nouvelles pratiques et installer une alternative durable à la culture du seul résultat et de la recherche constante d'extériorité.

Développer l'intériorité dans l'entreprise repose sur 3 piliers selon moi :

La relation au temps : L'activation orthosympathique installe le présent au futur au point que l'empilement des projets et leurs possibles retombées sont les seuls marqueurs pris comme référence dans les décisions et les réflexions. L'entreprise doit redonner sa place au temps présent. Cela nourrit intimement la pondération, la prise de recul, le retour sur soi et ses limites, la mise en perspective et l'analyse approfondie. Cela redonne aussi ses lettres de noblesse au temps long, trop souvent vu comme un frein au déploiement et à la réussite financière. C'est vrai si l'on s'intéresse à un retour rapide sur ses investissements. Ça l'est beaucoup moins si on analyse les coûts globaux et l'impact systémique liés à la volonté d'enrichissement rapide des dirigeants. Boeing et SFR en sont un excellent exemple !

Savoir être satisfait : L'installation du stress chronique va toujours de pair avec une imprégnation dopaminergique du système nerveux central. La dopamine détermine notre relation au plaisir et à l'intensité du sentiment de récompense d'avoir réalisé nos objectifs. C'est la porte d'entrée vers l'addiction à l'action, au toujours plus. Il en ressort une difficulté à être satisfait de soi. C'est biologique ! L'intériorisation permet d'équilibrer directement cette propension à l'insatisfaction qui se révèle souvent funeste pour les équipes ;

Bâtir des fondations pour réussir dans la



durée : Les fondations de l'entreprise passent par une meilleure connaissance d'eux même des dirigeants et des managers de l'entreprise. Cette connaissance qui demande de nourrir l'intériorisation va nécessairement modifier le rapport au temps, aux résultats, à l'objectif et aux attentes. Cela ne veut pas dire que l'entreprise va renoncer à l'économie de marché. Elle va juste considérer l'économie de marché comme un des éléments de l'écosystème de l'entreprise et non comme le soleil de cet écosystème. La conséquence directe de cette équilibration du rapport intériorité / extériorité va être la mise en place d'une culture d'entreprise différente et d'une marque employeur plus alignée avec les attentes des jeunes générations comme de la réalité écologique et environnementale. Les TPE et les PME sont déjà en première ligne de ce changement qu'elles ont commencé à initier.

Il me semble désuet d'opposer résultats financiers, protection des salariés, course au profit, bon vivre au travail. Les entreprises sous-estiment la qualité et la rentabilité des projets menés quand ils ont été réfléchis au juste niveau de profondeur et suffisamment longuement par des salariés investis, respectés et heureux de travailler.

Lionel Pages



CULTIVER LE BON SENS POUR ALLÉGER LA CHARGE MENTALE DE SES COLLABORATEURS



Dans l'effervescence d'un monde en perpétuel mouvement, embrasser le bon sens au sein de l'entreprise devient la clé pour cultiver un écosystème favorisant le bien-être mental des collaborateurs. En mettant l'accent sur la clarté, la simplicité, la flexibilité et l'empathie, les dirigeants et managers contribuent à forger un environnement professionnel équilibré et sain, offrant ainsi à leurs équipes les fondations solides nécessaires pour prospérer dans cette réalité accélérée.

Dans un monde où le rythme s'accélère sans cesse, il devient primordial pour les entreprises d'embrasser le bon sens pour soulager la charge mentale de leurs collaborateurs. En mettant l'accent sur la clarté, la simplicité, la flexibilité, la mise en valeur de l'expérience et de rôles modèles à suivre, les dirigeants et managers contribuent à créer un environnement de travail équilibré et sain.

Un retour au bon sens paysan

L'expression «bon sens paysan», puise ses origines dans la sagesse traditionnelle de la vie rurale. Cultiver le «bon sens paysan» au sein de l'entreprise signifie adopter des approches simples et directes pour résoudre les défis quotidiens. Cela inclut l'écoute active des salariés, la valorisation du travail d'équipe et la prise de décisions pragmatiques basées sur des résultats tangibles. Revenir à des valeurs simples peut constituer une stratégie efficace pour prendre soin du bien-être de ses collaborateurs dans un monde en constante accélération.

Les seniors : clé de voûte d'une décélération nécessaire

Dans un contexte où l'inclusion des seniors est au cœur des débats, leur présence en entreprise n'a jamais été aussi cruciale. Leur capacité à prendre du recul face aux défis, à analyser les situations avec calme et guider les équipes vers des décisions réfléchies, représente un véritable atout pour les organisations. En valorisant cette aptitude à la réflexion, ces dernières peuvent atténuer la pression et le stress ressentis par leurs salariés. Les seniors apportent également une plus-value indéniable en acceptant les erreurs comme des occasions d'apprentissage. En favorisant un environnement propice à l'expérimentation, ils contribuent à instaurer un climat de confiance et de croissance, soulageant ainsi la charge mentale de leurs collègues.

Célia DORLHAC

Porte-Parole en charge de la communication externe de CONCILIO,



Walk the Talk

Le management par l'exemple est une autre clé pour soulager la charge mentale des collaborateurs. En incarnant les valeurs et les comportements qu'ils prêchent, les leaders établissent la confiance et la transparence au sein de l'entreprise. Cela crée un environnement de travail stable et sécurisant, favorisant le bien-être mental des salariés.

La véritable flexibilité

Exit les jours de télétravail : la véritable flexibilité réside dans la confiance et le respect des rythmes de vie des collaborateurs. En accordant aux équipes la liberté de gérer leur travail de manière autonome et en respectant leurs besoins personnels et familiaux, les managers favorisent un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, contribuant ainsi à réduire le stress et à améliorer le bien-être mental de leurs collaborateurs.

Conclusion

En résumé, dans un monde en perpétuel mouvement, il devient impératif pour les entreprises d'adopter le bon sens afin d'alléger la charge mentale de leurs collaborateurs. Cet article met en lumière quatre piliers essentiels à respecter : le pragmatisme, la valorisation de l'expérience des seniors et des modèles en matière de management et de leadership, ainsi que la promotion d'une flexibilité décomplexée. Que du bon sens en somme !

Célia Dorlhac



An illustration of a modern, bright office environment. Employees are seated at long wooden desks, working on laptops and papers. The office has large windows on the right side, letting in natural light. There are green plants and a hanging plant in the foreground. The overall atmosphere is professional and collaborative.

AMÉLIORER LA SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE DES COLLABORATEURS



Face à l'évolution rapide du monde du travail, marquée par une sédentarité croissante et des niveaux de stress élevés, les organisations sont confrontées à un défi majeur : améliorer la santé physique et mentale des collaborateurs.

François REILLON
co-fondateur de bodih



Les micro-exercices émergent comme une solution innovante, s'appuyant sur des bases scientifiques pour améliorer la concentration, réduire le stress et maintenir la performance. Ces pratiques se distinguent des approches traditionnelles par leur adaptabilité aux besoins individuels et aux exigences des entreprises modernes.

Comment fait-on pour qu'un collaborateur puisse dans cet environnement faire face ? Comment fait-on pour que l'individu impacte positivement la performance collective ?

Avant que la sédentarité et le stress nous atteignent, nous devons savoir nous adapter.

Mutation du monde du travail et ses impacts

Le monde du travail est soumis à des mutations constantes, influencées par des facteurs externes tels que les avancées technologiques comme l'IA, les crises sanitaires, les tensions géopolitiques et les fluctuations économiques. Des facteurs externes qui impactent le quotidien de l'entreprise. Elle fait face à une fréquence accrue de changement.

Où allons-nous ? La réponse reste incertaine.

Face à ces changements, ces mutations et dans cette imprévisibilité, l'entreprise doit être en capacité de s'adapter, d'être résiliente et faire face à la réalité.

Les micro-exercices : une solution innovante

Des micro habitudes, nous en avons tous. Le matin au réveil, nous nous levons en suivant un rituel, étirement, café ou thé, prendre sa douche ou encore regarder le ciel,...

Ces micro-habitudes, que nous possédons tous, jouent un rôle crucial dans notre capacité à économiser de l'énergie et à minimiser les risques au quotidien. Elles sont ancrées dans notre neurobiologie et sont essentielles à notre bien-être et à notre efficacité.

Qui n'a jamais connu un matin speed ou désorganisé, où ne pas respecter nos routines habituelles a perturbé le reste de notre journée ?

Nous n'allons pas apprendre les micro habitudes aux collaborateurs car nous en avons tous mais nous allons les accompagner à la création de nouvelles habitudes de travail pour créer les conditions d'une bonne journée de travail.

Une bonne journée de travail, c'est celle où on ne ressort pas avec du stress, un mal de dos, les yeux fatigués par les écrans et où nous avons été efficaces et que l'on a réalisé ce qu'on voulait faire.

Des recherches scientifiques démontrent que notre capacité d'attention chute de 50% après

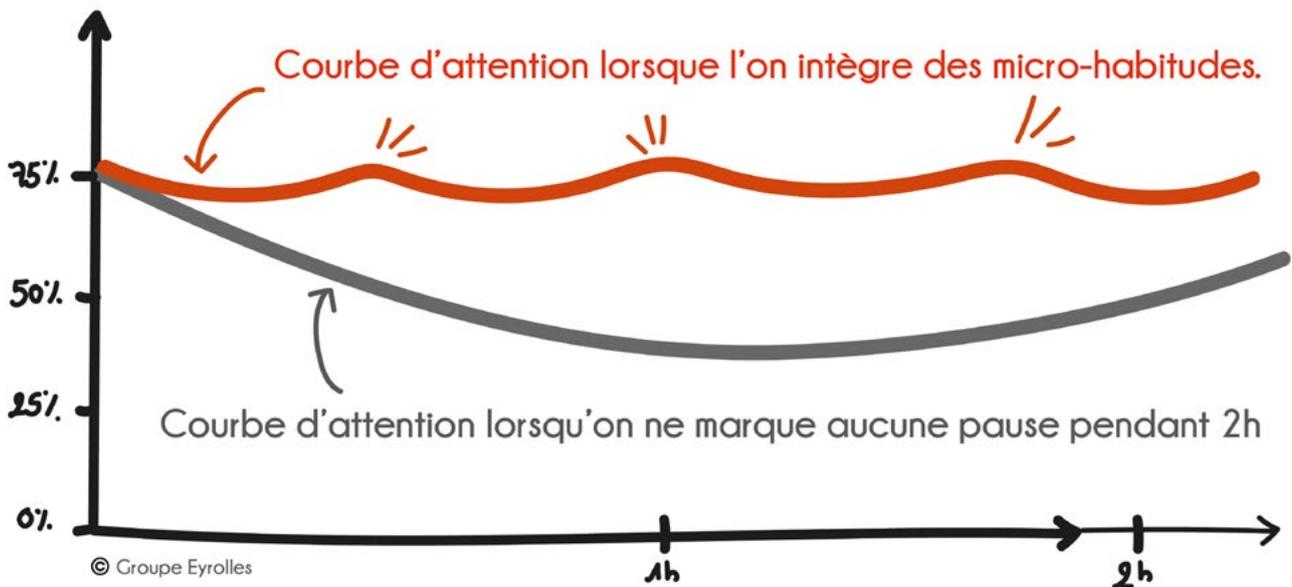
La sédentarité et de la gestion du stress au quotidien

Les modes de vie et de travail de plus en plus sédentaires, couplés à un environnement professionnel exigeant, posent des risques significatifs pour la santé physique et mentale des collaborateurs.

Dans ce contexte, la question de la sédentarité et de la gestion du stress quotidien prend une importance croissante.

Pour viser la performance collective, l'entreprise doit prendre soin de l'individu et mettre l'accent sur la sécurité physique et psychologique.





seulement 50 minutes de concentration sur une tâche. Au lieu de pousser les collaborateurs à dépasser ces limites naturelles, nous préconisons l'intégration de micro-exercices spécifiquement conçus pour régénérer les zones du cerveau sollicitées par le travail.

On ne promet pas de devenir la meilleure version de nous-même mais de maintenir notre concentration, nos capacités et notre performance au travail.

Image : COURBE DE L'ATTENTION

Ces micro-exercices, loin d'être de simples pauses, sont conçus comme de nouvelles habitudes de travail, similaires aux échauffements d'un sportif, 2 minutes ce n'est rien et pourtant ça suffit pour se recentrer avant une réunion, se bouger pour lutter contre la sédentarité, se détendre pour gérer son stress.

*Impacts sur les organisations et les collaborateurs

Résilience et performance, tant sur le plan individuel que collectif, sont au cœur de notre approche !

Le changement au sein d'une organisation nécessite avant tout une transformation individuelle. Il s'agit d'une démarche qui va bien au-delà de l'instauration d'une culture d'entreprise positive.

La résilience, ce n'est pas un tour de magie. C'est plutôt comme la souplesse, qui se développe progressivement, cm par cm. Les micro-exercices suivent cette même logique : adoptés un par un, ils renforcent notre capacité à faire face aux complexités de notre monde. Plus nous les pratiquons, plus leur efficacité se

renforce.

Les EPI sont devenus indispensables pour tous les travailleurs exposés à des risques. Bodih fait le pari que demain, ces micro-exercices deviendront les EPI quotidiens des employés, les protégeant des risques liés à la sédentarité et au stress, et leur permettant de travailler dans de meilleures conditions.

Notre but n'est pas uniquement de nous adresser à ceux qui ont déjà expérimenté l'angoisse ou un burn-out, bien qu'ils soient déjà convaincus de l'utilité de ces pratiques. Nous visons également ceux qui se portent bien aujourd'hui, avec l'espoir qu'ils n'aient jamais à subir de telles épreuves.

Les micro-exercices instaurent une culture de la prévention au sein de l'entreprise. Prendre ces quelques minutes pour se bouger, se relaxer, s'inspirer, respirer, nous aidera à surmonter les maux modernes par de petits pas quotidiens.

Ce qui peut sembler aujourd'hui une pratique nouvelle ou bizarre pour certains est destiné à devenir la norme, témoignant de l'évolution des entreprises vers des modèles de travail plus équilibrés et plus durables.

Rendez-vous sur <http://www.bodih.fr> pour intégrer de nouvelles habitudes de travail, un micro-exercice à la fois !

François Reillon



ET SI LE DÉPLOIEMENT DE LA RSE CONTRIBUAIT À L'AMÉLIORATION DE LA QVCT ?



L'objectif de la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) parce qu'il dépasse le cadre de la mission de l'entreprise améliore la qualité de vie au travail en créant un projet commun qui va souder le collectif et en mobilisant de nouvelles compétences sur le plan managérial.

Hortense NOIRET
Dirigeante Kali QVT
Christelle LEROY
Consultante et formatrice en RSE



Pourquoi la RSE s'impose-t-elle aujourd'hui ?

Même si la période COVID a permis un vrai questionnement autour de la Qualité de Vie au Travail et de la qualité du travail, l'effet booster s'est épuisé.

Les crises successives (la pénurie de gaz et de certaines ressources, les conflits existants, le dépassement de nos limites planétaires...) amènent entreprises et salariés à se questionner au-delà de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT). Le désengagement des salariés, malgré des politiques de QVCT menées par les entreprises montrent qu'elles doivent aujourd'hui s'emparer du sujet de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) pour répondre aux attentes croissantes des collaborateurs vis à vis des défis sociaux, sociétaux et environnementaux.

Cette convergence QVCT et RSE nécessite une réponse par le biais d'un management responsable. Les salariés ont besoin de collectif, de sens, de comprendre pourquoi ils travaillent et comment ils peuvent agir dans leur travail au regard des crises sociales, énergétiques, climatologiques et écologiques.

Les managers ont donc un nouveau rôle à jouer.

En quoi le management responsable peut-il être une réponse ?

L'atteinte des objectifs financiers constitue encore aujourd'hui le principal critère pris en compte pour évaluer la performance des collaborateurs, déterminer leur niveau de rémunération et justifier promotions ou sanctions. Ce focus occulte la mission de l'entreprise ou en d'autres termes, sa raison d'être.

En outre, dans l'ouvrage collectif "Que sait-on du travail ?" qu'il a coordonné, Bruno Palier, Directeur de recherche au CNRS et au Centre d'études européennes et de politique comparée de SciencesPo, indique que le travail, en France, est le plus souvent vu comme un coût et non comme un atout.

Cela explique en grande partie les externalisations, délocalisations et réductions de la masse salariale qui sont à l'origine d'une intensification du travail. Ces éléments nourrissent l'insatisfaction au travail ainsi que la perte de sens, facteur clé de la QVCT.

L'impact de la charge de travail sur les équipes contribue à l'augmentation du taux de burn-out en France qui déplore deux fois et demie plus de cas que la moyenne européenne.



Ces éléments peuvent aisément expliquer l'émotion et les mouvements de contestation suscités par la décision du gouvernement français de reculer l'âge de la retraite, même si on en comprend les motivations.

A l'heure où les collaborateurs vont devoir travailler plus longtemps et questionnent le sens au travail, il convient pour les entreprises de prendre en compte la dimension "responsable" ou "durable" pour répondre aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux auxquels elles font face aujourd'hui.

Dans ce contexte, le rôle de l'entreprise incarné par les dirigeants et managers revêt une autre dimension pour impulser la co-construction d'une démarche RSE pragmatique et sincère et ne peut pas se limiter à des politiques de QVCT déployées en silo.

En ayant pris conscience de ces attentes nouvelles, les dirigeants doivent non seulement impulser une vision stratégique dépassant le simple cadre de la rentabilité financière mais également libérer l'autonomie de leurs équipes et responsabiliser leurs collaborateurs pour développer leur capacité à innover au regard des enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

L'engagement et l'innovation vont devenir indispensables pour assurer la performance de l'entreprise sur le long terme. Une posture managériale responsabilisant davantage les équipes s'impose aussi pour fidéliser les collaborateurs et réduire le turn over. C'est un enjeu clé pour les métiers dits "en tension".

Quels sont les autres impacts positifs du management responsable ?

L'impact d'une démarche RSE sur la performance de l'entreprise est décuplé si on prend en compte l'impact sur ses parties prenantes externes notamment pour attirer de nouvelles recrues qui vont rejoindre les forces vives de l'entreprise.

Plus globalement, la démarche RSE est incontournable pour l'écosystème financier avec des nouvelles contraintes en matière de reporting extra-financier. La CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) et le devoir de vigilance européen vont avoir des retentissements sur l'ensemble des entreprises.

Enfin, les attentes des citoyens et consommateurs ne sont pas à négliger dans un contexte où le respect des règles éthiques et l'engagement sur le plan social et environnemental des marques influencent directement leur décision d'achat.

L'ensemble de ces parties prenantes agissant directement ou indirectement sur les résultats financiers de l'entreprise, la mise en place d'une démarche RSE et sa valorisation auprès des ses publics clés devient donc incontournable.

Concrètement, comment engager une transition managériale et une transformation durable dans les entreprises ?

Pour anticiper une crise en son sein, l'entreprise doit redistribuer la confiance, avoir des salariés ambassadeurs de ses actions et exprimer ses intentions face aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Les directions RSE, pour les entreprises qui en sont dotées, ne peuvent pas à elles seules porter ces sujets.

La démarche RSE doit être co-construite avec tous les niveaux de l'entreprise.

La formation des dirigeants et managers

Les organisations doivent mettre l'accent sur la formation et la sensibilisation aux enjeux RSE en s'adressant prioritairement aux dirigeants.

Ce sont eux qui doivent donner l'impulsion et intégrer cela dans la stratégie globale pour garantir son bon déploiement auprès des équipes opérationnelles.

C'est à destination des dirigeants et managers que "La Fresque du management responsable" a été créée avec l'objectif de leur faire prendre conscience de l'écosystème dans lequel évolue leur organisation et des défis auxquels elle fait face. Cet atelier d'intelligence collective permet de mettre en lumière les enjeux à traiter prioritairement et renforce la capacité d'action des managers pour impulser auprès de leurs équipes des actions en faveur d'une entreprise plus performante et plus durable.

<https://fresquedumanagementresponsable.org/>

On peut également citer l'initiative de la Convention des Entreprises pour le Climat (CEC) dont la vocation est d'organiser des parcours de prise de conscience et de transformation pour décideurs économiques.

<https://cec-impact.org>

Et pour embarquer le collectif ...

Des sensibilisations et formations doivent être déployées à plus large échelle au sein de l'entreprise.

C'est important pour décliner la stratégie et engager chacun à agir dans sa sphère d'influence à la condition que cela





s'accompagne d'objectifs clairement définis et communiqués en amont aux équipes.

En plus des formations spécifiques qui peuvent être déployées en fonction de la nature d'activité et capacité d'action des équipes, proposer des ateliers tels que les 2030 glorieuses permet de répondre à une éco-anxiété grandissante et redonner confiance aux équipes tout en les impliquant dans des processus de créativité redynamisants pour penser une entreprise plus juste, plus durable et plus solidaire,

<https://www.2030glorieuses.org/>

Une autre piste à privilégier : favoriser l'émergence de collectifs de salariés acteurs et relais de la démarche RSE, qui pour agir efficacement, doivent bénéficier du soutien de la direction et d'un dialogue régulier avec celle-ci. On peut citer le collectif de 800 salariés One planet créé chez Michelin pour transformer l'entreprise et accélérer sa transition environnementale ou le comité Change Makers créé à TF1 Pub dès 2020, sous l'impulsion de sa direction générale, pour définir et accompagner la stratégie climat de la régie publicitaire du groupe TF1.

En 2022, l'association des managers responsables MR21 consacrait un rapport à ce sujet et mettait en lumière les collectifs de salariés qui s'étaient démarqués avec des actions emblématiques et porteuses de sens.

<https://mr21.org/quand-la-transformation-durable-des-entreprises-devient-laffaire-des-salaries/>

L'association Les Collectifs fédère un réseau de salariés engagés qui regroupe une centaine de collectifs créés pour transformer les entreprises de l'intérieur.

<https://www.les-collectifs.eco>

En conclusion, s'engager dans la transition managériale et la transformation durable au sein des entreprises permet à la fois de contribuer à la qualité de vie au travail des collaborateurs, de répondre aux défis sociaux, sociétaux et environnementaux et d'augmenter la performance financière grâce à un plus grand engagement des équipes et à une meilleure prise en compte des attentes de leurs parties prenantes.

Les entreprises qui relèveront ces défis sont celles qui déploieront de grandes capacités d'adaptation pour inventer de nouveaux modèles d'affaires qui assureront leur développement et leur pérennité.

Horatense Noiret & Christelle Leroy





**RENFORCER
L'ATTRACTIVITÉ DE
VOTRE ENTREPRISE
GRÂCE À UNE
POLITIQUE DE MOBILITÉ
RESPONSABLE**



La mise en place d'une politique de mobilités responsable devient une composante essentielle de l'attractivité d'une entreprise sur le marché du travail dans un contexte où les DRH indiquent que l'une des clés de la rétention et de l'attractivité de leur entreprise tient en trois points : Rémunération, Equilibre pro/perso et Durabilité.

Yann BARBIZET
Jérôme FOUQUE
Co-fondateurs, Corporate Mobilities



La mobilité responsable doit répondre à trois types de contraintes :

1 des politiques publiques (loi d'orientation des Mobilités, loi Climat et Résilience) qui visent à favoriser des mobilités du quotidien à la fois plus faciles, moins coûteuses et plus propres,

2 des entreprises exposées aux enjeux d'éco-responsabilité et

3 des salariés de plus en plus attentifs aux bénéfices qu'ils peuvent en tirer sur leur santé, leur impact carbone et leur pouvoir d'achat.

La mise en place d'une politique de mobilités responsable devient donc une composante essentielle de l'attractivité d'une entreprise sur le marché du travail dans un contexte où les DRH indiquent que l'une des clés de la rétention et de l'attractivité de leur entreprise tient en trois points : Rémunération, Equilibre pro/perso et Durabilité.

Source Étude réalisée auprès d'un échantillon de 303 fonctions DRH et RRH, travaillant dans des entreprises de 50 salariés et plus entre le 2 et le 18 mai 2023. OpinionWay)

Quel périmètre et quels leviers pour une politique de mobilités responsables ?

Une politique de mobilité responsable va agir potentiellement sur les trois mobilités professionnelles (voyage d'affaires, flotte automobile, déplacements domicile-travail) en cherchant à trouver le meilleur point d'équilibre entre: un objectif économique, ie. rendre les mobilités le plus contributives au P&L un objectif écologique; ie. limiter/réduire les émissions carbone un objectif RH, ie. rendre la mobilité la plus acceptable pour ses salariés.

2 types de leviers peuvent être déployés:

Voyager moins.

A titre d'exemples, nous pouvons citer

- *Evaluer et modéliser la pertinence d'un déplacement pour un rendez-vous en présentiel vs. distanciel*
- *Optimiser les plans de tournée ou secteurs géographiques pour les fonctions commerciales ou itinérantes*
- *Limiter le nombre de voyageurs par déplacement...*



Voyager mieux

A titre d'exemples, nous pouvons citer :

- Développer le co-voiturage et l'auto-partage
- Déployer des mesures d'accompagnement vers de mobilités douces, type Forfait Mobilité Durables ou Crédit Mobilité
- Privilégier les train vs. les déplacements en avion
- Mettre en place un "budget Carbone"
- Verdir sa flotte automobile...

La combinaison de ces deux types de levier permet de définir des politiques de mobilités plus économiques (#Profit) , écologiques (#Planet) et respectueuses des collaborateurs (#People) avec un impact positif en matière de RSE.

Les bénéfices de la mise en place d'une politique de mobilité responsable...

1. Réduction de l'empreinte carbone

Les déplacements pèsent pour près d'1/3 des émissions de GES. La voiture, principalement thermique, est à elle seule responsable de 17% de ces émissions. Ce pourcentage est encore plus important pour les entreprises de services. Ainsi faire évoluer les pratiques de déplacements vers plus de durabilité à un impact direct sur les émissions carbone.

2. Amélioration de la Qualité de Vie au Travail et réduction du stress

La mobilité responsable ne se limite pas à la réduction des émissions de carbone. Elle vise également à améliorer la qualité de vie au travail en offrant des solutions de déplacement plus flexibles. En intégrant, par exemple, le télétravail, les horaires flexibles et l'usage des tiers lieux, une entreprise permet à ses employés de concilier plus facilement leurs vies professionnelle et personnelle. Elle contribue également à réduire le stress lié aux déplacements. Ce type de flexibilité est devenu un critère crucial pour de nombreux candidats qui recherchent un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle.

3. Réduction des coûts pour les collaborateurs

Les déplacements représentent un coût pour les salariés avec un budget transport domicile-travail (hors prise en charge par les entreprises) de 1200 euros par an, souvent le troisième poste de dépenses des ménages.

De nouveaux dispositifs issus de la loi Loi d'Orientation des Mobilités comme le Forfait Mobilités Durables permettent d'atténuer ces dépenses et contribuent de ce fait à redistribuer du pouvoir d'achat. L'employeur peut ainsi accorder jusqu'à 800 € par an par salarié, montant exonéré de cotisations sociales, de CSG-CRDS et d'impôt sur le revenu) pour couvrir des frais de transports domicile-travail des salariés effectués en «mobilité douce» (ou modes actifs : vélo...) ou modes «alternatifs» (covoiturage...).

...pour renforcer l'attraction et la rétention des talents

4. Attraction et rétention des talents

Une politique de mobilité responsable peut jouer un rôle déterminant dans l'attraction de talents.

69% des salariés déclarent que les entreprises ne font pas assez pour apporter une réponse au changement climatique. S'agissant des cadres, 66% ne rejoindraient pas une entreprise qui ne fait aucun effort pour réduire son impact environnemental.

source : Quête de sens et quête d'image-PageGroup

5. Image de Marque Positive

Une politique de mobilité responsable peut également contribuer à renforcer l'image de marque de l'entreprise. Une mobilité responsable témoigne de l'engagement global de l'entreprise envers la durabilité, ce qui peut influencer positivement la perception de la marque.

En conclusion : En adoptant une politique de mobilité responsable, les entreprises peuvent réaliser des gains significatifs non seulement en termes d'attractivité sur le marché du travail mais également en réduisant l'empreinte carbone et le coût de déplacements.

Cet engagement envers la responsabilité sociale et environnementale devient un critère de choix pour les salariés soucieux de travailler pour des entreprises alignées avec leurs valeurs. En plaçant la mobilité au cœur de la responsabilité, une entreprise démontre sa volonté de créer un environnement de travail durable, éthique, et propice au développement professionnel et personnel de ses employés.

Yann Barbizet - Jérôme Fouque



LE MANAGER DE DEMAIN SERA-T-IL LE GO D'HIER ?



Face à une crise d'engagement sans précédent, cet article dévoile comment l'Hospitality Management et la création de liens offrent des solutions innovantes pour revitaliser la motivation et renforcer le sentiment d'appartenance des collaborateurs en période post Covid.

Arnaud POTIER ROSSI
Co-founder Kalaapa



L'essor de l'Hybridation

Depuis le covid 19, le télétravail est plébiscité et s'installe dans les usages. Entreprises et collaborateurs sont en train de construire une sorte d'équilibre, entre le full remote et le 100% présentiel, dans l'hybridation !

Celle-ci est une réponse à la tension entre la volonté de certains collaborateurs français qui souhaitent plus de flexibilité dans leur travail, et le petit son de cloche récent que nous pouvons lire ça et là dans les médias, sur la volonté d'offrir moins de télétravail aux collaborateurs.

Selon différentes études, 4 français sur 10 pratiqueraient le télétravail au moins 1 fois par mois (Baromètre Actineo 2023), ce qui représenterait environ 0,6 jours de télétravail/semaine (étude de l'Institut économique allemand If et Econpol Europe), et placerait la France quasiment en dernière place du peloton européen, juste avant les Grecs à 0,5 jours.

La population des cadres serait d'ailleurs assez catégorique dans leur choix de ne pas rejoindre une entreprise qui ne proposerait pas de télétravail ou de quitter la leur en cas de retour en arrière sur cette modalité (Perception du télétravail par les cadres - Apec Mars 2024).

Le bureau : lieu de socialisation

On observe une vraie prise de conscience sur la diminution du temps perdu dans les trajets (en moyenne 62 minutes pour les français) grâce au télétravail et sur la flexibilité offerte par le travail asynchrone.

L'autre information à retenir, c'est la prise de conscience que le télétravail permet de réduire le temps perdu dans les trajets (en moyenne 62mn pour les Français), le travail asynchrone offrant plus de flexibilité. Cependant, les collaborateurs reconnaissent que c'est au bureau que la socialisation avec les autres est la plus satisfaisante (82% bureau vs 70% domicile) et répondent majoritairement que les moments de partage, de convivialité et de créativité sont plus importants quand ils viennent au bureau.

La crise de l'engagement

Nos entreprises connaissent une crise de l'engagement. Les études le montrent et, même s'il faut prendre du recul sur certains chiffres annoncés (par exemple selon Gallup seuls 7% des collaborateurs sont engagés en France), il faut reconnaître que c'est un des maux que notre époque subit.



Combien de DRH et managers expliquent leur difficulté à engager les collaborateurs, à les fidéliser et à les faire revenir au bureau ?

Peut-être parce qu'aujourd'hui les bureaux ne sont pas conçus pour répondre aux besoins des collaborateurs quand ils y viennent ?

Pour répondre à ces enjeux, les entreprises commencent à prendre conscience que le bureau ne peut plus être tel qu'il était auparavant.

L'hospitality mais laquelle ?

Ces dernières années, le concept d'Hospitality Management, connu dans le secteur de l'Hôtellerie, est apparu dans l'univers de l'entreprise.

L'idée étant de repenser la conception et la gestion des bureaux d'entreprises dans la relation entre l'hôte (entreprise) et des invités (collaborateurs).

Les entreprises voulant s'inspirer de l'Hospitality Management l'abordent, d'une part, par l'aménagement des lieux, permettant de travailler dans de bonnes conditions de lumière, d'absence de bruit, avec des bureaux de bonne qualité et des assises confortables, et d'autre part, par la création de lieux de vie, avec des espaces diversifiés tels que des salles de réunion, des espaces cuisine et repas agréables, une zone pour déjeuner, une salle de repos, de sport, une terrasse...ou le fameux babyfoot :-)

Et au-delà de l'aspect matériel, il y a un autre aspect moins visible mais crucial de l'hospitality management : c'est la création de liens !

Comme l'écrivait Anne Gotman dans son essai "Le sens de l'Hospitalité"

"L'hospitalité, comme relation spatialisée à l'autre, a quelque chose de paradoxal : elle ne peut se pratiquer qu'à partir de la possession d'un espace spécifique, un lieu voué à la réception, mais elle ne réussit que s'il y a partage du lieu commun, si l'autre ne se ménage pas dans l'accueil de l'autre, s'il se laisse toucher par lui. C'est à cette condition que l'hospitalité est instauratrice de lien"

Et cette création de liens ne s'entend pas uniquement entre l'hôte (entreprise) et ses invités (collaborateurs) mais aussi entre les invités eux-mêmes et pour lequel l'hôte a un rôle à jouer.

Et pour se faire, il est intéressant de s'inspirer du Club Med.

L'exemple parfait, le Club Med.

Durant de nombreuses années le Club Med a souffert d'une réputation associée au farniente. On connaît tous l'expression : "Tu n'es pas au Club Med, là !"

J'ai découvert le Club Med lors d'une parenthèse dans ma vie professionnelle, en avril 2003, en arrivant dans un petit village à 45 minutes d'Athènes, en tant que GO (Gentil Organisateur - GO) Sport.

Et ce que j'ai découvert d'un point de vue culture d'entreprise et création de liens m'a marqué à jamais. Je vais donc vous partager ce que j'ai vécu de l'intérieur. A l'origine même de sa création, le concept d'Hospitality était niché dans son ADN, puisque la frontière entre clients (Gentils Membres- GM) et animateurs (Gentils Organisateurs - GO) était quasi inexistante. Certains GM participaient même aux tâches réservées normalement aux GO comme la vaisselle, les activités sportives...

Le tout avec cette philosophie forte de communauté :

- *volonté de briser les barrières sociales notamment avec le tutoiement de rigueur*
- *volonté d'abolir l'argent au sein du village avec le forfait tout compris permettant de ne pas "gâcher les relations" au travers du prisme de l'argent*
- *création de liens avec des tables pour les repas de 8 personnes, forçant les personnes à prendre leur repas avec d'autres, privilégiant les rencontres et l'inclusion des personnes seules par exemple.*

Tout cela contribuant à créer des liens :

- *entre les GO et les GM (entre les collaborateurs et les clients)*
- *entre les GM (entre les clients)*
- *entre les GO (entre les collaborateurs)*

De sa création aux années 2010, le Club Med a créé le concept même de la culture de la convivialité, reposant en très grande partie sur les multiples compétences des GO.

En effet, le GO, quel que soit son métier, des sports à la réception en passant par la boutique ou le mini-club (animation des enfants) délivrait ses missions en lien avec sa fiche de poste et sa rémunération mais aussi des missions transverses centrées sur la création du lien avec les touristes :

Des moments réunissant tous les GO (appelé TGO) de l'accueil des clients dès leur sortie du



bus, à leur départ, en passant par les spectacles ou les lancements de soirée.

Des moments en plus petit comité, mais où tous les services, là encore quel que soit le métier, étaient représentés, comme les animations piscines, les passages fruits, les apéros.

Durant ces moments, en plus de construire et alimenter les conditions de convivialité avec les clients et entre les clients les GO apprenaient à se connaître, créer du lien entre eux, quel que soit la hiérarchie ou le service.

Ou quelque soit la culture ! Autre caractéristique, du Club Med, arriver à créer une culture commune, créer des liens entre des Go de différents pays au sein des équipes.

Un autre exemple ?

N'êtes-vous jamais entré dans un grand magasin, une administration, et où pour réponse à votre question, vous n'aviez que "je ne sais pas, ce n'est pas mon service !", " allez demander à l'accueil, ..." ?

Pas au Club Med !

Vous deviez connaître tous les horaires des activités du village et du programme d'animation.

Pour répondre à l'objectif de proposer la meilleure expérience client possible, tous les services devaient échanger entre eux afin de partager une base de connaissance commune, renforçant le sentiment d'appartenance à UNE équipe et non la somme de tous les services.

Et si les entreprises piquaient les éléments de cette recette ?

Imaginons ...

Marquer / symboliser l'arrivée : le nouveau collaborateur est accueilli chaleureusement dès le hall, par son manager, ses collègues, et des collaborateurs d'autres services, qui prennent soin de le guider jusqu'à son poste de travail, lui présentent les espaces à ne pas manquer, les horaires, les rituels...

Et si son premier déjeuner était un moment propice aussi à déjeuner avec d'autres collaborateurs d'autres services ?

Animer la journée de travail

Et si tour à tour des collaborateurs de diverses équipes se relayaient une fois par semaine pour endosser l'habit de GO afin de créer de petites animations et offrir quelques attentions... ?

On est tous preneur d'un bon chocolat chaud l'hiver, non ? ;)

Créer du lien pendant les repas

Et si, une fois par mois, tous les collaborateurs s'organisaient, sur un principe de randomisation, pour aller déjeuner en petits groupes inter services de 2 ou 3 personnes ?

Célébrer la fin de l'année

Pourquoi ne pas tirer au sort, chaque année, 10% des collaborateurs (tout service et hiérarchie confondus) qui auraient pour mission de créer un spectacle à thème au sein du site ? Ils auraient une année entière pour co-construire, répéter, imaginer la scénographie et le jouer avant les fêtes de fin d'année...

Favoriser la cohésion des "nouveaux arrivants"

Et si, tous les 3 ou 6 mois, selon la volumétrie et le rythme d'intégration, les nouveaux collaborateurs de tous les services se voyaient proposer un challenge commun : création d'une animation, d'un service, d'un outil pour l'ensemble des autres collaborateurs ?

Vous trouvez ces idées folles ?

Peut-être...

Pourtant elles ont été au cœur de l'expérience offerte à chacun au Club Med avec pour résultante le sentiment pour chacun d'appartenir à la même famille !

Un lien tellement fort que le sentiment d'appartenance était aussi puissant entre les GO d'un même village, qu'entre les GO de villages différents, en dépit de certains désaccords et des différences de culture, de vécu ou d'intérêts, inhérentes au patchwork des équipes.

A nous décideurs, DRH, managers de créer notre propre Club Med pour résoudre cette crise de l'engagement et du sentiment d'appartenance.

Alors, prêts à transformer vos managers en GO ?

Amande Jottier Rossi



A 3D rendered Superman character is shown in a corporate office setting. He is wearing his iconic blue suit with a red and yellow 'S' shield on his chest and a red cape. He is sitting at a desk, typing on a black keyboard. In the background, several other people in business attire are blurred, suggesting a busy office environment. The lighting is bright and professional.

SUPERMANAGEMENT



Lar CFE-CGC a nommé SUPERMANagement, pour (Savoir, Unir, Promouvoir, Entraîner, Reconnaître dans le MANagement), un projet rebaptisé en interne Super(wo)man (tant les managers et manageuses sont censés agir tels de super-héros) et qui vise à accompagner et à outiller les managers et leurs collaborateurs dans la transformation des organisations du travail.

Maxime LEGRAND

President Confédération Européenne des Cadres - Secrétaire National CFE-CGC



Impacts sur l'organisation du travail

Le télétravail, bien que pratiqué de manière ponctuelle depuis les années 1970, a longtemps été considéré comme une modalité d'organisation du travail marginale et réservée à quelques professions spécifiques. Cependant, la crise sanitaire sans précédent provoquée par la pandémie de COVID-19 a constitué un véritable catalyseur pour son développement massif et accéléré. Cette expérience forcée de travail à distance, initialement motivée par l'impératif de continuité de l'activité économique face aux mesures de confinement, a permis aux entreprises d'accélérer de manière fulgurante leur processus de «flexoffisation» et aux salariés de découvrir les avantages insoupçonnés du télétravail en termes d'équilibre vie professionnelle-vie privée, de gain de temps et d'économies liées à la suppression des trajets domicile-travail souvent longs et énergivores. Ainsi, dans le contexte de l'après-pandémie, le télétravail s'est durablement installé à grande échelle, atteignant parfois des taux vertigineux de 70% dans certains secteurs d'activité tertiaires propices à cette modalité.

Cette transition massive et rapide vers le télétravail a profondément bouleversé en quelques mois les modes d'organisation du travail traditionnels, façonnés durant des décennies par une culture du présentisme physique. Alors que les accords précédents encadrant le télétravail (accord-cadre européen en 2002, accord national interprofessionnel français en 2005 ou accords au niveau des entreprises) ne considéraient que la relation individuelle entre le salarié et son employeur, le télétravail généralisé est soudainement devenu un enjeu stratégique d'organisation collective du travail à part entière. Il ne s'agit plus seulement de garantir les droits individuels des télétravailleurs et leurs conditions de travail à domicile, mais aussi d'aborder cette nouvelle forme d'organisation de manière globale et systémique, en tenant compte de ses impacts en profondeur sur la transformation des collectifs de travail, des modes de collaboration et des pratiques managériales. Cela implique d'étudier et de repenser en profondeur la relation managériale particulière qui en découle, marquée par la distance physique, l'utilisation accrue des outils numériques de communication et de nouveaux défis en termes d'animation d'équipe et de maintien de la cohésion.



Le projet SUPERMANagement

C'est dans ce contexte de profondes mutations organisationnelles et sociétales que la CFE-CGC, principale organisation syndicale représentative des cadres, de l'encadrement et des professions supérieures en France, a lancé le projet ambitieux et visionnaire SUPERMANagement (Savoir, Unir, Promouvoir, Entraîner, Reconnaître dans le MANagement), rebaptisé en interne Super(wo)man. Ce vaste projet stratégique vise à accompagner et outiller les managers, chefs d'équipe et collaborateurs dans la transformation en profondeur des organisations du travail induite par l'essor massif du télétravail et du travail hybride. Fin 2022, la CFE-CGC a entrepris, en partenariat étroit avec l'ANACT (Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail), un projet d'envergure nationale visant à évaluer de manière approfondie et faire évoluer les pratiques de management et l'organisation du travail à l'aune du développement exponentiel du télétravail, ainsi qu'un audit exhaustif de l'évolution des pratiques managériales dans ce nouveau contexte.

Objectifs du projet

En tant que principale organisation syndicale représentative de l'encadrement, ce projet structurant doit permettre à la CFE-CGC de se positionner comme un acteur incontournable et une référence sur ces enjeux cruciaux pour l'avenir du travail, d'éclairer positivement les défis managériaux complexes liés au télétravail et de valoriser la prise de responsabilités stratégiques des cadres et managers dans ce contexte inédit de transformation profonde. Avoir des managers compétents, agiles et outillés pour gérer avec efficacité les équipes en mode hybride ou distanciel est un enjeu stratégique majeur pour la performance durable des entreprises, le bien-être et l'engagement des collaborateurs ainsi que la cohésion et l'efficacité des collectifs de travail désormais éclatés. Cependant, les compétences managériales requises dans ce nouveau paradigme organisationnel ne sont pas innées et nécessitent un accompagnement renforcé via des programmes de formation, de coaching et d'outillage adaptés aux réalités du terrain.

Méthodologie

Dans le cadre de ce vaste projet d'envergure nationale, la CFE-CGC a mené de front plusieurs actions de terrain et de recherche académique de grande ampleur :

- Analyse juridique et sociologique approfondie d'accords européens, nationaux et d'entreprises sur le télétravail,

et de la place conférée aux managers et à l'encadrement dans ces textes, avec l'appui d'une équipe de doctorants et chercheurs spécialisés.

- Vaste enquête quantitative et qualitative en deux temps (grandes masses statistiques représentatives puis panel qualitatif) auprès de l'ensemble de ses fédérations professionnelles et de ses milliers d'adhérents, afin de mesurer finement les conditions de travail effectives en télétravail, la perception de cette nouvelle modalité et l'évolution de la relation managériale entre encadrants et encadrés au sein des personnels d'encadrement dans les entreprises et les administrations.
- Enquête de terrain spécifique auprès d'un large échantillon de dirigeants de PME/TPE pour révéler leur approche des nouvelles possibilités offertes par le télétravail, mais aussi les défis managériaux et organisationnels rencontrés dans la mise en œuvre.

L'analyse croisée et la triangulation de ces riches données terrain, juridiques et académiques permettra à la Confédération de consolider son offre syndicale de services et d'accompagnement, et de mieux épauler ses adhérents face à ces transformations majeures.

Face aux transformations rapides, massives et potentiellement déstabilisatrices du monde du travail induites par la démocratisation fulgurante du télétravail, la CFE-CGC, principale organisation syndicale représentative des cadres, s'affirme comme un acteur incontournable au service du bien-être collectif des salariés et de la performance durable des entreprises. En encourageant un dialogue social de qualité, apaisé et constructif, et la co-construction pragmatique de solutions innovantes et agiles, la Confédération entend peser de tout son poids pour relever ces défis complexes. Les premiers résultats de ces vastes travaux rappellent avec force la nécessité impérieuse de placer l'humain, sa santé et son épanouissement au centre des préoccupations, de renforcer le rôle stratégique et les compétences des managers dans ce nouveau paysage professionnel hybride, et de favoriser un dialogue social de haute qualité pour trouver des solutions adaptées, pragmatiques et pérennes, gages d'un avenir durable et désirable du travail.

Maxime Legrand 

Etude et Synthèses : <https://www.calameo.com/cfecgc/read/0036645666084fac8da34>



LES ETUDES DU PROJET SUPERMANAGEMENT



Que retenir des trois enquêtes réalisées dans le cadre du projet "SUPERmanagement" de la CFE-CGC

Maxime LEGRAND

President Confédération Européenne des Cadres - Secrétaire National CFE-CGC



Les enseignements des enquêtes auprès des adhérents CFE-CGC

DES DIFFICULTÉS LIÉES AU TÉLÉTRAVAIL

Lorsqu'on les interroge sur les difficultés qui les feraient refuser ou réduire le télétravail, les managers mettent principalement en avant plusieurs facteurs :

Une mauvaise qualité de connexion internet (18 %), qui peut ralentir leur productivité et compliquer les échanges en visioconférence.

Un délitement des interactions avec leurs collègues (14 %), ce qui peut nuire à l'esprit d'équipe et à la collaboration.

Un sentiment de surveillance et de contrôle excessif (14 %), pouvant créer un climat de méfiance.

Une grande amplitude horaire de travail (12 %), avec un risque accru d'empiètement du travail sur la vie privée.

Globalement, il ressort que la mise en place d'accords collectifs en entreprise sur le télétravail permet d'atténuer ces difficultés, sans toutefois les faire disparaître

complètement. Les journées en présentiel apparaissent comme un moyen efficace de maintenir une cohésion d'équipe, d'entretenir l'émulation collective et de réaliser les actions managériales qui nécessitent des interactions en face-à-face.

Pour les managers, il ressort que les jours de télétravail permettent des temps de concentration plus importants, avec une meilleure gestion et un filtrage des sollicitations externes afin de se consacrer à des tâches de fond nécessitant une attention soutenue. Néanmoins, de nombreux managers expriment souffrir de «sursollicitation» dans le cadre du travail à distance, avec une difficulté accrue à se déconnecter et à préserver leurs temps de repos.

À noter également : les managers indiquent majoritairement qu'il est parfois plus complexe de se faire comprendre à distance, tout comme de déceler des problèmes subtils chez leurs collaborateurs : difficultés professionnelles ou personnelles, tensions interpersonnelles, etc. La communication non-verbale étant limitée, certains signaux peuvent passer inaperçus.

LE TÉLÉTRAVAIL ET LES TENSIONS

Plus d'un quart des répondants (28 %) 



observent des tensions liées au télétravail dans leur entreprise. Les principaux motifs invoqués sont :

L'inégalité entre les salariés qui peuvent bénéficier du dispositif de télétravail et ceux qui ne le peuvent pas (34 %), ce qui peut créer un sentiment d'injustice.

Les difficultés pour travailler avec ses collègues d'autres services (21 %), en raison de la distance physique et des décalages d'horaires.

Les tensions entre collaborateurs d'une même équipe (19 %), potentiellement exacerbées par le manque d'interactions en présentiel.

UN DÉFICIT DE FORMATION AU MANAGEMENT HYBRIDE

Plus de 4 managers sur 10 (42 %) déclarent ne pas avoir été suffisamment formés pour animer leur équipe dans le contexte du travail à distance et du management hybride. Cependant, cela n'altère pas pour autant la confiance envers leurs collaborateurs puisque seulement 6 % des managers font part «d'une source d'inquiétude» quant à savoir leurs équipes en télétravail. Mieux encore : près de la moitié considèrent que le télétravail rend plus autonomes leurs équipes, ce qui peut être perçu comme un point positif.

Sans surprise, la principale difficulté exprimée par les managers est celle de la préservation du collectif de travail, 40 % soulignant «le manque de liant social» dans le cadre du travail à distance. Maintenir une dynamique d'équipe et une culture d'entreprise forte représente un défi majeur dans ce contexte.

LA CONFIANCE ACCORDÉE AUX COLLABORATEURS EN TÉLÉTRAVAIL

Interrogés sur le niveau de confiance perçue au sein de leur entreprise/administration, la moitié des répondants estime être dans une structure qui fait confiance à ses collaborateurs en télétravail, avec une majorité de notes de 4/5 et de 5/5. Cependant, 20 % du panel estime toutefois travailler dans une organisation qui ne fait pas confiance aux salariés lorsqu'ils travaillent à distance (cumul des notes 1/5 et 2/5).

Les managers interrogés ne rapportent aucune pratique ou stratégie de surveillance officiellement mise en place dans leurs organisations, que ce soit dans les directives reçues ou dans la mesure de l'activité effective des collaborateurs à distance. Cependant, le suivi de la productivité est en revanche très présent dans la mécanique de confiance managériale. Une part importante des

managers hybrides évaluent ainsi la réussite de leurs actions via le suivi d'indicateurs avec des objectifs mesurables, réguliers et comparables, par exemple le nombre de dossiers traités par jour par leur équipe.

S'agissant de l'organisation et de la tenue de réunions, leur nombre ne semble pas avoir augmenté de manière significative avec le développement du télétravail. Elles sont en effet perçues comme inhérentes à la fonction managériale et leur nombre refléterait plutôt une tendance accrue au reporting et à la communication d'informations.

LES USAGES ET LES OUTILS NUMÉRIQUES : DES PROGRÈS À FAIRE

Alors que l'essor du télétravail a nécessité de nouveaux outils numériques (Teams, Zoom, partage de documents, etc.) pour faciliter la communication et la collaboration à distance, il s'avère dans l'ensemble que les entreprises forment peu leurs collaborateurs pour la prise en main de ces outils. Elles semblent compter sur l'entraide interne des collaborateurs et leur capacité d'auto-formation. Notons que les managers sont majoritaires à se déclarer à l'aise avec les outils numériques, probablement en raison d'une exposition plus fréquente.

Cependant, une formation adéquate sur l'utilisation optimale de ces outils pourrait permettre de gagner en efficacité et de tirer pleinement parti de leurs fonctionnalités. Des lacunes dans la maîtrise de ces technologies peuvent engendrer des pertes de temps et des frustrations.

UN REJET PRONONCÉ DU FLEX OFFICE

Parmi les 34 % de répondants indiquant travailler au sein de structures qui ont mis en place le flex office (absence de bureau attitré), un choix souvent économique pour réduire les m² de bureaux avec un impact direct sur le confort et la logistique, 78 % considèrent globalement que sa mise en place ne convient pas. La note moyenne de satisfaction est ainsi de 2,4/5 et 36 % des répondants donnent une note de 1/5.

Le flex office, bien que permettant des économies d'espace, semble donc soulever de nombreuses critiques de la part des managers. L'absence de bureau dédié peut être perçue comme une source de stress et de perte de repères, compliquant l'organisation du travail et nuisant au bien-être des collaborateurs.

MOINS DE TÉLÉTRAVAIL POUR LES MANAGERS ET ADAPTATION AUX ÉQUIPES

Si plus de la moitié des répondants (53 %)





indiquent télétravailler en moyenne 2 jours par semaine, l'enquête souligne que les managers ont plus de difficultés que leurs collaborateurs à utiliser leurs jours de télétravail. Ils ont tendance à s'adapter aux jours de télétravail de leurs équipes et passent plus de temps au bureau afin de voir l'ensemble des membres, qui ne sont pas tous présents les mêmes jours.

Cette situation peut s'expliquer par la nécessité pour les managers d'être présents pour encadrer leurs équipes, résoudre les problèmes en temps réel et maintenir une dynamique de groupe. Cependant, cela peut aussi engendrer un déséquilibre dans l'organisation du travail et une charge supplémentaire pour les managers.

LES MANAGERS SYNDIQUÉS : DES ATOUTS ET DES FREINS

Pour les managers adhérents à la CFE-CGC, l'enquête met en avant que le syndicalisme s'apparente à un véritable moyen d'agir sur les organisations du travail et d'apporter, par la force du collectif, un soutien et une voix propres aux managers. Être syndiqué permet de défendre les intérêts spécifiques de cette catégorie professionnelle et de peser dans les négociations avec la direction.

Il demeure toutefois de nombreux freins à se syndiquer chez les managers, le plus tenace

étant la crainte de mettre sa carrière en péril. Certains peuvent percevoir l'engagement syndical comme un frein à leur évolution professionnelle ou craindre des représailles de la part de leur hiérarchie.

Pour les managers qui ont franchi le pas de l'engagement, le constat est unanime : non seulement l'adhésion à un syndicat leur apporte un soutien personnel, mais elle leur permet aussi de mieux exercer leurs fonctions managériales. Ils bénéficient notamment d'un accès à d'autres niveaux d'information, d'une vision plus large de l'entreprise, et d'un réseau de pairs pouvant les conseiller et les épauler.

En résumé, cette première étude met en lumière les défis et les enjeux liés au télétravail pour les managers, tout en soulignant l'importance de la formation, de la communication et de la confiance pour réussir cette transition vers de nouvelles modalités de travail.

Les enseignements clés de l'analyse des clauses managériales dans les accords et chartes sur le travail hybride

Des clauses managériales explicites dans les accords nationaux interprofessionnels





Les récents accords nationaux interprofessionnels abordent de manière plus explicite les clauses portant sur les relations managériales dans le cadre du télétravail. Ces accords ont ainsi pu servir de source d'inspiration pour les accords plus décentralisés au niveau des branches, groupes et entreprises.

Des thèmes classiques et innovants sur le rôle des managers

Les thèmes classiques abordés

Dans les accords ou chartes, on retrouve fréquemment des clauses portant sur des thèmes classiques liés au rôle et aux moyens des managers pour gérer le télétravail, notamment :

- *Le rôle et les pouvoirs du manager dans la gestion individuelle et collective du télétravail*
- *La dimension relationnelle entre le manager et les télétravailleurs*
- *La sensibilisation et la formation du manager sur la relation de travail dans un environnement hybride*

DES CLAUSES PLUS SINGULIÈRES ET INNOVANTES

Certains accords vont plus loin en intégrant des clauses plus singulières et innovantes, abordant des aspects tels que :

- *La gestion des désaccords entre le manager et le salarié sur l'accès et le déroulement du télétravail*
- *L'accompagnement des managers par la direction des ressources humaines*
- *La mise en place d'un retour d'expérience des managers*
- *L'intégration et la cohésion sociale des équipes en contexte hybride*

Le lien entre performance et télétravail

Ces clauses managériales, qu'elles soient classiques ou innovantes, témoignent de l'importance accordée au rôle clé des managers dans la mise en œuvre réussie des modalités de travail hybride au sein des organisations.



Les enseignements de l'enquête auprès de dirigeants TPE/PME

Un environnement mouvant et évolutif

L'environnement professionnel actuel est en constante mutation, reflétant les changements sociétaux et les nouvelles attentes vis-à-vis du travail. Les dirigeants de TPE/PME reconnaissent que le télétravail n'est pas un phénomène passager, mais une tendance durable liée à l'évolution des mentalités et des modes de vie. Ils soulignent la nécessité d'adapter en permanence les règles et les conditions de travail pour répondre aux besoins changeants des entreprises et de la société.

Cette flexibilité passe notamment par la remise en question des modèles hiérarchiques traditionnels et l'adoption de nouvelles approches managériales plus horizontales et collaboratives. Les entreprises doivent repenser leur organisation du travail, en favorisant l'autonomie et la responsabilisation des équipes.

INSTAURER UN CLIMAT DE CONFIANCE MUTUELLE

Dans ce contexte mouvant, la confiance devient un élément clé pour permettre aux salariés de trouver un équilibre entre leurs aspirations individuelles et les objectifs collectifs de l'entreprise. Les dirigeants interrogés déclarent évaluer la performance du travail à distance ou hybride à travers des indicateurs quantitatifs mesurables, comme le nombre de dossiers traités par jour par l'équipe.

Cependant, la plupart d'entre eux insistent sur l'importance d'accorder une large autonomie aux collaborateurs et de les responsabiliser, plutôt que de tomber dans un excès de contrôle et de micro-management. Ils misent sur la maturité et l'engagement de leurs équipes, en leur faisant confiance pour organiser leur travail de manière efficace et productive.

CONVERGENCES ET DIVERGENCES AVEC LE RESENTI DES MANAGERS

Si les dirigeants et les managers partagent la volonté de trouver un équilibre dans la gestion du télétravail, certaines divergences apparaissent sur des aspects plus opérationnels.

Les managers soulignent l'importance des accords collectifs négociés après la pandémie pour encadrer le télétravail, tandis que les dirigeants mettent davantage l'accent sur les arrangements contractuels individuels avec leurs collaborateurs.

De même, les managers peuvent être plus enclins à mettre en place des dispositifs de

surveillance et de contrôle des activités à distance, tandis que les dirigeants privilégient une approche basée sur la confiance et la responsabilisation.

Relever les défis numériques et managériaux

Le déploiement du télétravail soulève de nombreux défis, tant sur le plan numérique que managérial. Les entreprises doivent renforcer la sécurité informatique et mettre en place des solutions adaptées pour garantir la confidentialité des données et la protection contre les cybermenaces.

Cependant, force est de constater que de nombreuses TPE/PME n'ont pas encore pris la pleine mesure de ces enjeux et disposent de moyens limités en la matière. Il est essentiel de sensibiliser les dirigeants à l'importance de ces questions et de les accompagner dans la mise en œuvre de solutions adaptées.

Sur le plan managérial, les entreprises doivent promouvoir le bien-être des salariés en télétravail, en favorisant la flexibilité, la communication et la prise en compte des besoins individuels. La formation des managers et des collaborateurs est cruciale pour acquérir les compétences nécessaires à la gestion du travail hybride.

TROIS ENJEUX MAJEURS : GOUVERNANCE, STRATÉGIE ET RELATIONNEL

Les dirigeants identifient trois enjeux majeurs dans la gestion du télétravail :

La gouvernance : définir des règles claires et adaptées pour encadrer le télétravail, tout en conservant une certaine souplesse pour s'ajuster aux évolutions futures.

La stratégie : aligner les pratiques de télétravail avec la stratégie globale de l'entreprise et ses objectifs de performance.

Le relationnel : maintenir une cohésion d'équipe et des liens sociaux forts malgré la distance physique. Les dirigeants accordent une importance particulière à l'amélioration du relationnel, en utilisant des approches telles que la communication non-violente, la facilitation et la résolution des conflits.

Ils reconnaissent que les règles du jeu ne sont pas figées et doivent évoluer en fonction des réalités du monde du travail. Leur objectif est d'intégrer davantage de flexibilité tout en maintenant la performance et la cohésion au sein de leurs équipes.

Etude et Synthèses : <https://www.calameo.com/cfecgc/read/0036645666084fac8da34>





**L'HUMAIN COMME
DÉNOMINATEUR
COMMUN DES
TENDANCES RH 2024
DU TOP EMPLOYERS
INSTITUTE**



L'essor fulgurant de l'IA bouscule le monde du travail, exigeant des entreprises une réorientation vers des pratiques plus humaines et éthiques. Découvrez comment les tendances RH 2024, vues par le Top Employers Institute, redéfinissent les priorités organisationnelles pour une réussite durable.

Vincent BINETRUY
Directeur France – Top Employers Institute



La montée en puissance de l'intelligence artificielle (IA) marque une révolution sans précédent dans le monde professionnel. En réponse à cela, les organisations sont contraintes de repenser leurs stratégies pour placer l'humain au cœur de leurs préoccupations. Ainsi, cette transformation a poussé les organisations à se concentrer davantage sur l'impact sociétal de leurs actions, mais a également généré une prise de conscience collective sur l'importance de considérer chaque individu et son bien-être, tout en promouvant un comportement inclusif. Les entreprises qui réussiront dans ce nouveau contexte seront celles qui saisiront ces opportunités de manière ciblée, réfléchie et éthique, plaçant ainsi l'humain au centre de leur stratégie d'entreprise en 2024. Dans cet article, nous explorerons les cinq tendances clés mises en avant dans le rapport World of Work Trends 2024, qui s'appuie sur les derniers audits du Top Employers Institute et qui révèle les défis et les opportunités qui façonnent le monde du travail actuel.

Tendance 1 : Développer les potentiels grâce à l'IA

L'émergence de l'IA générative, illustrée par la sortie de ChatGPT en novembre 2022, a suscité un enthousiasme considérable tout en soulevant des préoccupations quant à son impact sur l'emploi. En 2024, les interrogations se font plus sérieuses, mettant en lumière la nécessité d'une gestion éthique de ce potentiel. Si de nombreuses organisations ont légitimement recours à l'IA pour transformer le travail de leurs collaborateurs en libérant du temps pour des tâches plus stimulantes, les défis persistent. La complexité technologique associée à la rapidité de l'innovation a entraîné des déploiements précipités aux conséquences

parfois inattendues. Ainsi, en 2024, le débat se déplace de ce que l'on peut faire avec l'IA à ce que l'on devrait faire. Une mise en œuvre éthique de l'IA, axée sur les individus concernés, devient donc essentielle. Cela passera par trois étapes bien distinctes :

En adoptant une approche responsable de la manière dont les données seront utilisées pour analyser les comportements ou les ressentis des collaborateurs

En assimilant comment la technologie pourra être utilisée et déployée autour de l'expérience collaborateur

En comprenant la manière dont l'IA pourra soutenir, plutôt que remettre en cause, l'interaction entre les personnes

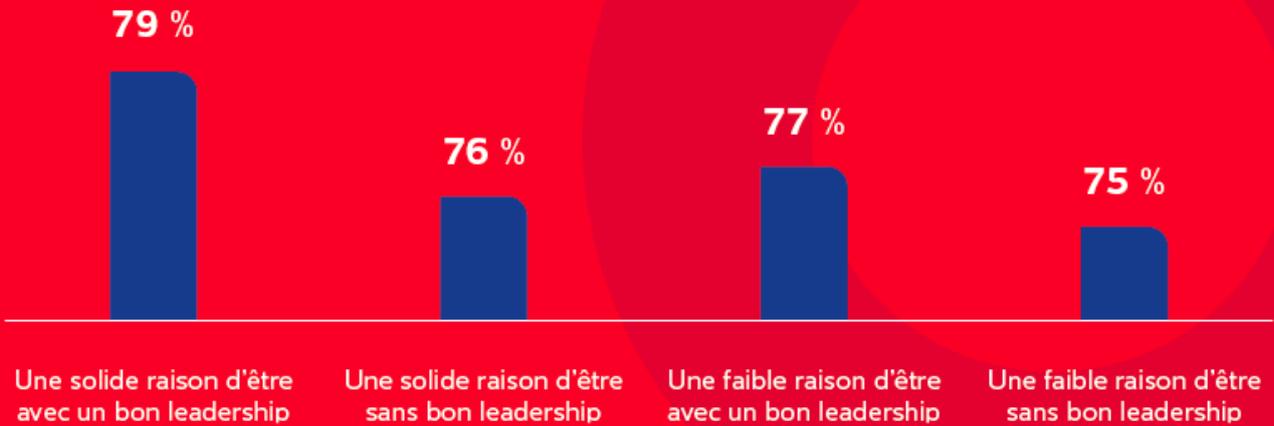
Les responsables RH joueront un rôle crucial en impliquant activement les collaborateurs dans l'utilisation de l'IA, adoptant ainsi une approche plus inclusive et éthique.

Tendance 2 : Mieux s'engager pour préparer l'avenir

L'engagement en faveur d'un impact positif sur le monde, caractéristique des Top Employers, prend une importance croissante. En 2024, les organisations doivent naviguer dans un monde imprévisible (de VUCA à BANI) où la confiance dans les institutions traditionnelles diminue. Dans ce contexte, le lien entre la raison d'être des collaborateurs et celle de l'organisation devient crucial. Les leaders doivent catalyser cette transformation en incarnant les valeurs de l'entreprise et en adoptant un leadership axé sur la raison d'être, permettant de rassurer leurs collaborateurs sur leur raison d'être.



L'impact du leadership et de la raison d'être de l'organisation sur l'engagement des collaborateurs...



Les collaborateurs attendent de leurs leaders une prise de position sur des questions sociétales et politiques, ainsi qu'une empathie authentique. Les organisations doivent donc encourager un dialogue ouvert et une prise en compte réelle des voix des collaborateurs pour réussir cette transition vers un engagement durable. Chiesi, entreprise certifiée Top Employer Europe 2024, illustre cette transition en introduisant une valeur liée à la raison d'être, accompagnée d'indicateurs comportementaux. Cette démarche favorise une réflexion individuelle sur la manière de faire vivre cette raison d'être au quotidien. Les outils numériques permettent de suivre et d'évaluer ces comportements, facilitant ainsi le développement continu des collaborateurs et de l'organisation dans son ensemble.

Tendance 3 : Adopter une culture du dialogue pour accompagner la transformation

L'écoute des collaborateurs est essentielle pour favoriser leur engagement. Les entreprises doivent passer de la simple écoute à l'action concrète, en impliquant les collaborateurs dans les décisions stratégiques. L'intelligence collective, fruit de la diversité des perspectives, devient un levier d'innovation et de performance. Les Top Employers mettent en place des stratégies d'écoute et de collaboration, favorisant les échanges réguliers et la contribution des collaborateurs à la prise de décision. Ainsi, 97% des Top Employers 2024 communiquent la stratégie de l'organisation de manière transparente et donnent aux collaborateurs la possibilité de partager leur avis. Michelin, certifié en Chine et en Espagne,

Nous avons analysé les données de 1860 Top Employers à la fois pour l'impact du leadership et la raison d'être des organisations et avons recueilli des informations sur le niveau d'engagement des collaborateurs dans ces mêmes organisations. Les chiffres blancs indiquent l'indice moyen d'engagement des collaborateurs dans chacun des quatre groupes. La différence d'engagement entre un objectif organisationnel fort avec un bon leadership et sans bon leadership est statistiquement significative. Les différences entre les autres groupes ne sont pas significatives.

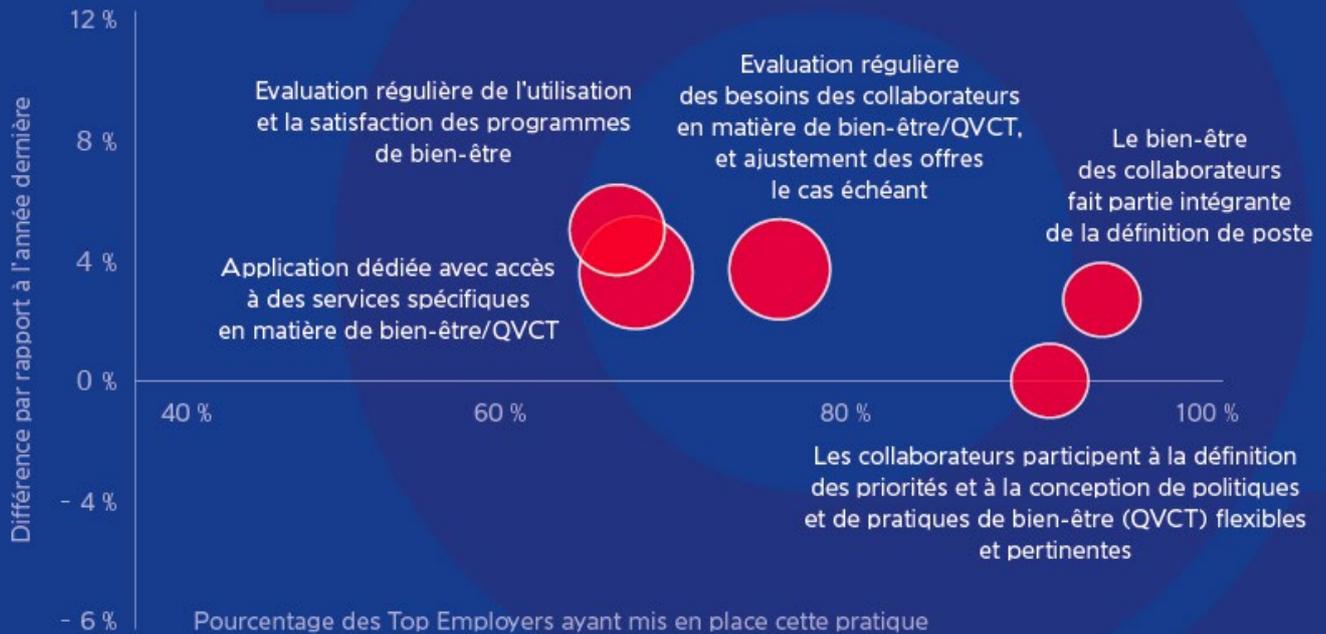
est allé plus loin en invitant ses collaborateurs à participer à la définition des orientations stratégiques de l'entreprise. Cette approche favorise l'innovation et renforce l'engagement des équipes dans la vision de l'entreprise.

Tendance 4 : Assurer l'efficacité des initiatives en matière de bien-être des collaborateurs

Le bien-être des collaborateurs est une priorité croissante pour les entreprises, car son impact sur la productivité et les résultats financiers est indéniable. Les organisations cherchent de plus en plus à optimiser leurs investissements en matière de bien-être en se concentrant sur la qualité des initiatives et en mesurant leur impact réel sur les collaborateurs. L'utilisation de données et d'indicateurs devient essentielle pour adapter les programmes de bien-être aux besoins individuels de chacun. Le graphique ci-dessous illustre les initiatives des Top Employers en matière d'évaluation des performances



Des pratiques en matière de bien-être qui font progresser l'engagement des collaborateurs



Chaque bulle représente une pratique de notre étude menée en 2024, liée au bien-être. L'axe horizontal indique la popularité actuelle de ces pratiques. L'axe vertical montre l'augmentation de la mise en place de ces pratiques par rapport à l'année dernière. La taille de la bulle représente l'impact de la pratique sur l'engagement des collaborateurs.

sur le bien-être et la QVT au sein de leur organisation.

Tendance 5 : Élargir l'horizon de la DEI

La diversité, l'équité et l'inclusion (DEI) restent une priorité pour les entreprises, malgré les défis économiques et législatifs. Les entreprises adoptent une approche plus holistique de la DEI, en intégrant de nouveaux groupes sous-représentés et en engageant toute la population de l'entreprise dans les efforts d'inclusion. Les pratiques DEI deviennent plus sophistiquées, avec une attention particulière portée à la neurodiversité et à d'autres formes de diversité souvent négligées. Si seuls 22% des employeurs disposent actuellement de pratiques ou de politiques spécifiques à la neurodiversité, 72% d'entre eux s'attendent à ce que le sujet prenne une place importante au sein de leurs pratiques en matière de DEI d'ici 2026.

L'année 2024 s'annonce comme une période charnière où les entreprises doivent placer l'humain au cœur de leur stratégie pour prospérer dans un monde en mutation rapide. Les tendances émergentes mettent en lumière

la nécessité d'une approche inclusive, éthique et centrée sur le bien-être des collaborateurs. L'intégration de l'intelligence artificielle, la promotion de l'engagement durable, l'adoption d'une culture du dialogue, l'optimisation des initiatives de bien-être et l'élargissement de l'horizon de la diversité, de l'équité et de l'inclusion sont autant de défis et d'opportunités à relever. Les exemples concrets d'entreprises montrent l'importance de ces principes dans la pratique, illustrant comment placer les valeurs humaines au cœur des décisions stratégiques peut conduire à l'innovation, à l'engagement accru des collaborateurs et à des performances durables. En adoptant une approche proactive et réfléchie face à ces tendances, les organisations peuvent non seulement répondre aux besoins changeants de leurs équipes, mais aussi renforcer leur positionnement sur le marché et leur impact sociétal.

Vincent Binetroy

Retrouvez plus d'informations sur les tendances RH 2024 du Top Employers Institute dans le rapport World of Work Trends 2024 disponible gratuitement en cliquant sur ce lien : <https://www.top-employers.com/fr/insights/culture/world-of-work-trends-2024/>





TENDANCES



Le mal-être, la perte de sens, les burn-out et bore-out, les difficultés à recruter et à garder ses collaborateurs, sont les indicateurs d'une mutation profonde du monde du travail. Le monde professionnel est à bout de souffle et demande un renouveau. Pour son édition 2024, la semaine de la QVT du 17 au 21 juin 2024 a d'ailleurs pour thème : Anticiper le travail de demain.

Laure BRIGNONE

Laure BRIGNONE Laure Brignone est fondatrice d'UneÉtincelle



Comment travaillerons-nous demain ? Comment fonctionneront les entreprises du futur ? Qu'est-ce que le travail exprimera de nous et de notre société ?

Ce sont ces questions auxquelles répond le podcast «Visions - un monde du travail en mutation». Il a vocation à partager un regard novateur et créateur pour construire le monde professionnel de demain. Il donne la parole à des dirigeants d'entreprises, consultants, psychologues, anthropologues, professeurs, artistes, paysans et bien d'autres !

À l'occasion de ses deux ans, Laure Brignone, fondatrice d'UneÉtincelle et du podcast, met en exergue les tendances clés ressortant des interviews.

«Le podcast «Visions – un monde du travail en mutation» a pour objectif d'aller vers un monde professionnel avec plus de sens, de conscience, d'humain, d'envie, de respect de notre planète et tout simplement avec plus de Vie.

Sa mission est d'inspirer les professionnels RH, les salariés, les dirigeants, les indépendants, les personnes en transition professionnelle et les jeunes générations pour qu'ils perçoivent le monde du travail différemment et osent créer de nouvelles manières de travailler dans et en dehors de l'entreprise.

À nous d'aller au-delà de ce qui nous est proposé aujourd'hui et d'être partie prenante dans la transformation du travail à venir !»

5 tendances majeures du futur du travail

1 Le passage d'un modèle unique à des modèles multiples en activités, temps, lieux et modalités.

Une mutation profonde est en cours autant dans les modèles économiques que dans la relation au travail. Les temps et les espaces professionnels ne sont plus définis et fixes comme avant. Et les individus abordent aujourd'hui leur vie en prenant en compte «des activités», avec une frontière de plus en plus floue entre le professionnel et le personnel.

«Il y a vraiment une mutation profonde, et du travail - c'est à dire qu'est-ce que c'est, à quoi ça sert, comment on le définit et comment il doit évoluer et se transformer - et en même temps il y a une mutation profonde de notre rapport au travail : qu'est-ce que l'on veut en faire, qu'est-ce qu'il nous dit et comment on veut s'en saisir. (...) Le travail n'est plus une finalité, aujourd'hui ce n'est qu'un moyen. Dans le rapport au travail c'est un changement de taille.»

- Audrey Chapot, anthropologue et consultante en organisation, dans l'épisode 32 – L'essence du travail, au cœur d'une mutation.

«On assiste à un changement dans le rôle même du travail dans la société, (...) un travail qui se veut plus collectif, plus partagé (...) on assiste aujourd'hui à une mise en réseau de talents, (...) et avec de nouvelles formes de travail, que l'on soit indépendant freelance, en temps partiel, temps partagé.»



- Laurent Voyer, Directeur de région et ReCréateur de valeur, dans 13 - Repenser l'entreprise : collaborative et locale.

«On est vraiment dans une période de Mutation sans précédent, donc dans une vraie transition où l'on passe d'un modèle unique (le modèle de l'emploi à vie, la présence de tout le monde sur le même lieu de travail au même horaire de 8h à 18h, une vision assez partagée de ce que veut dire le sens au travail - c'est du salaire, de la sécurité, une progression de carrière plutôt linéaire, verticale etc) à une multitude de modèles basés sur la diversité et la mobilité des activités (...). On le voit avec l'hybridation des temps et des lieux de travail qui a complètement éclaté aussi la notion d'unicité de temps et de lieu. Et la notion de sens au travail représente bien l'éclatement des besoins et attentes vis-à-vis des entreprises, entre l'argent, l'épanouissement, le besoin de prendre en compte l'environnement. On voit une multitude d'attentes des collaborateurs et la recherche de nouveaux équilibres de vie où les activités non professionnelles deviennent tout aussi importantes.»

- Thierry Picq, professeur à l'Emlyon Business School et co-fondateur ACT4 TALENTS, dans l'épisode 29 - Réinventer le travail : la fin du modèle unique.

2 Un appel pour remettre l'humain au cœur de l'entreprise. Il est nécessaire de revenir à la base de l'entreprise, l'humain, et d'en prendre soin : plus de respect et de considération, de reconnaissance et d'écoute, et une communication interne efficace.

«Un collaborateur s'il a le sentiment, ça fait dix fois que je le dis, ça ne remonte jamais, tu peux avoir un an ou dix ans d'ancienneté, c'est un facteur de démotivation extraordinaire, qui en plus tire vers le bas, il aspire d'autres collaborateurs. (...) Pour moi la communication interne est un ancrage, c'est la fondation de l'entreprise. (...) Sa finalité est la confiance réciproque.»

- Marie-Noëlle Rey, Directrice Générale de l'entreprise K-Dix, dans l'épisode 31 - les clés de la motivation en entreprise.

«On a un besoin de recentrage sur l'humain, de s'aligner avec ses valeurs. Les humains ont envie d'avoir un travail qui va alimenter leur raison d'être. Ils veulent un boulot qui fait sens, d'où les entreprises à mission, à impact. On ne se définit plus uniquement par l'entreprise, mais par sa mission.»

- Pascale Kroll, spécialiste RH et recrutement dans l'épisode 10 - La marque employeur, attirer et fidéliser ses collaborateurs.

«Dans 15 ans j'imagine le monde du travail beaucoup plus connecté, à soi et à l'humain. Beaucoup plus connecté aux gens qui nous entourent, beaucoup plus sensible peut-être, et à l'écoute. (...) De donner du temps à cette connexion humaine et à cette connexion

énergétique de lien et de proximité.»

- Amélie Saillet, fondatrice de 2 entreprises, Saveurs et Wand Events dans 22 - Télétravail : un relationnel en mutation.

3 Le management, un métier à part entière. Le management est complexe et demande de vrais talents et compétences, d'autant plus dans le monde incertain et mouvant d'aujourd'hui.

«On voit que le manager est confronté à de nombreux paradoxes : distanciel et en même temps présentiel, individualisation et en même temps il faut qu'il crée du collectif. C'est un vrai métier, ça s'apprend, et ce n'est pas parce qu'on a été meilleur vendeur, meilleur expert qu'on est un bon manager. Vous savez on ne quitte pas forcément une entreprise pour l'entreprise, mais souvent parce qu'on ne s'entend pas avec son manager.»

- Thierry Picq, professeur à l'Emlyon Business School et co-fondateur ACT4 TALENTS, dans l'épisode 29 - Réinventer le travail : la fin du modèle unique.

«La force du manager c'est de renvoyer la question au collaborateur pour l'aider, l'accompagner à trouver la solution. (...) Le rôle du manager c'est de faire grandir, de s'oublier, de ne surtout pas se mettre en avant, c'est de mettre en avant la personne que j'ai en face. C'est très humble un manager, il doit s'effacer.»

- Marie-Noëlle Rey, Directrice Générale de l'entreprise K-Dix, dans l'épisode 31 - les clés de la motivation en entreprise.

«Le principe de base de l'autorité par soumission, c'est un axiome peur - admiration. Ce phénomène existe depuis l'aube de l'humanité. (...) Après la Seconde Guerre mondiale, on va inventer une 2ème forme d'autorité, l'autorité par engagement, qui va fonctionner par la confiance et l'authenticité. (...) Si l'autorité par soumission permet d'atteindre des résultats court terme, l'autorité par engagement est le meilleur moyen d'atteindre des objectifs moyen, long terme. Nous avons besoin des deux formes d'autorité mais dans les bonnes proportions. (...) Il ne faut pas les opposer, il faut les conjuguer et ça c'est un art qui se travaille.»

- Stéphane Moriou, conférencier, auteur, entrepreneur, dans l'épisode 25 - Le chef est mort, vive le chef !

4 L'écoute et la connaissance de soi nécessaire au développement professionnel. Une nécessité de bien se connaître pour avancer professionnellement, et d'être dans l'écoute de son corps, de son cœur et de son intuition pour maintenir sa santé et retrouver sens et utilité au travail.

«Le burn-out, c'est une épidémie parce que le monde du travail est dans le trop de tout, de trop d'efforts, de trop d'accélération, de trop d'objectifs inatteignables, de trop d'injonctions contradictoires. (...) Le burn-out est une invitation à changer la place que l'on donne





au travail. (...) Il faut vraiment prendre soin de soi, s'autoriser à ralentir, s'autoriser à s'arrêter, s'autoriser à s'écouter quand on sent qu'on ne va pas bien, que l'on est en train de s'épuiser.»

- Sandra Boré, coach formatrice, spécialiste du burn-out, dans l'épisode 4 - le burn-out, cause ou conséquence d'un monde du travail en mutation ?

«J'ai fait des choix en fonction de ce qui résonnait pour moi, de ce qui faisait sens dans mon cœur et de mon intuition. (...) Lorsqu'on se laisse porter par l'envie, on ne sait pas où on va, on ne sait pas ce que l'on va rencontrer, mais finalement c'est là qu'il va se passer des choses très enrichissantes pour nous et aussi pour les autres.»

- Sabine Rainard, entrepreneure spécialiste en stratégie de marque, dans l'épisode 24 - L'élan créatif comme moteur professionnel.

«L'excellence s'oppose à la performance, l'excellence c'est le fruit du moindre effort là où la performance est le fruit du plus gros effort. (...) Quand on demande à un performant d'être encore plus performant, il va générer de l'épuisement, il va finir en burn-out. (...) Lorsque le collaborateur se réalise sur son poste de travail, il est forcément excellent.»

Roméo Cournal, coach formateur en Neurosciences, dans l'épisode 30 - le choix : excellence versus performance.

5 Des parcours professionnels moins linéaires et plus variés. Davantage de «parcours hybrides», riches de multiples expériences parfois très éloignées les unes des autres, et des carrières avec des pauses de plus en plus fréquentes.

«Il y a de moins en moins cette linéarité de faire une activité professionnelle unique tout au long de la vie et que cette activité-là ne soit définie que par un seul terme. (...) C'est de plus en

plus accepté et bénéfique que des personnes expérimentent plusieurs types d'activités, en parallèle ou les unes à la suite des autres, et que leur activité initiale évolue. Le cycle de vie des métiers se raccourcit et c'est de plus en plus facile de jongler entre différents métiers que l'on combine ou qu'on ne combine pas.»

- Audrey Chapot, anthropologue et consultante en organisation, dans l'épisode 32 - L'essence du travail, au cœur d'une mutation.

«On sent bien que l'on a des collaborateurs - et cela s'est amplifié depuis le Covid - qui sont de plus en plus volatils et qui ont envie de changement. On ressent vraiment un besoin de sens encore plus fort qu'avant. Et on a une hausse des départs, soit vers d'autres entreprises, mais aussi vers des changements de métiers. On a eu pas mal de départ, où des personnes ont complètement changé de métier et sont devenus auto-entrepreneurs dans des domaines complètement différents.»

- Corinne Bardou, Directrice des Ressources Humaines du Groupe Iddigo, dans l'épisode 11 - Ressources Humaines : s'adapter au monde de demain.

Laure Brignone





LES RH POST 'BUSINESS PARTNER' : VERS UNE FONCTION HUMAINE 'DURABLE' ?



Dans mon dernier ouvrage 'Engager pour transformer' (EMS 2024), j'invite les lecteurs à dépasser les paradoxes actuels en proposant des clés pour repenser une fonction humaine mieux partagée entre managers et DRH, transformante pour les organisations et les personnes, et créatrice d'engagement pour tous. Après une revue en profondeur des éléments stratégiques des transformations individuelles, managériales et organisationnelles mais aussi ceux de la fonction RH elle-même, je propose un référentiel commun pour une fonction humaine plus transformante que transactionnelle et mieux partagée entre des experts RH influents et des leaders créateurs d'engagement.

En introduction, quelles sont les conditions de cette nouvelle fonction humaine que j'appelle de mes vœux ? En voici deux : d'abord résister à la tentation des organisations dites 'nouvelles' en privilégiant le retour aux fondamentaux du management, ensuite renoncer aux pratiques du peoplewashing, notion que je définis dans le livre et qui met l'accent sur des expériences collaborateurs éphémères ou infantilisantes.

Résister à la tentation des organisations dites 'nouvelles' et revenir aux fondamentaux

Justement, parlons de toutes ces nouvelles organisations ou croyances développées ces dernières années. J'en ai identifié 7, une sorte de liste des 7 'péchés capitaux' de l'organisation. Bien sûr dans l'idéal, l'entreprise se veut totalement heureuse, libérée, agile, sociétale, virtuelle, diverse et alignée – Alléluia ! Mais cela n'arrive jamais, et heureusement d'ailleurs car une vertu poussée à l'extrême peut devenir toxique !

Bernard COULATY

bernard Coulaty est professeur à l'IESEG School of Management depuis 2020 où il enseigne le leadership et la GRH



Alors que faire pour résister à la tentation de ces 7 péchés capitaux ?

- Non, une organisation n'est pas 100% heureuse – plutôt que le bonheur 'au' travail, c'est le bonheur 'du' travail qu'il convient de valoriser. Les tendances à l'"happycratie" (et ses fameux chief happiness officers) certainement issues du concept de startup nation, sont en repli. On ne travaille pas sur le bonheur des collaborateurs, mais on peut créer des moments et des espaces favorisant le bonheur DU travail : le travail de qualité, les sources d'apprentissage qu'il entraîne, le plaisir de créer ou de modeler un produit ou un service, la richesse des relations et des connections émotionnelles autour du travail.
- Non, une organisation n'est pas 100% libérée – les expériences d'entreprises 'libérées', issues d'une pulsion autogestionnaire, sont intéressantes mais à la supposée tyrannie des petits chefs s'est parfois substituée une 'tyrannie des processus', créant certes de la coopération et un fonctionnement plus horizontal, mais aussi de la complexité. Introduisons une partie de 'libération', par exemple par la mise en place d'équipes semi-autonomes (ce qui était la pratique chez BSN devenu Danone en 1993 !), mais conservons une verticalité utile dans le fonctionnement et la prise de décision opérationnelle.
- Non, une organisation n'est pas 100% agile – certes dans un monde VUCA/BANI le changement de pied est permanent, mais certains fondamentaux de l'identité, des valeurs et de la culture ne sont pas modifiables ni agiles, ils sont à conserver, à adapter peut-être mais pas à sacrifier au nom d'une agilité frénétique. L'agilité



Les 7 péchés capitaux	Que faire pour résister à la tentation ?
100% heureuse	• Le bonheur 'du' travail, pas 'au' travail
100% libérée	• La coopération, pas la tyrannie des processus
100% agile	• Les fondamentaux de l'identité et de la culture
100% sociétale	• La raison d'en-être autant que la raison d'être
100% virtuelle	• L'incarnation et l'engagement fédérateur
100% diverse	• L'inclusion authentique, au-delà des catégories
100% alignée	• L'appropriation d'une vision partagée

organisationnelle est clé à condition qu'elle soit fondée sur des valeurs claires et partagées.

- Non, une organisation n'est pas 100% sociétale – la 'raison d'être', c'est bien, mais quelle est la 'raison d'en être' pour chaque collaborateur, du cadre supérieur à l'ouvrier dans son usine ? Être une 'entreprise à mission' apporte de nombreuses satisfactions sur le rôle sociétal de l'entreprise, mais si on oublie le rôle social, la manière d'engager chacun autour de cette vision, on passe à côté du sujet. Sans parler du débat entre croissance et décroissance !
- Non, une organisation n'est pas 100% virtuelle – la place prise par le management hybride et le travail à distance, grâce aux nouvelles technologies dans des organisations désormais dématérialisées, dispersées, outsourcées, ne doit pas occulter l'importance de l'incarnation des relations humaines et de l'engagement fédérateur, qui restera un mix hybride entre productivité du travail et création de lien fédérateur. D'ailleurs 'l'entreprise sans usine' est passée de mode puisqu'on parle de réindustrialisation et de relocalisation, et là où il y a des usines, il y aura des ouvriers !
- Non, une organisation n'est pas 100% diverse – le curseur devrait se déplacer de la diversité vers l'inclusion, souvent le parent pauvre. On tombe trop souvent dans de l'affichage de diversités voire la diffusion d'une idéologie 'woke' qui serait un terrain glissant car éloigné de la dimension véritablement inclusive. La vraie diversité est celle qui vit au sein de chaque équipe de travail, avec des managers qui la pilotent finement et en font un enjeu de

fédération collective.

- Non, une organisation n'est pas 100% alignée – le fonctionnement top-down sur la base de stratégies définies par le COMEX et déclinées dans les étages inférieurs est dépassé. On ne peut pas non plus faire semblant de consulter 'la base' pour mettre en œuvre les éléments de stratégie définis au 18ème étage avec une armée de consultants. Sans travailler sur le fond de l'engagement, sur l'appropriation par chacun de la vision proposée, sur le rôle clé du management, on a souvent un sentiment d'échec.

Renoncer au 'peoplewashing' et aux expériences éphémères ou infantilisantes

Le greenwashing ('éco-blanchiment' en français) est une méthode de marketing consistant à communiquer auprès du public en utilisant l'argument écologique de manière trompeuse pour 'embellir' l'image de l'entreprise. Cela aboutit à une présentation déformée des faits et de la réalité.

Sur le modèle du greenwashing, je propose le peoplewashing qui serait une méthode de marketing consistant à communiquer auprès du public et en particulier des potentiels candidats sur le marché du travail, en utilisant l'argument humain ou social de manière trompeuse pour 'embellir' sa marque employeur et donc l'image de l'entreprise. Dans un parallèle avec l'approche de greenwashing, le peoplewashing pourrait ressembler à ceci :

- Le détournement d'attention : quelques success stories de collaborateurs isolées, une sur-communication sur les éléments de l'expérience collaborateur en surface (ateliers collaboratifs, regroupements



	RSE <i>Greenwashing</i>	RH <i>Peopleshooting</i>
Détournement d'attention	1 seule ligne de produit éco-responsable	Quelques success stories isolées
Manque de transparence	Campagne de communication floue et peu d'investissement	Mots génériques sur les valeurs cachant une culture toxique
Faux label	Label 'pêche responsable', kesako au juste ?	Label 'Employeur de choix': une reconnaissance mais quelle réalité ?
Mensonge (frontal ou omission)	Plastique d'origine végétale ? Sans colorant, vraiment ?	Promesse de bien-être au travail compensant un management peu engageant
Packaging trompeur	Abus de la couleur verte, visuels 'forestiers'	Marque employeur ronflante, Chief Happiness Officer

festifs, jeunes mis en avant, fruits bio à la cantine, sans oublier les légendaires babyfoot...);

- Le manque de transparence : des mots génériques et un peu 'fumeux' sur les valeurs, dissimulant une culture toxique, le pack QVT/bien-être (espaces de co-working, flexibilité apparente, télétravail généralisé) est 'l'arbre qui cache la forêt'!
- Le faux label : on a vu la généralisation de ces labels de type 'employeur of choice', une reconnaissance évidemment, au même titre qu'une certification qualité, mais quelle réalité sur le terrain ? Les éléments d'ambiance (conditions de travail, flexibilité des horaires, qualité des services au collaborateur) sont généralement mis en avant donc posons-nous la question de l'idéologie sous-jacente de ces labels.
- Le mensonge frontal ou l'omission : promesse de bien-être au travail compensant un management peu engageant, des sujets de fond non traités. Ici on touche au fond de la réalité managériale, culturelle et organisationnelle de l'entreprise., difficile à percevoir et difficile même à diffuser, y compris quand elle est positive. Seul le 'bouche à oreille' et des influenceurs subtils peuvent rendre compte d'une culture réellement positive, et cela repose sur une acception du 'temps long'.
- Le packaging trompeur : marque employeur ronflante, chief happiness officers, baby foot, bonheur au travail. Tout est dit dans ce pack finalement tombé en désuétude, tout le monde voit clair dans ce qui est 'vrai' et ce qui relève de la construction marketing.

Le référentiel commun des missions, compétences et postures partagées des managers et des DRH que je propose dans mon ouvrage 'Engager pour Transformer' part de ces deux conditions pour reconstruire une fonction humaine capable de naviguer dans les paradoxes actuels : individuels (l'aspiration à être soi au travail ET en même temps de s'en protéger) , managériaux (trouver la ligne de crête entre bienveillance ET exigence) et organisationnels (produire de la diversité ET aligner un collectif sur une vision).

Le paradoxe de la fonction RH elle-même serait plutôt de dépasser la posture de 'business partner' pour être le 'gardien du temple' du développement humain :

- La posture de business partner est aujourd'hui largement répandue parmi les professionnels RH, elle reste fondamentale pour comprendre le business, répondre aux besoins opérationnels, délivrer les services attendus par la ligne managériale ;
- Être un 'gardien du temple', c'est dépasser la posture de business partner en évitant d'agir en simple 'serviteur' (facile à outsourcer), en gardant le recul nécessaire pour défendre la culture et les valeurs de l'entreprise, en agissant en contre-pouvoir du business quand nécessaire. Encore faut-il que cette vision soit partagée par la ligne managériale au plus haut niveau, et là il y a encore du chemin à parcourir.



Bernard Coulaty





L'ENGAGEMENT ASSOCIATIF AU SECOURS DES RH



Les entreprises n'ont jamais accordé autant d'importance à la QVT, et le bien-être au travail semble pourtant se détériorer. L'engagement associatif sur le temps de travail peut-il enrayer le phénomène ? Le mécénat de compétences, une réponse possible à des situations individuelles de mal-être au travail ?

Baptiste CLAIR
Co-fondateur de *Demain. Works*



Les études ne manquent pas pour illustrer la chute de la motivation au travail. Les causes sont multiples et profondes : «processisation» à outrance, culture du dépassement de soi, perte des repères entre vie professionnelle et personnelle... Une problématique exacerbée par le contexte social et environnemental anxiogène. Pour y répondre, installer un babyfoot ou se revendiquer «entreprise à mission» ne suffit pas.

Vecteur de sens ou outil de social washing ?

Le sens au travail : un même concept pour des attentes très variées

Le sens au travail s'est imposé depuis le COVID parmi les priorités professionnelles des actifs. Les entreprises ont donc dû l'intégrer comme composante de leur politique RH et de leur marque employeur afin d'attirer, motiver et fidéliser les meilleurs profils.

Les entreprises se présentent désormais comme des «collectifs», fédèrent leurs «richesses humaines» autour d'une «raison d'être» et se prévalent d'être certifiées B-Corp. Une évolution de façade qui répond rarement aux causes profondes de la crise de sens, et fait peu cas des ressorts personnels des individus concernés.

Le sens n'a en effet pas la même définition pour tout le monde : le poids associé à chacun de ses constituants diffère d'un individu à l'autre. Certains vont attacher plus d'importance au

cadre dans lequel ils exercent, d'autres à la nature des tâches effectuées, d'autres encore à leur finalité.

Faute de pouvoir apporter du sens sur-mesure, un nombre croissant d'entreprises proposent aujourd'hui à leurs collaborateurs d'aller en chercher ailleurs. Une initiative bienvenue pour les 66% de salariés (83% chez les moins de 35 ans !) estimant «légitime» que leur entreprise leur propose de s'impliquer dans des causes qu'elles soutiennent.

De nouvelles formes d'engagement solidaire

Encore récemment, les actions solidaires des entreprises consistaient en un soutien financier à des causes chères à leurs dirigeants. Cette approche philanthropique s'est peu à peu ouverte à de nouvelles formes et une approche moins «descendante».

Abonder les dons sur salaire, organiser un événement caritatif, offrir des jours de congé pour volontariat, ou encourager le mentorat sont autant de formats plus ou moins astreignants ayant tous en commun d'impliquer activement les collaborateurs en vue de renforcer leur attachement à l'entreprise et leur sentiment d'accomplissement.

Parce qu'il exige davantage d'implication et s'inscrit dans l'exercice du travail, le mécénat de compétences permet parmi ces formats de répondre à des enjeux RH individuels plus profonds.



Mécénat de compétences et bien-être professionnel

Un booster de sens et d'engagement

55% des salariés estimaient en 2017 que le sens au travail s'était dégradé. Une tendance accentuée par la crise sanitaire : 60% des personnes interrogées en 2022 avaient déjà quitté leur emploi par manque de sens ou envisageaient de le faire. Avec un impact significatif sur la motivation des salariés (en chute pour 30% d'entre eux) et donc leur productivité.

L'impact sociétal positif est un facteur de sens que l'engagement solidaire permet d'adresser de manière évidente. Mais la perte de sens, de motivation et de productivité - le brown-out - ne se résume pas à cela. Le sentiment d'inutilité, le manque de reconnaissance, et la routine sont les 3 principales raisons évoquées par les actifs concernés.

Trois facteurs que le mécénat de compétences permet par construction de prévenir. 37% des salariés impliqués dans une action de mécénat de compétences estiment même que l'expérience les a remotivés dans leur travail.

Pour Annick, salariée de la société Qestit, le mécénat de compétences auquel elle a contribué pour une association a été utile et positif. «Je n'avais jamais entendu parler du dispositif et n'avais jamais eu d'expérience associative. J'ai trouvé que c'était une bonne initiative de la part de Qestit que d'offrir à une association de notre temps de travail».

Annick trouve du sens dans son métier. «La satisfaction client est gratifiante, l'environnement bienveillant, et j'apprends beaucoup.». Pour autant, l'expérience en association lui a permis de voir autre chose. «J'ai été désemparée au début : tout y était moins structuré qu'en entreprise ! Je me suis adaptée et suis montée en compétences sur des sujets stratégiques et techniques nouveaux pour moi. La disponibilité et la réactivité de l'association ont aidé.»

La finalité de la mission était assurément source de motivation : «J'étais contente que mes compétences puissent aider une association ! Si ma charge de travail le permet, je serai partante pour le refaire.»

Un levier contre l'ennui professionnel

Le mécénat de compétences peut également être pertinent pour des situations de souffrance professionnelle liées à une activité répétitive ou réduite et source d'ennui.

Qu'elles soient structurelles (définition du poste, réorganisation) ou conjoncturelles (inter-projet, baisse d'activité), ces situations peuvent être vécues comme dévalorisantes pour les collaborateurs et les affecter psychologiquement lorsqu'elles se prolongent.

Philippine a rejoint une grande ESN dans le cadre d'une reconversion professionnelle. A son arrivée, elle n'a bénéficié d'aucun parcours d'intégration. «Une fois mon PC récupéré, on m'a laissée à l'abandon».

Les jours et les semaines passent sans qu'elle ne soit impliquée sur une mission. Comprenant que la situation risque de durer, elle prend les choses en main. «Ayant travaillé dans les RH dans ma précédente vie, je connaissais le mécénat de compétences. Quand j'ai parlé à mes managers d'occuper mon intermission à exercer mes compétences pro bono, on m'a objecté que je devais rester disponible à tout moment pour les clients».

Malgré ses relances, Philippine est restée 6 mois durant sans aucune activité ou presque. «C'était rude psychologiquement, je me suis vraiment sentie atteinte dans ma dignité. Quand j'ai compris que même ma demande d'engagement solidaire n'aboutirait pas, ça a été rédhibitoire». Est-ce qu'un mécénat de compétences aurait permis d'éviter sa démission ? «C'est certain, je serais restée» dit-elle.

Un parcours possible de reprise après un arrêt prolongé

En 2022, 13% des salariés étaient en situation de burn-out sévère. Une détresse extrême aux lourdes conséquences pour l'individu, l'entreprise, mais aussi la collectivité : les observations pointent vers une incapacité de travail moyenne entre 12 et 18 mois.

Les entreprises doivent opérer les changements qui s'imposent en matière d'environnement de travail, de charge, ou de management. Mais même en traitant les facteurs ayant pu conduire au burn-out, la reprise d'activité reste délicate à gérer. La rechute n'est pas rare : c'est une crainte pour 1 personne en burn-out sur 2, et une réalité pour 1 sur 4.

Pour Julie qui a combiné burn-out professionnel et parental, c'est encore dur d'en parler 3 ans après : «L'accueil à mon retour de grossesse a été pire que tout. J'étais surmenée, et on exigeait de moi encore plus qu'avant. Mon corps a lâché et j'ai dû m'arrêter 3 mois, mais ça n'a rien résolu. Dès mon retour au bureau j'ai vomi et suis repartie, puis on m'a poussé à la démission.»





L'angoisse, la culpabilité et le sentiment d'échec qui accompagnent le burn-out créent un cercle vicieux qui entrave la reprise d'activité. Travailler comme chargée de projets dans une fondation a permis à Julie de casser ce cercle et d'opérer un retour à la normale.

«Mon contrat avait une date de fin, j'avais donc moins d'appréhension. La charge de travail et le niveau d'exigence avaient beau être les mêmes qu'en entreprise, l'expérience m'a fait beaucoup de bien.»

«J'ai découvert un mode de fonctionnement très différent, où j'avais le sentiment d'apporter de la valeur. La cause pour laquelle on travaille crée une forte cohésion en association, il n'y a pas tout le poids des process, et on peut intervenir partout où nos compétences sont utiles. J'ai appris des choses que je n'avais jamais faites ou que j'aurais faites différemment en entreprise.»

«Ça m'a permis de voir que j'étais capable de travailler dans d'autres environnements et de retourner travailler dans une nouvelle entreprise sans la même anxiété.»

Un dispositif qui doit être bien accompagné

L'engagement sociétal des entreprises n'est pas le remède miracle aux maux des salariés. Mais il peut avoir un impact très concret lorsqu'il implique leur participation active et soutenue.

Agir sur l'épanouissement des collaborateurs et leur bien-être professionnel exige de comprendre leurs attentes et leurs leviers individuels. Le mécénat de compétences est en cela un outil idéal.

Il nécessite toutefois un encadrement particulier, et une expertise que peu d'entreprises ont les ressources ou l'envie de développer en interne. Elles peuvent alors s'appuyer sur des partenaires à même de créer et d'animer un réseau d'associations, d'assurer la mise en œuvre de missions, d'accompagner individuellement chaque salarié volontaire, et de valoriser leur expérience.

Un appui externe qui permet également de garantir les bons fondements du dispositif. Pour être un succès, le mécénat de compétences doit reposer sur un accord mutuel afin avant tout que les ressources de l'entreprise et les compétences des salariés soient mises au service d'une cause d'intérêt général. L'écueil majeur à éviter : considérer les associations bénéficiaires comme des prestataires de service où placer les salariés qu'on ne sait pas gérer.

Baptiste Clair





SE LIBÉRER DE L'EMPRISE TECHNICIENNE



Aurions-nous perdu de nos facultés, de notre liberté, de notre humanité à travers l'usage des techniques modernes, notamment des technologies de l'information et de la communication (TIC), qui s'imposent dans nos vies personnelle et professionnelle ?

Yvan BAREL
Enseignant-chercheur, Nantes Université



Cette question gagne à être posée avec l'éclairage des travaux de Jacques Ellul (1912-1994), historien du droit, sociologue et théologien, qui a porté un regard critique sur la technique, regard dont pourraient tirer parti les Directions des Ressources Humaines (DRH) invitées à accompagner la transformation numérique des organisations. Accompagner suppose de prendre pleinement conscience des multiples et subtils impacts des TIC sur les métiers, sur les modes de management, de communication et de coopération mais aussi sur les processus RH. Entendue comme l'ensemble des instruments (outils, machines, logiciels...) permettant d'obtenir un résultat, la technique est-elle un moyen au service de l'être humain ou bien, comme le suggère Ellul, serait-elle devenue sa propre fin ?



L'inarrêtable spirale technicienne

Parce que toute technique possède des potentialités indépendantes des fins initialement imaginées par les inventeurs, le progrès technique s'auto-alimente irrémédiablement. Reprenant la loi de Gabor selon laquelle «tout ce qui est possible sera nécessairement réalisé», Jacques Ellul évoque une «autonomie croissante de la technique» qui serait maître de son propre mouvement. Il ne s'agit en rien d'un délire futuriste : l'auteur ne prétend pas que les machines s'auto-fabriquent. Il s'agit plutôt pour lui de signifier l'emprise croissante exercée par la technique sur les sphères politique et morale. Dans un marché mondialisé, les moyens politiques de freiner les innovations techniques demeurent peu opérants. Et la question morale a bien du mal à se faire une place chez les acteurs de l'innovation technique mais également chez les consommateurs dont les désirs sont suscités par une habile communication commerciale.

Elon Musk est sans doute le personnage contemporain qui incarne le plus la confiance dans le «technosolutionnisme», courant de pensée originaire de la Silicon Valley, qui fait des nouvelles technologies la solution à tous les grands problèmes du monde, comme la maladie, la faim ou la pollution. Étrangement, ce courant ne questionne pas les sources des problèmes pourtant souvent liés à une exploitation tous azimuts des possibilités techniques.

La neutralité de la technique, un leurre

Jacques Ellul remet radicalement en cause la thèse de la neutralité de la technique. Pour lui, toute technique est nécessairement «ambivalente». Elle n'est pas, soit bonne, soit mauvaise. Elle est à la fois bonne et mauvaise, sans qu'il soit possible de dissocier ces deux aspects, sans qu'il soit possible non plus de calculer un solde positif ou négatif car les éléments à comparer ne sont pas du même ordre. Par exemple, une réunion en visio présente l'avantage de réduire les coûts de déplacement mais l'inconvénient de limiter l'expression libre et spontanée.

L'absence de neutralité de la technique ne tient pas qu'à son ambivalence mais également aux effets qu'elle exerce sur les mentalités humaines. Il existe, selon Jacques Ellul, un «esprit de la technique». Les valeurs d'efficacité, de rentabilité, d'accroissement se seraient imposées dans les sociétés modernes sous l'action insidieuse de la technique. Nos loisirs eux-mêmes ne sont-ils pas imprégnés de ces valeurs ? Les smartphones fournissent toute une batterie d'indicateurs sur nos

déplacements à pied : nombre de pas, dénivelé, nombre de calories perdues, etc. L'usage de ces outils nous conduirait à pratiquer des activités sportives moins pour le pur plaisir que pour améliorer nos performances. Dans nombre de plateformes logistiques, c'est au nom de l'efficacité que les préparateurs de commandes sont de plus en plus soumis au guidage vocal (voice picking). Équipés d'un casque-audio, les salariés se retrouvent privés de toute convivialité avec leurs collègues et ressentent la désagréable impression d'être le bras exécutant d'une intelligence artificielle. Inversion du lien : l'Homme n'est plus l'être pensant s'appuyant sur la technique, mais un être exécutant au service de la technique. En favorisant l'isolement des opérateurs et l'accélération des rythmes de travail, le guidage vocal accroît de manière significative la fatigue physique et mentale, et par là les troubles musculo-squelettiques, les arrêts de travail, les mises en inaptitude, les démissions. On dénonce allègrement le taylorisme dans l'industrie lourde, mais on souscrit avec une déconcertante complicité au taylorisme digital. Apparemment inoffensives, les technologies douces peuvent être individuellement et collectivement violentes dès lors qu'elles participent à une robotisation irrespectueuse de la nature humaine. Pourquoi continue-t-on ? Sans doute parce que l'emprise technicienne favorise une vision partielle et partielle de ladite efficacité.

Le numérique : quand révolution rime avec aliénation

Les techniques numériques avec lesquelles nous vivons au quotidien sont bien différentes des autres techniques. Quand nous avons besoin de faire des trous dans un mur pour y installer une étagère, nous utilisons une perceuse électrique le temps de réaliser la besogne. L'usage reste ponctuel, maîtrisé, correspondant à un vrai besoin. Autrement dit, l'outil de bricolage reste un moyen à notre service. Il n'en va pas de même avec les outils numériques qui nous plongent dans une sorte de frénésie permanente entretenue par des notifications que l'on se sent obligé de regarder rapidement par peur de manquer une information. Remplaçant la «réflexion» par le «réflexe», pour reprendre les mots de Jacques Ellul, les techniques modernes bouleversent notre rapport au temps. On ne sait pas où on va mais on y va à toute allure pour ne pas être dépassé. Constamment en alerte, on passe d'une activité à une autre en mode zapping. Bien qu'épuisé par les incessantes interruptions dans notre travail, on profite souvent des moments de tranquillité pour regarder nos messageries ou papillonner sur le net. À l'ère digitale, le champ des possibles s'accroît, la





dépendance aussi...

Un devoir d'alerte des DRH

Les DRH ont un rôle crucial à jouer (encore un !) pour sensibiliser l'ensemble du personnel – des employés jusqu'aux top managers – aux risques que représente la logique technicienne tant au niveau individuel que collectif.

Désormais chargées d'accompagner des salariés «connectés», elles ont conscience de devoir les protéger de l'invasion de la sphère professionnelle sur la vie personnelle. Droit à la déconnexion ! Mais il s'agit aussi de protéger l'entreprise d'une invasion des préoccupations privées quand les salariés consultent leurs messageries personnelles ou surfent sur des réseaux sociaux et des sites de vente, y compris pendant des réunions de travail. Devoir de déconnexion ! Pas facile car, au nom de la souplesse et du développement du télétravail, la plupart des employeurs et employés n'aspirent plus à une nette séparation entre les sphères personnelle et professionnelle.

Les DRH ont également le devoir d'alerter les dirigeants sur la nécessité d'intégrer la dimension humaine dans les choix technologiques. Si l'on reprend le cas du voice picking, il est impérieux d'en souligner les conséquences délétères pour la santé au travail. De même, les DRH peuvent

mettre en lumière la lassitude des salariés contraints de s'adapter à la technicisation de l'activité et aux incessants changements de logiciels. Ou encore, elles pourraient suggérer la pratique de réunions sans téléphones ni ordinateurs portables, plus courtes mais humainement plus intenses et collaboratives.

Pour être crédibles, les DRH doivent avant tout faire preuve d'exemplarité en étant vigilantes dans l'usage des TIC qui touchent leurs propres pratiques. La multiplication des applications pour gérer les temps de travail, la formation, la mobilité ou les évaluations annuelles peut être éprouvante pour les employés et les managers, notamment parce que la technique n'est pas forcément simple, elle ne fonctionne pas toujours et ne permet guère de gérer les situations particulières. Si la technique est plus contraignante que facilitante pour les utilisateurs, l'objectif de fonction support des RH est mis à mal. Se libérer de l'emprise technicienne passe par la prise de conscience que les TIC impactent les mentalités, les comportements individuels et les relations de travail, et qu'il importe plus que jamais d'être attentif à la sauvegarde de l'entreprise en tant que communauté de personnes.

Yvan Barel



An anime-style illustration of a man with dark, wavy hair and glasses, wearing a dark blue suit and a yellow tie. He is smiling slightly and gesturing with his right hand. In the background, there are other people in a meeting room with large windows. The text is overlaid on the center of the image.

**NÉGOCIATION SUR
LA QVCT : CONCILIER
CONFORMITÉ ET
EFFICACITÉ**



La question des nouveaux rapports au travail, mettant en avant le besoin de sens, d'engagement social et de développement personnel, celle de leur définition et des réponses à apporter, est au cœur des enjeux en matière de ressources humaines.

Alexandre LAMY

*Avocat Associé Cofondateur ARSIS Avocats –
Cofondateur du think tank Néos - Membre de l'Institut
Sapiens*



La question des nouveaux rapports au travail, mettant en avant le besoin de sens, d'engagement social et de développement personnel, celle de leur définition et des réponses à apporter, est au cœur des enjeux en matière de ressources humaines.

Or, les études montrent que quelques principaux déterminants structurent fortement les rapports au travail.

Ces déterminants viennent donner une consistance concrète au sens du travail, et, partant, permettent d'y apporter des réponses effectives.

A ce titre, peuvent être distingués les facteurs d'insatisfaction et les facteurs de satisfaction.

Parmi les facteurs d'insatisfaction, sont identifiés comme clef aux côtés de la rémunération les enjeux liés aux conditions de travail, à la charge de travail – définie par référence non pas à la durée du travail, mais à l'intensification des nouvelles formes d'organisation du travail – au système de supervision et de management

et à l'intégration à la collectivité, à l'équipe de travail.

Les facteurs de satisfaction visent quant à eux principalement l'autonomie et le niveau de responsabilités.

Il est intéressant de noter que les principaux facteurs d'insatisfaction et de satisfaction liés à la QVCT correspondent aux principales pratiques RH considérées par la littérature économique comme ayant un impact favorable sur la capacité des entreprises à innover. Jenssen (2014) et Bos-Nehles et al. (2017) ont réalisé des revues littéraires sur le sujet et ont relevé 8 pratiques RH ayant un impact démontré sur les capacités à innover, dont, aux côtés de la rémunération, la formation et la mobilité :

- L'autonomie au travail ;
- Le degré d'effort requis et des délais contraignants ;
- Les retours d'expérience.



Il apparaît ainsi que ces facteurs et pratiques ont principalement trait au champ de la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) tel que défini par le législateur.

La QVCT fait l'objet d'une négociation périodique obligatoire d'entreprise, et son champ supplétif est défini par l'article L. 2242-17 du Code du travail, en l'intégrant à la négociation obligatoire sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (articulation entre vie personnelle et vie professionnelle, objectifs et mesures permettant d'atteindre l'égalité professionnelle, mesures de lutte contre les discriminations, insertion et maintien des travailleurs handicapés, prévoyance, droit d'expression, droit à la déconnexion, mobilité).

Il ressort également des articles L. 2242-19 et L. 2242-19-1 du Code du travail que cette négociation a vocation à porter sur la prévention des effets de l'exposition aux facteurs de risques professionnels, et sur la santé, la sécurité et la prévention des risques professionnels.

Compte-tenu des enjeux en cause – agir sur les facteurs de satisfaction et d'insatisfaction et innover – il est bien sûr essentiel que la QVCT fasse l'objet d'une négociation collective, ce d'autant plus qu'il ressort de l'ANI du 9 décembre 2020 et des débats parlementaires de la loi n° 2021-1018 du 2 août 2021 que la QVCT intègre un aspect organisationnel et collectif.

Pour autant, la pratique des négociations montre que l'intégration de ce sujet clef parmi d'autres sujets non moins essentiels comme l'égalité professionnelle et la lutte contre les discriminations, l'insertion et le maintien dans l'emploi des travailleurs handicapés, est source d'inefficacité des négociations.

Pour que la négociation soit pleinement efficace, et qu'elle remplisse son objet premier, depuis les Ordonnances de 2017, de construction d'une politique sociale différenciante et d'une stratégie organisationnelle inimitable – pour faire de la politique sociale un avantage concurrentiel –, elle doit être aménagée.

Compte tenu des enjeux auxquels elle permet de répondre, la QVCT mérite une négociation spécifique et dédiée.

La négociation envisagée par la loi à titre supplétif en l'accolant notamment à un sujet aussi important que l'égalité professionnelle et la lutte contre les discriminations, n'est pas tenable.

L'importance de la QVCT rend pratiquement indispensable la conclusion d'un accord d'adaptation, qui jouera également le rôle

d'accord de méthode, en restructurant les thèmes entre eux, définissant les modalités de la négociation, le calendrier et les informations requises.

La pratique de cette négociation clef sur la QVCT conduit également à identifier que la négociation sur le droit d'expression directe et collective des salariés constitue l'un des axes majeurs.

En effet, le développement de l'autonomie des salariés est identifié comme le facteur clef de satisfaction au travail.

Dans le cadre d'un projet de médiation scientifique du Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (Liepp) de Sciences Po, diffusé en collaboration avec «Le Monde», le statisticien Thomas Coutrot et l'économiste Coralie Perez rappellent que «les données statistiques ne font que confirmer ce qu'ont établi depuis long-temps les sciences du travail : pour redonner du sens au travail et préserver la santé psychique des salariés, il faut accroître leur pouvoir d'agir sur les conditions, l'organisation et la finalité de leur travail. Dans les entreprises et les administrations, la priorité devrait être de leur reconnaître un pouvoir ou un contre-pouvoir, de sorte qu'ils puissent contribuer aux décisions importantes concernant l'organisation de leur travail au quotidien.

Par ailleurs, la littérature économique montre que le développement de dispositifs participatifs, accroissant l'implication décisionnelle des salariés et développant leur autonomie, améliore la performance de l'entreprise.

Il est aujourd'hui acquis que la pertinence de l'organisation de l'entreprise repose sur son aptitude à développer des dispositifs inclusifs et de retours d'expérience.

La mise en œuvre de tels dispositifs permet en effet d'éviter les risques de dégradation des compétences et de perte d'engagement en renforçant plusieurs ressources immatérielles stratégiques pour l'entreprise :

- le développement des compétences,
- la créativité
- l'intégration et la cohésion sociales
- la production de nouvelles connaissances
- l'identification des savoirs clés à capitaliser et leurs détenteurs pour leur transmission.

Parmi les sujets relevant de la négociation sur la QVCT, le dispositif de droit d'expression





directe et collective des salariés né des Lois Auroux, méconnu ou ignoré, est l'outil parfait pour répondre à ces enjeux à ces enjeux fondamentaux.

Cantonné aux conditions de travail par la loi, ce dispositif mérite d'être renouvelé, dans le cadre de la négociation sur la QVCT, pour lui donner un effet utile. Cet instrument de démocratie directe gagne en efficacité en s'inscrivant dans une dynamique de reconnaissance d'un pouvoir de choix et d'action du salarié, de nature à favoriser non seulement un resserrement du lien social au sein du groupe, mais encore une reconnaissance du salarié en tant que membre de ce groupe.

En l'adossant à la négociation collective, en amont et en aval, il permet également un réengagement des salariés, renforçant alors la démocratie représentative en permettant un dialogue de proximité.

Le déploiement, sous une forme renouvelée, de ce dispositif, permet ainsi de répondre pleinement aux conclusions et propositions du Rapport des Assises du Travail dans le cadre du Conseil National de la Refondation.

En effet, selon ce rapport, face à la question

du sens au travail (facteur d'engagement et de productivité), il doit être répondu aux demandes d'autonomie, de confiance et de reconnaissance, par la mise en œuvre d'un pacte de confiance au sein des organisations, reposant sur la reconnaissance et l'écoute ainsi que sur un dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail.

Au surplus, les conclusions du rapport rappellent que la participation et l'écoute des salariés sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales représentent un enjeu majeur de santé mentale et de prévention.

Or, selon le rapport, il peut être répondu à ces enjeux par la mise en place d'espaces d'expression.

Alexandra Lamy



RAPPEL : LA QVT « POUR DE VRAI »

LES DÉFIS DE LA MISE EN DISCUSSION DU TRAVAIL



Il est aujourd'hui de bon ton d'ironiser sur le babyfoot ou l'heure de yoga offerte par l'employeur en guise de "politique QVT, et nous-mêmes nous en privons rarement. Mais tirer sur l'ambulance Chief Happiness Officer témoigne aussi d'une certaine paresse intellectuelle si l'on ne cherche pas à comprendre pourquoi cette version de la QVT séduit davantage que la version symbolisée par l'accord interprofessionnel de 2013 et à conduit ainsi à une évolution en 2021 avec la loi santé au travail qui met en avant la qvCt.

2019 : le monde du travail d'avant. Avant le Covid, avant la diffusion massive du travail hybride distanciel/présentiel, avant cette nouvelle forme d'hybridité entre l'homme et la machine qu'est en train de provoquer l'intrusion des outils d'intelligence artificielle dans le travail, avec son lot de nouveaux risques et de nouvelles questions sur la manière de préserver les conditions d'un travail de qualité. 2024 : dans un contexte de tensions sur le marché du travail, de difficultés à fidéliser, d'augmentation de l'absentéisme et des risques psycho-sociaux, d'allongement — contraint plus que choisi — de la vie professionnelle, redonner voix aux salariés sur leur travail et son organisation n'a jamais semblé aussi nécessaire pour construire les conditions d'un travail soutenable. On se souviendra peut-être qu'en 2023, de fugaces « Assises du Travail » avaient redonné un peu d'attention au thème de l'expression des salariés sur leur travail. La regrettable faiblesse du consensus politique sur le sujet n'empêche pas un nombre croissant d'entreprises de relancer la dynamique, avec un pragmatisme dont les corps constitués semblent incapables. Voilà pourquoi les observations et recommandations que nous avons pu formuler en 2019 nous semblent toujours receler un peu d'actualité ...

Les auteurs

Olivier MERIAUX

Directeur des Études & Synthèses ancien directeur technique et scientifique de l'ANACT

Jean-Christophe MICHEL

Directeur Conseil chez Plein Sens



Alors que le discours managérial en vogue porte au pinacle l'innovation collaborative, le participatif à tous les étages et les « organisa-

tions responsabilisantes », comment expliquer que la plupart des entreprises en restent, dans la pratique, à une conception « maternaliste » de la QVT, quand elles ne sont pas dans un simple habillage de leurs obligations en matière de prévention des risques psychosociaux ?

Pour expliquer ce paradoxe apparent, il faut revenir à ce qui distingue fondamentalement l'approche de l'ANI de 2013 de ses différents ersatz : la volonté de redonner du pouvoir décisionnel au collectif de travail en le faisant s'exprimer sur ce qu'il faut transformer dans les modes d'organisation afin de mieux travailler. Or comme on le sait depuis Albert Hirschman, l'option de la prise de parole comme moyen de lutter contre la défection (le désengagement, la résignation) est une aventure essentiellement politique (Hirschman, 1970). Mettre en discussion les conditions du travail (du « bon travail », du travail efficace) est à la fois un moyen très puissant d'activer des potentiels de performance insoupçonnés et une entreprise à très haut risque pour l'équilibre des pouvoirs dans l'organisation.

Notre expérience de praticiens de l'accompagnement des entreprises tend



à montrer que cette dimension politique est intuitivement identifiée par les parties-prenantes comme un facteur de risque, et à juste titre. Elle reste pourtant peu explicitée par les promoteurs d'une « vraie » QVT et peu traitée par les méthodes standard d'accompagnement. Ceci explique pour beaucoup la tendance à privilégier des approches « cosmétiques » malgré leurs limites pourtant connues (moins de risques, moins de gains) et milite pour une meilleure inclusion des problématiques de pilotage de la performance et d'exercice du pouvoir dans les démarches de QVT. L'ambition contrariée de l'ANI de 2013

A la fois modeste dans son intitulé, confus dans sa forme et d'une ambition extraordinaire sur le fond, l'accord interprofessionnel du 19 juin 2013 « Vers une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle » était porteur d'un double objectif de rénovation :

- *Du modèle classique de la prévention des risques professionnels, en formulant le pari de la possibilité d'une amélioration conjointe des conditions de travail et de la compétitivité des entreprises dans un contexte dynamique de transformations et de mutations. Ainsi que le souligne le directeur général de l'ANACT à l'époque, « les négociateurs n'ont pas sombré dans le piège du bonheur en entreprise. Ils invitent plutôt à revenir à des fondamentaux du management. De ce point de vue, l'accord constitue non pas un substitut aux RPS mais l'étape qui leur succède, une approche qui au-delà de l'exposition à des risques, explore les ressorts du développement de l'individu au travail » (Lanouzière, 2013).*
- *Du modèle de régulation sociale associé : plutôt que de donner de nouveaux droits ou d'édicter de nouvelles normes, l'ANI préconise d'expérimenter de nouvelles manières de travailler en s'adaptant aux enjeux locaux des entreprises. Pour y aider, il propose une approche systémique qui vise le décloisonnement des différents domaines (santé-sécurité au travail, développement professionnel, organisation du travail, performance...), l'articulation « à la carte » des thèmes de la négociation collective, ainsi qu'une panoplie d'outils et méthodes (formation, indicateurs, démarches participatives, expression des salariés...) pour transformer la pratique des relations sociales bien plus que son cadre juridique formel.*

Quelques années après sa signature, force était de constater que la conception ambitieuse portée par les promoteurs de l'ANI de 2013 semble avoir largement perdu

la partie face aux divers succédanés qui circulent aujourd'hui sous le pavillon de complaisance de la « Qualité de Vie au Travail ». Il suffit pour s'en convaincre de collecter les offres commerciales étiquetées « QVT » qui s'adressent aux entreprises : la très grande majorité de celles-ci vise le développement personnel, des services individuels aux salariés (plutôt cadres du tertiaire qu'opérateurs de production), l'amélioration du confort ou de « l'ambiance » au travail.

La norme marchande de la QVT en passe de s'imposer est ainsi plus tournée vers des solutions « sur étagère » visant le bien-être des personnes dans une logique d'adaptation plutôt que l'état de l'organisation. Le « marché de la QVT » témoigne d'un « air du temps » très en vogue, que les politiques RH ne font pour l'essentiel qu'accompagner.

Mais elle signe aussi l'absence persistante d'un agenda stratégique centré sur les nouvelles organisations à inventer pour répondre aux conditions d'une performance globale et durable du point de vue des ressources humaines.

« Aussitôt signé, aussitôt oublié » notait un observateur lapidaire six mois après la signature de l'ANI QVT (Richer, 2014). Six ans après, l'état des lieux de la dynamique conventionnelle est à peine plus encourageant. Sur le plan quantitatif d'abord, surtout si l'on met de côté les quelques dizaines d'accords signés par les grands groupes usual suspects de l'innovation sociale. Mais également sur le plan qualitatif, tant il est évident que le dialogue social en entreprise a surtout investi les aspects « sociétaux » les plus facilement consensuels (articulation des temps, diversité, handicap...) au détriment des questions de performance (Anact, 2019).

Le Législateur n'est ici pas tout à fait hors de cause, qui avec la loi El-Khomry et les Ordonnances Travail a fait rentrer dans le Code du Travail (article L2242-17, dispositions supplétives) une obligation annuelle de négocier sur l'égalité professionnelle et la qualité de vie au travail version « cases à cocher » : articulation vie personne/vie professionnelle + égalité professionnelle + lutte contre les discriminations + insertion des handicapés + droit d'expression directe et collective des salariés + droit à la déconnexion.

Ce faisant, non seulement la vision expérimentale et systémique prônée par l'ANI a été effacée, mais le centre de gravité de la négociation d'entreprise sur la QVT a été déplacé du sujet des conditions d'un travail de qualité et efficace vers la moralisation de l'employeur « responsable ».



L'expression directe des salariés sur les conditions de leur travail, « banc d'essai » pour une vision ambitieuse de la QVT

Il est de notre point de vue très significatif que le droit d'expression ne figure plus que comme un sujet parmi d'autres dans cet article du Code du Travail. Car c'est bien la place laissée à l'expression directe des salariés sur les conditions de leur travail qui fait l'embranchement entre les démarches QVT cosmétiques — celles dont la pente à dégénérer aboutira à la mise en place d'un CHO ou à la prise en charge de leçons de méditation de pleine conscience à l'heure du déjeuner — et celles qui relèvent d'une ambition transformatrice plus franche, et surtout plus en prise sur les conditions organisationnelles de l'efficacité collective. Or sur ce plan également, l'ANI n'a pas réellement créé de dynamique : un sondage réalisé en 2015 pour l'Anact1 montrait que moins de 15% des salariés déclaraient avoir participé à un « espace de discussion » sur le travail, estimation qui paraît optimiste si l'on se fie à un repérage empirique des initiatives et des accords d'entreprise sur le droit d'expression. En-dehors de quelques cas d'expérimentations emblématiques au sein de grands groupes ayant fait l'objet d'investigations approfondies (Merceron, 2016 ; Bonfond, 2016) et d'une large communication, très peu d'évaluations indépendantes ont été produites pour en mesurer les effets induits et les conditions de réussite.

Reconnaissons que l'ANI de 2013 n'était pas d'une très grande clarté. Son article 12 proposait un subtil — trop subtil ? — équilibre entre la réaffirmation du pouvoir d'organisation de l'employeur et la volonté syndicale de redynamiser le droit d'expression : « si l'organisation du travail est de la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail, est l'un des éléments favorisant leur perception de la qualité de vie au travail et du sens donné au travail ».

Mais au-delà du flou des principes, l'accord de 2013 avait le mérite de suggérer un modus operandi minimal pour mettre en place et faire vivre des « espaces de discussion » : « (ils) s'organiseront sous la forme de groupes de travail entre salariés d'une entité homogène de production ou de réalisation d'un service. Ils peuvent s'organiser en présence d'un référent métier ou d'un facilitateur chargé d'animer le groupe et d'en restituer l'expression et comportent un temps en présence de leur hiérarchie ».

Discuter du travail, exigences méthodologiques et portée politique

Les grands principes méthodologiques présents dans l'ANI de 2013 prétendaient tirer les enseignements de l'essoufflement des initiatives issues des Lois Auroux. Dès avant la signature de l'accord, des experts et des universitaires en pointe sur le sujet (Ughetto, 2007 ; Detchessahar, 2011, 2013) livrent des recommandations opérationnelles pour mettre en œuvre les espaces de discussion. L'ANACT, qui a alimenté abondamment les travaux des partenaires sociaux, produit et diffuse dans la foulée de nombreux outils, éprouvés dans des démarches-pilotes, pour « équiper » les entreprises désireuses de se lancer dans l'aventure des espaces de discussion (Anact, 2016). L'ingénierie de la discussion du travail devient un sujet en soi, notamment pour les ergonomes qui peuvent mobiliser toutes les ressources méthodologiques de leur discipline pour « faire parler l'activité » (Rocha 2014 ; Van Belleghem, Forcioli-Conti, 2015).

Sur le plan de la méthode, « coller au travail réel » en donnant aux parties-prenantes une capacité à analyser les activités de travail semble effectivement la meilleure manière de limiter les dérives des espaces de discussion : « si vous allez trop vers les produits et les prestations, vous recréez les défunts cercles de qualité ou pire, vous faites du 'lean management' mal compris, qui aboutit à étouffer les espaces de parole des salariés ; si vous allez trop vers des sujets économiques, vous dérivez vers le débat lié à la stratégie et à la culture d'entreprise ; si vous allez trop vers des sujets individuels, vous empiétez sur les entretiens annuels et la relation managériale (Richer, 2013).

Notre propre expérience de l'accompagnement de grandes entreprises dans la mise en place de démarches de mise en discussion des organisations de travail — parfois à très grande échelle — confirme toute l'importance de l'équipement méthodologique des parties prenantes et l'intérêt dans cette perspective de pouvoir mobiliser la boîte à outils de l'analyse de l'activité (Domette, Michel, 2016). C'est notamment la raison pour laquelle ces démarches débutent par une phase de transfert aux parties prenantes de repères méthodologiques communs pour conduire ensemble des observations sur le travail réel. L'encadrement de proximité doit également être soutenu afin d'être en capacité de faire émerger des collectifs les situations de travail sur lesquelles ils souhaitent travailler. L'acquisition de techniques d'animation est indispensable pour limiter l'effet « double casquette » qui frappe les managers invités



à adopter un « positionnement participatif » au cours des espaces de discussion, en contradiction par rapport à un positionnement plus descendant attendu le reste du temps.

Mais ces conditions techniques ne doivent pas occulter la dimension fondamentalement politique de la mise en discussion du travail (Ughetto, 2014), « au sens où elle est le moyen d'une finalité qui est de produire des solutions ou des règles » (Detchessahar, 2019). Cette formulation abstraite a des implications très concrètes pour ceux qui s'essayent à déployer ces démarches : une fois outillés sur le plan méthodologique, les espaces de discussion réussiront ou échoueront en fonction de rapports de force et de processus décisionnels qui se situent bien au-dessus du niveau auquel se situe la discussion.

Pour cette raison, il est impératif non seulement que la discussion s'engage en présence de l'autorité (cf. en ces sens Detchessahar, 2019) mais surtout qu'elle permette à ceux qui l'incarnent de renforcer leur propre capacité à obtenir de l'organisation « d'en haut » des marges de manœuvre suffisantes pour solutionner ce qui émane de la mise en discussion du travail. Il s'agit idéalement de mettre en place une « subsidiarité remontante » dans laquelle les « niveaux inférieurs suggèrent aux niveaux supérieurs les actions qu'ils pourraient engager et les décisions qu'ils devraient prendre » (Van Belleghem, Forcioli-Conti, 2015).

Cette orientation *problem solving* rapproche les espaces de discussion des démarches d'amélioration continue (Kaizen) déployées dans le cadre du *lean manufacturing*. De ce point de vue, les retours d'expérience dont nous disposons montrent que la diffusion des principes du *lean* dans les dernières décennies a pu avoir des effets ambivalents sur la compréhension de la QVT par les salariés. D'un côté le déploiement du Kaizen et des équipes autonomes permet l'acculturation aux pratiques de dialogue professionnel orientées vers l'efficacité productive et joue, jusqu'à un certain point, comme un facteur de légitimation : la rigueur des méthodes à l'œuvre permet de produire des réponses là où le droit d'expression version Lois Auroux avait tendance à verser dans la caricature faites par ses détracteurs : « dites moi de quoi vous avez besoin pour bien travailler, je vous dirais comment vous en passer ».

Mais dans le même temps, le dialogue professionnel à la sauce Kaizen tend à limiter la portée de la discussion aux déterminants immédiats de l'efficacité, aux « quick wins ». Or une fois ceux-ci épuisés, d'autres sujets émergent, qui tendent à élargir les problèmes à résoudre et qui imposent de remonter parfois

très haut dans les chaînes de décision pour produire des réponses : le mode de fixation des objectifs de production, la conception même des produits, la qualité du service rendu. Dans l'une des entreprises (un important bailleur social) que nous avons accompagnée pour mettre en place un nouveau schéma d'organisation en équipes autonomes, l'exercice de co-construction a ainsi conduit à réinterroger les modalités de pilotage et de gouvernance des agences locales, la capacité des responsables territoriaux à adapter la stratégie du groupe aux caractéristiques du territoire — et donc la pertinence d'une stratégie « unique » — mais également les sujets sensibles de la rémunération ou de la maîtrise des gestes métiers nécessaires à un fonctionnement plus autonome.

C'est généralement à ce stade que le soufflé retombe si l'entreprise, au plus haut niveau de sa gouvernance, n'assume pas l'élargissement de la discussion dans la perspective d'en retirer des gains encore supérieurs en termes de transformation de la culture managériale. S'assurer d'un portage fort de l'ensemble du top management est indispensable pour inscrire ces espaces dans l'organisation du travail et à tous les niveaux hiérarchiques, selon une logique de subsidiarité.

C'est aussi à ce stade que la réinscription du dialogue professionnel au sein d'un dialogue social qui va s'en trouver régénéré s'avère indispensable pour redéfinir les termes politiques du « pacte social et économique » qui surplombe les discussions sur le travail : quels sont les engagements réciproques qui permettent de sécuriser dans la durée les nouvelles organisations du travail ? Quels sont les paramètres « business » (volume d'activité, investissements, gammes de produits) que les représentants de l'actionnaire doivent garantir en contrepartie des nouvelles exigences (d'organisation du temps de travail, d'évolution des métiers) acceptées par les collectifs de travail par la voie de leurs représentants ?

Les « pactes d'avenir » conclus dans certains sites du groupe Michelin en parallèle d'une démarche de management autonome de la performance sont exemplaires de cette trajectoire de réinscription du dialogue sur les organisations responsabilisantes dans un horizon stratégique partagé avec les partenaires sociaux. De notre point de vue d'accompagnateur de ces démarches, c'est précisément parce qu'elle assume les risques de la dimension politique du dialogue sur les conditions structurelles d'un travail de qualité que la démarche « performe » : « La possibilité de découvrir ce que personne ne soupçonnait jusque-là, où se niche finalement le secret de la performance durable, dépend de la dose



de vérité qu'une organisation est capable de supporter ; du temps qu'elle investit aussi pour produire cet oxygène dialogique dont dépend de plus en plus la performance » (Clôt, 2019).

Conclusion

De « Qualité de Vie au Travail » il n'est plus vraiment question à ce stade et c'est heureux car c'est sans doute ce qui nous prémunit de retomber dans les ornières du maternalisme des salariés et de la responsabilisation de « l'employeur social ». Pour les entreprises soucieuses de la durabilité de leur performance, le sujet central est d'améliorer la qualité du travail et des conditions dans lesquelles il se réalise (la QVCT plutôt que la « QVT »). Comme l'ont montré de nombreuses études sur les pratiques des entreprises durablement performantes (cf. la recension dans Bourdu, Pereti, Richer, 2016), donner corps à l'exigence de « prise de parole » des individus sur leur travail est une réponse à l'évolution des aspirations individuelles, tout autant qu'une condition pour maintenir des atouts concurrentiels immatériels (l'engagement, la motivation, la prise d'initiatives) dans le nouvel environnement économique.

Mais le sujet dépasse de loin la sphère économique et le « sujet entreprise », dans une période où revient violemment sur le devant de la scène politique la question des insuffisances de la démocratie représentative et des formes d'association des citoyens aux décisions collectives. A de rares exceptions près (Rayssac, Kaisergruber, Richer 2019), peu de voix se font entendre pour rappeler que la crise de l'autorité institutionnelle frappe aussi l'entreprise et que la désaffection est tout aussi forte entre le salarié et l'entreprise (surtout quand elle est grande et « anonyme ») qu'entre le citoyen et les instances politiques. Cette dimension civique du développement du dialogue sur le travail devrait être considérée comme constitutive de la responsabilité de l'entreprise. Mais pour l'heure sa prise en compte dans les politiques managériales et les pratiques RH reste bien en-deçà de l'importance qu'il revêt pour nos fragiles démocraties libérales.

Olivier Méneaux & Jean Christophe Michel

Anact, 2016, 10 questions sur la qualité de vie au travail. https://www.anact.fr/file/2866/download?token=51Qt_Jb0

Anact, 2019, Un cap à tenir - Analyse de la dynamique de l'ANI Qualité de vie au Travail - Egalité professionnelle du 19 juin 2013, rapport février 2019, <https://www.anact.fr/file/8738/download?token=bdFLGW18>

Bonnefond (JY), 2016, L'intervention dans l'organisation en clinique de l'activité : le dispositif "DQT" Renault à l'usine de Flins. Thèse de doctorat du Conservatoire national

des arts et métiers

Bourdu (E.), Péretie (MM) Richer (R.), 2016, La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail, Paris, Presses des Mines

Clôt (Y.), 2019 « Dialoguer pour faire autorité », in Detchessahar (M.) (coord.), 2019, L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue, Ed. Nouvelle Cité

Detchessahar (M.) (coord.), 2019, L'entreprise délibérée : Refonder le management par le dialogue, Ed. Nouvelle Cité

Detchessahar (M.), 2001, « Quand discuter, c'est produire... Pour une théorie de l'espace de discussion en situation de gestion », Revue française de gestion. N°132, p. 32-43.

Detchessahar (M.), 2011, « Santé au travail. Quand le management n'est pas le problème, mais la solution... » Revue française de gestion. N° 214, p. 89-105.

Detchessahar (M.), 2013, « Faire face aux risques psychosociaux : quelques éléments d'un management par la discussion ». Négociations, N° 19, p.57-80.

Forcioli-Conti (E.), Van Belleghem (L), 2015, « Une ingénierie de la discussion ? Chiche ! », communication au 50ème congrès de la SELF

Kaisergruber (D), Rayssac (GL), Richer (M.) 2019, Délibérer en politique, participer au travail : répondre à la crise démocratique », Rapport pour la Fondation Terra Nova.

Lanouzière (H.), 2013, « Un coup pour rien ou un tournant décisif ? », Semaine sociale Lamy, 16 septembre 2013, n°1597

Merceron (JY), 2016, Principe de subsidiarité et management des organisations. Possibilités, conditions et limites d'un management subsidiaire : le cas d'une banque régionale, Thèse de doctorat de l'Université de Nantes.

Richer (M.), 2013, « L'expression des salariés, 7 bonnes pratiques pour réussir », <http://management-rse.com/2013/12/17/lexpression-des-salaries-au-travail-7-bonnes-pratiques-pour-reussir/>

Richer (M.), 2014, « Qualité de vie au travail, le vilain petit accord ? » <https://management-rse.com/2014/01/14/qualite-de-vie-au-travail-le-vilain-petit-accord/>

Rocha (R.), 2014, Du silence organisationnel au développement du débat structuré sur le travail : les effets sur la sécurité et sur l'organisation. Thèse de doctorat en ergonomie, Université de Bordeaux. Bordeaux, France.

Ughetto (P.), 2007, « Faire face aux exigences du travail contemporain. Conditions du travail et management ». Editions de l'ANACT.

Ughetto (P.), 2014, « L'espace politique des espaces de discussion sur le travail », hal-01089705





MASTER GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Le Master GRH a pour objectif d'apporter la professionnalisation nécessaire à la tenue de postes spécialisés au sein de la fonction RH et de préparer à l'accès à des postes à fortes responsabilités (RRH, Responsable du développement des hommes, DRH...)

M1-M2 GRH GESTION DES RESSOURCES HUMAINES



MAGRPH
Le premier média multimodal
de l'écosystème RH





RUBRIQUE À BRAC

An anime-style illustration of a young woman with brown hair and a green visor, sitting on a beach and working on a laptop. The background shows a clear blue sky with white clouds, a turquoise ocean, and palm trees. The scene is framed by a white border.

LA JUSTIFICATION ÉCOLOGIQUE DU TÉLÉTRAVAIL : UN LEURRE ?



Embryonnaire jusqu'à la crise sanitaire du Covid-19, le télétravail était jusqu'alors essentiellement évoqué comme un moyen politique de désengorger les villes. Aujourd'hui, le télétravail peut être également présenté dans les différents rapports éthiques comme un moyen de lutter contre l'empreinte carbone. Il permet non seulement de diminuer les surfaces de bureau, et donc les consommations d'électricité liées au chauffage et à la climatisation, mais aussi de réduire le nombre de déplacements domicile - entreprise, et par là les émissions de CO2. Le bilan carbone obligatoire depuis le 1er janvier 2023 dans les entreprises métropolitaines de plus de 500 salariés peut être perçu comme une opportunité de valoriser l'impact écologique du télétravail. La question se pose cependant de savoir s'il existe bien une relation vertueuse entre télétravail et impact carbone.



Sandrine FREMEAUX

Professeure, Audencia Business School.

Yvan BAREL

Enseignant-chercheur, Nantes Université



La montée du travail à longue distance

Mis en place dans l'urgence et sous la contrainte sanitaire, le télétravail représente désormais une sorte d'évidence. Même si le télétravail est pointé du doigt par rapport aux risques d'isolement et aux difficultés de coordination, il n'est pas question de revenir (totalement) en arrière. Dans nombre de métiers, les candidats affichent sans détour leur désir de travailler à distance au moins un jour par semaine. En réduisant le nombre de déplacements quotidiens, la possibilité de télétravailler leur permet d'élargir le périmètre géographique de leur candidature. Soucieuses de répondre aux attentes des candidats dans un marché du travail tendu, les Directions des Ressources Humaines (DRH) prêtent davantage attention à ces candidatures au domicile lointain.





En outre, une fois installés, il arrive que les salariés décident de changer de lieu de vie, parfois par simple désir de vivre à la campagne ou au bord de mer, parfois en raison de contraintes familiales, parfois encore en vue de préparer leur retraite. Les DRH se retrouvent alors confrontées à une difficulté nouvelle : les salariés concernés par un éloignement géographique choisi ou subi demandent à ce que l'entreprise leur accorde la possibilité de télétravailler ou d'augmenter leur temps de télétravail. Ne pas répondre à cette demande pourrait être perçu comme un manque d'ouverture, de flexibilité, de modernité. Un brin rétrograde la DRH qui n'accéderait pas aux demandes des salariés ayant changé de domicile ? Pas si sûr. L'arbitrage doit aussi se faire à l'aune des conséquences écologiques.

Les conséquences écologiques du télétravail

Certes, un télétravail plus important réduit le nombre de trajets entre le domicile et le lieu de travail, mais il convient de relativiser les bienfaits écologiques du télétravail. D'abord, il ne supprime pas, et peut même augmenter

les déplacements annexes liés aux courses, aux accompagnements des enfants ou aux loisirs. D'autres dimensions sont à prendre en compte pour évaluer l'impact écologique du télétravail : les consommations énergétiques du domicile, comme le chauffage, mais aussi – et cela intéresse directement la fonction RH – le dédoublement des équipements numériques permettant à certains salariés de bénéficier des meilleures conditions de travail chez eux comme au bureau. Ensuite, les bienfaits écologiques du télétravail peuvent être moins importants, voire même inexistant, dans l'hypothèse où la possibilité de travailler à distance amène les salariés à des relocations dans des lieux de vie périphériques, dont les effets indirects risquent d'être l'artificialisation des sols et la motorisation accrue en semi-campagne. Enfin et surtout, les salariés bénéficiant de la possibilité de télétravailler peuvent être tentés de choisir un lieu de résidence très éloigné de leur lieu de travail, de sorte que chacun de leurs trajets domicile - entreprise peut générer une émission de CO2 conséquente. Tel cadre déménage à Nice alors que son entreprise se situe à Nantes. Il prendra l'avion régulièrement. Il ne se déplacera peut-être qu'une fois toutes



les deux semaines mais chaque déplacement sera extrêmement coûteux en carbone.

Quid des déplacements professionnels ?

La réflexion sur le télétravail peut difficilement être menée sans une analyse plus globale des longs déplacements, en particulier les déplacements professionnels initiés par l'entreprise. À chaque fois qu'un cadre/commercial prend l'avion pour un rendez-vous d'affaire ou pour participer à une réunion, à une conférence, à un salon, la question du bien-fondé du déplacement et du moyen de transport mérite clairement d'être posée. Il en va de même lorsqu'un commercial parcourt des dizaines de kilomètres en voiture pour honorer des rendez-vous dont certains d'entre eux auraient pu s'organiser en visioconférences ou par téléphone. Le rôle de la DRH n'est pas d'interdire les déplacements mais d'organiser une réflexion sur les critères de déplacements justifiés et sur les moyens de transport. Un premier pas est accompli quand par exemple l'employeur fixe comme règle l'obligation de privilégier le train à l'avion pour tout déplacement de moins de huit heures. Un second pas plus compliqué à franchir consisterait à limiter drastiquement les déplacements non impérieux. Touchant aux habitudes et au sens que l'on donne à son travail, cette restriction peut générer des résistances et des sentiments d'injustice. Pourtant, la DRH a assurément un rôle à jouer auprès des dirigeants et managers afin de les soutenir dans une démarche écologique tant en ce qui concerne le choix de leur mode de transport qu'en ce qui concerne les critères de validation des déplacements de leurs collaborateurs. Le bilan carbone représente précisément un outil sur lequel la DRH peut s'appuyer pour favoriser cette prise de conscience écologique.

Une exigence de cohérence

Quelle légitimité peut avoir la demande couramment formulée aux salariés de produire un effort pour limiter le nombre d'impressions papier si, parallèlement, tel ou tel top manager continue de s'autoriser à prendre régulièrement l'avion pour un rendez-vous symbolique au siège ? La crédibilité de l'engagement écologique passe par une exigence de cohérence entre les actions menées. Pléthore de pratiques existent : remboursement des transports collectifs au-delà des obligations légales, usage de papier recyclable, boutons minutes pour l'éclairage, meilleure isolation thermique, réduction de la température des locaux, extinction automatique des ordinateurs à minuit, menus végétariens à la cantine, formations spécifiques sur l'impact carbone, mais aussi toutes les préconisations numériques concernant l'envoi

et le nettoyage des emails et les pratiques web. Pour intéressantes et souhaitables qu'elles soient, ces actions touchent l'environnement de travail ou les habitudes de travail plus que les missions du travail elles-mêmes. Or, c'est d'abord et avant tout au cœur du travail que la transition écologique doit s'inscrire. La fonction RH a ainsi un rôle clé à jouer pour initier une réflexion sur le sens écologique du travail.

Vers l'écologisation de la GRH ?

L'écologisation de la GRH va au-delà d'une information régulière des salariés sur les réflexes à prendre et sur les bonnes pratiques ; elle va également au-delà des événements visant la sensibilisation des salariés.

En premier lieu, toutes les fiches de poste méritent d'intégrer explicitement l'enjeu écologique. Ce qui signifie que la sensibilité écologique a vocation à devenir un critère de recrutement, un objet de formation, un facteur de promotion interne. Les entretiens annuels ne peuvent plus passer sous silence les efforts réalisés ou à réaliser pour respecter les engagements écologiques de l'entreprise.

En second lieu, la fonction RH peut initier un questionnement sur l'utilité et la pertinence des tâches au regard de la mission supérieure visée par l'entreprise. C'est à l'aune de sa contribution réelle au bien commun, et en particulier de la réponse qu'elle apporte aux besoins réels – et non artificiels – de la société que l'impact écologique de chacune des tâches peut être évalué.

La tâche est ardue. Les DRH observent généralement une pluralité de visions chez les salariés, entre ceux pour lesquels les efforts de l'entreprise en faveur de l'écologie sont une condition de leur fidélité, et ceux qui y sont plutôt indifférents, voire hostiles dès lors que leur liberté d'agir est restreinte. C'est avec les directions générales et de services mais aussi avec les partenaires sociaux qu'une réflexion approfondie peut être entreprise sur l'impact écologique du télétravail, et plus largement sur les tensions occasionnées par les déplacements professionnels, tensions entre qualité du travail, qualité de vie au travail et considérations écologiques.

Genevieve Fréchaux & Yann Barel



RACINES

OU LA PERTE DE LA MATÉRIALITÉ DU TRAVAIL



Quand des agriculteurs au revenu insuffisant, sont passionnés par leur métier, des cadres bien rémunérés se désengagent et démissionnent. Pourquoi ?

La matérialité du geste n'appartient plus au travail

Le travail n'est pas que cognitif ou interrelationnel. Il est aussi kinesthésique. Le corps participe à l'activité, il est son véhicule. Quand parle-t-on du corps ? Quand il fait mal. Ce sont les Troubles Musculo Squelettiques (TMS).

Sans doute aura-t-on oublié l'apport des psychologues cognitivistes qui tel Francisco Varella ou Pierre Vermeersch ont si bien décrit comment fonctionnaient les différents cerveaux de l'individu placés dans les différents endroits du corps. Ou l'apport des didacticiens du travail qui tel Pierre Pastré ou Gilles Vergnaud, ont identifié et analysé l'intelligence de la main.

Je me souviens de l'analyse de Pierre Vermeersch qui cherchait à comprendre l'intelligence du geste d'un footballeur ou d'un rugbyman en train de jouer. Savoir lequel, du cerveau cognitif, ou de la partie agissante du corps, pied, main ou tête suivant le sport, serait convoqué en premier. Pour explorer ce phénomène de matérialité du geste, il a inventé l'entretien d'explicitation (repris par l'action de formation en situation de travail). L'objectif fut d'aider la personne à identifier chacune des étapes d'un processus complexe qui maille l'intelligence en situation du corps, de l'esprit, du cœur avec l'affect et les émotions ainsi que l'intuition. Comment, par exemple, sans consigne formelle, le joueur saura non consciemment, la façon dont son adversaire pourrait se placer sur le terrain de jeu et recevoir le ballon. Il anticipera la direction où le lancer pour que le ressortissant de l'équipe adverse ne puisse pas s'en saisir. De concert, un simple regard aux autres joueurs de son équipe leur

Elisabeth PROVOST VANHECKE
 Systémicienne et didacticienne du travail – Autrice, chroniqueuse et conférencière. Son ouvrage le plus récent : «La réduction de la pensée ou la liberté confisquée» Ed. Librinova 2023



signifiera son choix. Et toute cette réflexion se déroulera en jouant, dans le cours de l'action !

Les entraîneurs ont explicité ce phénomène lors de nombreux feed back avec les joueurs. Ils ont fait apparaître différentes techniques de jeu. Le football et le rugby se caractérisant par des situations toujours imprévues sur le terrain, chaque joueur inventera le mode le plus opérationnel pour réussir son coup. Le maillage des différentes formes d'intelligence individuelle en résonance avec celles des autres joueurs, fabriquera un collectif qui agira comme une seule et même personne. Entre intuition, cognition, émotions, perceptions dans l'instant, ancrages mémoriels et volonté de réussir le geste, aucun mode de fonctionnement ne sera étranger au sportif et à son équipe quand ils désirent la victoire. La matérialité de leur geste sera celle du but à atteindre.

On ne pourrait qu'engager les gouvernances des entreprises à réfléchir comment des salariés contraints par leur travail, pourraient retrouver toute ou partie de la matérialité de leur geste afin de mieux vivre au quotidien, leurs racines identitaires ! Gagner ensemble est plus qu'un pari, c'est une réussite potentielle pour tous !

L'intelligence de la main

Au début des années 2000, Pierre Pastré et Gilles Vergnaud, psychologues cognitivistes et didacticiens du travail, ont exploré comment



dans les ateliers de montage automobile, les ouvriers savaient réparer les machines. Leur geste était sûr, précis et efficace. Pourtant, ils n'étaient pas formés à la technique. Intuitivement et de façon pragmatique, ils avaient compris le mode de fonctionnement des outils et leurs mains savaient les réparer.

Pierre Pastré, bourguignon, s'est aussi intéressé à l'intelligence de la main de l'ouvrier viticole. Sans formation, ce dernier savait quand il fallait greffer, tailler ou planter de nouveaux ceps.

L'exploration de ces différentes formes d'intelligence montre à quel point la frustration peut être grande pour la personne reléguée à la seule saisie de données sur un ordinateur. La matérialité du geste, ce qui la rattache à la vie lui est refusée. Au travail, l'être humain n'utilise qu'une partie de ses capacités. Si jamais un jour il ressent un mal-être, il ne saura pas pourquoi. A aucun moment, on ne lui aura dit qu'il pouvait faire autrement. Et on ne le lui aura pas permis quand il en aura eu envie.

L'être humain est un tout. Il fonctionne avec sa cognition, ses perceptions et sa subjectivité. Pensée par les organisations du travail, il résulte de l'impasse qu'elles font sur le côté intuitif, émotionnel et kinesthésique de l'intelligence, un grand stress pour la personne. Leur façon de procéder témoigne d'une ignorance majeure de l'unité du mode de fonctionnement humain, de ses racines identitaires.

Serait-il possible de penser autrement l'organisation du travail afin qu'elle prenne en compte la pratique inventée par l'individu en situation de travail ? Celle qui saurait peut-être résoudre un problème que le protocole imposé au salarié ne serait pas en capacité de solutionner ?

Place aux individus à la plus forte capacité d'abstraction

Le monde du travail (et pas seulement lui) fait grand cas des individus à la plus forte capacité d'abstraction. Inutile pour eux de lire les rapports du Sale Force ou d'écouter les savoir-faire opérants qui viendraient de l'atelier ou du bureau. L'idée reçue est que la plus grande abstraction d'un problème est la seule façon de le résoudre.

Alors toutes ces personnes très intelligentes sur un plan cognitif, vont rédiger des règlements, des normes, des injonctions et des prescriptions sans avoir considéré l'intégralité de l'intelligence humaine sur toutes ses facettes. A qui, à quoi cela servirait-il ? La cerise sur le gâteau sera que ces ordonnances seront accompagnées de sanctions si jamais le salarié ne les suivait pas.

Il y a quelques années, j'ai accueilli dans un centre de formation qui «réinsérait» les personnes au chômage, des cadres supérieurs. Leurs compétences étaient fonctionnelles sans lien avec le terrain. Pour réintégrer la vie du travail, ils devaient devenir opérationnels et présenter des savoir-faire reliés avec les besoins des entreprises. Toute une période de réadaptation avec la matérialisation de l'activité fut nécessaire. Les moyens furent ceux de l'audit opérationnel en environnement ainsi que l'audit social des organisations. Cette reliance pragmatique entre les besoins de l'entreprise, développer un produit, un service et leurs besoins à eux, retrouver un emploi, fut le déclic pour réintégrer une activité. Ils avaient renoué le dialogue entre professionnels, côté pragmatique d'une compétence opérationnelle reconstituée.

Et si, pour une entité, le point de vue des salariés, cadres ou non cadres, apportait l'éclairage de leur expérience sur les décisions à prendre ? On pourrait y penser grâce à un management de type collaboratif...

Les paysans sont des gens heureux sauf que...

Dans l'activité agricole tout fait lien. Tout fait sens. Le contact presque charnel avec la terre ; le lien kinesthésique et émotionnel avec les animaux ; la fragrance des prés fraîchement coupés ; le bruit des épis de céréales qui mûrissent au soleil... On a voulu en faire des fonctionnaires agricoles et on les a contraints à un travail administratif qui n'était pas le leur. On les a surveillés dans leurs tâches au quotidien dès fois qu'ils prennent trop de plaisir à l'exécuter. Et ce fut réussi ou presque.

Leur colère est plus profonde que celle de professionnels qui luttent pour avoir un revenu décent. Elle pointe un antagonisme entre un monde qui se virtualise et celui qui reste attaché à ses racines, à la terre. Leur lutte revêt un côté sociologique puissant d'un clivage dans une société qui valorise et rémunère plus les individus qui disposent du plus fort pouvoir d'abstraction que ceux qui ont les mains dans les racines.

Leur en voudrait-on du plaisir qu'ils ont à travailler ? N'aurait-on pas plutôt à prendre exemple sur eux pour retrouver dans les organisations qui se sont fermées sur elles-mêmes dans un objectif de performance, le plaisir de travailler ? Personne ne l'ignore, sans plaisir on ne peut poursuivre longtemps une activité qui n'apportera pas la satisfaction des besoins fondamentaux. Entre somatisation et joie à travailler, le choix de la performance est pourtant vite fait. Et si les gouvernances y pensaient ?



Les racines des soignants coupées

Le cas des paysans fait écho à celui des soignants dans les hôpitaux. Tous ont choisi leur métier pour approcher les malades, tant sur le plan des soins, de la manipulation physique que de l'écoute. Pour cela il faut du temps. Pour remplir des papiers et souscrire aux normes en vigueur dont ils n'avaient pas été parties prenantes, l'administratif a réduit le temps qu'ils consacraient à l'opérationnel et à l'interaction avec les malades.

Leur intelligence en situation avait détecté comment mieux intervenir auprès du patient pour le soulager. Elle a été écrasée par des procédures contraintes qui n'ont plus guère laissé de place au côté émotionnel, relationnel et kinesthésique. La communication avec les collègues et les malades a été court circuitée par le manque de temps opérationnel. Les tâches se sont accumulées et ont été multipliées. Le stress et les RPS ont été au rendez-vous. Des agents ont quitté l'hôpital car «ils n'en pouvaient plus». J'ai personnellement rencontré un infirmier que je connaissais dans un entrepôt de matériaux. Il conduisait un chariot élévateur.

La crise actuelle dans les hôpitaux est sans doute inhérente à l'ignorance des dirigeants sur un plan national, de la réalité du métier par ceux qui la vivent. Certains établissements l'ont compris. Ils se sont servis de la démarche Responsabilité Sociale des Organisations (RSO) et de la démarche Qualité de vie au travail (QVT) pour entamer un dialogue professionnel avec les soignants. Ceux-ci, devenus parties prenantes à l'organisation du travail ont pu retrouver la joie d'exercer un métier qu'ils avaient choisi pour la vie. Quant à la structure, la performance de son activité a pu être valorisée sur un plan national. Tout le monde y a gagné.

Il n'y a pas que les hôpitaux pour lesquels la démarche RSO QVT est opérante. A la condition d'y associer le personnel dans la durée grâce au dialogue professionnel. Pourquoi ne pas y penser ?

Le quant à soi de la taylorisation numérique

Parfois, des tâches réputées inutiles sont court-circuitées par l'intelligence artificielle. Sont-elles vraiment inutiles ? Quelles sont les conséquences pour le salarié de cette forme de taylorisation numérique ?

Pour exemple, l'employé d'une collectivité doit choisir au moins disant, selon le processus bien ordonné des cahiers des charges, les

fournisseurs pour la cantine. Le logiciel vient de changer sans que l'employé y ait participé. La machine a déjà intégré dans les critères de choix, les réponses aux questions fermées posées aux usagers du restaurant. Ce qui a préalablement opéré un premier clivage statistique. En tant que responsable des approvisionnements en produits frais du self-service, les réclamations des convives parviennent directement à l'agent. Pour eux, il n'y a pas assez d'aliments bios dans l'alimentation ; le goût des plats à base de poisson et insuffisant ; ou le choix des crudités manque de variété. Il ne pourra pas leur répondre car il n'a plus la main. Dans la version prémâchée sur laquelle il doit travailler, il n'a pas retrouvé les demandes de ses collègues. Plutôt des indices de fréquentation de la cantine ou de prix payé par repas. Le logiciel a objectivé les demandes des Sujets qui n'apparaissent pas.

Une fois que l'agent aura enregistré sa copie sur l'ordinateur, le programme informatique maillera les différentes données. Cette version actualisée sera envoyée à la direction de la collectivité qui, avec le Conseil d'Administration, donneront leur avis sur la proposition confectionnée par la machine.

L'amont du travail de l'employé lui a échappé. L'aval aussi. Seul sur son île déserte le voici coupé du contact avec ses collègues et avec les fournisseurs. Son savoir d'expérience n'est plus convoqué. Il se demande à quoi il sert... Son activité n'est plus contributive à la satisfaction de ses collègues. Les tâches supprimées lui ont fait perdre la matérialité de son activité, le sens de son travail.

L'entité pourrait-elle réfléchir à l'utilité de la taylorisation numérique quand celle-ci coupe l'individu de ses racines en édifiant un obstacle au sens de son travail ? Pourrait-elle évaluer la pertinence réelle d'un logiciel qui ne prend pas en compte les demandes des usagers qu'il est censé satisfaire ?

Conclusion probable

Penser en priorité à ce qui fonde l'activité d'un Sujet au travail n'est pourtant pas un pari impossible... Dirigeants de l'entité et personnel y gagneraient en performance.

Le chef d'entreprise a-t-il déjà réfléchi si, le matin, quand son employé venait au travail, il était heureux de travailler chez lui ?

Elisabeth Fromont Vanhecke



**L'ONBOARDING AVANT
L'IA N'EXISTE PAS (OU
PRESQUE) !**



Qu'est-ce qu'un onboarding réussi? Comment l'IA peut améliorer les process, "rendre" du temps aux managers et améliorer l'épanouissement des collaborateurs? Découvrez l'impact révolutionnaire de l'IA sur l'onboarding : une intégration sur mesure, efficace, et humaine, marquant l'aube d'une nouvelle ère dans la gestion des talents.

Ingrid WOLMAN KHALIFA

Co-fondatrice People 360

Jérôme HERNANDEZ

Co-fondateur People 360

Laurent HAYAT

Co-fondateur People 360



Manque de temps, de process: malgré son intérêt sociétal et de performance, un bon onboarding n'est que rarement mis en place. Seuls 15% des salariés en sont satisfaits, entraînant perte de motivation, d'engagement et d'efficacité; alors que la guerre des talents fait rage et que le time to skill est un enjeu majeur!

Qu'est-ce qu'un bon onboarding? Au-delà d'un process administratif parfaitement huilé, l'immersion au sein de l'équipe, l'intégration de la culture d'entreprise et de ses codes ainsi que la relation humaine ont un rôle déterminant.

Grâce aux avancées de l'apprentissage automatique et du traitement du langage naturel, l'IA va démocratiser l'onboarding.

L'onboarding avant l'IA n'existe pas (ou presque) !

L'IA démystifiée

Scientifiquement, l'IA est le champ d'étude qui vise à créer des machines capables de simuler l'intelligence humaine. Cette simulation s'articule autour de capacités telles que l'apprentissage, la compréhension du langage naturel, la perception sensorielle et la prise de décision.

Au cœur de l'IA se trouvent deux concepts clés : l'apprentissage automatique (machine learning) et l'apprentissage profond (deep learning). L'apprentissage automatique permet aux machines d'améliorer leurs performances sur une tâche donnée avec de l'expérience (càd des données), tandis que l'apprentissage profond, une sous-catégorie de l'apprentissage automatique, utilise de vastes réseaux de neurones pour interpréter des ensembles de données complexes, permettant ainsi aux systèmes d'IA de développer une compréhension profonde et nuancée du monde.

Sans IA, la mise en place de l'onboarding est aléatoire...

Pourquoi 85% des salariés estiment ne pas avoir bénéficié d'un bon onboarding? Selon le manager, les différences de traitement, d'implication, de disponibilité et de capacité à intégrer un nouveau collaborateur sont de mise. Il est également aisé de valider que la plupart des entreprises n'ont pas pris un temps de réflexion pour créer leurs process internes d'onboarding, et encore moins la mesure de succès de celui-ci. Face à l'onboarding aléatoire et protéiforme, l'IA a la capacité de



lisser ces disparités et démocratiser les bonnes pratiques.

Un onboarding mieux cadré et prédictif

En s'appuyant sur les principes scientifiques de l'apprentissage automatique et de l'apprentissage profond, l'IA analyse les données sur les compétences, les préférences et les performances. Elle devance les besoins des collaborateurs, crée des programmes d'onboarding non seulement informatifs mais surtout mieux adaptés et évolutifs en temps réel.

L'Impact Transformateur de l'IA sur l'onboarding

L'IA fluidifie les process, "rend" du temps au manager qui, libéré de ses tâches administratives et à faible valeur ajoutée, se consacre à la relation humaine pour faciliter l'épanouissement du collaborateur.

Elle permet de concevoir des expériences d'intégration et de suivi de carrière sur mesure, allant jusqu'à comprendre les différents leviers de motivation. En identifiant dans quel environnement une organisation opère (modèle de Quinn et Rohrbaugh), il devient possible de maximiser la satisfaction, l'engagement et la performance des salariés.

Quelles applications concrètes de l'IA à l'onboarding et au reonboarding?

Aperçu des technologies pertinentes : prédictive, situationnelle, évolutive, en continu?

Traitement du Langage Naturel (TLP) : analyse le sentiment et les émotions dans les communications, offrant des insights précieux sur le moral et l'engagement.

Apprentissage Automatique (Machine Learning, ML) : identifie des modèles et tendances dans les données sur la performance et l'engagement des employés, aide à prédire les risques de désengagement ou de départ. Optimise les parcours d'apprentissage et de développement personnalisés.

Analyse Prédictive : utilise des données historiques et des modèles d'apprentissage automatique pour prédire les comportements futurs dans la gestion des talents, la rétention et le bien-être des employés. Elle anticipe les besoins de formation et les changements dans les équipes.

Reconnaissance Vocale : rend la technologie plus accessible et augmente la facilité d'utilisation pour tous.



Intelligence Émotionnelle Artificielle (Affective Computing) : identifie et répond aux émotions humaines. Cette technologie peut améliorer l'interaction entre les employés et les systèmes d'IA, en offrant des réponses plus empathiques et personnalisées.

Quels applicatifs de l'IA à l'onboarding et au reonboarding?

Automatisation des tâches administratives

La gestion des documents juridiques, administratifs, les vérifications de conformité: ces tâches chronophages sont automatisées par l'IA, qui libère les équipes RH. Elles se concentrent alors sur les aspects plus stratégiques de l'onboarding, améliorant significativement l'expérience collaborateur.

Parcours d'intégration individualisé

L'IA permet de créer des parcours d'onboarding et de reonboarding individualisés, tenant compte du contexte, de la situation du collaborateur (arrivée dans l'entreprise, retour de congé maternité, maladie, départ...), de son rôle dans l'entreprise.



Assistant Virtuel 24/24h

Il fournit des réponses instantanées et aide dans la gestion des tâches administratives. C'est un compagnon présent en permanence, qui peut être l'expert d'un sujet, sans biais suggestifs.

Il réduit ainsi considérablement la charge de travail des équipes RH, des managers ou des assistantes sociales. En rationalisant le besoin d'interventions humaines, l'IA permet aux équipes RH de déployer leurs ressources plus stratégiquement, améliorant ainsi l'efficacité globale du processus d'onboarding.

Il offre aussi un soutien psychologique, contribuant à l'engagement et au bien-être des collaborateurs. Cette disponibilité garantit que les collaborateurs se sentent soutenus et bien informés à chaque étape de leur intégration, améliorant ainsi significativement leur expérience.

Systèmes de Recommandation

Ils suggèrent des formations, opportunités de développement de carrière ou modifications de pratiques managériales, en se basant sur les performances, compétences, intérêts et objectifs professionnels.

Programmes de formation personnalisés

Évolutifs, interactifs, on demand, la révolution de l'IA permet de créer des programmes de développement en fonction des besoins réels évalués du collaborateur, du temps dont il dispose, de valider les acquis et de confirmer la mise à profit de la formation "in the flow of work".

Evaluation des leviers de motivation, des soft skills

L'IA permet de créer de nouveaux modèles d'évaluation, via des simulations interactives, des modèles de classification et de prédictions. Ces évaluations apportent aux managers des informations précises permettant de mesurer l'épanouissement des collaborateurs et d'adapter leur posture managériale.

Voulez-vous maîtriser l'IA pour des on-boardings et reboardings réussis?

Le manager "augmenté"

Utiliser l'IA permet d'augmenter les capacités humaines : les applications énoncées précédemment illustrent partiellement l'étendue de l'IA, soulignant l'avènement du «manager augmenté».

Délestés des tâches chronophages et administratives, appuyés par des données objectives, les managers déploient leur intelligence émotionnelle et détectent mieux les signaux des collaborateurs. Ils se focalisent sur leur rôle stratégique au sein de l'entreprise, sur le développement et le bien-être de leurs équipes et la création de liens.

Comprendre et accepter les limites de l'IA

L'IA se révèle être un formidable levier d'optimisation de l'intelligence humaine, mais comment la maîtriser pour tirer le meilleur parti de ses capacités?

Elle ne peut s'approprier les qualités telles que l'empathie ou l'expérience de vie. Accepter ses limites fait d'elle un outil à notre service, plutôt qu'un substitut aux interactions humaines. L'IA soutient mais ne remplacera jamais les relations interpersonnelles.

Ethique et réglementation

L'IA n'est pas sans défis en matière d'éthique et de conformité. Son usage doit refléter les valeurs de l'entreprise tout en protégeant les droits fondamentaux des salariés. Cela implique une vigilance particulière concernant l'utilisation et le stockage des données, en adoptant une plateforme qui les gère de manière transparente et sécurisée, et assure une intégration respectueuse et éthique.

En conclusion, l'intégration de l'IA est cruciale dans la transformation des pratiques RH, et notamment dans les stratégies d'onboarding et de reonboarding, où elle dépasse la simple automatisation des tâches. Son adoption requiert une approche éclairée, qui tient compte de considérations éthiques et pratiques, et met l'accent sur la préservation des interactions humaines.

Le rôle de l'IA comme outil d'innovation et d'amélioration continue dans les RH n'en est qu'à ses débuts. Elle permet de traiter l'aspect situationnel pour agir sur les leviers émotionnels. Notre perspective est résolument optimiste : le bon mix permettra à la technologie et à l'humain de se conjuguer harmonieusement!

Ingrid Wolman Khalifa, Jérôme Hernandez & Laurent Hayat





**FAIRE FACE À
L'IMPRÉVISIBLE, APRÈS
UNE TRANSFORMATION
ORGANISATIONNELLE**



Devoir restructurer d'un point Y à un point Z, suite à des réorganisations multiples est le quotidien de diverses entreprises. Souvent accompagné d'achats de branches d'activités (pour un peu plus de complexité). C'est le cas analysé ci-dessous avec l'entreprise "A" (citée anonymement) qui opère dans un secteur passé d'une forme de stabilité à de l'imprévisibilité. Depuis 2020, son comité de direction mobilise sa stratégie RH pour renforcer et améliorer les conditions de travail. Mais cela reste un défi quotidien pour les managers qui témoignent d'un stress grandissant et d'une pression opérationnelle inégalée dans la gestion de l'humain depuis la crise pandémique en particulier qui s'est ajoutée aux transformations organisationnelles fortes.

Boutayna BURKEL
Dirigeante de The helpr & Dir. Etudes Inclusion RSE



L'article ci-dessous analyse les étapes suivies pour accompagner au mieux les équipes dans cette mise en cohérence, entre la mobilisation stratégique de "prendre soin des salariés" et l'articulation opérationnelle.

Comprendre pour soigner le collectif : Faire le point sur l'efficience organisationnelle et relationnelle

L'entreprise a subi une restructuration majeure qui a entraîné des changements significatifs dans ses processus, sa structure et sa culture d'entreprise. Bien que nécessaires pour rester compétitive, ces changements ont généré de l'incertitude et de l'anxiété parmi les employés. La communication sur les changements et la redéfinition des rôles ont été identifiées comme des zones particulièrement problématiques.

Mais avant de lancer toute initiative auprès des managers, l'entreprise "A" s'est concentrée sur le renforcement des pratiques managériales avec deux objectifs. Le premier est de permettre aux managers de mieux naviguer dans l'incertitude et le deuxième est de stabiliser les équipes de travail fragilisées par ces changements. Pour ce faire, elle a commencé par analyser les sources d'insatisfactions et du désengagement ainsi que l'analyse de la charge de travail.



Analyse des sources d'insatisfaction et du désengagement

Les sources étaient multiples: incohérences de l'action, difficulté d'utiliser les dispositifs RH contradictoires avec les objectifs de performance ou encore solitude décisionnelle. Réparer ces différents dysfonctionnements faisait partie de l'ambition stratégique du comité de direction. Réaliser et poser le diagnostic (à partir de focus groupe, d'entretiens individuels et de barèmes) a permis de cibler étape par étape les corrections à apporter au niveau processus ainsi qu'au niveau relationnel.

Analyse de la charge de travail

Concentrée au niveau managérial, la première étape d'analyse avait révélé une insatisfaction liée à la charge de travail managériale. La deuxième étape a permis de soulever la question de la répartition de la charge de travail. par certaines activités, elle semblait liée à de la compensation suite à l'absentéisme au sein des équipes.

Pour compléter ces analyses menées en deux temps, l'analyse de l'existant s'est aussi fondée sur l'analyse de la culture et de ses composantes (qui a révélé l'impact de la transformation organisationnel), l'analyse des processus liés à la gestion des vulnérabilités et de la prise en charge RH et managériale ainsi que l'analyse des compétences disponibles (qui a révélé l'hétérogénéité par rapport aux objectifs et référentiels de pratiques).

Cette analyse finale est représentée par l'illustration ci-dessous.

Déployer des actions co-construites pour

une amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail :

Pour répondre à ces défis, l'entreprise "A" a mis en place une série de stratégies axées sur l'amélioration des conditions de travail et le renforcement des compétences managériales et la création d'un environnement de travail plus favorable :

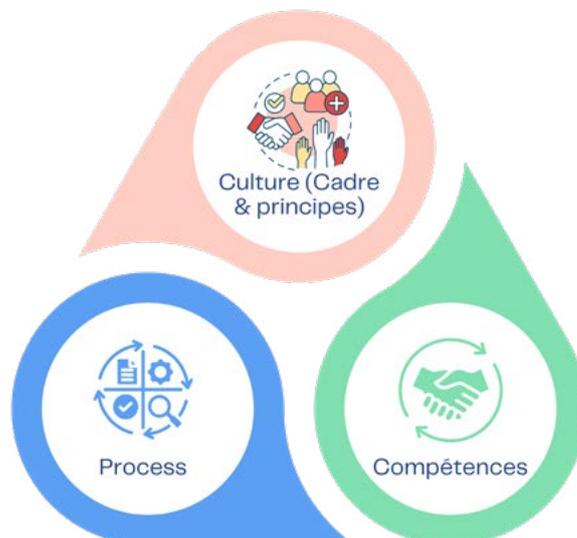
1 . Alignement des objectifs de performance : Mettre en cohérence l'action avec les intentions de prendre soin des salariés c'est remettre les objectifs en matière de capital humain en perspective.

2 . Clarification des responsabilités et activités : la relation partenariale entre managers et Responsables RH se joue au quotidien dans le maintien des conditions de travail (respectueuses, équitables, inclusives et fonctionnelles).

3 . Amélioration de la communication : L'entreprise a revu sa stratégie de communication interne pour assurer une transparence accrue et une meilleure circulation de l'information avec un cadre et des principes plus précis sur la gestion des vulnérabilités et des différents dispositifs RH.

4 . Sécurité psychologique : L'accent a été mis sur un processus défini qui permet de faciliter la prise en charge des salariés en fournissant un accès facilité à des services de soutien psychologique déjà disponibles.

5 . Mesures de flexibilité au travail : Pour favoriser un meilleur équilibre travail-vie personnelle, l'entreprise a introduit différents accords d'entreprise porteurs de dispositifs RH.





6. Formation des managers: Des sessions de formation immersives sous formes de fresques sont prévues dans les prochains mois pour les managers et les responsables RH. Ces sessions comprennent l'adaptation du style de management, les processus, les principes de gestion des vulnérabilités avec un rappel de la communication efficace et l'écoute active, ...etc. Ces sessions thématiques ont pour but d'outiller les apprenants à mieux gérer les équipes dans des périodes d'incertitude.

Les retours d'expérience sur ces initiatives ont instauré une nouvelle dynamique. Celle-ci a enclenché "une écoute, une reconnaissance, des réflexions utiles pour le quotidien" selon différents managers ayant participé au pilote. Les managers dans le panel en particulier, ayant déjà bénéficié des premiers échanges de formation, ont réussi à créer un climat de confiance et de soutien envers la transformation réalisée. Cette adhésion a été soutenue par une meilleure compréhension et acceptation.

Ainsi l'expérience de l'entreprise "A" souligne l'importance de suivre une méthodologie rigoureuse comme d'identifier un panel pilote.

De plus, un leadership efficace et empathique dans la gestion des périodes de changement (matérialisée par l'alignement des objectifs, des processus, des outils ainsi qu'une formation continue des managers avec une attention portée sur la santé mentale des employés) est

un un élément clé pour maintenir la stabilité et la performance collective dans des périodes d'incertitude. À l'avenir, l'entreprise envisage de continuer à renforcer ces pratiques et d'intégrer davantage la communauté de pratiques dans sa stratégie globale.

Le projet d'amélioration de la QVCT de l'entreprise "A" offre un modèle précieux pour d'autres organisations confrontées à des transformations similaires. Le défi présenté et les étapes suivies pour rendre l'organisation de travail plus cohérente entre les objectifs et les pratiques a eu aussi comme objectif complémentaire d'aider les managers à mieux se repérer dans la culture qui se (re)construit et de comprendre les nouvelles procédures liées à la gestion des vulnérabilités. Ce cas démontre que, même dans des périodes de grand changement, il est possible de maintenir et même d'améliorer la qualité de vie au travail grâce à des pratiques managériales solides et une attention soutenue aux besoins des employés.

Boutayna Boukel



FERMETURE D'ENTREPRISE : COMMENT ACCOMPAGNER LE CHEF D'ENTREPRISE ?



Après avoir traversé plusieurs fermetures d'entreprise dans le domaine du transport aérien, Marilyn Samaha Khair partage avec le Mag RH son point de vue pour une gestion optimisée de ce processus complexe.

Marilyn SAMAHA KHAIR
Coach d'affaires et fondatrice de CYGN



Quand on parle d'entreprise, les premiers mots qui nous viennent à l'esprit sont : création, développement, croissance, performance ou management. On a tendance à occulter la fin du cycle que représente la fermeture, à ne pas vouloir s'en occuper ou à traiter ce sujet rapidement pour en finir au plus vite. On pourrait aussi ne réfléchir qu'aux conséquences économiques ou financières que cela engendre. Puis on pense à la gestion des collaborateurs, de leur devenir.

Celui ou celle dont on se préoccupe moins, et qui joue pourtant un rôle déterminant dans cette étape, est le chef d'entreprise. Le dirigeant se retrouve très souvent démuné face à la complexité, l'inconfort et l'angoisse générée par une décision difficile à prendre et surtout à appliquer. En effet, les pensées qui surgissent alors sont liées à l'anxiété, la peur, le stress, et parfois même à un sentiment de honte ou d'échec. Bien entouré, un dirigeant responsable pourra influencer de manière significative et positive sur ce processus complexe.

Ainsi, lors d'une fermeture d'entreprise, pourquoi est-il important d'accompagner en priorité le dirigeant ? Comment mener son entreprise, ses collaborateurs et ses partenaires à bon port sans compromettre la qualité des relations professionnelles ? Cet article tentera d'explorer ces questions et de proposer quelques clés de réponse.

Accompagner le dirigeant avant tout

Le chef d'entreprise – notamment s'il est créateur de son activité – nourrit un lien intime entre son travail et lui-même. La séparation avec son entreprise peut être vécue comme un véritable moment de rupture. On entre ainsi dans un processus anxieux, long et décourageant. Bien entendu, plusieurs cas de figures peuvent se présenter. Selon la situation, l'appréhension de la fermeture de l'entreprise sera totalement différente :

Une cessation d'activité volontaire : un départ à la retraite sans souhait de cession, ou sans avoir pu trouver le repreneur convenable pour l'entreprise.

Une cessation d'activité contrainte :

Des difficultés en interne (gouvernance, management), des difficultés financières insurmontables, l'absence ou la faible rentabilité malgré les efforts menés. La fermeture d'entreprise peut également s'avérer inévitable en cas de problèmes personnels ou familiaux du propriétaire nécessitant cette prise de décision.

Des facteurs externes : un changement majeur dans l'industrie ou le marché rendant l'activité de l'entreprise non viable, l'incapacité à maintenir un niveau de qualité ou de service



satisfaisant pour ses clients.

Il est donc important de s'entourer d'experts dans les domaines juridiques, financiers, fiscaux, communication et stratégie d'entreprise pour explorer toutes les options disponibles.

L'impact émotionnel lié à ce processus ne peut pas non plus être négligé, quel que soit le cas de figure de la cessation d'activité.

Bien accompagné, le chef d'entreprise se donnera les meilleures chances pour prendre les décisions les plus adéquates pour l'entreprise et ses parties prenantes : rassurer ses collaborateurs, ses clients et le marché

Quelques pistes pour garder le cap lors d'une fermeture d'entreprise

1 - LA PRISE DE RESPONSABILITÉ DU CHEF D'ENTREPRISE, UNE CONDITION INDISPENSABLE

Pour le dirigeant, il n'est certainement pas temps de ranger son costume professionnel. Bien au contraire, dans cette étape inconfortable qu'est la cessation d'activité, le chef d'entreprise se doit d'endosser ses responsabilités, de fixer un cap et d'engager toutes les parties prenantes. Il sera de son ressort de gérer tous les interlocuteurs internes en se posant comme support, soutien et référence à chaque étape.

Cependant, il est important de souligner également son obligation de moyens plutôt que de résultats. Il ne peut être tenu responsable d'éléments extérieurs, hors de son contrôle :

Combien de temps prendra la liquidation des actifs ?

Comment mettre en place des actions de transition professionnelle pour les collaborateurs afin de les aider à retrouver un emploi ?

Quelle stratégie de communication en interne ? avec le réseau professionnel ? sur le marché ?

Combien de temps prendra le deuil de l'entreprise pour son fondateur ?

Apporter un soin au maintien de relations interpersonnelles malgré l'inconfort de la situation ne garantit pas que tout se passera bien. En revanche, ce sera fondamental pour que le processus se déroule au mieux.

2 - PROUVER SON ENGAGEMENT ENVERS LE BIEN-ÊTRE ET LA SANTÉ DE SES COLLABORATEURS

Il n'est plus à démontrer l'importance de prouver son engagement envers le bien-être de ses employés tout au long de la vie de l'entreprise. Il est tout aussi capital de maintenir

ses engagements lors d'une fermeture, et cela pour plusieurs raisons :

- Responsabilité sociale : Les entreprises ont une responsabilité sociale envers leurs collaborateurs. Ces derniers se sont engagés, ont contribué à leur succès et ont été parfois fidèles pendant de nombreuses années. Prendre soin de ses collaborateurs, même dans les moments difficiles, est une reconnaissance de cette responsabilité.

- Marque employeur : La manière dont une entreprise traite ses collaborateurs, dans des situations aussi délicates qu'une cessation d'activité, peut avoir un impact significatif sur sa réputation et son image de marque. Un traitement respectueux et attentionné des collaborateurs peut renforcer la confiance et la bonne réputation à long terme envers le dirigeant et ses équipes, notamment pour la création d'autres projets professionnels ou la reconversion professionnelle de certains vers d'autres secteurs.

- Impact sur l'entourage : La fermeture d'une entreprise peut également entraîner des répercussions sur toute la communauté locale, l'entourage familial et pas seulement sur les salariés directement concernés. En démontrant un engagement envers le bien-être des collaborateurs, l'entreprise manifeste également un engagement plus large envers la société.

- Renforcer les liens : Prendre soin de ses collaborateurs pendant une période critique peut générer un retour positif, tel que le maintien de bonnes relations avec d'anciens salariés, des recommandations favorables et même éventuellement le recrutement de certains de ces collaborateurs dans de futurs projets ou entreprises.

Finalement, faire preuve d'attention au bien-être de ses équipes au même titre que la gestion économique, juridique et financière durant la fin de cycle d'une organisation peut s'avérer positif sur un plan moral. Cela peut également générer des avantages concrets en termes de réputation, de repositionnement professionnel pour les salariés et de conduite de nouveaux projets pour le chef d'entreprise.

3 - COMMUNIQUER AVEC AUTHENTICITÉ

Lors d'une fermeture d'entreprise, la stratégie et la gestion des communications est cruciale. Il est recommandé d'être à la fois transparent et empathique tout en clarifiant tous les éléments conduisant à cette prise de décision difficile.

Ainsi, l'annonce de la fermeture devrait se faire rapidement en interne afin d'éviter les





fuites ou que les collaborateurs n'apprennent la nouvelle de l'extérieur. Laisser de la place aux suppositions et aux conversations de couloir ne fera que renforcer doutes, méfiance et inertie. L'explication claire et objective des raisons qui ont mené à cette décision est également primordiale pour éviter de reporter la responsabilité du manque de performance de l'entreprise sur les collaborateurs.

Enfin, il sera primordial de fournir des informations concrètes sur les prochaines étapes, de proposer du soutien aux collaborateurs qui le souhaiteraient et d'offrir un temps disponible d'échanges pendant cette période difficile.

Une communication menée avec authenticité, pragmatisme et humanisme sera révélatrice du soin et du respect apportés par la direction à ses équipes pour gérer ce processus.

CONCLUSION

Tout comme la gestion de crise, envisager la fin d'une aventure entrepreneuriale n'est jamais aisé. Cependant, la mise en œuvre de cette étape s'avère être un véritable révélateur de leadership ! Face au poids des responsabilités à gérer, à la peur de l'échec et l'anxiété induites par la fermeture de son entreprise, le dirigeant aura besoin :

d'être accompagné sur toutes ses problématiques stratégiques et humaines au même titre que juridiques, financières, fiscales, commerciales et de communication.

d'être entouré par sa famille, ses amis et son réseau professionnel.

Concrètement, il est donc difficile d'envisager ce processus sans préparation, accompagnement et soutien. Finalement, la fermeture d'une entreprise est un processus normal : on pourrait la comparer à l'arrivée à destination, après un long voyage.

«Rien n'est permanent dans ce monde, pas même nos problèmes.» disait Charlie Chaplin. On peut tout à fait se sentir satisfait d'avoir pu mener à bien un processus complexe, d'arriver à bon port et d'envisager un nouvel horizon. Les questions qui se poseront alors seront d'une nouvelle nature : Comment rebondir et dessiner les perspectives d'un nouveau périple ? Quelles seront les prochains projets à mettre en place ? Quelles seront les nouvelles perspectives de vie ? Affaire à suivre....

Marilyn Samaha Khair



**LA PLACE DE LA
COMPÉTENCE À L'ÈRE DU
NUMÉRIQUE POUR UNE
ORGANISATION PLUS
AGILE, ENGAGEANTE,
COMPÉTITIVE ET
RESPONSABILISANTE.**



Comment inventer de nouvelles façons de travailler, de fidéliser, de développer et de manager les métiers de demain ?

Dans un monde devenu DAVICAT (Distant, Ambigu, Volatil, Incertain, Complexe, Anonyme et Technologique), la question du travail et de la compétence devient centrale.

Les organisations doivent penser, agir et travailler autrement pour ramener le collectif, redonner du sens à l'action, s'adapter aux intelligences artificielles tout en misant sur les intelligences réelles pour rester compétitives.

Le développement des compétences, ne serait-il donc pas le cœur de la conduite du changement et des transformations pour développer adaptabilité, réactivité, flexibilité et agilité ?

Une organisation n'apprend pas, ce sont les personnes qui la composent.

Prendre en compte le développement des compétences comme un enjeu business c'est inventer de nouvelles façons d'attirer, de fidéliser, de manager et de développer les métiers de demain. C'est aussi un moyen de composer avec les incertitudes et les défis que nous impose l'environnement.

First Group s'est ainsi attaché, pour cette 3^e édition du HR Learning Spirit, à explorer le sujet du développement des compétences au travers des stratégies et synergies RH/Learning.

Pourquoi explorer la synergie entre équipe RH et formation ?

Les équipes RH et formation sont en première ligne et au cœur de la proposition de valeur de la compétence au «sens large», ce qui permet de donner une vision, une impulsion et de faire converger tout un écosystème.

En effet, les chiffres parlent d'eux-mêmes :

Elodie CARLIER

Elodie Carlier, Responsable Communication et Marketing, First Group, Content Marketing RH et Learning de la restitution de l'enquête du HR Learning Spirit



85% des salariés estiment que la formation est nécessaire pour maintenir leur employabilité.

70% des employés affirment que les formations et le développement des compétences les aident à s'adapter plus rapidement aux changements.

94% des employés déclarent qu'ils resteraient plus longtemps dans une entreprise si celle-ci investissait dans leur développement professionnel (Inffo).

Le développement des compétences adresse des enjeux forts de rétention et d'engagement. Quels moyens, quelles pratiques et quelle forme de collaboration les Directions RH et formation mettent-elles en œuvre pour y répondre ?

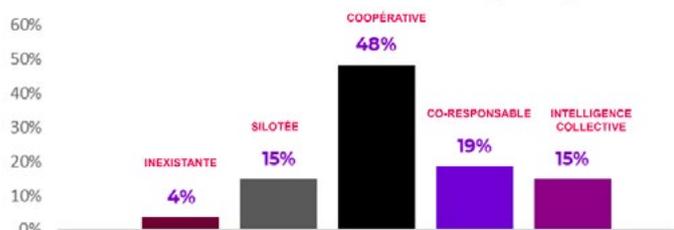
La synergie RH et formation en pratique, mythe ou réalité ?

A la question «La synergie entre RH et formation est sans intérêt, utile, nécessaire ou indispensable ?»: 88% des directions RH et formation participantes à l'enquête, estiment qu'elle est indispensable.

*Enquête HR Learning Spirit 2023



Niveau de maturité de la synergie



A la question «Comment évaluez-vous votre maturité en termes de synergie ?», les niveaux sont très hétérogènes.

- Les 4% de synergie «inexistante» représentent les directions qui n'y trouvent aucun intérêt.
- Les 15% qui se qualifient «très silotées» représentent les entreprises pour lesquelles il n'y a pas de raison d'être RH définie, avec peu de vision au-delà de 3 ans.
- 48% se définissent comme étant dans la coopération avec une orientation de «moyens». Aucune pratiques orientée résultats.
- Pour les 19% qui estiment être dans la co-responsabilité : RH et formation partagent la responsabilité d'atteindre un objectif commun. Il est toutefois rarement exprimé autour de la compétence en tant que tel.
- Enfin, 15% se disent atteindre un niveau d'intelligence collective.

Nos constats suite aux interviews et à l'analyse de questions croisées : les directions RH et formation sont loin de travailler de concert de par : Leur gouvernance (très orientée expertise plutôt que projet et rarement articulée autour de la compétence), leurs KPIs et data (avec peu de KPIs et de mesure d'impact commune), mais aussi en matière de partage et de collaboration (peu de partage sur les enjeux/contraintes/développements respectifs ; plus de temps d'échanges informels que formels).

Comment la développer ? Et sur quels leviers s'appuyer ?

Pour impulser une réelle synergie, il est nécessaire de travailler sur différents niveaux :

1. S'aligner sur sa raison d'être afin de protéger un enjeu commun tout en identifiant vos réels sponsors.
2. Structurer une gouvernance commune.
3. Organiser la complémentarité des différentes expertises RH et formation : trop souvent les équipes RH & L&D se voient comme des experts avec des prismes différents.
4. Favoriser l'intelligence collective

et impulser le mode «projet» et la transversalité.

5. Être orienté compétences : le développement des compétences devient un pilier fondamental pour les organisations.

La fonction RH doit être centrée compétences pour répondre aux défis auxquels les organisations sont confrontées.

Pour réussir sur le sujet de la compétence, cela nécessite d'être alignés, de partager des objectifs communs, d'investir du budget, de revoir l'organisation et la culture au sens large mais pas que...!

Quelles projectives RH et Learning pour aller au bout de la démarche ?

Miser sur le Re Skilling

Le Re Skilling apporte une posture d'entreprise apprenante et permet ainsi d'évaluer le niveau de compétences des candidats, de former sur mesure, d'offrir des opportunités de carrière et de maintenir l'employabilité.

On se pose trop souvent la question du «comment bâtir des programmes de Re Skilling ?» plus que de se poser la question du pourquoi ? Et dans quels contextes ? Comment attirer les collaborateurs dans ces programmes ? Le Re Skilling répond à une question de mobilité et de reconversion avant tout !

La démarche du Re Skilling permet de préparer et de disposer des compétences en interne sur les métiers de demain, les nouveaux métiers et les métiers en tension.

Appliquer les IA Génératives dans la fonction RH

L'IA Générative au service de l'expérience employé et apprenant ? Comment en faire un levier pour une organisation plus agile et compétitive ?

L'intelligence artificielle est partout, et les IA Génératives ont envahi le quotidien RH et formation.

Beaucoup voit en l'IA un véritable allié pour les employés. Elévateur de croissance et d'innovation, un levier indispensable au service de l'expérience collaborateur.

Dans les faits : Beaucoup en parle, mais peu le font ! Alors pourquoi ne pas le faire ? Pourquoi ne pas le tenter ? Qui de mieux que la fonction RH et formation pour percevoir et tester l'IA





dans sa fonction pour une meilleure impulsion et maîtrise auprès des directions métiers ? Comment prendre le train en marche de cette évolution ?

Chez MBDA ou Vivendi, plusieurs initiatives RH et learning ont été lancées telles que :

- *La création d'instances de réflexion avec les RH et la formation*
- *La création d'un cadre de référence et de règles définies*
- *Au-delà des réflexions et du cadre, il est nécessaire d'embarquer les collaborateurs dans ce changement. De les rassurer, de traiter l'anxiété autour de ce sujet et d'avoir un discours commun sur le fait que les IAG ne remplaceront pas les hommes mais sont au service de la montée en compétences. De former les collaborateurs et de déployer des formations sur les règles et les bons usages à suivre : gain de temps, RGPD sécurité des données push dans les IAG, le métier de prompting...*

Investir sur les compétences relatives des IAG c'est une chose mais cela ne suffit pas...

Miser sur les intelligences réelles, adopter de nouveaux modes de travail

Les métiers de demain ne se résumeront

pas seulement à l'application des nouvelles intelligences artificielles mais aussi par l'adoption de nouveaux modes de travail et par la mobilisation de nos intelligences réelles.

Quid du futur du travail et de la fonction RH : comment le travail peut-il faire sens ? Comment rendre le leadership plus humain ? Les émotions, l'empathie et la relation peuvent-elles avoir leur place ? Sur quelles compétences réelles miser ?

Qui n'a jamais rêvé de remettre un peu de cœur à l'ouvrage en entreprise ? Redonner du sens à l'action ? Remettre la notion du temps au cœur du travail ? Ne serait-ce pas une nécessité universelle ? L'essence même de nos organisations ? Si nous parlons de courage, d'authenticité, d'empathie, de vision, de convictions, ne sont-elles pas des compétences qui libèrent cohésion et adhésion et in fine cohérence et adhérence ?



Al'écoutez de l'environnement, FIRST GROUP vous partage Le Mag du Learning Spirit, un livre blanc interactif riche en sujets, en formats, en résultats chiffrés et en témoignages vidéo.

Elodie Carlier  [www](http://www.firstgroup.com)

PLACE ET RÔLE DES OUTILS D'ASSESSMENT FACE À L'IA, ATS ET SIRH ?



Alors que l'IA, les ATS et SIRH semblent se généraliser dans les processus de recrutement, ils ne résolvent pas la question de la fidélisation des talents qui coûtent très chère à l'entreprise (en moyenne 45.000 € par départ prématuré selon le Cabinet Hays). Les outils d'assessment viennent combler ce manque au moyen de solutions de Sourcing, Matching, Coaching sécurisant la prise de décision finale et baissant le turnover.

Olivier COLSON
CEO & fondateur de la plateforme d'Assessment PILOT
RH



D'après le sondage réalisé par Monster en 2019, 60% des entreprises de plus 1.000 salariés utilisaient l'Assessment dans leur processus de recrutement.

5 ans plus tard, alors que les processus de recrutement se sont largement automatisés, comment les outils d'Assessment jouent ce rôle de sécurisation des décisions et fidélisation des talents ?

Ci-dessous quelques exemples d'application et pistes de réflexion.

Permettre à tout postulant de s'autoévaluer en ligne sur les valeurs de l'entreprise

En effet en phase de pénurie de talents où le candidat bénéficie d'une certaine position de force, autant l'aider à choisir son entreprise et de préférence la vôtre.

En laissant la possibilité au candidat de s'autoévaluer en ligne sur vos critères de sélection et valeurs de l'entreprise via votre site et page Recrutement, le candidat dépose 10 fois plus facilement sa candidature spontanée en ligne qu'en absence de moyens d'évaluation. Un gain de temps est ainsi gagné par les deux parties.

Ce premier filtre passé, les candidats restants sont alors davantage motivés et intègrent plus durablement l'entreprise. Ce système est d'autant plus efficace que la fréquentation sur votre site est élevée et notamment votre page Recrutement sur lequel est placé l'accès au test d'autoévaluation «Avez-vous profil pour nous rejoindre, évaluez-vous en 3 minutes de façon confidentielle ?».

Exemple d'application : Nous avons installé cette solution d'autoévaluation auprès d'entreprises du secteur de la franchise et notamment du service à la personne pour recruter les directeurs d'agence, secteur particulièrement concurrentiel avec un taux de conversion de 33% suite à cette première évaluation.



Faire coïncider attentes du postulant à celles de l'entreprise notamment à l'aide de 'Matching'

Le 'Matching' est une technique statistique qui permet de mesurer la ressemblance entre deux séries de données. L'une rassemble les résultats du profil-robot établie par l'entreprise (motivations, culture d'entreprise, ...), l'autre les résultats du candidat (souhaits et attentes). Au final la corrélation est soit bonne (supérieur à 50%) soit insuffisante (inférieur à 50%) où la personne risque de ne pas rester dans l'entreprise et vite ne plus être motivée.

Bien sûr la décision finale n'appartient qu'à l'issue de l'entretien, mais le décisionnaire est alors informé des risques éventuels pris en disposant d'éléments de mesure pour mener l'entretien et prendre la bonne décision finale.

L'intérêt aussi est de mettre autour de la table les protagonistes du poste pour construire le profil-robot les rendant ainsi co-responsable. Les candidats de la Short-List reçoivent alors le questionnaire 'inversé' à compléter avec leurs attentes et motivations. Le 'Matching' permet de voir à l'avance les candidats les plus en phase avec l'entreprise et le poste qui ne partiront pas prématurément. Rappelons-le le coût d'un départ dans l'année est estimé au minimum à 45.000 € selon le Cabinet Hays.

Le métier de recruteur n'est pas seulement d'avoir du 'flair' mais aussi de savoir s'entourer d'outils de mesure pertinents pour évaluer les intérêts en présence et les faire coïncider. Le 'Trouvez-moi quelqu'un de bien' n'est pas suffisant !

Exemple d'application : Nous avons défini le Portrait-Robot du 'Mousquetaire', futur directeur de magasin Intermarché, Bricomarché, ... pour le Groupement des Mousquetaires en s'appuyant sur les valeurs fondatrices qui animent le Groupement (entraide, partage, tiers temps ...). En les 'matchant' avec les motivations et attentes des postulants, le Groupement s'assure d'avoir le profil des Mousquetaires attendus.

Evaluer la QVCT (Qualité de Vie et Conditions de Travail) du nouveau collaborateur

On le sait bien, l'entreprise n'est pas par définition le premier lieu de l'épanouissement personnel, cependant il faut tenter de rendre l'entreprise 'la plus vivable possible'. On ne répétera jamais assez l'importance du 'Vivre ensemble' traité dans la revue n° 11 du Mag RH qui rappelle la formule d'Henry Ford «Se réunir

est un début, rester ensemble est un progrès, travailler ensemble est la réussite !».

Il s'agit donc d'éviter tout risque de 'clash' au sein du groupe et partager le plus possible des valeurs et visions communes. Le groupe peut être source de souffrance qu'il faut alors identifier et corriger.

Evaluer la satisfaction du collaborateur dans sa phase d'intégration, à 3 mois, 6 mois voire chaque année permet de désamorcer d'éventuels souffrances et départs et maintenir la performance.

Le collaborateur trouve-t-il assez dans son travail assez de Sens, d'Identité, de Liberté, d'Action personnelle ? Peut-il y exprimer facilement ses souhaits, y travailler à son rythme ? A-t-il le sentiment d'avoir un bon suivi de carrière, de la reconnaissance ?

Autant de questions à vérifier pour éviter tout départ, questions qui peuvent être posées collectivement pour bâtir une politique de QVCT segmentée par âge, sexe, filiales, pays

La performance globale de l'entreprise passe par l'évaluation des besoins du collaborateur ou bien d'une population donnée avec ses fragilités, points de blocages, axes de progrès.

La QVCT est avant tout subjective, propre à chacun, même si des services de confort peuvent améliorer le quotidien (crèche, salle de sport, télétravail, ...).

Ai-je l'environnement de travail qui me faut pour m'épanouir ? Puis-je grandir dans ce monde professionnel ? Répond-il à mes valeurs ? Me construit-il ? M'apporte-t-il assez de Sens ?

J'ai personnellement accompagné de nombreux Alumni à Sciences Po Paris pendant une quinzaine d'années alors dirigeants et cadres d'entreprise, et ai été frappé de voir à quel point l'environnement professionnel conditionnait la réussite de la personne. Un talent placé ici puis là, bien qu'intrinsèquement le même, ne produit pas les mêmes effets. Comme une plante a besoin de son terreau pour pousser, le collaborateur a besoin d'un environnement adapté pour se développer. Ce n'est donc pas le terreau ou l'environnement qui est bon ou mauvais mais la bonne adéquation entre la plante et le terreau, la personne et son environnement. Il s'agit donc de trouver 'Sa' Qualité de Vie et Conditions au Travail.

Exemple d'application : Au sein du Groupe SAFRAN et notamment de son entité Snecma Moteurs nous avons équipé les Conseillers de carrière d'outils d'Assessment pour suivre et mesurer la satisfaction des jeunes ingénieurs



pendant leur période d'essai et voir si l'environnement leur convenait bien en vue de choisir l'entité du Groupe adapté.

Faciliter la mobilité interne à l'aide d'un service d'Orientation

Qui peut prétendre avoir toujours fait les bons choix d'orientation professionnelle, optimiser son parcours de carrière, connaître ses atouts et être pleinement satisfait de son parcours ?

La difficulté de s'orienter en début de carrière reste une réalité pour un bon nombre de jeunes diplômés et le choix du premier emploi relève souvent plus du hasard que d'une réelle réflexion personnelle. Il peut s'en suivre désenchantements et départs prématurés de l'entreprise.

Il s'agit donc de pallier à ce problème et proposer aux collaborateurs en interne une aide à l'orientation professionnelle de qualité pour mieux les accompagner, les fidéliser et accroître leur performance tout au long de leur parcours dans l'entreprise. Il est toujours préférable de changer en interne qu'en externe.

Valoriser les talents, identifier les points forts de chacun, identifier les motivations, les personnalités, les actions réalisées avec le plus d'aisance, créer des équipes complémentaires, permettront d'accroître la performance globale de l'entreprise.

Mesurer ses forces commerciales par exemple en fait partie : Quel est mon degré d'ouverture, d'écoute, de disponibilité, d'expertise, de contrôle de moi-même, d'énergie, ... ? Comment puis-je m'améliorer ?

La mobilité professionnelle engendre de nouveaux challenges, nouvelles équipes, nouveaux environnements et l'occasion de redéfinir ses talents, points forts et environnements adaptés.

Exemple d'application : Nous avons équipé les Espace Mobilité d'Air France de Roissy et Orly d'outils d'Assessment et formé une trentaine de Conseillers. Aujourd'hui le service s'intitule AIREMPLI Espace Orientation.

Encourager l'Intrapreneuriat

Certains collaborateurs s'interrogent à mi-parcours professionnel sur leur réalisation de vie et sont parfois tentés par l'aventure entrepreneuriale. Mais en ont-ils les moyens ? Sont-ils suffisamment armés et disposent-ils de 'La' bonne idée pour se lancer et pouvoir en vivre ?

Rappelons qu'une personne à son compte

ne dispose plus des avantages sociaux du salarié (charges sociales en partie payées par l'employeur, congés payés, assurance chômage, contrat groupe, Prévoyance, CE et voyages, cantine, titre transport, voiture de société, stock-options, ...). L'entrepreneur doit dégager alors un revenu quasi double de celui d'un statut de salarié pour garder un même pouvoir d'achat.

La personne dispose de qualités de créativité, persévérance, aptitude commerciale, aptitude à diriger ? A-t-il assez de sécurité financière, de soutien familial, de disponibilité ?

Aménager le statut du salarié permet à l'entreprise de conserver ces talents.

Conclusion

On le voit l'Assessment peut prendre de multiples formes d'applications au sein de l'entreprise mais toutes convergent vers un seul et même but : le 'Care' de la personne dans son environnement de travail pour faciliter son épanouissement, sa performance et sa fidélisation.

L'Assessment doit rester un outil d'aide à la décision qui vient en appui de l'entretien. Traitant de données nominatives et qualitatives alors strictement confidentielles et encadrées par le CNIL, les outils d'Assessment doivent rester en dehors du champ des SIRH, solutions d'ATS et IA.

L'Assessment est un outil autonome avec une sécurisation des données renforcée et ayant pour vocation d'aider le service RH, le candidat ou le collaborateur à prendre la bonne décision à un instant 'T'. Ses données n'ont pas vocation par conséquent à être stockées, ce qui simplifie grandement son utilisation.

Les outils d'Assessment viennent ainsi accroître le professionnalisme des personnes en charge du recrutement, de la gestion des talents, du coaching, de la mobilité et orientation professionnelle en les dotant d'outils simples et pratiques, prenant en compte d'avantage les besoins des collaborateurs.

Oliver Colson



A man in a dark suit stands on the left, shaking hands with a futuristic, metallic robot on the right. The robot has a glowing blue visor and a sleek, humanoid form. They are in a modern office with large windows and desks. The lighting is a mix of blue and purple, creating a futuristic atmosphere. The text "DE L'HUMINT À L'EXÉCUTIVE SEARCH" is overlaid in the center in a bold, white, sans-serif font.

DE L'HUMINT À L'EXÉCUTIVE SEARCH



Pendant de nombreuses années, accompagné par des experts, que ce soit dans la lutte contre la contrefaçon, la protection des brevets ou l'acquisition de marchés, élaborer des approches, monter des scénarii, développer des réseaux ad hoc... faisaient partie du quotidien, afin de poser les bases du succès des missions. Celles-ci, riches en adrénaline et en connaissances, constituent le fondement qui relie l'HUMINT au monde du recrutement exécutif.

Alors, qu'est-ce qui unit ces deux univers qui semblent si opposés et différents ? Quelle est la relation entre l'HUMINT et le recrutement ? En quoi les méthodologies de l'HUMINT se rapprochent-elles de la recherche de cadres ? Pourquoi être expert en renseignement humain est-il un atout pour réussir dans les missions d'Exécutif Search ? Dans cet article, je vais tenter de répondre à ces questions, car le monde du renseignement humain (HUMINT) est à la fois méconnu et, paradoxalement, profondément ancré dans l'imaginaire collectif.

HUMINT versus Exécutif Search

L'HUMINT représente la collecte de renseignements à travers des interactions directes avec des sources humaines. Cette approche implique le recrutement, l'établissement de contact et le développement de relations avec des individus afin d'acquérir des informations stratégiques. Les méthodes de l'HUMINT comprennent des entretiens, des infiltrations et d'autres techniques, telles que l'utilisation de scénarii, pour obtenir les renseignements sensibles.

L'Exécutif Search, quant à lui, se positionne comme une méthode de recrutement haut de gamme, spécialisée dans l'identification et la sélection de candidats de premier plan pour des postes stratégiques au sein des entreprises. Cette approche repose sur des techniques de recherche approfondies et de sélection rigoureuse pour dénicher des profils répondant aux besoins spécifiques des clients. Le processus implique une recherche proactive et confidentielle, ainsi qu'un réseautage ciblé, visant à repérer les meilleurs talents du marché. L'objectif ultime est de fournir à l'entreprise

Marc Imperiali de Francavilla
Directeur d' HUMINT Executive Search



des leaders et des cadres supérieurs capables de contribuer de manière significative à sa croissance et à son succès.

L'élément humain joue donc un rôle essentiel et constitue le pivot de ces deux domaines.

L'HUMINT et la Recherche de cadres

Nous entrons maintenant au cœur du sujet en naviguant entre le renseignement humain (HUMINT) et la recherche de cadres.

LA VISUALISATION DU PUZZLE

Le succès dans ces mondes si différents et pourtant si similaires commence par une relation de confiance, un fondement essentiel pour chaque mission ! Lors de l'expression des besoins, ceux-ci sont progressivement visualisés, tel un puzzle où chaque pièce se positionne et permet à la fois d'intégrer l'univers de l'entreprise mais aussi de percevoir en amont les profils visés.

Cette visualisation qui est un exercice mental permet de constituer toutes les pièces composant ce puzzle (besoins, attentes, environnement direct et indirect, enjeux, acteurs, etc.). Dans le domaine du recrutement exécutif, il ne s'agit pas simplement de servir une recherche, mais d'en être un acteur, ce qui fait toute la différence. D'un côté, nous recevons des paramètres simples, de l'autre, nous projetons clairement le contexte, la stratégie, les contraintes et les objectifs grâce à une co-construction avec le client.

Certains profils sont déjà cartographiés, d'autres découlent de la recherche en elle-



même, mais aucun ne peut être approché sans sécurité, tant pour le candidat que pour le client, pour des raisons de confidentialité.

Dans l'HUMINT, s'aventurer sur le terrain sans une préparation mentale et intellectuelle précise est risquée, de même dans le recrutement, il n'y a aucune ébauche de scénarii sans avoir établi une base de confiance et sans avoir tous les éléments nécessaires pour visualiser et comprendre précisément chaque aspect, gage d'une élaboration efficace et rapide d'un plan de recherche.

La recherche de cadres doit se faire discrètement, nécessitant une préparation minutieuse du scénario d'approche directe. Créer des relations avec les cadres cibles, établir des réseaux tout en maintenant la confidentialité et la sécurité, nécessite une immersion dans le domaine d'activité.

Le temps est souvent l'ennemi, il est dès lors crucial de s'intégrer rapidement dans l'équipe et dans l'environnement, quel que soit le secteur. Être capable d'ingérer toutes ces connaissances en quelques semaines pour entrer en contact avec les cibles (toutes des experts) en toute confiance, tel est le défi à relever tant pour l'HUMINT que pour la recherche de cadres. Ensuite, c'est la confiance dans le scénario qui permet de naviguer à travers les méandres des réseaux pour atteindre ces personnes. Savoir travailler en sous-marin et se fondre discrètement dans des univers complexes est l'un des secrets de la recherche de cadres à haute valeur ajoutée et également du monde de l'HUMINT.

Les Scénarii et l'approche directe

La création des scénarii est l'un des grands intérêts de ces métiers, qui permettent d'absorber en très peu de temps à la fois les usages et la culture opérationnelle de ces domaines stratégiques différents afin d'entrer dans la peau d'un expert. Intégrer au fur et à mesure des semaines, à travers les analyses, les échanges, cette nouvelle peau qui est le résultat du scénario, porte d'accès vers les cibles. Ce sont tous ces scénarii qui permettent d'entrer en contact avec elles, et c'est la capacité à avoir emmagasiné les informations utiles d'un domaine d'activité qui est la clé afin d'être intégré dans leur paysage mental.

L'approche directe, issue de ce scénario, dans le recrutement des cadres, également connue sous le nom de chasse de têtes, est une méthode spécifique visant à identifier, approcher et recruter des candidats qualifiés et hautement spécialisés pour des postes de cadres supérieurs. Il s'agit donc d'un jeu d'échecs où on avance les pions en fonction des informations

détenues. Dans l'étude préparatoire des profils, issue de la recherche en amont et d'un travail de co-construction avec le client, émergent des cibles types en France et à l'étranger. La plupart d'entre elles sont déjà bien identifiées, connues et jouissent d'une solide réputation et ne sont pour la majorité pas en recherche de nouvelles opportunités. Il est donc crucial que le scénario de prise de contact soit en adéquation afin de créer cette interconnexion nécessaire à la réalisation de la mission.

Le mode Low Profile

Comme dans l'HUMINT, il s'agit de se connaître parfaitement, de connaître ses limites, ses forces mais aussi ses faiblesses car elles font partie intégrante des éléments de l'échiquier. Dans le processus d'intégration et d'immersion, fonctionner en mode low profile permet de se fondre plus facilement et de ne pas créer d'interférences. C'est un mode d'accès, de décryptage, d'influence et d'ouverture de l'Humain. En effet, cette manière d'être, à la fois intellectuelle, physique et mentale, vous rend plus apte à observer le comportement de vos interlocuteurs. En HUMINT, c'est d'une redoutable efficacité pour obtenir toutes les informations stratégiques sans contraintes, et il est aussi, dans le cadre de l'Exécutive Search, l'une des clés de succès des missions de recrutement.

Au regard de ce que nous avons décrit, nous pouvons facilement en conclure que l'un et l'autre de ces domaines, loin de s'opposer, s'enrichissent mutuellement, afin de répondre aux attentes et besoins spécifiques des entreprises. En effet, comme nous venons de le voir, le lien entre le renseignement humain (HUMINT) et le recrutement de cadres (Exécutive Search) est étroit. À travers des expériences dans ces deux domaines, j'ai pu constater que l'élément central du succès réside dans la compréhension et la maîtrise de l'aspect humain. Que ce soit en établissant des relations de confiance, en visualisant les besoins comme un puzzle complexe, en créant des réseaux adaptés ou en adoptant une approche discrète et méthodique, les similitudes entre ces deux mondes sont frappantes. Dans les deux cas, il s'agit de comprendre les besoins, de s'adapter rapidement à des environnements changeants, et de naviguer habilement à travers les méandres humains pour atteindre les objectifs fixés. Ainsi, la fusion entre l'HUMINT et l'Exécutive Search repose sur une approche centrée sur l'Humain, faisant de cette convergence un atout majeur pour la réussite des missions exécutives.

Marc Imperiali de Francavilla



M² GRH dans les multinationales

Le master, réalisé en partenariats avec l'ANDRH IDF, le LabRH et Cornerstone, a pour objectif de former aux fonctions de :

- gestionnaire de carrières internationales, chargé d'études Compensation & Benefits, contrôleur de gestion sociale, chef de projet RH, responsable SIRH, responsable d'une population d'expatriés, responsable de la mobilité internationale, auditeur social ;
- gestionnaire RH dans des entreprises internationales en charge d'une politique RH
- Responsable RH opérationnel chargé d'animer la politique sociale dans des zones géographiques et des business units spécifiques ;
- Consultant RH international



MASTER

GRH dans les
multinationales

IAE PARIS-EST



RETRAITES : GAME OVER LES RH SE CACHENT POUR MOURRIR



Un an déjà que le 14 avril 2023 le Président de la République promulguait la Loi sur les retraites après un psychodrame comme les Français savent si bien en faire. Les mouvements de grève et les manifestations se sont succédés jusqu'au rejet in extremis d'une motion de censure le 12 juin. Loin d'être clos le sujet anime largement les conversations en ville ou en famille. La date de départ ou plus encore l'âge à la date ultime sont sur toutes les lèvres.

Philippe CANONNE
Grand DRH



Grands absents de ce débat national, les DRH. On ne les a ni vus, ni entendus dans le débat. Pas d'expression publique de la Profession. Ni les associations professionnelles, bien discrètes, ni les grandes voix de la Fonction, bien ailleurs, ni les acteurs traditionnels de l'écosystème, bien absents. Certains s'en sont tirés par de vagues articles explicatifs des péripéties techniques de la réforme, sans se mouiller sur les zigzags de l'approche gouvernementale. D'autres par leurs habituelles rodomontades et effets de manche sur la place centrale de l'Humain dans l'entreprise, sans en tirer la moindre conséquence concrète. D'autres encore en se bornant aux éventuels impacts remontés du terrain par leurs salariés. Service minimum à tous les étages. On aurait pu penser (pu espérer ?) que la nomination d'un ancien Drh comme Secrétaire d'état à la réforme des retraites aurait déclenché un élan dans la Fonction. Eût-il surgi qu'il aurait disparu comme l'intéressé dont le poste a été supprimé avant même le début de la bataille.



Ce n'est pas une surprise. Même, cela n'a rien d'étonnant. Le sujet des retraites est totalement absent du champ de vision des DRH. Dans l'entreprise on n'en parle pas. Par nature un retraité est Out. Puisqu'il n'est plus In. Il n'y a donc aucune raison de s'en préoccuper. Ce n'est plus leur affaire. Une DRH qui ne s'occupe déjà pas de ce que deviennent les précaires en tous genres qui peuplent les entreprises une fois qu'ils ont quitté leur radar ne va pas se préoccuper de ceux qui par nature n'y sont plus et (sauf exception) n'y reviendront pas. Bien sûr on peut mettre en avant quelques modestes campagnes, stages ou informations donnés pour préparer les futurs retraités à ce qui les attend. Mais c'est de l'ordre du faux nez. En général copié collé de ce que fait aussi bien la Caisse de retraite.

Le sujet de la retraite n'a pas de place dans l'entreprise. Il n'y existe pas. Après tout l'entreprise survit à ses membres. Même les plus grands dirigeants passent et l'entreprise demeure. Une fois que vous êtes parti qui se souvient de votre contribution ? Qui sait encore que vous avez été le prédécesseur de tel ou tel ? Que vous avez eu une action brillante dans tel domaine ? Que vous êtes l'auteur de telle réalisation qui fait encore la fierté de la boîte ? Vous aurez bien de la chance si une vieille assistante se souviendra de vous avoir connu. Dans sa jeunesse. Si vous voulez vous rappeler au souvenir d'un actif il vous faudra vous situer par rapport à celui qui vous a succédé. Ou qui vous aura prié d'aller voir ailleurs. L'entreprise est un instantané de vie. Elle est là pour produire des résultats. Seuls comptent ceux qui y contribuent (si bien nommés en anglais Contributors). Inutile de s'occuper de leur départ qui ne rapportera rien à la firme. La Retraite ne fait pas partie des sujets des Ressources Humaines de l'entreprise tout simplement parce que le retraité, et dans une certaine mesure le futur retraité, ne fait pas partie des ressources de l'entreprise.

Il n'y a pas là de plan. Encore moins de plan caché. Aucun Drh n'a pris la décision de ne pas s'occuper des retraites. Ni des collaborateurs qui partiront en retraite, ni d'ignorer les sujets techniques qui y sont liés. Encore moins de ne pas approfondir le sujet pour le maîtriser, le comprendre dans ses aspects sociologiques, humains et même politiques. Ce qui aurait permis d'avoir un avis, de porter un jugement sur une question pourtant majeure pour notre société. Pas de malveillance à rechercher. Tout bêtement on ne s'en occupe pas. Et depuis longtemps. Bien sûr on sait qu'il existe. Un DRH écoute les infos comme tout le monde. Il a peut-être un avis en tant que citoyen. Mais pas d'avis en tant que professionnel. C'est hors champ. A la limite il n'y a pas de raison à ce désintérêt collectif. C'est seulement comme

ça. C'est ainsi. Personne ne se demande si c'est bien ou pas car c'est un non-sujet. En vérité la communauté RH s'occupe des questions qui lui semblent dans sa sphère. Et celle de la retraite n'en fait pas partie. Sans que quiconque ne l'ait ni décidé ni mesuré.

Il y a des précédents à cela. Il y a déjà eu des zones d'ombre dans l'angle mort de la pratique des DRH. L'invisibilisation de la Retraite dans la Fonction RH a connu un précédent fameux : la Durée du travail. Il faut se remettre à la place des DRH qui ont vu arriver la Loi Aubry sur la réduction du temps de travail du 13 juin 1998. La plupart, en fait la quasi-totalité, ne savait pas faire. Ils avaient oublié les fondamentaux de la durée du travail. Des mécanismes dont plus personne ne s'était soucié depuis belle lurette. On n'en avait plus besoin, ça roulait tout seul. Personne ne contestait que c'était du domaine RH. Sauf que plus personne ne maîtrisait la pratique de la durée du travail. Passe encore pour une PME à horaire fixe où il suffisait de bouger les horaires de quelques personnes pour arriver aux 35 heures. Une autre histoire pour par exemple des grosses usines en feux continus. Un sujet complexe, difficile, fort en enjeux que plus personne ne savait traiter. Pas de mauvaise volonté, d'opposition jusqu'aboutiste ou de lutte des classes. Simplement un sujet devenu invisible chez les DRH. Le retour sur terre a été douloureux. Les chambres patronales ont dû jouer les pompiers et réarmer les DRH en urgence.

Les DRH feraient bien de se réapproprier les retraites. D'abord parce que la Fonction RH ne peut pas se désintéresser d'un sujet qui concerne tous les salariés et chacun individuellement. Comment prétendre donner du sens en fermant les yeux sur les conditions d'exercice des dernières années ? Comment prétendre être les spécialistes des questions RH les plus complexes et être absent des débats de fond, quasi philosophiques, sur ce sujet majeur ? Comment parler d'Humain, de bienveillance ou de wellfare si on est aux abonnés absents quand les salariés sont dans l'angoisse ? Quelle légitimité espérer si on tourne la tête quand les collaborateurs s'inquiètent pour leur avenir et celui de leurs enfants ? Peut-on débattre du statut de la RH et s'abstenir de décrypter le débat sur les retraites ? Les DRH en seraient-ils incapables qu'ils n'en seraient pas excusés.

Aussi dans l'entreprise de demain la retraite ne sera qu'un des cercles concentriques qui définiront l'entreprise éclatée. La retraite sera de moins en moins un aboutissement en forme de fin d'une carrière linéaire. L'issue inéluctable et toute tracée des contrats à durée indéterminée. Elle fera partie de ces statuts qui constitueront l'entreprise. Le retraité qui sera aussi contractor, autoentrepreneur,





ou qui ajoutera des tâches rémunérées à sa pension sera dans un des cercles d'influence de l'entreprise. Le DRH qui gèrera cet écosystème d'acteurs de l'entreprise devra maîtriser les mécanismes d'accès à la retraite. Mais aussi ceux qui permettent au retraité de contribuer à l'entreprise. Là où les frontières entre les statuts seront poreuses, floues et propices à des zones grises s'exercera la fonction de chef d'orchestre du DRH.

De plus il est quand même saugrenu que la profession la plus concernée ès qualité par le sujet des retraites ne s'exprime pas dans un débat d'importance nationale. La RH ce n'est quand même pas la grande Muette. On pourrait d'ailleurs s'étonner que les pouvoirs publics n'aient pas cru bon d'associer aux travaux de la réforme des retraites les professionnels en prise directe avec le sujet. Leur absence du débat les avait sans doute eux-mêmes invisibilisés. Imagine t'on un débat sur la pêche sans les pêcheurs, sur la médecine sans les professionnels de santé ou l'enseignement sans les enseignants ? Et pourtant les DRH n'ont pas cru devoir monter au créneau sur la réforme des retraites. L'entreprise moderne à un responsable RSE mais pas de la Retraite. On imagine pourtant qu'ils auraient eu des choses à dire. Et pas seulement sur le détail des aspects techniques. Repousser l'âge de départ

des seniors, impacter le montant des retraites qu'ils percevront, coexister avec des régimes spéciaux, tout cela a un impact direct dans les entreprises. Mais aussi ils sont légitimes à avoir un avis sur les choix fondamentaux. Répartition ou capitalisation, public ou privé, paramétrique ou systémique, à points, régimes spéciaux, âge pivot ça les concerne.

On aurait voulu qu'ils s'expriment, qu'ils fassent bouger les lignes, qu'ils soient acteurs de leur avenir. Au lieu de cela silence radio. Les médias professionnels les plus autorisés se sont fait particulièrement discrets. Même le MAG RH n'a pas saisi l'opportunité d'un numéro sur le thème de la réforme des retraites. Et pendant ce temps le bateau continue de couler normalement. Il faut y prendre garde. Si les DRH acceptent aujourd'hui d'être absents d'un sujet de société les concernant il ne faudra pas s'étonner demain que d'autres sujets de leur Fonction soient traités sans eux.

Philippe Caronne 





IZNOGOUD

QUOS VULT PERDERE
JUPITER DEMENTAT



Philippe Canonne était le Drh d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du "Grand Drh", Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout celà n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de Rh on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.

Philippe CANONNE
Grand DRH



NE DITES PAS À MA MÈRE QUE JE SUIS DRH ELLE ME CROIT AU BOULOT

Le Grand Drh ne déroge jamais à cette habitude, il prend chaque année ses vacances en juillet. Les trois premières semaines. Non qu'il soit spécialement routinier mais son épouse travaille dans une entreprise qui ferme chaque année en juillet et impose à son personnel les congés à cette période. Donc ce que femme veut... Et il est au bureau en août. Comme il reprend souvent vers le 20 juillet et avec les effets de pont, autant dire qu'il est au boulot pendant la fameuse coupure du 14 juillet au 15 août. Et cela tous les ans.

Il en ferait presque l'aveu, c'est une contrainte qui est loin de lui déplaire. C'est le moment de l'année où «il est le Président». Délicieuse compensation à son astreinte estivale. Eh oui tout le monde est en vacances. Et on ne se bat

pas pour faire fonction, être «acting» de ses collègues, même du Big Boss. Autrement dit tout le Comité de direction est sur les plages ou en vadrouille et il faut bien qu'il en reste un pour assurer la continuité. Ça tombe bien le Grand Drh est là. Et même volontaire. C'est ainsi que par délégation en août il représente à peu près tous ses collègues. De toutes façons pour cette entreprise de Retail, leader des cosmétiques, l'été, à part les crèmes solaires, est une période calme.

Ah le Bonheur de signer Le Président, par délégation. Des parapheurs entiers. Tout y passe. Bons à payer, factures, chèques, commandes aux fournisseurs et quantités d'autres papiers dont il ne comprend parfois même pas ce dont il s'agit. Quel pied ! D'autant



plus agréable qu'en plein été il ne se passe de toutes façons rien et qu'il peut arriver au bureau à dix heures du matin pour repartir à seize heures. Son seul regret est que le Comex du Groupe étant lui aussi en congés il n'y est pas convoqué au lieu et place de son patron. Mais il est arrivé que l'acting du Grand Président l'appelle.

De temps en temps, pas plus d'une fois ou deux, une année sur deux, il arrive qu'il se passe quelque chose et que le faisant fonction soit amené à prendre une décision. Normal puisqu'il est le Président. Il y a deux ans il avait autorisé le transfert en Pologne d'un rouge à lèvres retiré du marché parce qu'il contenait de la gélatine de porc. Il en restait soixante palettes. L'année précédente il n'avait pas hésité à maintenir au personnel du siège, 92% féminin, l'horaire des périodes scolaires avec heure d'arrivée jusqu'à 10h30 bien que ce soit les vacances.

C'est donc sans aucune inquiétude qu'il écoute la jeune chef de produit qui assure l'intérim de sa Directrice. Elle a croisé le Grand Drh à la machine à café et lui a parlé autour d'un cappuccino d'un petit souci qu'elle avait. Une cliente en province qui avait acheté une crème hydratante se serait plainte de rougeurs et d'irritation. C'est toujours ennuyeux quand les clientes rapportent qu'au lieu de les rendre belles les beaux produits de la Company les défigurent. Elle lui en parle car c'est la deuxième remontée identique cette semaine sur ce produit. On n'y avait pas prêté attention car il y a toujours des clientes pour attribuer leurs problèmes de peaux à nos beaux produits, mais quand même, deux en suivant... Allez c'est du business as usual, qu'on leur file un avoir et un produit cadeau et c'est réglé.

Quand elle est revenue le voir à son bureau le surlendemain quelques nuages commençaient à s'amonceler dans ce beau ciel d'été. Trois autres clientes étaient venues en boutique se plaindre du même produit. Une vérification faite auprès de la supplychain montrait que tous venaient d'un même lot récemment livré par l'importateur. D'autant plus fâcheux que ce produit avait une superbe marge. Et qu'on en avait douze palettes en stock. Le Grand Drh présentement Président prit la seule décision possible, ne rien faire. On verra bien.

Après avoir fait le mort deux ou trois jours malgré quelques remontées inquiétantes du terrain la catastrophe arriva un beau matin de juillet. La fille Produits revint chez le Grand Drh cette fois avec une jeune de la Comm, elle aussi calife de la Comm à la place de sa propre calife en vacances en Californie. Elle était accompagnée d'un de ses Cdd d'été, un charmant jeune homme blondinet et timide. Elle le présenta comme le copain du frère de l'ami

d'une influenceuse très suivie dans le milieu des cosmétiques. Nancy Gallaway, de son vrai nom Marine Berlu, une référence chez les lolitas cosmeticsfashion addictes aux produits de la marque. Avec 485 000 followers une faiseuse d'opinion. Ce pourquoi le marketing lui avait adressé un carton du fameux produit. Manque de chance elle avait mal réagi. Et fortement. L'ami du frère avait prévenu le copain. Les photos qu'avait reçues le gamin n'étaient pas vraiment glamour. La dame était fort contrariée. Un message incendiaire sur son Instagram allait être ravageur. Pour corser l'affaire la Comm fit observer qu'en cette période estivale il ne se passe rien et les médias n'ont rien à se mettre sous la dent. Il y aurait bien un journaliste pour repérer l'info et la relayer. Qui sait au JT à l'heure du prime time. Le Grand Drh avait une crise majeure sur les bras.

Urgence absolue pour le Grand Drh passer la patate chaude à quelqu'un. Pas forcément facile. Son Président, injoignable sur son voilier. Comme la plupart des autres membres du Comex, le DAF en retraite dans un monastère, la Chef Produits en randonnée dans le désert et la Chef Marketing en trekking dans les steppes mongoles. Un Grand Chef au Siège ? Trop dangereux, il ne fait jamais bon dans ces lieux feutrés d'être celui qui annonce une mauvaise nouvelle. L'importateur ? Bonne idée, on a essayé, malheureusement il est aux abonnés absents. Un concurrent compatissant et informé a discrètement fait savoir qu'il a été prévenu et qu'il ne décrochera pas le tel de sitôt. Quant au fabricant, inutile d'y penser c'est un coréen qui sous traite au Pakistan et conditionne au Sri Lanka. Il y a bien le Directeur de la Supplychain qui est là mais selon lui les fonctionnels ne sont pas là pour décider. Confidentiellement le Grand Drh a appelé son propre Grand Drh au siège pour lui demander de l'aide. Un anglais... il aurait pu s'épargner cette démarche. Il allait falloir que le Grand Drh fasse quelque chose.

Mais que faire ? Rappeler le produit, le faire retirer de tous les magasins, il y en avait jusqu'en Lettonie et à Singapour. La Finance allait hurler autant pour les coûts induits que pour le manque à gagner. Comment le Président allait il le prendre ? Et les marketeux ou la Comm privés d'un produit sur lequel on avait investi une coûteuse campagne de pub ? Et la logistique obligée de revoir toutes ses tournées ? Sans parler de la RH, il paraît qu'un délégué au fin fond du Cantal a menacé de saisir le Chsct d'un droit de retrait pour mise en danger de la santé des salariés. Et puis il y a l'influenceuse. On fait comment pour la calmer et surtout la faire taire. Ça s'achète une influenceuse ? On fait comment ? Pas une compétence du Grand Drh. Et aussi le fournisseur qui doit nous en livrer dix palettes



supplémentaires. On dénonce le contrat ? Il livre aussi la crème magique produit phare de la chaîne. Et enfin on dit quoi au Siège ? Pas assez ils reprocheront de ne pas avoir été informés, trop et ils chercheront un fusible à faire sauter. Le Grand Drh présentement Président à ce moment mesure la solitude du dirigeant.

C'est le hasard qui sauva le Grand Président. Ou la chance. La différence entre les deux ? Celle qu'il y a entre un malchanceux et un loser. Le type assis là-haut sur son nuage décida de sauver le Grand Drh. Le lendemain midi au journal télévisé le plus suivi par les ménagères de moins de cinquante ans le présentateur vedette annonça à grands renforts de photos suggestives que des femmes étaient défigurées par une crème de soins vendue par... un concurrent ! La firme du Grand Drh n'avait pas l'exclusivité, un concurrent le vendait. Et l'orage est tombé sur lui. Merci mon Dieu.

Le Grand Drh n'avait plus qu'à sortir un communiqué rappelant toute l'attention de la Company à la qualité et l'intégrité de ses produits. Et à quel point elle déplorait qu'il n'en soit pas de même pour tous sur ce marché. Discrètement cesser la diffusion et la vente du foutu produit. Bloquer le contrat avec l'importateur au vu de ses difficultés avec la concurrence. Assurer le siège qu'il avait la situation en mains. Et contacter discrètement l'influenceuse, dont les boutons étaient d'ailleurs passés, pour lui offrir l'exclusivité de l'annonce du prochain produit phare que la Company allait mettre sur le marché. Ne pas oublier d'appeler le concurrent dont il connaît bien le Grand Drh pour l'assurer de sa solidarité.

On a beau dire, Président, même acting, c'est un vrai métier.

La Morale de cette Histoire

Il faut des hochets pour tout âge.

Qu'est ce qui fait marcher les gens dans l'entreprise. L'argent ? Evidemment, mais encore ? La satisfaction professionnelle ? Sans doute, et ? Le succès, la réputation, la promotion, mais aussi les signes extérieurs de réussite. Hochets et carottes agités pour tenir la troupe en haleine sont pour beaucoup dans un déroulement de carrière. Il y a ceux qui se voient. La voiture de fonction avec une option de plus que le collègue. Le bureau, s'il y en a un, avec une fenêtre de plus ou une meilleure vue. L'assistante, même partagée mais à côté de son bureau. Et mieux encore ceux qu'on ne voit pas. On tue père et mère pour un titre ou un galon. Être VP (prononcer vipi) plutôt que Directeur, Senior vipi voire, le graal, Executive vipi. Ça ne s'arrête jamais. On peut décliner les promesses à l'infini. Inventer des titres mirobolants.

Responsable du développement durable, de la diversité et de la résilience, Welfare VP, Directeur de la Bienveillance. Autant d'attrape nigauds à agiter sous le nez des ambitieux. On court même pour du vent. Un mot du Président en aparté, un sous-entendu sur une carrière brillante, sa photo dans le magazine interne, une allusion dans un discours du Boss, autant de moments de gloire impérissable. Président le temps d'un été, c'est la tête sous les étoiles. Autant de récompenses non pécuniaires. Le contrôle de gestion apprécie.

Morale dans la Morale

Faut-il vraiment remplacer les dirigeants en vacances ? A quoi ça sert ? A part flatter les heureux élus appelés un instant au firmament. Probablement à rien. Outre que c'est contreproductif. A rien parce que l'intérimaire ne décide jamais de quoi que ce soit. A part faire l'homme de paille pour des contingences du quotidien il est bien entendu qu'il ne touchera à rien. Le Boss est absent parce que c'est calme et qu'il peut se le permettre Le non-dit est qu'il n'y aura rien à faire. Et que si par inadvertance un imprévu se présentait le rôle de l'acting sera de le faire durer, de temporiser, d'éviter les à-coups. On n'attend de lui aucune initiative qu'il n'a d'ailleurs pas l'intention de prendre. S'il le faut prévenir le Boss mais surtout pas s'imaginer le remplacer. D'ailleurs un Chef est irremplaçable. Au final c'est quoi le but recherché ? Maintenir la fiction d'un organigramme intangible. Même en l'absence du corps du Roi le Roi est présent. Nommer un faisant fonction c'est s'assurer qu'aucune initiative ne sera prise, que les équipes ne prendront aucune autonomie, que personne ne s'avisera de quoique ce soit qui ne soit pas passé par le canal hiérarchique. C'est le symbole visible de l'immobilisme. Le contraire de la liberté d'action qui pourrait être déléguée au subordonné. En l'absence du chat les souris ne doivent pas danser. Même si pour un instant un gros minet de salon doit faire semblant d'être un chat de gouttière.

Morale de la Morale

Le Roi est nu

Philippe Caronne

Quos vult perdere Jupiter dementat : Les Dieux rendent fous ceux qu'ils veulent perdre - Sophocle





**SERVIR LA "CAUSE" PAR
LE LOISIR...**



Interview d'André Perret à l'occasion de la publication de son deuxième roman de l'année : "Grève à l'Usine de Clermont Ferrand"

André PERRET
Auteur, Conférencier



LA RÉDACTION

Tu viens de sortir un deuxième ouvrage, celui-là est une nouvelle de Science-Fiction, mais on y parle encore de RH, peux-tu nous expliquer pourquoi ?

ANDRÉ PERRET

Je vais prendre mon temps pour tenter d'expliquer ma démarche, mais il me semble que ce détour est indispensable pour comprendre ma présence parfois un peu lourde sur les réseaux sociaux.

Durant ma vie professionnelle, mon engagement a toujours été de promouvoir une certaine idée de la fonction. Quelques exemples : avec un père syndicaliste, j'ai toujours été convaincu que l'on pouvait considérer les syndicats comme de réels partenaires. Une condition : la confiance et ne jamais « tromper ». Mes CE étaient toujours préparés en amont avec eux, y compris avec les syndicats que l'on présente parfois comme non réformistes. Dans mes fonctions de conseil, il m'est arrivé de conduire des missions de médiation où il était possible de casser la spirale du pire en une seule journée. Et je suis loin d'être un superman.

Sur un autre plan j'ai toujours été convaincu que l'on pouvait parler de la formation comme d'un investissement au sens comptable du mot sans que ça entache une seconde la notion d'humain. Et j'ai souvenir d'avoir porté cette idée jusqu'à l'Élysée. Idem lors de l'arrivée de la RSE. Je n'ai jamais accepté de voir les RH se désister de ce nouveau champ d'action, y compris lorsque les promoteurs européens le demandaient.

Il en va de même pour la promotion de la Charte de déontologie qui me semble toujours

indispensable pour la profession. Ces idées m'ont valu des inimitiés, mais aussi beaucoup de soutiens qui ... ne voulaient pas s'exprimer en public.

MAIS ON NE FAIT TOUJOURS PAS LE LIEN AVEC LES « ROMANS »

J'y viens mais j'ai besoin d'un second prérequis : j'ai rencontré des DRH fabuleux, de celui qui refuse un plan social demandé par sa hiérarchie, en échange d'un accord d'entreprise de baisse des salaires en fonction des niveaux (de 0 à 25%) signé par l'ensemble des syndicats (contre parfois l'avis de leurs centrales) et une sortie de crise qui amène à retrouver non seulement les revenus d'avant mais augmentés... à la DRH qui mène une enquête sur la vie privée des salariés avec l'accord des syndicats, pour proposer des évolutions de carrière intégrant les modes de vie et les aspirations... en passant par le DRH qui quantifie financièrement le risque de démission et sa probabilité d'apparition pour convaincre la hiérarchie de modifier ses comportements... Mais qui en parle ?

D'ACCORD IL EXISTE DE BONNES PRATIQUES, MAIS ...

Mais on ne parle que des mauvaises. Et, dieu sait qu'elles existent. Bien entendu dans les organisations professionnelles les gens qui s'y retrouvent ne sont pas les plus mauvais, bien sûr qu'ils ne vont pas dénoncer les utilisateurs de ces pratiques douteuses, et encore il est vrai que des tabous demeurent, en particulier sur l'indépendance ou plutôt l'autonomie décisionnelle du RH et sa crédibilité au sein du Codir. Donc je réponds à ta question : j'ai retrouvé ma liberté de parole, depuis mon départ en retraite, et surtout j'ai été confronté par les rencontres provoquées par les « salons du livre » et autres campagnes d'autographes avec les « salariés » et non les « experts », à des



déclarations du type : «en 40 ans de carrière, dans 4 entreprises, je n'ai jamais rencontré un DRH», «j'ai été convoqué une fois chez le DRH c'était pour me signifier mon licenciement» «à part licencier ou recruter je ne sais pas ce que fait un drh» «ce sont les petites frappes du patron» Alors je me suis dit qu'il devait être possible de faire avancer les choses par un autre moyen que les ouvrages professionnels ou les tentatives d'évangélisation des instances. S'adresser au salarié par le biais de la lecture de loisir.

C'EST CE QUI A CONSTRUIT TON PREMIER «THRILLER» : «AU RISQUE D'EN FINIR» ?

Oui ! L'idée est de distiller les bonnes pratiques RH en les faisant porter par des personnages de roman. D'où l'idée d'un «polar» où l'enquêteur, le flic, serait accompagné d'un (en l'occurrence une) DRH. La rencontre avec mon éditeur Dolce a été déterminante. Non seulement sa responsable a été d'accord sur le fond et la forme, mais elle m'a accepté non pas simplement le roman, mais l'idée d'en faire une collection avec les héros redondants ; Cette possibilité autorise alors de les faire naviguer dans des milieux professionnels différents à chaque fois, et donc d'y présenter, sans donner l'impression d'y toucher, quelques «bonnes pratiques». Je veux redorer le blason de la fonction.

ET JE CROIS QU'IL Y A UN «AVANTAGE COLLATÉRAL», CELUI D'INTÉGRER UN PEU DE RSE À TOUT ÇA ?

Génial, je ne le savais pas en contractant avec Dolce. Cette maison d'édition utilise des chartes graphiques, des aérations de mise en page, permettant aux «dys» et aux personnes mal voyantes de trouver plus de confort dans la lecture. Bien sûr, ça coûte plus cher en papier, mais aussi en travail de construction avec l'auteur, mais c'est une valeur qui me semble bien aller avec le reste.

BON, ON NE VA PAS SE QUITTER SANS QUE TU NOUS DISES DEUX MOTS SUR LES OUVRAGES.

Le premier, le polar, est destiné à mettre en scène ceux qui deviendront les deux héros de la collection : Gaëlle, la DRH et Elton, le flic. Pour cette première enquête, c'est une série de meurtres au sein du Codir d'un groupe industriel, dont le DRH Groupe, qui est la trame du déroulement de l'action. J'en profite d'ailleurs pour la situer en région parisienne mais surtout à Vichy pour donner aussi un élément sur les cultures parfois différentes entre «siège» et «site de production». Je peux d'ores et déjà vous dire que le prochain prévu pour février 2025, place nos héros dans un environnement un peu spécial : les EPHAD ...

Le deuxième ?

C'est une nouvelle que j'avais écrit il y a quelques années où l'on assiste à la rébellion des robots industriels aidés par le système IA, et qui déclenchent une grève générale en revendiquant les mêmes droits qu'ont les humains. De la formation aux congés tout en incluant la QVT, et même le droit à mourir dans la dignité. Ce qui est amusant c'est d'imaginer le rôle du DRH et des partenaires sociaux dans ce contexte. On m'a dit que c'était une ode à Azimov et j'en suis très fier. Fier aussi d'avoir la préface d'un grand nom du secteur : Jérémie Lamri.

ET UN TROISIÈME EN PRÉVISION ?

Ce n'est plus une prévision, il est terminé. «Laissez-moi vivre» est un roman historique basé sur la vie de mon grand-père. Il y avait un tabou dans la famille sur ce personnage dont il était interdit de parler, puisqu'il avait «plaqué» femme et enfants pendant la seconde guerre mondiale. Personne ne savait ce qu'il était devenu. En réalisant des recherches fructueuses, j'ai découvert un homme qui avait pris des responsabilités de résistance en Auvergne, avait été arrêté, déporté et exécuté à Buchenwald, sans que sa famille le sache. Donc une opération de réhabilitation. Sortie prévue mi-décembre. Pour le reste, j'ai signé pour un polar par an, mais en tant que directeur de collection, si un ou une DRH veut prendre son clavier pour placer Gaëlle et Elton dans une histoire romanesque, le manuscrit sera regardé de très près.

ET COMMERCIALEMENT PARLANT ?

Il est possible de commander sur les grandes centrales de type FNAC, Amazon et cie. Mais toutes les librairies sont aussi en mesure de fournir et parfois j'ai la surprise de me retrouver dans les rayons livres de chez Auchan ou autre grande surface. La Belgique n'est pas en reste et des espoirs aussi sur la Côte d'Ivoire. Mais rassurez-vous, il n'y a que 200 écrivains français, je crois, qui vivent de leur plume...et je n'en fais pas partie.

André Perret



1. Au risque d'en finir
Dolce éditions
Collection Polar 19,80 €

2. Grève à l'usine de
Clermont Ferrand
Dolce édition
Collection Histoires
courtes 8,50 €



An illustration of a man with dark, wavy hair, a beard, and glasses, wearing a dark suit jacket over a light-colored shirt and a dark vest. He is sitting at a desk, reading a book. The scene is lit with warm, golden light from a window on the left, suggesting a sunset or sunrise. In the background, there is a bookshelf filled with books. The overall style is a detailed, stylized illustration with soft lighting and a focus on the man's face and the book he is reading.

RÉINVENTEZ VOTRE VIE



Arnaud COLLERY
CEO & co-founder Humanava



T'ES QUI TOI POUR UN LIVRE?

Eh bien, je suis simplement un gars qui a soif d'expression. Comme le disait le grand Jacques Brel, tout commence par le désir, et ce n'est pas moi qui le dis, c'est lui. Je n'ai peut-être pas une tonne de talents, mais j'ai une montagne de désirs, et l'un d'entre eux est de mettre par écrit toutes ces pensées qui m'habitent, de les partager avec le monde.

POURQUOI UN DEUXIÈME LIVRE, SÉRIEUX?

Eh bien, le premier était axé sur le bonheur au travail (Mister Happiness, Larousse 2018). Pour être honnête, je l'ai trouvé un peu comme Obélix tombant dans la potion magique en Équateur... mais bon, c'est une longue histoire. Le deuxième livre finit par refléter ce qui fait ma singularité dans la vie. Je suis un explorateur, un fou du changement, j'ai vécu plusieurs vies et dans ce bouquin, je parle de cinquante exemples de personnes qui ont transformé la leur. J'ai tiré de tout cela des principes de vie. Et de temps en temps, je suis là à coacher des dirigeants en les aidant à réfléchir sur leur mission de vie. C'est mon truc, quoi.

EN FAIT, TA VIE SE RÉSUME À QUOI, AU FINAL?

Eh bien, comme le disait Soulage, il faut avancer vers quelque chose même si on ne sait pas exactement quoi. Il faut acheminer comme il dit. J'achemine toujours..C'est ce que je fais depuis toujours, dans de nombreux domaines. Ces dernières années, je me suis lancé dans la transmission des soft skills à travers des conférences, des ateliers, des team buildings et même des masterclasses vidéos, on en aura 20 le 1er Avril où je mets en scène d'autres coachs, comme Thierry Watelet, l'ancien rédacteur en chef de RTL, ou encore Thierry Billion, l'ancien DRH de CMA CGM, ou encore Théo Curin,



le jeune aventurier sans bras ni jambes qui a traversé le lac Titicaca. Ma vie consiste à découvrir des histoires uniques, à les façonner et à provoquer des déclics de vie grâce à tout cela. Je suis toujours à la quête d'histoires extraordinaires et je les utilise pour m'inspirer moi et les autres.

T'ES BIEN DANS TA TÊTE OU PAS?

Eh bien, plutôt oui, en général. Parfois, je ressemble à un hyperactif, mais j'ai aussi mes jours de blues. J'ai tellement galéré avec la création de notre plateforme humanava.com que j'ai dû développer ma résilience petit à petit. Sur le plan personnel, mon père a été diagnostiqué Alzheimer il y a cinq ans et demi, et il a eu plusieurs AVC depuis. Tout cela s'est produit en même temps que je rentrais en France après vingt ans à l'étranger et que mon premier enfant venait de naître. Nous avons créé ma plateforme peu après, et ma femme a dû arrêter de travailler. On peut dire que la vie a été mouvementée ces derniers temps, et en fait, je crois que j'aime ça. Sur mon sabre d'officier en 95, j'ai fait graver cette citation : «Être sur une corde raide, c'est vivre, le reste n'est qu'attente.» Je pense que je ne me sens vivant que lorsque je suis dans une situation tendue, avec un certain enjeu. D'ailleurs, si on m'appelle encore de temps en temps en tant que coach d'équipe, c'est souvent en mode pompier. Quand une équipe est en plein chaos, que tout le monde se déteste, que le leader est à la ramasse, on m'appelle, et franchement, j'adore ça, c'est là que je m'éclate, parce qu'il y a du challenge.

EST-CE FACILE D'ÊTRE TOI?

Ma femme dit toujours qu'elle ne voudrait pas être à ma place. J'ai trop d'idées, trop besoin d'adrénaline, j'aime rencontrer constamment de nouvelles personnes. Mais bon, on doit faire avec ce qu'on est, comme le dit je ne sais plus qui, «Tout le monde est déjà pris, il faut trouver soi et en rester là.» Il faut simplement faire de notre mieux avec ce que nous sommes, et c'est ce que je m'efforce de faire, que ce soit avec moi-même ou avec les équipes et les dirigeants avec lesquels je travaille. Toujours aller au bout de ce qu'on est. Je déteste voir des gens ou des équipes gâcher leur potentiel, ne pas exploiter ce qu'ils peuvent apporter au monde. Je suis convaincu que chacun a quelque chose à offrir au monde, que nous sommes tous en train de couvrir quelque chose à tout moment, et il faut que cela sorte, sinon, c'est un sacré gâchis. J'aime beaucoup cette phrase qui dit que tant de personnes ont peur de la mort alors que ce que l'on doit craindre, c'est de mourir sans avoir vraiment vécu.

ES-TU OPTIMISTE AU FINAL, JE SUIS UN PEU PERDU LÀ?

Eh bien, je suis ce qu'on pourrait appeler un optimiste tragique. Je pense que la vie est tragique, absurde, mais que beaucoup d'entre nous peuvent la sublimer en se concentrant sur leurs talents et les belles connexions humaines que nous pouvons créer.

BON, TON BOUQUIN, IL PARLE DE QUOI AU JUSTE? DE TOUT CELA?

Évidemment, dans tout livre, on retrouve ce qui nous nourrit. On l'écrit parce qu'on a envie de crier au monde : «Hé, j'ai l'impression d'avoir compris quelques petites choses qui pourraient peut-être vous être utiles, alors voilà.» J'ai compris que pour vraiment vivre, il faut se réinventer, parfois en se bousculant un peu, mais la réinvention est la plus belle des choses. On peut se réinventer en voyageant au bout du monde, mais aussi au sein de son équipe, de son boulot, là, tout de suite, dans son quartier. Il faut simplement décider que l'actuel «moi» ne correspond plus à celui qui est en train d'émerger, ou qu'il est en décalage avec la personne que l'on souhaite devenir. Alors, il faut se créer une nouvelle vision, un nouvel écosystème, un nouveau dynamisme, une nouvelle discipline, du discernement, et oser dire haut et fort : «Je veux changer.» Mon livre propose des anecdotes de ma vie personnelle, mais aussi de nombreux exemples de personnes et d'équipes qui ont opéré des changements significatifs. Il regorge d'exercices pratiques qui vous aideront à passer à l'action concrète. Je ne suis ni philosophe ni intellectuel, ce n'est pas un essai. Pour moi, voir les gens se transformer est la plus belle des choses. J'offre de nombreuses pistes pour commencer votre propre transformation personnelle, ou celle de vos équipes, et pour prendre conscience de ces moments de déclic qui sont en vous. Et c'est tout, voilà en gros de quoi parle ce bouquin !

Arnaud Collery

Arnaud, CEO de humanava.com plateforme de soft skills et leadership. Il a fondé auparavant les événements «stand up for passion» dont le 10eme anniversaire se fera à NY le 15 Mai 2024. Il est intervenu dans plus de 300 conférences dont 3 Tedx.





MISEZ SUR L'AUTONOMIE DE VOTRE ÉQUIPE



Dans l'entreprise, les tentatives visant à s'affranchir du modèle pyramidal se multiplient avec, à chaque fois, l'objectif de mettre en place des équipes auto-organisées au sein desquelles les coéquipiers décident en toute autonomie de la manière d'organiser leur travail.

Eric DELAVALLEE

Fondateur d'IM Conseil & Formation, Enseignant à l'IAE de Paris



ERIC, QUEL EST LE POINT DE DÉPART DE TON OUVRAGE ?

Mon ouvrage précédent «S'inspirer du vivant pour organiser l'entreprise» présentait un modèle global d'organisation baptisé «l'organisation cellulaire». Il a plutôt reçu un bon accueil auprès des personnes intéressées par les nouvelles formes d'organisation en rupture par rapport au modèle pyramidal traditionnel. Mais je n'ai réussi à convaincre qu'un petit nombre de personnes de déployer le modèle au sein de leur entreprise. Mes interlocuteurs me répondaient que c'était intéressant, mais que les conditions n'étaient pas réunies dans leur contexte d'action pour se lancer dans une telle aventure. Je me suis rapidement rendu compte que plutôt que de prendre le sujet au niveau de l'organisation de l'entreprise dans sa globalité il était plus judicieux de l'aborder localement aux niveaux des équipes. C'est l'objet de ce nouvel ouvrage.

DU COUP, UN OUVRAGE QUI REPOSE SUR QUELLE CONVICTON ?

Je pense que, tout comme chacun d'entre nous peut, à son niveau, adopter des gestes écologiques pour protéger l'environnement sans attendre que nos gouvernants s'accordent sur des mesures globales pour sauver la planète, chaque manager peut, en accord avec ses collaborateurs, développer l'auto-organisation de son équipe alors même que l'organisation de son entreprise reste, elle, parfaitement pyramidale. Plutôt que de généraliser les équipes auto-organisées en les substituant aux équipes hiérarchiques et, ce faisant, changer le modèle organisationnel de l'entreprise dans sa globalité, l'approche développée dans ce

nouvel ouvrage consiste à mettre en place localement une ou plusieurs équipes auto-organisées sur la base du volontariat, puis à diffuser les expérimentations au sein de l'entreprise par infusion et capillarité.

QU'EST-CE QU'UNE ÉQUIPE AUTO-ORGANISÉE ?

Une équipe auto-organisée n'est ni une équipe hiérarchique ni une équipe auto-gérée. C'est une équipe au sein de laquelle les coéquipiers décident en toute autonomie de la manière d'organiser leur travail. Mais cette autonomie ne concerne ni ce sur quoi ils travaillent, ni le type et la quantité de ressources dont ils disposent pour réaliser leurs activités. L'autonomie d'une équipe auto-organisée s'arrête aux bornes de son organisation. Les objectifs et les ressources allouées pour les atteindre sont négociés en dehors de l'équipe avec son ou ses «clients». L'équipe auto-organisée n'est donc pas auto-gérée. Cette distinction me semble fondamentale pour rendre l'approche réaliste.

MAIS, DÉFINIES DE CETTE MANIÈRE-LÀ, LES ÉQUIPES AUTO-ORGANISÉES NE SONT PAS SI NOUVELLES QUE CELA ?

En effet, elles sont remises au goût du jour, mais on en trouve déjà des traces dans les mines de charbon anglaises dès les années 1950. Des démarches d'auto-organisation ont par la suite été déployées dans différents secteurs d'activité tout au long de la seconde moitié du XXème siècle. Parmi elles, on peut citer les équipes autonomes de production, la Sociocratie, les Team-Based Organizations ou encore les équipes agiles. Cependant, la forte contextualisation de ces approches rend leur généralisation difficile, voire impossible. Il est par exemple périlleux de déployer des



équipes autonomes en dehors des ateliers de production des entreprises industrielles ou des équipes agiles au-delà du périmètre des départements informatiques.

QUELLE EST DONC LA VALEUR AJOUTÉE DE TON OUVRAGE ?

Partant de ce constat, l'ambition de mon ouvrage est de proposer une méthodologie, baptisée le «Cercle vertueux de l'auto-organisation», permettant aux managers de développer l'auto-organisation de leur équipe quelles que soient la nature et les caractéristiques de leur activité. Cette méthodologie repose sur 6 étapes : (1) insérer le tout dans les parties ; (2) articuler autonomie et coopération ; (3) mettre l'équipe en mouvement ; (4) optimiser le potentiel combinatoire ; (5) décider à parité ; (6) rétribuer performance et compétences. Ces six étapes forment un cercle, et pas seulement un processus. L'auto-organisation est davantage un chemin qu'une destination à proprement parler. Le voyage ne se termine pas à la sixième étape. Il recommence en s'enrichissant des itérations précédentes dans l'esprit de l'agilité et de l'amélioration continue.

QUELLES ÉQUIPES PEUVENT ÊTRE PARTICULIÈREMENT INTÉRESSÉES PAR L'AUTO-ORGANISATION ?

Quand je rencontre un manager, pour savoir si son équipe est une bonne candidate à l'auto-organisation, je lui expose les six propositions suivantes : (1) Les membres de votre équipe ont besoin d'interagir les uns avec les autres (ils ne peuvent pas travailler chacun dans leur coin) (2) La performance de votre équipe ne se réduit pas à une somme de performances individuelles ; (3) L'activité de votre équipe est frappée par de nombreuses incertitudes ; (4) Les changements qui impactent votre équipe sont fréquents, nombreux et faiblement prévisibles ; (5) Les membres de votre équipe ont accès à des informations dont vous avez besoin (et que vous ne possédez pas) pour piloter la performance et organiser le travail ; (6) Les membres de votre équipe aspirent à l'autonomie et à la prise d'initiative. Plus le nombre de «oui» est important, plus l'auto-organisation est adaptée et intéressante pour l'équipe de ce manager.

DANS TON OUVRAGE TU ÉVOQUES LE FAIT QUE LE MANAGEMENT HYBRIDE EST UN ACCÉLÉRATEUR DU DÉVELOPPEMENT DE L'AUTO-ORGANISATION DES ÉQUIPES. PEUX-TU NOUS EN DIRE UN PEU PLUS ?

Au moment des confinements, le télétravail contraint a eu deux effets opposés sur les pratiques managériales. Certains managers, anxieux de ne plus avoir leurs collaborateurs



sous la main toute la journée, ont renforcé les contrôles grâce à des outils digitaux permettant une traçabilité bien supérieure aux points de suivi qu'ils avaient pris l'habitude d'organiser en présentiel. Au contraire, d'autres ont d'emblée accordé davantage d'autonomie à leurs collaborateurs en se concentrant plus sur les résultats que sur la manière de les obtenir. Les accords varient, mais aujourd'hui les entreprises offrent la possibilité à leurs salariés de télétravailler en moyenne deux jours par semaine. Que constate-t-on avec maintenant plus de trois années de recul ? L'inscription d'un management hybride dans la durée passe nécessairement par le développement de l'autonomie au travail. Le renforcement du contrôle a été possible sur le court terme, mais n'est pas tenable à moyen ou long terme. L'autonomie au travail concerne les collaborateurs, mais aussi les équipes. Les managers sont formés depuis des décennies aux pratiques et aux postures à adopter pour favoriser l'autonomie de leurs collaborateurs. En revanche, ils sont souvent désarmés pour développer celle de leur équipe dans la mesure où, en général, peu de choses leur sont proposées en la matière. La méthodologie exposée dans mon ouvrage, le «Cercle vertueux de l'auto-organisation», ambitionne de combler cette lacune.

Eric Delavallée





Le handicap dans la fonction publique : un défi à relever

Pendant de nombreuses années, la prise en compte du handicap dans la fonction publique française est restée insuffisante. Bien que des lois comme celle de 1983 portant sur les droits et obligations des fonctionnaires (loi Le Pors) et celle de 2005 pour l'égalité des droits et des chances aient abordé cette problématique, ce n'est qu'avec la loi de transformation de la fonction publique de 2019 que des avancées véritables ont pu être réalisées. Cette loi marque un tournant en permettant la mise en œuvre de mesures concrètes visant à faciliter l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap au sein de la fonction publique.

Nouvelles mesures en faveur de l'inclusion

Parmi les principaux dispositifs instaurés, on peut citer :

L'aménagement obligatoire des épreuves de concours, avec la mise en place d'aménagements spécifiques pour permettre aux candidats en situation de handicap de pouvoir les passer dans des conditions équitables.

La création de mesures dédiées pour favoriser leur évolution de carrière, comme des dispositifs de promotion professionnelle accélérée ou des voies d'accès facilitées à certains corps de la fonction publique.

La possibilité désormais offerte aux apprentis en situation de handicap d'intégrer directement la fonction publique à l'issue de leur contrat d'apprentissage, sans avoir à repasser de concours.

Vers une véritable prise en compte du handicap

C'est dans ce contexte que s'inscrit l'ouvrage «Emploi et handicap dans la fonction publique». Celui-ci a pour ambition d'analyser en profondeur le cadre juridique désormais en vigueur concernant la prise en compte du handicap, mais aussi d'évaluer de manière critique les mesures déjà déployées et de proposer des pistes de réflexion sur les améliorations encore possibles. Au final, cet ouvrage vise à dresser un état des lieux complet de l'application concrète des différentes dispositions législatives en faveur de l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap au sein des trois versants de la fonction publique (État, territoriale et hospitalière).

Si d'importants progrès ont été accomplis ces dernières années, la question demeure : les mesures actuelles sont-elles véritablement suffisantes pour garantir une inclusion totale et durable ? Quels sont les freins et obstacles qui persistent ? Comment aller encore plus loin pour assurer une réelle égalité des chances au quotidien pour tous les agents publics, quelles que soient leurs situations ?



LANCEMENT D'UNE OFFRE INDIVIDUELLE À DESTINATION DES PROFESSIONNEL·LES RH



“ La fonction RH subit une profonde mutation depuis quelques années, portée jusqu'à maintenant par les entreprises. Il y a une prise de conscience individuelle de la part des décideurs RH, des RRH, à faire évoluer leurs métiers. C'est la raison pour laquelle Le Lab RH a décidé de lancer une offre individuelle. ”

ALEXANDRE STOURBE
Directeur général du Lab RH

CETTE OFFRE VOUS PERMET D'ACCÉDER À :

1 **Plateforme collaborative** + 400 membres actifs

Un espace d'intelligence collective organisé autour de communautés dédiées aux professionnel·les RH pour échanger des bonnes pratiques entre pairs.

2 **Application de micro-learning** + 160 capsules en ligne

L'application des RH connectés. Apprenez en continu et à votre rythme sur l'innovation RH.

3 **Événements** + 120 événements

Exclusivement réservés à nos membres : conférences, lancement d'ouvrage, paroles d'experts, pitches de startups...

4 **Veille & publications**

Newsletter mensuelle, rapports de prospective, ouvrages...

★ OFFRE DE LANCEMENT ★

MAGR RH

Le premier média multimodal
de l'écosystème RH

Directeurs de la publication

et rédacteurs en chef
Michel Barabel et François Geuze

Rédacteurs en chef honoraire

André Perret

Comité de rédaction

Aude Amarrurtu, Marie Peronnau,
Yannig Raffenel, Gaëlle Roudaut, Brigitte Taschini
et Irène Virapin

Chefs de rubrique

Philippe Canonne, Denis Cristol, Marc Deluzet,
Jacques Igalens, Hubert Landier, Brigitte Taschini

Contacts

MAGR RH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.e-rh.org

Community Management

Julien Meier

Webmaster

Mickael Martel

Publicité & Partenariats

contact@reconquete-rh.org

Crédits photos : Pixabay, StockVault

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue «MAGR RH » est **autorisée** pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Il convient uniquement de citer les auteurs et l'origine de l'article.

Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente.

L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication.

Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public

N°ISSN : 2968-1804



#ReconqueteRH #MagRH2 www.e-rh.org

MAGR RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro ou manifestation du MagRH. La version électronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.
www.e-rh.org

**JE
M'ABONNE
GRATUITEMENT**

[HTTP ://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS](http://MAGR.H.RECONQUETE-RH.ORG/INDEX.PHP/ABONNEMENTS)

BUT BACHELOR LICENCES MASTERS INGENIEURS MASTERS

L'apprentissage du supérieur révèle les goûts et talents

Vous recherchez un.e apprenti.e ?
Contactez-nous : accompagnement@formasup-hdf.org

