**LIVRE BLANC**
Édition 2023

# THINK TANK RH

## EDUCATION, EGALITE, TRANSPARENCE, FLEXIBILITE… LES NOUVELLES VOIES D'UN CONTRAT D'ENTREPRISE DURABLE

Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

THINK TANK RH

# SOMMAIRE


**PRÉSENTATION**

- DRH, une profession au cœur de la gestion de l'humain !
- Maintien de cap sous tension

• **SOUTIEN, RESPONSABILITÉ ET ATTRACTIVITÉ, REPENSER LE RÔLE DU MANAGER**

• **SEMAINE DE 4 JOURS, UNE FAUSSE BONNE IDÉE ?**

- Constat
- Recommandations
- Regards croisés

• **CONTRAT DE TRAVAIL, LES VOIES DU RENOUVEAU**

- Constat
- Recommandations
- Regards croisés

• **ÉGALITE HOMME-FEMME, PRINCIPE ET RÉALITÉ**

- Constat
- Recommandations
- Regards croisés

• **ÉDUCATION NATIONALE ET MONDE DU TRAVAIL COMMENT COMBLER LE FOSSÉ ?**

- Constat
- Recommandations
- Zoom

• **QUESTIONS, D'ACTUALITÉ**

**SPÉCIAL VIVATECH**

• **CINQ REGARDS RH SUR L'AVENIR DU TÉLÉTRAVAIL**

# Les membres

**Bérangère AUBIN**
LENÔTRE
*Directeur des Ressources Humaines*

**Joël BENTOLILA**
Cegid
*Technology Research Lead*

**Christine CALDEIRA**
ANDRH
*Secrétaire Générale*

**Laure CHARPENTIER**
OLIVER WYMAN
*Principal*

**Laurent CHOAIN**
Groupe MAZARS
*Chief Leadership Education & Culture*

**Mélanie COURTAIN**
INDEED
*Senior Sales Director - France*

**Ingrid CRAMBES TISSERAND**
SYSTÈME U
*Directrice des ressources humaines*

**Keren DERONT**
PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE
*Partner Success Manager*

**Stéphane DUBOIS**
SAFRAN
*Directeur groupe des ressources humaines*

**Matthieu ELOY**
INDEED
*Directeur Général Indeed France*

**Tiffany FOUCAULT**
FNAC - DARTY
*Directrice des ressources humaines groupe*

**Géraldine GALINDO**
ESCP
*Professeur de Management & Ressources Humaines*

**Juliette GARDELLE**
Groupe BOUYGUES
*Directrice des ressources humaines*

**Anne GRJEBINE**
AIR FRANCE
*Senior Advisor Innovation RH*

**Blandine LANGLOIS**
Groupe LES ECHOS - LE PARISIEN
*Directrice des ressources humaines*

**Olivier LAZAR**
PMI Educational Foundation
*Vice-President Social & Community Impact*
*Chief Operations Officer*

**Claude MONNIER**
SONY MUSIC France
*Directeur des ressources humaines*

**Nicolas PETTE**
OLIVER WYMAN
*Partner*

**Audrey RICHARD**
ANDRH
Présidente nationale

**Paul SAUVEPLANE**
ALAN
*Directeur des ressources humaines*

**Xavier SAVIGNY**
SAUR
*Directeur des ressources humaines*

**Francoise SCHOENERBER**
LVMH
*Directrice du développement social*

**Benoît SERRE**
ANDRH
*Vice-Président National*

**Aymeric VINCENT**
Groupe LES ECHOS - LE PARISIEN
*Directeur de la transformation et de l'innovation RH*

## REMERCIEMENTS

Merci à nos **partenaires** sans qui cette 3ème édition du Think-Tank RH, n'aurait pas pu voir le jour.

Merci aux **membres** qui ont su nous accorder un peu de leur temps et partager leurs expériences enrichissantes.

Merci à **Dominique Seux,** Directeur délégué au sein de la rédaction des Echos et **Benoit Serre** – Vice-Président National de l'ANDRH, pour leur implication sans faille, tout au long du Think-Tank.

Et un merci particulier à **Laurence David-Delain** qui a réalisé les synthèses des échanges des réunions et retranscrit des recommandations claires.

**Nicolas GUERARD**
GROUPE LES ECHOS - LE PARISIEN
*Responsable du Think-Tank RH*

**Dominique SEUX**
LES ECHOS
*Directeur délégué de la rédaction*

THINK TANK RH

# Présentation

## ÉDUCATION, ÉGALITÉ, TRANSPARENCE, FLEXIBILITÉ…
## LES NOUVELLES VOIES D'UN CONTRAT D'ENTREPRISE DURABLE

**Après deux premières saisons consacrées aux chantiers d'urgence ouverts -ou accélérés- par la crise sanitaire de 2020 avec lesquels les DRH ont dû composer au pied levé au sein de leur entreprise, le Think Tank RH, initié par le Groupe Les Echos-Le Parisien en partenariat avec l'ANDRH (Association Nationale des DRH), Oliver Wyman (cabinet de conseil), Cegid (éditeur de solutions de gestion) et Indeed (premier site mondial dédié à l'emploi), a choisi de se dégager des seules problématiques « covid » et de reprendre un peu de hauteur pour concentrer ses réflexions autour de quelques-uns des enjeux clés du collectif de demain :**

l'éducation, l'égalité professionnelle hommes-femmes, la semaine de quatre jours et l'impact de la réforme de l'assurance chômage sur la fin du contrat de travail, etc.
Débattues chaque mois au cours de sessions conviviales animées par Dominique Seux, Directeur délégué de la rédaction des Echos et Éditorialiste économique sur France Inter, ces thématiques ont été l'occasion pour les participants du Think Tank RH (une trentaine au total) de croiser leurs regards d'experts, aiguisés dans des secteurs aussi variés que l'aéronautique, la construction, la grande distribution, l'hôtellerie, le luxe, l'industrie musicale, la restauration, les services informatiques, etc.., et, forts de cette diversité, d'élaborer ensemble un certain nombre de propositions et recommandations.
Synthétisées dans ce Livre Blanc, ces pistes de réflexion constituent autant de repères pour continuer de progresser en collaboration étroite avec le gouvernement et toutes les instances représentatives de l'entreprise et des salariés sur le chemin ouvert par l'ambitieux chantier du Pacte de la vie au travail !

### « DRH, UNE PROFESSION AU CŒUR DE LA GESTION DE L'HUMAIN ! »

C'est la conclusion qui ressort de l'édition 2023 du baromètre des DRH, coproduit par WTW, ABV Group et RH&M. Menée auprès d'une bonne centaine de responsables des ressources humaines exerçant leur fonction dans des entreprises et industries de toutes tailles et multisectorielles, cette enquête relève en effet que « accompagner la transformation des entreprises en se focalisant sur la gestion de l'humain demeure la première des priorités des DRH.

### MAINTIEN DE CAP SOUS TENSION

Alors que la profession semble avoir tourné la page de la crise sanitaire et intégré le télétravail comme une nouvelle « norme au sein des entreprises avec des règles bien établies pour assurer le bon fonctionnement de l'organisation tout en répondant aux attentes des salariés et candidats », les DRH doivent désormais « s'adapter à la volatilité croissante de l'environnement des entreprises », résume Laurent Termignon, Directeur de l'activité Work & Rewards chez WTW. Cela suppose notamment de piloter « la contribution de leur fonction dans une double échelle de temps : le court terme avec le climat social, l'impact de l'inflation, les enjeux d'attractivité tout en l'inscrivant dans la durée sur les thématiques de la RSE, du climat voire de la question du partage de la création de valeur », poursuit Laurent Termignon, foncièrement convaincu à cet égard « du rôle la fois stratégique et opérationnel que tiennent les DRH dans la conduite des entreprises ».

Delphine Lancel, Directrice associée du groupe RH&M, confirme : « Les injonctions sont grandissantes pour les DRH, tenus plus que jamais de résoudre l'équation développement économique et développement des femmes et hommes de l'entreprise, dans un monde subissant de grandes ruptures. Nous commencions seulement à comprendre que nous vivions dans un monde V.U.C.A -volatile et uncertainty, complexe et ambigu- et nous glissons déjà vers un univers B.A.N.I, brittle (fragile), anxieux, non linéaire et incompréhensible…. Les enjeux en sont d'autant plus lourds de conséquences, le champ d'actions du DRH plus étendu et ses responsabilités plus grandes ».

Au diapason de ces propos au moins quatre tendances fortes se dégagent des nombreux enseignements que délivre le Baromètre 2023 des DRH :

### 1) Accompagner la transformation

**83%** des DRH (contre 88% en 2021) interrogés considèrent que le soutien et l'accompagnement de la transformation de l'entreprise reste la première priorité de leur fonction (voire même une priorité absolue pour 62% d'entre eux). Dans un marché du travail dynamique, rendre plus attractive leur entreprise arrive en deuxième position (52%), devant l'amélioration de l'expérience salarié qui reste capitale pour 39% des DRH.

### 2) RSE, favoriser la qualité de vie et le bien-être

**85%** des DRH se mobilisent toujours en tout premier lieu, en matière de RSE, sur la qualité de vie au travail et le bien-être des collaborateurs. Par ailleurs, la promotion de l'inclusion, de l'équité et de la diversité (77%) reste une priorité absolue, l'amélioration de la transparence et de la gouvernance (46%) venant en troisième position.

### 3) Gérer les talents dans la durée

**88%** des DRH sondés sur la politique de gestion des talents insistent, à égalité, sur trois thématiques-clés en la matière : l'engagement et la fidélisation des collaborateurs ; l'attractivité et la marque employeur ; le développement des compétences.

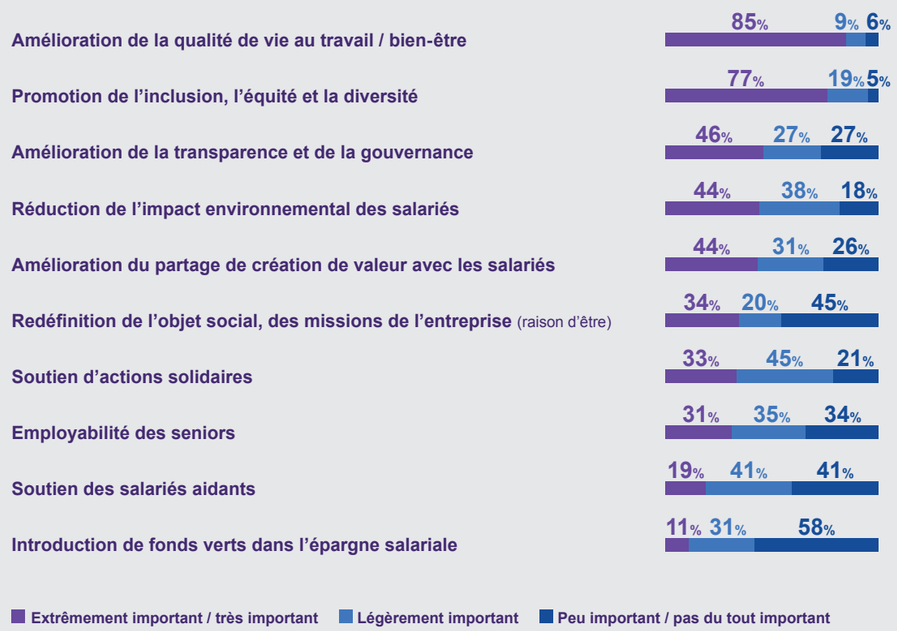
Dans un contexte de marché de l'emploi dynamique et concurrentiel, les DRH ont à cœur de faire progresser l'expérience de leurs salariés et de l'inscrire dans la durée.

### 4) Lutter contre l'absentéisme

**75%** des DRH estiment que l'absentéisme impacte l'engagement des collaborateurs mais aussi l'organisation et la gestion des ressources (62%) et génère des risques psychosociaux (62%). Pour le réduire, ils pensent nécessaire de privilégier l'amélioration de l'environnement de travail (71%), l'écoute des salariés (69%), la prévention (64%), ainsi que la formation et la sensibilisation des managers (56%).



Les classement des priorités a été calculé de la façon suivante : somme des pourcentages des personnes qui ont choisi l'item comme priorité 1,2 ou 3.



## SOUTIEN, RESPONSABILITÉ ET ATTRACTIVITÉ, REPENSER LE RÔLE DU MANAGER

**Consacrée au bien être mental des salariés et des managers, la troisième édition du "Baromètre du bien-être mental en entreprise" Toluna Harris Interactive* (une étude menée auprès de plus de 4000 Français et salariés du privé) témoigne d'attentes toujours très fortes en la matière allant de pair avec la fragilisation croissante de la fonction managériale.**

Sollicités pour apporter leur éclairage sur les phénomènes mis en exergue par cette étude Jean-Philippe Bouilloud, Sociologue spécialiste en management et organisations, et Tristan Dupas-Amory, Chercheur associé au Centre d'études et de recherches sociologiques (CERS), s'accordent ainsi sur un double constat. « La question des difficultés psychologiques des salariés est de moins en moins taboue en entreprise, et la majorité des salariés attendent de leur employeur qu'ils se soucient de leur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et de leur bien-être au travail. Mais le corollaire de cette réalité désormais bien établie, c'est qu'une catégorie de salariés est en première ligne face à cette demande : les managers ».
Situés « entre le marteau et l'enclume », les managers « traditionnellement soumis à des injonctions contradictoires » doivent désormais « faire face à de nouveaux paradoxes » que l'étude met en lumière. Six points clés ressortent du "Baromètre Alan x Toluna Harris"

1) **55%** des salariés reconnaissent la mise en place de solutions concrètes dans leur entreprise pour améliorer leur bien-être mental (ils n'étaient que 43 % en février 2022).
2) **2 salariés sur 3** déclarent ressentir actuellement de la fatigue, 6 salariés sur 10 du stress et plus d'un sur deux une perte de motivation.
3) **1 manager sur 2** est angoissé, contre 35 % des non-encadrants.
4) **1 Français sur 2** trouve que la fonction managériale est plus difficile à exercer aujourd'hui que par le passé. Moins d'un tiers des non-encadrants souhaite manager.
5) **41%** des managers déclarent se sentir isolés actuellement. Pourtant paradoxalement 85%des managers se disent satisfaits de leur fonction.
6) **30%** des managers réclament plus de formations liées aux risques psychosociaux et à la posture à adopter pour accompagner les collaborateurs dans leurs difficultés. C'est leur première revendication, à égalité avec une revalorisation salariale.

## SEMAINE DE 4 JOURS, UNE FAUSSE BONNE IDÉE ?

**Inaugurée le 14 décembre 2022, la troisième édition du Think Tank RH a choisi de consacrer ses deux premières sessions mensuelles de travail à la séduisante mais non moins épineuse question du bien-fondé d'un passage à la semaine de 4 jours.**

Fort médiatisée, la question du passage à la semaine de quatre jours constitue-t-elle un enjeu stratégique pour l'entreprise de demain ou au contraire un faux sujet ?

** https://alan.com/fr-fr/l/barometre-bien-etre-mental-avril2023*



### CONSTAT

Plusieurs expériences sont menées dans différents pays d'Europe (France, Belgique, Espagne, Royaume Uni, Islande, ...), mais pour l'heure « 1% seulement des offres que nous référençons mentionnent la semaine de quatre jours. Pourtant cette proposition fait grimper le taux de candidatures de 30% à 40% », indique Matthieu Eloy, Directeur général d'Indeed France. « C'est un véritable vecteur de différenciation et d'attractivité dans certains métiers et secteurs sous tension comme l'APHP par exemple », abonde Nicolas Pette, Partner chez Oliver Wyman, qui insiste toutefois sur le fait qu'il s'agit d'une « forme de flexibilité parmi d'autres ».

### Triple atout

Sur le papier tout semble plaider en faveur de cet aménagement du temps de travail qui, quelles que soient ses modalités (passage à une semaine de 32 heures ou concentration de 35 heures sur quatre jours, à salaire inchangé dans les deux cas) se révèle a priori triplement bénéfique pour le salarié (meilleur équilibre entre vies professionnelle et privée, responsabilisation, etc..), l'environnement (réduction de l'empreinte carbone) et l'activité de l'entreprise (reflux de l'absentéisme, du phénomène de « quiet quitting »,...).

« Chez LDLC par exemple, le passage au quatre jours hebdomadaires a sans doute sensiblement amélioré la productivité interne puisqu'en l'espace de deux ans, avec un effectif comptant 1040 personnes en 2022 contre 1060 en 2020, le chiffre d'affaires a grimpé de 500 à 730 millions d'euros », indique Joel Bentolila, Technology Research Lead chez Cegid.

### Pas de formule magique

Les participants du Think Tank sont toutefois unanimes : la semaine de quatre jours n'a rien d'une formule magique. « C'est un chantier complexe pour les DRH. Déjà temporairement ouvert en 1996 par la loi Robien, il soulève en creux maintes interrogations en termes d'organisation collective mais aussi de santé des salariés car travailler un jour de moins ne signifie pas forcément travailler moins », résume Christine Caldeira, Secrétaire générale de l'ANDRH. « On ne parle en effet pas la même chose selon que l'on est dans une configuration de réorganisation d'un même temps de travail sur quatre jours ou de réduction du temps de travail à quatre jours », observe Françoise Schoenberger, Directrice du développement social de LVMH.

### Effet de levier contradictoire

Reprenant la balle au bond, Tiffany Foucault, Directrice des ressources humaines Groupe de Fnac Darty, témoigne d'un effet de levier à plusieurs ressorts parfois contradictoires. « Nous avons mis en place un expérience pilote dans le Sud de la France afin de tester auprès d'une centaine de collaborateurs techniciens les bienfaits de la semaine de quatre jours en contrepartie d'une plus grande disponibilité sur les plages horaires peu attractives du soir ou du week-end. Le bilan est globalement positif. Les salariés apprécient cette souplesse qui leur permet, sur la base du même nombre d'heures travaillées, d'optimiser la planification de leur emploi du temps et de mieux organiser leur vie de famille. Toutefois, cette option a également pour contrepartie une charge de travail plus intense avec à la clef une hausse des pathologies musculo-squelettiques ». Également expérimenté « dans l'un de nos restaurants trois étoiles, l'argument de semaine de quatre jours n'a pas réussi à prendre le pas sur celui de la rémunération », note de son côté Bérangère Aubin, Directrice des ressources humaines de la maison Lenôtre.

### Concept gazeux

Figer la semaine de quatre jours dans un cadre légal trop rigide serait donc a priori une erreur. « Les attentes en la matière diffèrent non seulement d'une entreprise à l'autre mais, au sein d'une même entité, d'un métier ou d'un poste de travail à l'autre », remarque Françoise Schoenberger. « Dans notre secteur où 60% du temps de travail se fait hors les murs de l'entreprise, le concept même de semaine de quatre jours parait « gazeux », notre priorité étant plutôt de « sanctuariser » les moments de vie privée de nos salariés totalement phagocytés par des modes de communication invasifs », confirme Claude Monnier, Directeur des ressources humaines de Sony Music France. Pour Paul Sauveplane, Directeur des ressources humaines d'Alan, le sujet qui prime n'est en effet pas tant celui de « la semaine des quatre jours que de la flexibilité de l'organisation du temps de travail à laquelle aspirent nos collaborateurs dont la pratique professionnelle souvent asynchrone exige surtout de pouvoir organiser leur journée de travail avec un maximum de flexibilité. [Par exemple, être en mesure de poser un jour de congé à n'importe quel moment].

### Rapport flexible

Au diapason, Anne Grjebine, Senior Advisor Innovation RH d'Air France, Juliette Gardelle, Directrice des ressources humaines de Bouygues SA, Holding du groupe Bouygues et Aymeric Vincent, Directeur de la transformation et de l'innovation RH au sein du groupe Les Echos-Le Parisien, insistent d'une même voix sur « cette nécessaire souplesse de l'organisation annualisée du temps de travail » qui, une fois « acquise sans être écrite, n'appelle pas forcément un carcan réglementaire supplémentaire même si, en soi, la semaine de quatre jours ouvre des perspectives intéressantes, notamment pour la fin de carrière de seniors appelés à travailler plus longtemps avec la réforme des retraites qui se profile», estime Juliette Gardelle.

Derrière l'apparente simplicité de la solution de la semaine de quatre jours « c'est finalement toute la problématique du rapport au travail et plus généralement de la place du collectif, longtemps intrinsèquement liée à la présence sur le lieu de travail qui émerge avec, à la clef, une fracture de plus en plus marquée entre d'un côté les régions du monde (Europe, Etats-Unis) où cette question se pose et ceux (Inde, Chine, Maroc, Mexique) où elle n'existe pas », conclut Stéphane Dubois, Directeur groupe des Ressources Humaines de Safran.

## RECOMMANDATIONS

Plusieurs expériences sont menées dans différents pays d'Europe (France, Belgique Face à toute la complexité que sous-tend l'idée même du passage à la semaine de quatre jours, les membres du Think Tank RH ne jettent pas l'éponge ! Pour Benoit Serre, faire des propositions aux Pouvoirs Publics sans fermer les multiples chemins de traverse que ménage déjà la flexibilité de l'organisation du travail exige avant toute chose de « garder en tête qu'Elisabeth Borne alors ministre du travail, avait jugé qu'il s'agissait là d'une affaire qui regardait les entreprises ». Chiffres en mains, le Vice-président délégué de l'ANDRH n'entend pas pour autant solder d'une boutade ce sujet RH prégnant, susceptible, selon ses adeptes, de favoriser la productivité de salariés davantage responsabilisés et de participer à la préservation de l'environnement. « Plus d'un tiers des entreprises sondées sur la semaine de quatre jours voudrait la tester et tous les observateurs s'accordent sur le fait qu'elle permet aux salariés de mieux s'organiser et de moins perdre de temps », indique Benoit Serre, qui pointe néanmoins « la difficile articulation d'un principe séduisant sur le plan individuel mais plus problématique dans sa dimension collective ».

### 1 • Éviter la contrainte d'un cadre réglementaire strict

Faut-il envisager de légiférer pour mieux cadrer un phénomène qui, à ce jour, reste très marginal en France (selon la DARES, seuls 2,4% des salariés sont concernés) ? « Ce serait une grosse erreur », juge Françoise Schoenberger, qui, joignant sur ce point sa voix à celles de Xavier Savigny, Directeur des ressources humaines de la Saur et de Blandine Langlois, Directrice des Ressources Humaines du Groupe Les Echos-Le Parisien, estime « qu'une nouvelle réglementation serait par essence contre productive, les attentes en la matière différant sensiblement d'un métier à l'autre ».

« Evitons de tomber dans le travers belge où le salarié doit se justifiers'il travaille plus de quatre jours », glisse de son côté Paul Sauveplane, tandis que Juliette Gardelle s'inquiète d'une rigidification propre à « entraver la flexibilité à laquelle aspirent de plus en plus de salariés ». Soucieux de ne pas figer la semaine de quatre jours dans un cadre législatif qui confinerait au carcan, les membres du Think Tank s'accordent sur d'autres pistes constructives.

### 2 • Multiplier les expérimentations

« Dans certaines activités sous tension sur le plan opérationnel comme l'hôtellerie, la restauration, ou encore les services informatiques, la cybersécurité, les entreprises tentées par la semaine de quatre jours devraient avoir la possibilité de la tester sur un périmètre défini », suggère Anne Grjebine, qui cite à cet égard l'exemple d'un accord récemment conclu au sein de Pôle Emploi instituant plus de 80 zones d'expérimentation où les équipes peuvent s'organiser plus souplement. « Seul ce type d'expérience pilote permet de juger du bienfondé-ou non- de la semaine de quatre jours », confirme Tiffany Foucault au nom d'un groupe qui a déjà opté pour cette démarche dans le Sud de la France avec une centaine de collaborateurs techniciens avant de l'élargir aux métiers de la vente. « De nombreuses chantiers expérimentaux ouverts de longue date dans l'industrie pourraient également inspirer le secteur des services », indique Françoise Schoenberger.

### 3 • Innover sur le cinquième jour

C'est ce que propose Claude Monnier. Chez Sony Music, « 95% des gens sont au forfait –jour » et l'entreprise a choisi d'adapter la semaine de quatre jours à sa façon en dégageant « dans chaque semaine une journée rémunérée de mécénat de compétence au profit de l'écosystème culturel afin de compenser certaines périodes travaillées en continu tout en permettant à nos collaborateurs de donner davantage de sens à leur métier. ».

Concevoir la semaine de quatre jours dans une dimension mieux adaptée au profil des salariés c'est également ce que soutient Joel Bentolila. « Appelés à travailler plus longtemps, les seniors pourraient s'appuyer sur leur expérience professionnelle pour enrichir et diversifier leur pratique sur des modes novateurs gagnants-gagnants pour le salarié et le collectif ».

## 4 • Partager des bonnes pratiques

Dans la même veine, Anne Grjebine évoque la pertinence de la mise en œuvre « d'une méthodologie portée par exemple par l'ANACT -Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail- susceptible de susciter l'adhésion des syndicats embarqués dans une démarche partenariale ». Cela « aurait le mérite de désamorcer un potentiel conflit social sur ces questions », abonde Laurent Choain, Chief Leadership Education & Culture du groupe Mazars. Cette initiative pourrait aller de pair avec la création « d'une instance de partage des bonnes pratiques », chapeautée par l'ANDRH, avec à la clef la production d'un « catalogue » nourri de remontées du terrain, « bien mieux adapté à la modularité qu'une norme unique », poursuit Laurent Choain.

## 5 • Dresser un bilan d'étape

La France pourrait s'inspirer en cela de l'Espagne où comme le rappelle Anne Grjebine « dans le cadre d'un projet piloté par le Gouvernement, des phases de test ont été lancées début 2022 pour une durée de trois ans dans 200 PME volontaires ». À cette échéance, un bilan comparatif de productivité sera dressé entre les entreprises passées à la semaine de quatre jours et celles restées calées sur cinq jours, avant le cas échéant de passer à la vitesse supérieure au niveau national.

## REGARDS CROISÉS

***Tiffany Foucault,***
*Directrice des ressources humaines*
*Groupe de Fnac Darty*

« Depuis la pandémie, les candidats et les salariés aspirent à un meilleur équilibre des temps de vie et c'est en leur offrant plus de flexibilité que les entreprises gagneront la guerre des talents. La semaine de quatre jours est ainsi apparue chez Fnac Darty comme un bon levier pour développer l'attractivité de certains métiers en pénurie. Sur la base du volontariat des salariés, le groupe a choisi de tester cette nouvelle approche pour deux populations distinctes : les techniciens du SAV et les magasins. L'objectif de ces pilotes, partagé avec les organisations syndicales, était de mesurer l'impact sur l'engagement des salariés, l'efficacité et la productivité. Une majorité des volontaires a choisi de répartir son temps de travail sur quatre jours plutôt que sur cinq, la durée hebdomadaire restant inchangée. Après quelques mois, le bilan est mitigé. Si les salariés sont satisfaits de ce mode d'organisation du point de vue de l'articulation de leur vie personnelle et professionnelle, ils ressentent une plus grande fatigue à l'issue de la semaine. Les troubles musculo-squelettiques se développeraient plus fréquemment lorsque les journées de travail s'intensifient et se traduisent pour les techniciens par dix interventions dans la journée au lieu de huit sur une semaine de cinq jours. En outre, les indicateurs de performance et de productivité se dégradent avec des interventions en fin de journée moins efficaces, nécessitant parfois une seconde intervention chez le client. Partant de ce constat, nous nous donnons encore quelques mois pour peaufiner nos analyses et décider du maintien ou du retrait de cette initiative ».

***Joel Bentolila,***
*Technology Research Lead*
*chez Cegid*

« La définition et la portée du concept même de la semaine de quatre jours sont loin d'être partagées par tous. Au-delà des impacts évidents sur l'organisation du travail, on peut le voir comme un objet à multiple facettes selon son métier, son statut (cadre ou non-cadre), son ancienneté, etc. Certaines entreprises considèrent la semaine de quatre jours comme une manière d'attirer les candidats dans les secteurs à forte amplitude horaire comme la restauration ou l'hôtellerie par exemple ou encore comme un moyen de combattre le désengagement et de se différencier dans la bataille des talents. Dans les métiers où le télétravail n'est pas envisageable (80% des emplois, tout de même…) d'autres y voient une proposition alternative qui permet d'offrir de la flexibilité aux collaborateurs. Si on se met à la place d'un responsable ESG, on peut également considérer qu'il s'agit d'un levier pour réduire l'empreinte carbone d'une entreprise.

La semaine de quatre jours n'est toutefois pas le seul moyen d'améliorer la qualité de vie au travail et même si le sujet fait la une, il ne constitue pas la première priorité des dirigeants, des collaborateurs ou des représentants syndicaux soit parce qu'ils ont d'autres urgences, soit parce qu'il existe des alternatives. Il est donc important de ne pas faire de la semaine de quatre jours une règle générale pour toutes les entreprises. Il convient avant toute chose de se poser les bonnes questions sur les potentielles conséquences d'une telle disposition (en termes de salaire, de retraite, d'organisation du travail, ...), puis de l'expérimenter afin, le cas échéant d'apprendre de ses erreurs et de l'ajuster au mieux ».

***Nicolas Pette,***
*Partner chez Oliver Wyman*

« Fille de la pandémie de covid 19, la semaine de quatre jours sonne comme une réponse parfaite à la demande de bien-être, d'équilibre de vie et de temps pour soi. L'intérêt est d'autant plus fort que la question du nombre d'heures travaillées reste floue dans les esprits ! Dans les pays où elle a été expérimentée, la semaine de quatre jours rencontre par ailleurs l'assentiment des entreprises qui y voient un moyen de renforcer leur attractivité, de fidéliser les salariés, de réduire leurs coûts (baisse de l'absentéisme, ratio-

nalisation des plannings, maîtrise des dépenses d'énergie), le tout sans perte constatée de productivité, au contraire. Elle présente aussi l'avantage d'être une mesure universelle, applicable à l'ensemble des salariés, contrairement au télétravail qui ne bénéficie qu'à quelques-uns, cadres pour l'essentiel. Pour autant, nombre de questions restent en suspens. L'allongement des journées de travail a des conséquences directes sur la santé des salariés, la recherche d'une efficacité permanente peut peser sur le collectif et l'organisation du travail doit être radicalement revue. De plus, les bénéfices ne sont pas les mêmes selon les secteurs et la taille des entreprises. Difficile de penser donc que la semaine de quatre jours puisse, à terme, devenir la norme. Mais elle apporte une réponse à la demande de flexibilité et de personnalisation des salariés qui constitue une tendance de fond du rapport au travail. Cette aspiration n'efface pas les autres attentes (rémunération, stabilité de l'emploi, sens, autonomie, ...) mais c'est un marqueur supplémentaire de la grande transformation du travail à laquelle toutes les organisations sont aujourd'hui confrontées ».

## CONTRAT DE TRAVAIL, LES VOIES DU RENOUVEAU

**Réunis autour de la question de l'inadaptation croissante du code du travail aux nouvelles pratiques professionnelles, les membres du Think Tank RH ont, au gré d'un débat nourri, réfléchi à quelques nouvelles voies de traverse à explorer dans le respect du droit des salariés.**

Après s'être penchés sur la question hautement médiatisée de la semaine des quatre jours, c'est au vaste chantier de la nécessaire et non moins problématique adaptation du code du travail que les participants du Think Tank RH, venus nombreux en ce mercredi 8 février pour échanger autour de la table ronde animée par Dominique Seux, ont choisi de s'attaquer.

### CONSTAT

Chaque jour, l'entreprise doit composer avec un cadre juridique de moins en moins adapté à la réalité du travail et une jurisprudence foisonnante qui a pour effet de rendre le terrain du droit du travail à la fois sensiblement plus glissant et risqué pour l'employeur », constate Benoit Serre, Vice-Président National de l'ANDRH.

#### Equation complexe

Reprenant la balle au bond, Anne Grjebine, Senior Advisor Innovation RH d'Air France, s'inquiète à cet égard de la décision de la Cour de cassation du 14 décembre 2022, qui, en considérant que c'est « à l'employeur qu'il appartient de prouver que les durées maximales de travail et les durées minimales de repos, prévues par le droit européen et français, sont respectées, y compris lorsque le salarié est en télétravail », pose en creux « le problème crucial de la comptabilisation du temps de travail, dont les modalités actuelles, bien souvent obsolètes au regard de pratiques professionnelles de plus en plus flexibles, n'en constituent pas moins une contrainte qui fragilise l'employeur ».

L'équation complexe est d'autant plus difficile à résoudre que la solution a priori évidente de la réforme du code du travail soulève dans les faits plus d'interrogations qu'elle n'apporte de réponses. Outre s'annoncer démesuré (l'élaboration de nouvelles normes risque de prendre plusieurs années), « le sujet est politiquement ultra-sensible car les salariés sont foncièrement attachés à ce qu'ils considèrent comme le socle protecteur de leurs droits », remarque Benoit Serre.

#### Risque d'*ubérisation*

« La configuration juridique actuelle demeure cohérente avec nombre de postes et il convient de faire la part des choses, si l'on veut éviter d'aller vers une « ubérisation » du monde du travail », relève Tiffany Foucault, Directrice des ressources humaines de Fnac Darty, rejointe sur ce point par Juliette Gardelle, Directrice des ressources humaines de Bouygues SA, Holding du groupe Bouygues, une entreprise où « le rapport au temps de travail et à la flexibilité n'est pas le même selon l'axe de métier concerné, la construction d'un côté ou la téléphonie de l'autre ».
« N'oublions pas que, pour beaucoup d'actifs, le plaisir de travailler ensemble reste essentiel », glisse de son côté Ingrid Crambes Tisserand, Directrice Ressources Humaines et RSE de Système U, rôdée aux ressorts coopératifs qui permettent d'agréger dans un même collectif des fonctionnements indépendants.

#### Nécessaire relecture

Conscient de la délicatesse de la feuille de route à élaborer, les responsables RH n'en sont pas moins convaincus de la nécessité de trouver de nouvelles voies de traverse pour concilier modularités professionnelles et contrat de travail. « Nous ne pouvons pas faire l'impasse sur la soif grandissante de flexibilité qui se manifeste tant du côté des demandes que des offres d'emplois. Cette pression pousse à déverrouiller certaines clauses d'exclusivité ou de subordination devenues inadaptées », estime Matthieu Eloy, Directeur général d'Indeed France. « Une relecture du code du travail s'impose au regard de la généralisation de la digitalisation », abonde Stéphane Dubois, Directeur groupe des ressources humaines de Safran. Pour Laurent Choain, Chief Leadership Education & Culture du groupe Mazars, le principal défi reste néanmoins de trouver des formes de régulation « qui n'assèchent pas la « relational productivity », que génèrent des modes de travail moins contraints, sources d'agilité et de créativité ».

### RECOMMANDATIONS

Partant de ce constat composite, le Think Tank s'accorde sur une recommandation en trois dimensions pour changer progressivement de logiciel :

#### 1 • Multiplier les formes contractuelles

Dans un contexte où le CDI reste roi dans le monde salarié, mais représente, comme l'indique Laurent Choain « 47% des formes d'emplois tous statuts confondus », on pourrait « plutôt que de multiplier les ruptures conventionnelles, envisager la mise en place de contrats renouvelables par exemple tous les deux ou trois ans », suggère Blandine Langlois, Directrice des ressources humaines du Groupe Les Echos-Le Parisien. Exemple concret à l'appui, Stéphane Dubois invite à cet égard à se pencher sur l'initiative de Malt, une marketplace qui met en lien des entreprises et des freelances et organisent leur collaboration sur un mode contractuel flexible respectueux du droit du travail.

## 2 • Envisager de nouveaux modes de comptabilisation du temps de travail

Face à l'hybridation croissante des pratiques professionnelles, Benoit Serre juge nécessaire de réfléchir à « de nouvelles bases, semestrielles ou annuelles, de calcul du temps de travail, voire pourquoi pas, à un forfait jour lorsque la situation s'y prête ». Xavier Savigny, Directeur des ressources humaines de la Saur, propose, lui, de regarder ce qui se fait outre Atlantique « avec le contrat zéro heure ». Tout en prenant acte des limites des normes actuelles, Stéphane Dubois et Tiffany Foucault alertent toutefois d'une même voix sur « l'angle mort » des RPS (risques psycho-sociaux) inhérents aux horaires extensibles et à l'effacement des frontières entre lieu de travail et domicile. « On assiste à un recentrage sensible du poids de la santé mentale sur l'entreprise », confirme Laure Charpentier, Principal chez Oliver Wyman. Or « l'employeur n'a pas toujours les moyens de faire face à la dégradation de l'état psychique de ses salariés », observe Bérangère Aubin, Directrice des ressources humaines de la maison Lenôtre.

## 3 • Favoriser un meilleur partage des responsabilités

Paul Sauveplane, Directeur des ressources humaines d'Alan plaide pour « une bascule du lien de subordination vers un lien de coopération induisant davantage de responsabilité partagée laquelle pourrait se concrétiser chaque année par un rendez- vous de « remise à plat » des pratiques. Cela permettrait de purger les passifs et d'éviter qu'en cas de conflits, la responsabilité de l'entreprise soit engagée sur un décompte rétroactif du temps de travail ne correspondant pas forcement à l'engagement respectif de l'employeur et de l'employé ».

Dans la même veine, « la notion d'« entreprise de soi » pourrait se consolider », avec à la clef une « approche plus transactionnelle de la force de travail, où le collaborateur potentiel n'a plus des employeurs mais des clients », avance Laurent Choain. Seul problème, « le droit français va totalement à l'encontre de cette tendance ! » ajoute- t-il en guise de conclusion d'un débat qui reste largement ouvert.

## REGARDS CROISÉS

***Ingrid Crambes Tisserand,***
*Directrice ressources humaines et RSE*
*de Système U*

« Les attentes des salariés ont évolué. Elles se sont complexifiées (aspirations à un nouvel équilibre de vie, à une liberté affirmée, à une relation de confiance renforcée avec son manager, etc..) et s'imposent dorénavant aux entreprises, lesquelles, sous peine de ne plus avoir de candidats – ou tout simplement de salariés ! - dans un contexte de presque plein emploi doivent s'adapter. Or ces nouveaux besoins sont incompatibles avec le code du travail. Permettre par exemple à un parent, cadre autonome, de se déconnecter afin d'aller chercher son enfant à l'école pour se reconnecter quelques temps plus tard, c'est prendre le risque de ne pas respecter le cadre législatif sur le décompte de la durée des temps de travail et de repos des salariés. Pourtant, cette flexibilité de fonctionnement s'impose à l'entreprise : le marché du travail s'est considérablement transformé et désormais vie privée et professionnelle se côtoie au quotidien.

Pour allier protection des travailleurs, réglementation et flexibilité, il faudrait, dans un cadre défini, autoriser les salariés qui le souhaitent à négocier individuellement leur temps de travail, en fonction de leurs besoins et de ceux de l'entreprise. De même, on devrait impliquer davantage les partenaires sociaux en permettant la négociation d'un accord spécifique sur la flexibilité du travail, au sein d'accord de QVT. On pourrait également simplifier l'administratif dans le suivi des heures travaillées et des jours de repos tout en accompagnement mieux les salariés dans la flexibilité du temps de travail (formation, parentalité…). Enfin, voire surtout, on devrait faire confiance à la relation salarié- entreprise. Chaque salarié est différent et il est temps d'avoir une réponse adaptée à chacun, ce que le code du travail ne permet pas ».

***Benoit Serre,***
*Vice-Président National*
*de l'ANDRH*

« Les relations au travail se modifient profondément sous les effets cumulés de la digitalisation, de la généralisation du télétravail, des aspirations nouvelles pour plus de liberté dans l'organisation individuelle du travail et d'une démographie qui transforme le marché du travail de manière durable. Ce sont des faits connus, en cours d'établissement, difficiles à nier ou à ignorer sur le plan juridique et social, qui ne sont d'ailleurs pas uniquement l'apanage de la France. On les observe dans d'autres pays avec des angles comparables. La désormais célèbre « grande démission » aux Etats Unis en est un exemple frappant même si nous n'avons pas connu un phénomène d'une telle ampleur en France où d'autres réactions émergent (« le grand désengagement » avec les pratiques du « quiet quitting » ou du « ghosting »).

Plusieurs facteurs expliquent ces évolutions, mais on peut légitimement s'interroger sur la structure juridique et conventionnelle qui régit les relations du travail dans notre pays et sur les éléments constitutifs du contrat de travail, que sont notamment le lieu, le temps, la mission mais aussi le principe de subordination et différentes dispositions protectrices du salarié. Le lien de subordination apparait notamment quelque peu décalé face au développement du télétravail dont l'un des attraits est précisément la liberté d'organisation. De même, dans la période de pénurie de recrutement que nous connaissons, ce qui est recherché tant par le recruteur que par le recruté relève plus d'une volonté partagée de collaboration que de l'acceptation d'une subordination de l'un à l'autre. On peut d'ailleurs constater une désaffection dans certains métiers rares pour le CDI au profit d'une logique de prestation mais le faible développement de ces modèles contractuels alternatifs en France vient aussi du fait que le CDI emporte la protection sociale, la prévoyance mais aussi l'accès à l'emprunt ou au logement. Le contrat de travail pourrait aussi être réinterrogé dans sa dimension de comptabilisa-

tion du temps de travail. Là aussi, cela nécessite une révision de nos dispositions législatives qui seraient cohérentes avec les aspirations comme avec le travail hybride. Quoiqu'il en soit, avec cette révolution du travail que chaque DRH vit au quotidien, nous ne ferons pas l'économie d'adapter le droit à la pratique sans quoi la seconde pourrait être freinée par le premier, compliquant ainsi les évolutions du travail souhaitées autant que souhaitables ».

## ÉGALITÉ HOMME-FEMME, PRINCIPE ET REALITÉ

**Réunis par un heureux hasard du calendrier le 8 mars, journée Internationale des droits des femmes, pour débattre de la portée de la loi Rixain destinée à accélérer la participation des femmes à la vie économique et professionnelle, les membres du Think Tank RH sont unanimes: la voie ouverte par le législateur se révèle aussi indispensable qu'insuffisante.**

Visant une plus grande égalité entre les femmes et les hommes dans les entreprises, la loi dite Rixain du 24 décembre 2021 serait-elle avant tout un moyen de « s'acheter une bonne conscience par le haut sans rien changer au cœur du problème qui se situe plus bas », suggère, un brin provocateur, Benoit Serre, Vice-Président National de l'ANDRH en guise d'introduction au débat ?

### CONSTAT

Pour rappel, le texte qui comporte plusieurs mesures en faveur de la participation des femmes à la vie économique et professionnelle, instaure, via l'article 14, « une obligation de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes parmi les cadres dirigeants et les membres des instances dirigeantes des grandes entreprises, accompagnée d'une obligation de transparence en la matière ».

### Texte monolithique

Cette double contrainte qui concerne toutes les entreprises d'au moins 1 000 salariés -ce qui exclut les ETI et PME- est évidemment en soi une bonne chose. « C'est un facteur d'accélération de l'égalité professionnelle qui mérite d'être salué, mais le champ d'application de ce texte monolithique s'avère trop restreint pour générer une transformation durable », observe Benoit Serre. En s'appuyant sur les notions aussi emblématiques que floues de « « cadres et d'instances dirigeant(e)s », la loi induit d'entrée de jeu un certain nombre de biais », relève Laurent Choain, Chief Leadership Education & Culture du groupe Mazars. « Plutôt que de se concentrer sur les Comex, il aurait fallu raisonner en terme de typologies de fonctions », confirme Benoit Serre.

Les chiffres sont en effet trompeurs. Certes, lorsqu'ils recrutent à l'extérieur, les Comex intègrent deux fois plus de femmes que d'hommes. Mais dans les faits, rares sont celles qui occupent des fonctions opérationnelles, une chasse gardée masculine, d'autant plus protégée que « les mandats concernés par la loi sont à durée indéterminée », précise Benoit Serre. « On passe à côté d'un sujet essentiel, celui de la vitesse de la promotion des femmes », pointe Laurent Choain.

Laure Charpentier, Principal chez Oliver Wyman, confirme. « Dans le secteur du conseil, il y a à la base autant de collaborateurs masculins que féminins, en revanche lorsqu'on grimpe au niveau des associés, le rapport tombe à 20% de femmes pour 80% d'hommes ! La déperdition se fait donc parfois cinq ou sept ans après l'entrée dans l'entreprise ».

### Logique comptable

Autre bémol, en optant pour une logique « comptable » en plusieurs étapes (publication annuelle des écarts de représentation au sein des instances dirigeantes à partir de 2022, puis objectif de 30% de femmes à l'horizon 2026 et de 40% en 2029 avec pénalités financières à la clef), le législateur fait fi de la dimension complexe et subjective de la question de l'égalité hommes-femmes au travail.

Comme le remarque Mélanie Courtain, Senior Sales Director d'Indeed France, en ce domaine le « ressenti » ne correspond pas forcément à la statistique. Ainsi, alors que selon l'Insee, l'écart de la masse des salaires entre les hommes et les femmes est de 4% à temps plein et poste comparable, « 60% des femmes salariées ont déjà constaté être moins payées que les hommes et 63% ont le sentiment que les hommes sont davantage privilégiés qu'elles au sein de l'entreprise », souligne Mélanie Courtain, en écho à une récente étude d'Opinion Way sur ces thématiques. « Il faut compter une dizaine d'années avant que les objectifs fixés et les actions menées portent concrètement leurs fruits », relève Blandine Langlois, Directrice des ressources humaines du Groupe Les Echos-Le Parisien. « Les hommes et les femmes ne se perçoivent pas professionnellement de la même façon » abonde Bérangère Aubin, Directrice des ressources humaines de la maison Lenôtre, une entreprise « où la présence de femmes a largement contribué à changer les mentalités ».

### Enjeu éducatif

Ingrid Crambes Tisserand, Directrice ressources humaines et RSE de Système U, s'interroge quant à elle sur l'impact d'une loi qui, outre se concentrer uniquement sur les grandes entreprises, ignore la dimension cruciale des métiers. « Certains sont « historiquement » plus masculins que féminins. Chez nous par exemple, les hommes sont très majoritaires dans la direction des magasins ou des achats. On essaie d'infléchir cette tendance au niveau même du recrutement, en favorisant l'engagement de nos écoles partenaires en faveur d'une mixité propice à l'enrichissement professionnel de notre secteur, mais il faudrait que les mentalités évoluent sur ce point dès le collège ou le lycée ».

Bérangère Aubin et Joël Bentolila, Technology Research Lead chez Cegid, insistent également sur la force de l'effet de levier éducatif. « C'est le seul moyen d'éviter que, faute d'un bassin de candidatures féminines suffisant, les inégalités, notamment dans les fonctions opérationnelles, perdurent », glisse Joël Bentolila. Ce changement, dont on perçoit les prémices chez les plus jeunes diplômés, exige du temps, au moins « une génération pour que les choses bougent vraiment » estime Benoit Serre.

## RECOMMANDATIONS

En attendant nombre d'entreprises sont déjà à la manœuvre et leurs initiatives convergent vers une recommandation phare :

### 1 • Dépasser la seule représentativité des Comex

« Nous travaillons activement pour renforcer le taux de féminisation des postes de cadres et de managers notamment dans la construction, en nous appuyant sur des indicateurs concrets et nous avons mis en place un programme « talents » spécifiquement dédié aux femmes pour accompagner cette démarche proactive », témoigne Juliette Gardelle, Directrice des ressources humaines de Bouygues SA, Holding du groupe Bouygues.

Egalement convaincu de la nécessité d'agir bien au-delà de la seule représentativité, parfois trompeuse, des Comex, Xavier Savigny, Directeur des ressources humaines de la Saur, plaide pour les vertus d'une politique volontariste en faveur de la promotion des femmes. « Dans un secteur très technique et masculin comme le nôtre, la discrimination positive ne serait pas forcément une mauvaise chose.
Ainsi poussons la féminisation des postes opérationnels N-2 au sein de toute l'entreprise, en instaurant des objectifs qui faute d'être respectés génèrent des pénalités ».

Comme d'autres, Benoit Serre s'inquiète toutefois « de politiques trop rigides qui conduiraient à inverser le système d'inégalité que l'on souhaite combattre ».

Mais face à une loi qui, faute d'envergure et de prise en compte suffisante de la densité du tissu entrepreneurial, se révèle souvent inadaptée, les RH n'ont d'autre choix que de multiplier les initiatives collectives pour, en fonction des différentes configurations professionnelles, ne pas « se contenter de cocher des cases mais agir sur le fond pour insuffler des changements durables », conclut Benoit Serre.

### 2 • Le chiffre*

**80%** des femmes estiment être moins bien traitées que les hommes au sein de l'entreprise en particulier au niveau d'une rémunération que 48% d'entre elles n'osent pas renégocier à la hausse (contre 28% des hommes). Les femmes jugent également toujours souffrir de préjugés de genre et de pratiques discriminantes dès la recherche d'emploi : 62% affirment ainsi avoir du indiquer si elles avaient des enfants (contre 54% des hommes).

Et si les hommes ne constatent aucun impact significatif de la parentalité sur leur carrière, 40% des femmes considèrent qu'elle freine leur accès à des postes de responsabilité, 39% à leur évolution de carrière et 25% qu'elle joue sur le niveau de leur rémunération.

** Baromètre OpinionWay réalisé pour la Chaire Impact Positif d'Audencia (en partenariat avec KPMG) et publié le 12/06/2023*



## REGARDS CROISÉS

***Matthieu Eloy,***
*Directeur général*
*d'Indeed France*

« Tout le monde prône l'égalité professionnelle, convaincu que c'est à la fois un sujet fondamental et un atout majeur pour les entreprises soucieuses d'attirer et de fidéliser les talents. Des indices d'égalité sont créés, publiés. Mais dans les faits, non seulement on voit bien que le problème n'est pas résolu, mais chacun tend à estimer qu'il se situe chez les autres. L'une de nos études récentes indique ainsi que seuls 11% des dirigeants pensent qu'il y a des inégalités dans leur entreprise. Pourtant, lorsque de nouvelles pratiques émergent, comme le télétravail, ce sont les femmes qui les adoptent en priorité afin d'assumer ce qu'elles estiment être leurs responsabilités familiales, quitte à pénaliser leur progression en devenant plus invisibles au bureau.

Ce sont aussi, dans 76% des cas, les femmes qui choisissent le travail à temps partiel, renforçant ainsi les inégalités salariales... Pour sortir des postures et passer à l'action, quelques mesures simples et concrètes méritent réflexion. On pourrait ainsi encourager la publication des salaires (ils sont actuellement affichés dans moins de 50% des offres d'emploi en France), mais aussi pratiquer la transparence salariale en interne afin de lutter contre les écarts de rémunération. Il faudrait également veiller à ce que les annonces s'adressent à tout le monde et favoriser les actions de recrutement qui diminuent les biais de sélection tel par exemple le recrutement sans CV, qui permet d'éliminer ce premier filtre de sélection et donne à chacun sa chance. Autres pistes, on devrait sensibiliser davantage tous les niveaux hiérarchiques, former sur les biais inconscients, aligner les congés de naissance et reconnaître que la promotion de l'égalité Homme-Femme ne relève pas uniquement de la responsabilité des autres, mais est à la portée de tous. C'est une responsabilité collective qui appelle la mise en place de pratiques de recrutement et de travail équitables. Sensibilisons et formons à ces questions car oui, nous pouvons changer le monde du travail ! ».

***Juliette Gardelle,***
*Directrice des ressources humaines de Bouygues SA,*
*Holding du groupe Bouygues*

« Egalité Hommes-Femmes.... Lorsque l'on aborde ce vaste sujet est-ce au regard de la seule loi Rixain applicable en France ? Et de quelle égalité, de quelles femmes, de quels métiers et de territoires parle-t-on ? Chez Bouygues, comme le souligne Jean-Manuel Soussan, Directeur général adjoint, Directeur des ressources humaines du groupe, « la mixité est un engagement prioritaire. C'est avant tout un sujet d'éthique sociale et

nous avons la conviction profonde qu'en étant mixte notre groupe est plus performant dans la manière d'aborder le business ». Les efforts s'accélèrent en ce sens avec un objectif 2023 de 30% de femmes dirigeantes (contre 20% en 2021) et de 20 % de femmes managers (17% deux ans plus tôt). Il nous revient de démontrer aux femmes l'attractivité de nos métiers pour en attirer davantage, les retenir et les promouvoir dans les instances dirigeantes. Nous nous mobilisons le plus en amont possible dans les écoles, car les jeunes filles sont encore moins nombreuses à se diriger vers des expertises techniques. Par ailleurs, les recrutements, comme le développement de carrière et les promotions, offrent des opportunités. L'acculturation des managers se renforce et les femmes managers disposent d'un parcours spécifique dans le cadre de l'institut du management Bouygues. Tout en observant parfois avoir été confrontées à des stéréotypes féminins, les femmes du groupe reconnaissent l'impact positif des engagements favorisant la diversité des équipes. Or ce sont les engagements, les décisions et les actions favorisant une culture plus inclusive qui pourraient faire de ce sujet qu'il n'en soit plus un ».

## ÉDUCATION NATIONALE ET MONDE DU TRAVAIL COMMENT COMBLER LE FOSSÉ ?

**Réunie le 13 avril, un jour après que le président de la République ait exprimé auprès du patronat sa volonté d' « accélérer le travail de concertation » autour du lycée professionnel pour « enclencher une réforme concrète », la cinquième session de travail du Think Tank RH a été l'occasion pour ses membres de revenir sur le long chemin qu'il reste à parcourir pour rapprocher le monde éducatif de celui de l'entreprise.**

Comment consolider et surtout optimiser le lien ténu qui relie l'école à l'univers du travail ? Venus nombreux en cette matinée ensoleillée de mi-avril pour débattre de cette question cruciale, les responsables RH membres du ThinkTank sont unanimes à constater la méconnaissance mutuelle des deux mondes.

### CONSTAT

Certes, comme le rappelle Benoit Serre, Vice-Président National de l'ANDRH qui salue au passage le lancement promis par la ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la Formation Professionnels, Carole Grandjean -une ancienne membre de l'ANDRH !- de nouvelles formations « ciblées sur les métiers d'avenir et cohérentes avec les besoins d'emploi », pour la rentrée prochaine, « plusieurs initiatives ont déjà été prises pour créer un continuum entre l'école, l'enseignement supérieur et l'entreprise, et dans le cas des post bacs, on constate des améliorations certaines ».

#### Inadéquation

Mais ajoute-t-il, « du primaire à la fin du secondaire, la question du monde du travail est peu ou mal abordée et l'on continue de financer des filières qui ne correspondent en rien aux besoins actuels du marché du travail ».



Tiffany Foucault, Directrice des ressources humaines de Fnac Darty se désole ainsi « de l'inertie d' « un système éducatif qui oriente les jeunes vers des fonctions obsolètes au lieu de leur permettre d'acquérir les compétences-clés, notamment digitales, indispensables à l'exercice de métiers d'avenir, déjà sous tension faute de candidats suffisants ». Stéphane Dubois, Directeur groupe des Ressources Humaines de Safran insiste quant à lui sur la nécessaire « requalification des jeunes », lesquels, faute d'être opérationnels poussent « les entreprises à recruter à l'Etranger des profils mieux formés donc mieux adaptés à leurs attentes ».

#### Chemin de croix

Pourtant, les bonnes volontés ne manquent pas. « Nous avons au sein de nos équipes des collaborateurs désireux d'aller s'assoir dans les salles de classe pour dialoguer, parler de leur expérience, détailler les parcours requis pour exercer divers métiers », indique Paul Sauveplane.

Le Directeur des ressources humaines d'Alan est rejoint sur ce point par Anne Grjebine, Senior Advisor Innovation RH d'Air France qui relève que les professeurs lorsqu'ils prennent conscience « des bienfaits pour leurs élèves d'une prise directe avec le monde du travail, sont également favorables à ce type de rencontres ». Mais, comme le regrette Françoise Schoenberger, Directrice du développement Social de LVMH, échaudée par diverses tentatives menées en ce sens par son groupe, « passer de la parole aux actes tient bien souvent du chemin de croix tant les résistances administratives sont nombreuses ».

#### Boite noire

Bouger le « mammouth » reste en effet un défi de ...taille ! « Entre le discours bien huilé des cabinets ministériels et la concrétisation des projets sur le terrain composite du système éducatif, ça bloque à tous les étages », résume Matthieu Eloy, Directeur général d'Indeed France. « Nous avons travaillé cette question dans la double dimension pré et post bac et nous estimons qu'il faut sept ans avant de pouvoir pénétrer le système éducatif public, un cycle long, incompatible avec celui d'élections qui renouvellent le personnel politique tous les cinq ans », abonde Olivier Lazar, Vice-President Social & Community Impact, Chief Operations Officer chez PMI Educational Foundation.

« Parler de l'Education Nationale comme d'une boîte noire n'est hélas pas un cliché, regrette Géraldine Galindo, qui en tant que Full Professor de management et RH à l'ESCP se trouve régulièrement confrontée dans sa pratique « au carcan des contraintes » inhérentes à la loi LMD (licence-master-doctorat). « Le décalage reste patent entre d'un côté les prérequis de l'Education Nationale et de l'autre les attentes ciblées et ultra mouvantes des entreprises en matière par exemple de soft skills », poursuit Géraldine Galindo qui à l'instar des DRH réunis autour de la table, n'entend pas baisser les bras pour autant. « L'interpénétration des deux mondes s'améliore doucement comme en témoigne notamment le nombre plus important aujourd'hui qu'hier de membres de l'Education nationale passés par l'entreprise. Il faut élargir cette brèche ».

### RECOMMANDATIONS

Soucieux de relever le gant, les membres du ThinkTank s'accordent à cet égard sur au moins trois types de propositions susceptibles de favoriser une meilleure porosité entre ces deux univers complémentaires.

## 1 • Poser un nouveau cadre institutionnel

« C'est un préalable indispensable », estime Françoise Schoenberger, qui pour mieux y parvenir suggère de s'appuyer sur l'existant. Alternance, CFA (centre de formation des apprentis), certifications VAE (validation des acquis et expériences), ... de nombreux dispositifs fonctionnent et tendent à démontrer qu'un nouveau champ des possibles peut s'ouvrir. « Nous avons déjà en France des corps pédagogiques constitués parfaitement adaptés aux besoins de l'entreprise », poursuit Françoise Schoenberger, qui par ailleurs insiste sur le nécessaire remodelage « de la séquence de l'orientation professionnelle » laquelle devrait « impliquer davantage l'entreprise ».

Dans la même veine Tiffany Foucault, citant l'exemple de l'école Boulle qui a initié en son sein des stages de découverte des métiers de l'art, propose « d'introduire dans les programmes scolaires une plage dédiée aux formations » et plaide pour un élargissement à l'Education Nationale du principe de la GEPP (gestion des emplois et des parcours professionnels ), institué en 2017 par les ordonnances Macron de 2017 afin de favoriser une meilleure convergence entre les mutations du marché du travail et les objectifs individuels des salariés.

## 2 • Consolider les voies de traverse

« Il faut se concentrer sur le parascolaire, les associations, qui en partenariat avec l'Education Nationale sont aptes à valoriser des compétences adaptées aux besoins des employeurs », avance Olivier Lazar, également convaincu de l'atout de certains modules de e-learning qu'il a lui-même expérimentés en obtenant un certificat d'Oxford délivré par la plateforme Getsmarter. « Dans les pays de l'OCDE, 50% des formations passent par le digital », appuie Anne Grjebine. Joël Bentolila, Technology Research Lead chez Cegid invite quant à lui à se pencher sur l'initiative significative d'un « fonds d'investissement privé qui, confiant dans la rentabilité d'une telle opération, a décidé de financer la création de centres alternatifs éducatifs pour les 16-40 ans, travaillant en partenariat avec des entreprises ».

Sur plusieurs métiers en tension, « on voit de plus en plus d'écoles se monter en parallèle du système public », abonde Nicolas Pette, Partner chez Oliver Wyman. Expérimenter des nouveaux formats en « traitant les compétences comme des flux et non des stocks et en mixant, sur des sessions de 90 jours, formations initiales et continues, c'est le choix qu'a fait notre groupe pour composer avec une obsolescence quasi permanente des compétences puisque dans nos industries musicales, la moitié des métiers actuels n'existaient pas il y a cinq ans », témoigne de son côté Claude Monnier, Directeur des ressources humaines de Sony Music France.

## 3 • Impliquer davantage les partenaires sociaux

Pour Stéphane Dubois, « plutôt que de confronter Education Nationale et entreprise dans une opposition stérile » il serait plus constructif de réfléchir à leur meilleure interaction, y compris « dans le cadre du dialogue social, en sensibilisant davantage les partenaires sociaux à ces enjeux qui pourraient trouver leur place dans les conventions collectives ».



## ZOOM

### ALLER PLUS LOIN...
***avec Anne Grjebine, Senior Advisor Innovation RH d'Air France***

Convaincue des bienfaits d'une orientation des lycéens mieux adaptée à la réalité de l'entreprise et aux métiers qui recrutent, Anne Grjebine avance quelques idées complémentaires concrètes à creuser en ce sens :

1) **Intégrer la formation aux métiers et aux parcours professionnels dans les programmes scolaires dès la classe de 4eme,** à hauteur d'une heure par semaine, afin de favoriser une meilleure vision des métiers. Cette ouverture devrait aller de pair avec un enseignement « technologique » dédié à l'IA (intelligence artificielle).

2) **Favoriser la connaissance de l'entreprise par le corps professoral et les chargés d'orientation** en intégrant par exemple des stages en entreprises dans leur cursus de formation.

3) **Renforcer l'égalité professionnelle** en encourageant les filles à s'orienter vers des métiers de l'IA et les STEM (science, technology, engineering, and mathematics).

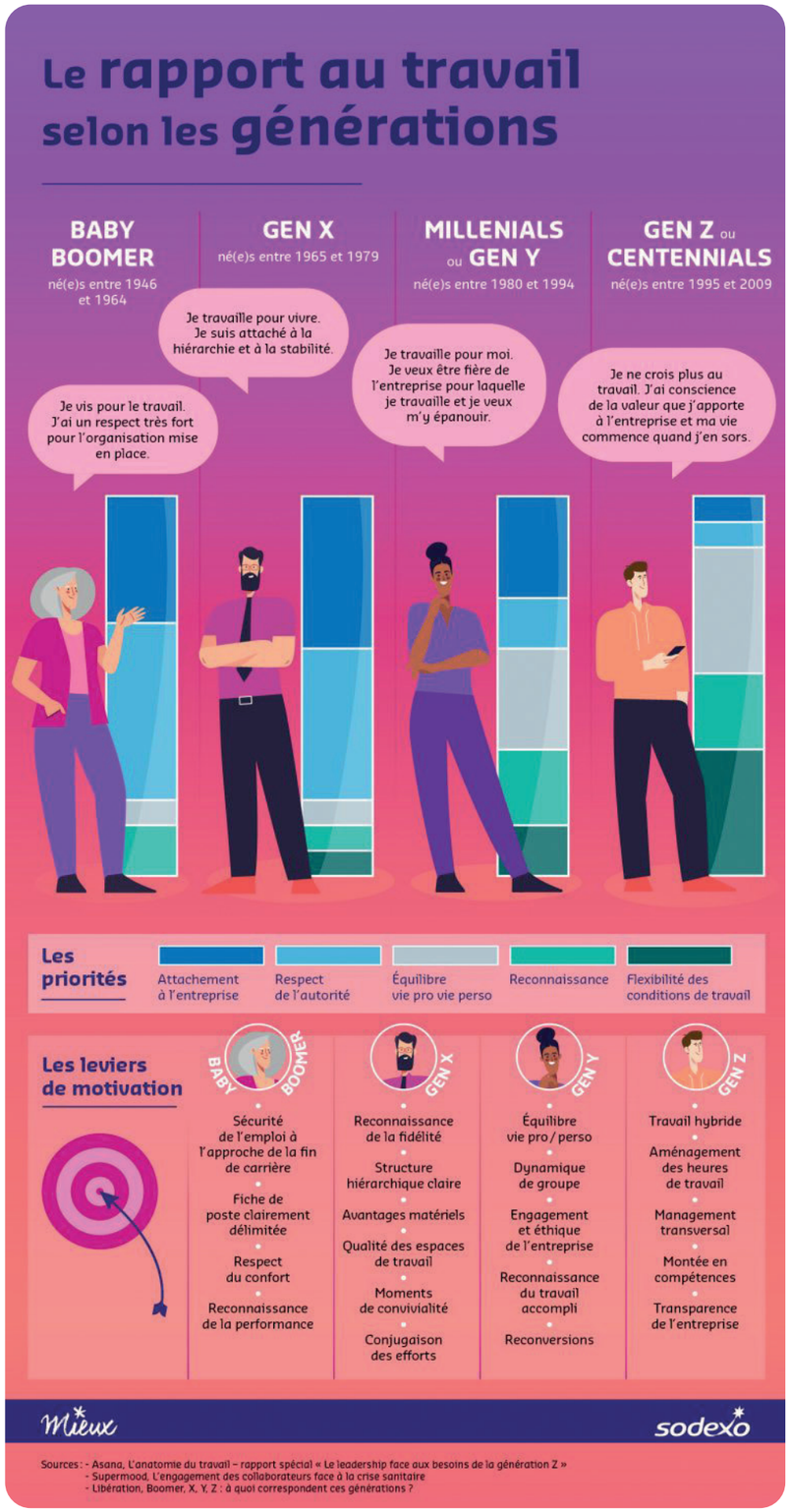
4) **Elargir les partenariats avec les entreprises** (au-delà des seules grands groupes) et améliorer les mises en relation entreprises-stagiaires, tout en initiant en parallèle au sein des collèges et des lycées, des forum sur les métiers en demande.

5) **Conforter l'apprentissage comme une voie d'accès valable et respectée** vers le monde du travail, un point sur lequel Keren Deront, Partner Success Manager au sein du Project Management Institute et canadienne d'origine estime, que « la France doit encore beaucoup progresser !». Tout en saluant certaines des avancées du projet de réforme des lycées professionnels, Matthieu Eloy abonde, « on attend toujours le grand soir du rapprochement entre l'enseignement et les entreprises... ».

## EGARDS CROISÉS

***Olivier Lazar,***
Vice-Président for Youth&Social Impact
du Project Management Institute (PMI)

« Le fossé se creuse entre l'entreprise et l'école : celle-ci se voit accuser de ne pas préparer suffisamment ses élèves à la vie active tandis que l'on reproche à l'entreprise de ne pas assez recruter et former ses collaborateurs pour faire face à l'accélération de l'évolution de notre environnement. Une interface efficace entre ces deux sphères, qu'apparemment tout oppose, est nécessaire pour résoudre cette dichotomie.
Les organisations professionnelles comme PMI peuvent jouer ce rôle à un double






niveau, D'une part, elles peuvent donner accès aux écoles, universités et centres de formation à un ensemble de contenus permettant de construire des modules d'apprentissage pratique ou d'élaborer des curricula complets susceptibles de préparer les étudiants à relever les défis à venir. Par ailleurs, elles peuvent contribuer à rapprocher le monde professionnel des organisations académiques au travers de Centres d'employabilité, ce, en lien avec le système d'accréditation des programmes académiques.
Ces partenariats contribueront alors au développement d'une véritable coopération entre l'entreprise et l'école, tout en apportant aux étudiants des compétences indispensables et directement applicables, sanctionnées par des certifications professionnelles reconnues conjointement par le monde académique et celui des affaires.
Dans un monde où l'évolution technologique s'accélère, priorité doit être donnée aux compétences fondamentales. Le management de projet, étant donné sa versatilité et son application à tous les domaines industriels et des affaires, dote les individus de capacités organisationnelles, de compétences interpersonnelles et de la compréhension indispensable de leurs environnements.
Aujourd'hui, l'acquisition de savoirs et de compétences ne prend pas fin avec les études. Elle doit se poursuivre tout au long de la carrière et trouver un relais à chaque étape de l'évolution personnelle et professionnelle».

## QUESTIONS D'ACTUALITÉ

**Une fois n'est pas coutume, la sixième session du Think Tank RH organisée mi-mai a été l'occasion pour ses membres de réagir à chaud sur deux gros dossiers de l'actualité sociale : la mise en œuvre accélérée de la réforme des retraites et le projet de nouveau pacte de la vie au travail.**

Invités par Dominique Seux à commenter les propos tenus, la veille de la réunion du ThinkTank RH, par les représentants du cabinet du ministre du Travail Olivier Dussopt à l'occasion d'un point presse organisé autour de la mise en œuvre de la réforme des retraites, les DRH présents autour de la table sont unanimes : le marathon dans lequel s'est lancé l'exécutif tient déjà de la course d'obstacles.

### Manque de temps

Pour rappel, le gouvernement dispose de moins de cinq mois pour, d'ici le 1er septembre, publier la trentaine de textes d'application de la très controversée loi du 14 avril 2023. « Les délais sont trop courts », tranche Benoit Serre, Vice-Président National de l'ANDRH qui, comme ses pairs, regrette que le gouvernement n'ait pas attendu le 1er janvier 2024 pour qu'entre en vigueur le report de l'âge légal. « Cela aurait eu le mérite de fluidifier le traitement de certains cas, qu'il s'agisse des salariés ayant déjà enclenché leur demande de retraite ou encore des personnes en préretraite, qui, toujours officiellement salariées de leurs entreprises, devraient théoriquement reprendre leur activité quelques mois pour partir à taux plein », poursuit Benoit Serre.
Interpellé le 10 mai sur ce dernier point, le cabinet du ministre du travail, a choisi de balayer le problème, affirmant que « à ce stade on entend parler de quelques dizaines de personnes concernées et les entreprises gèrent cela très bien dans le cadre du dialogue social ». La réalité du terrain s'annonce pourtant un cran plus complexe. « Toutes les entreprises ne disposent pas forcément des mêmes moyens financiers pour continuer de rémunérer un salarié sans le réintégrer dans l'entreprise » remarque Benoit Serre. Aymeric Vincent, Directeur de l'innovation et de la transformation RH au sein du Groupe Les Echos-Le Parisien, constate à cet égard « une montée de l'inquiétude chez certaines personnes en fin de carrière » qui vient nourrir « un sentiment plus général d'incertitude quant aux conséquences concrètes de cette réforme ».

### Pacte et réalité

Le projet de nouveau « pacte de la vie au travail » agité avec force par un gouvernement soucieux de renouer le dialogue social permettra- t-il aux salariés de changer de braquet ? Rien n'est moins sûr. « Parler de pacte du travail dans la vie serait plus judicieux », relève Benoit Serre, en écho à un récent article du sociologue François Dupuy qui sous l'intitulé « Le travail et la vie, les raisons d'un divorce », pointe notamment le besoin croissant d'autonomie des salariés, « l'absence de dépendance vis-à-vis des autres (...) et ce à tous les niveaux hiérarchiques »*.
Pour les jeunes notamment, « la question n'est pas tant celle du travail que de la subordination », confirme Paul Sauveplane, Directeur des Ressources Humaines d'Alan rejoint sur ce point par Ingrid Crambes Tisserand, Directrice des ressources humaines de Système U, qui souligne la façon dont « nombre d'entre eux se penchent désormais avec attention sur les plans d'épargne salariale que leur proposent l'entreprise dans le but de profiter des fruits de cette capitalisation pour partir plus tôt ».
Tout cela « pose en creux la question du management », rebondit Matthieu Eloy, Directeur général d'Indeed France qui au gré de sa pratique professionnelle relève que « 90% des personnes qui cherchent un emploi se préoccupent de la qualité des modes d'encadrement ».

### Rapport d'Assises

Appelées à alimenter le contenu du futur « pacte de la vie au travail », les pistes élaborées par les Assises du Travail sauront-elles réduire le « hiatus » identifié par François Dupuy, lequel estime que « tant qu'il n'y aura pas de véritable investissement dans la connaissance du réel au niveau auquel se situe ce réel, le divorce entre la vie et le travail a peu de chances d'être remis en cause » ?

Initiées en décembre 2022 dans le cadre du Conseil national de la refondation (CNR) afin de structurer une réflexion autour du sens et du rapport au travail, ces Assises ont rendu fin avril, un rapport contenant « 17 propositions organisées autour de quatre axes », détaille Benoit Serre, associé, en tandem avec Audrey Richard Présidente de l'ANDRH à ces travaux supervisés par Sophie Thiéry (Présidente de la Commission Travail Emploi du CESE, Conseil économique, social et environnemental) et Jean-Dominique Senard (Président de Renault Group).

### Résonnance

Passer d'une culture du contrôle à une culture de la confiance en transformant les pratiques managériales ; réadapter les organisations du travail, afin de favoriser un meilleur équilibre des temps de vie ; assurer aux travailleurs des droits effectifs et portables tout au long de leur parcours professionnel et enfin mieux préserver la santé physique et mentale des travailleurs, ... les quatre lignes de force dégagées par les Assises du Travail résonnent clairement avec les multiples problématiques débattues par le ThinkTank RH. Tout l'enjeu, c'est donc d'éviter que ces propositions porteuses d'avenir ne se dissolvent dans un processus législatif et administratif, susceptible d'anéantir l'effet de levier de ce que François Dupuy nomme « la régulation sociale, c'est-à-dire la capacité des acteurs qui ont à travailler ensemble à se fixer eux-mêmes les règles du jeu de l'activité collective. ». A bon entendeur...

** https://www.cfdt-ufetam.org/le-travail-et-la-vie-les-raisons-dun-divorce/*



**SPÉCIAL VIVATECH**

***« Remote working , how to keep your employees' commitment and sense of belonging ? »***

## CINQ REGARDS RH SUR L'AVENIR DU TELETRAVAIL

**Accueilli par VivaTech, le plus grand salon européen de la Tech, qui, co-organisé par le Groupe Les Echos-Le Parisien et Publicis, ouvrait ses portes pour sa septième édition à Paris Expo Porte de Versailles du 14 au 17 juin, le Think Tank RH a profité de l'occasion que lui offrait l'espace « HR Summit » du salon pour clore sa saison sur le changement de paradigme qu'induit le télétravail.**

La question du télétravail a fait couler beaucoup d'encre depuis trois ans. Mais comme le remarque Benoit Serre, Vice-Président National de l'ANDRH, accélérée par la crise sanitaire, l'apparente banalisation de cette pratique professionnelle (elle concernerait désormais plus d'un salarié sur quatre à raison de deux jours télétravaillés en moyenne) atteste d'une « aspiration à travailler autrement, source d'enjeux nouveaux à la fois organisationnels et structurels pour les entreprises qui se déclinent différemment selon les secteurs d'activité et la culture propre à chaque groupe ».

Invités à s'exprimer sur cette problématique, Anne Grjebine, Senior Advisor Innovation RH d'Air France, Tiffany Foucault, Directrice des ressources humains Groupe de Fnac Darty , Stéphane Dubois, Directeur groupe des ressources humaines de Safran, Matthieu Eloy, Directeur général d'Indeed France et Paul Sauveplane, Directeur des ressources humaines d'Alan, témoignent par leurs exposés respectifs de la réalité multiforme que revêt sur le terrain l'hybridation croissante des pratiques professionnelles.

AIRFRANCE

### Une organisation équilibrée

Anne Grjebine considère que la greffe du distanciel a plutôt bien pris au sein de sa compagnie. « Notre cas est atypique, une large fraction de nos collaborateurs étant par définition des « nomades ».

En revanche, dans leur très grande majorité, les 10 000 salariés qui sont éligibles au télétravail, sont parvenus à composer avec la charte à durée indéterminée que nous avons mise en place pour traiter ce sujet. Celle-ci prévoit deux jours de travail à distance, majorés d'un jour pivot supplémentaire laissé à la main des managers. Et pour permettre que les projets d'équipe progressent harmonieusement, les jours de présence sont les mêmes pour tout le monde. Résultat, certains jours nos bureaux bourdonnent de vie, d'autres, ils sont quasi vides ! Dans l'ensemble ça fonctionne bien : cette organisation hybride n'a généré ni perte de productivité, ni dégradation de la qualité des tâches effectuées, ni d'augmentation de l'absentéisme.

Nous restons toutefois très vigilants quant à la question de la santé mentale des salariés et imposons a minima un jour de rencontre par semaine entre le manager et ses collaborateurs ».

## alan

### Un prérequis

Chez Alan, une entreprise d'assurance santé 100% digitale où la moyenne d'âge des salariés est de 34 ans, la question du télétravail ne se pose pas, « c'est un prérequis », affirme Paul Sauveplane. « Le travail hybride est un mode de fonctionnement banalisé chez nous, indispensable à notre recrutement, qui se décline en moyenne en trois jours télétravaillés et deux jours au bureau, sachant que chacun dispose d'une belle marge de flexibilité pour s'organiser au mieux en fonction des objectifs de son équipe. Les outils technologiques et les modes de prise de décision (à l'écrit) permettent à chacun d'avoir accès au même degré d'information et de participer de la même manière aux décisions, à distance comme en présentiel. Ce mode de fonctionnement nous pousse toutefois à demeurer en alerte sur la tendance lourde des risques psycho-sociaux, un phénomène que nous connaissons bien "en tant qu'assureur et partenaire santé" et que nous prenons particulièrement au sérieux en incitant notamment nos collaborateurs à la déconnexion lorsqu'ils basculent dans leur sphère privée ».

**ZOOM**

**« TROUVER DES OUTILS RH ADAPTÉS POUR CASSER LA COURSE EFFRÉNÉE DE L'INSTANTANÉITÉ »,**
***par Paul Sauveplane, Directeur des Ressources Humaines d'Alan***

« Chez Alan, nous avons adopté l'écrit comme mode de décision : basculer d'un monde oral à une approche asynchrone garantit, dans une organisation hybride, un même accès à l'information et un même poids dans la décision. Cette approche n'empêche pas les sessions créatives au préalable et permet une prise de décision efficace. Le travail à distance nourrit un sentiment d'éloignement et la question du bien-être des employés dépasse désormais les limites du bureau. La transparence est, dans ce contexte, essentielle. Nous avons donc mis en place des lettres d'information pour diffuser les progrès, les échecs et les décisions prises chaque semaine.

Nous accordons également une attention particulière aux outils de communication. Trop souvent, les collaborateurs cherchent à montrer une réactivité maximale pour justifier un télétravail "actif" et réel. C'est cela qui rend le travail à distance potentiellement moins productif : privilégier l'instantanéité, c'est nourrir son quotidien de tâches à faible valeur ajoutée plutôt que de se focaliser sur celles nécessitant une vraie concentration. Nous valorisons les périodes de travail «en profondeur». Par exemple, nous avons défini le temps de réactivité attendu pour chaque canal de communication. Tous les collaborateurs doivent désactiver leurs notifications à l'exception de ceux "d'astreinte" chargés de traiter les urgences et questions destinées à leur équipe. En cassant la course effrénée à l'instantanéité, nous réduisons aussi l'une des sources de stress que le télétravail peut générer. Nous avons donc adopté, avec les outils RH que nous développons, une approche en trois étapes. Tout d'abord, nous utilisons des informations basées sur les données pour construire nos réponses aux besoins de santé des employés, puis nous communiquons régulièrement sur les services disponibles pour que chacun s'en empare, enfin nous suivons en temps réel l'impact sur la santé et l'absentéisme des initiatives que nous mettons en place ».

## FNAC DARTY

### Revenir à deux jours télétravaillés plutôt que trois

C'est un bilan tout en nuances que livre Tiffany Foucault de l'accord temporairement négocié au sein de son entreprise, pour, qu'après le confinement, les salariés puissent conserver la possibilité de travailler à distance trois jours par semaine. « Nous envisageons de revenir à deux jours télétravaillés plutôt que trois. Certes, nous ne nions pas les bienfaits que génère cette organisation du travail plus flexible qui contribue notamment à réduire sensiblement l'absentéisme de court terme ou la prise de mini-congés pour des rendez-vous d'ordre privé, médicaux ou autres. Mais nous constatons également l'aggravation de certaines souffrances ou addictions liées à l'isolement des salariés travaillant chez eux et plus globalement nous nous inquiétons des signes manifestes de dégradation du sens collectif que génère le distanciel.

Par ailleurs, plusieurs indicateurs montrent qu'à volume égal, la qualité de certaines tâches se dégrade : les erreurs sont plus nombreuses, les réclamations des clients sont moins bien traitées, etc... Nous cherchons donc, tout en maintenant la marge de manœuvre bénéfique que ménage pour chaque salarié le télétravail, à consolider un modèle hybride où le présentiel demeure structurant.

D'un côté nous formons nos managers pour qu'ils apprennent à détecter les signes de décrochage avant qu'il ne soit trop tard. De l'autre, nous multiplions nos espaces collaboratifs et nous faisons en sorte que chaque direction détermine des jours fixes de présence afin que les équipes puissent avancer ensemble sur des projets d'entreprise porteurs d'intérêts communs ».

## indeed

### Des attentes fortes, des réponses encore timides

S'appuyant sur la base de données « naturelle » que constituent les centaines de milliers d'annonces (plus de 1,2 million au total) qui circulent sur sa plateforme dédiée au recrutement, Matthieu Eloy propose une photo en demie teinte de l'appropriation du télétravail. « Incontestablement les attentes des candidats ont explosé sur ce front, ils en font désormais une priorité et les mentions relatives au télétravail dans les demandes ont été multipliées par trois en moins de trois ans. Mais en face, ça ne suit pas ! Seuls 8,5% des annonces employeurs mentionnent des modalités en la matière. A titre de comparaison, ce chiffre est de 15 % en Allemagne ou encore de 17% en Espagne.

On note toutefois, au niveau régional, une plus grande sensibilité des employeurs à cette thématique dans les villes moyennes. Les effets bénéfiques consécutifs à la réduction du temps perdu dans les transports sont pourtant loin d'être négligeables puisque selon différentes estimations, environ 40% de ce gain de temps serait réinvesti dans son travail par le salarié resté à domicile. Il reste toutefois à mieux former les managers aux nouvelles configurations de rapport de pouvoir et de hiérarchie que génère le travail en mode hybride ».

SAFRAN

### Un facteur de vulnérabilité

Pour Stéphane Dubois, l'effet du télétravail n'est pas à sens unique. « Nous avons négocié un accord pour deux jours télétravaillés, mais dans les faits, compte tenu de la nature même de nos métiers industriels qui exigent par essence une forte présence sur site, seul un tiers des salariés active cette possibilité et en moyenne on est plutôt sur un jour en distanciel par semaine. En terme de productivité comme d'organisation, Safran est donc relativement peu impacté. Cela ne nous empêche pas de nous interroger sur la façon dont le télétravail peut, toutes proportions gardées, aller à l'encontre des objectifs d'égalité et d'inclusion auxquels aspire notre modèle social.

Outre élargir la fracture entre certaines fonctions en excluant d'emblée les salariés qui n'ont d'autres choix que d'être sur place dans les usines pour assurer la production, le télétravail, favorise une forme d'individualisme qui va à l'encontre même de la fonction d'intégration de l'entreprise et entrave la transmission des savoirs faire. Le renouvellement de génération appelle pourtant un transfert des compétences qui ne peut se réaliser pleinement qu'en mode présentiel, de gré à gré. De même, nous ne devons pas négliger les risques psycho-sociaux liés à l'isolement ni oublier de nous interroger sur la vulnérabilité plus marquée de certaines tâches télétravaillées face au déploiement de l'intelligence artificielle ».

THINK TANK RH

# LIVRE BLANC

Édition 2023

Nicolas GUERARD

Responsable du Think-Tank RH
Tél. : 01 87 39 76 44 - Port. : 06 32 83 60 62
nguerard@lesechosleparisien.fr

Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

THINK TANK RH

En partenariat avec

andrh cegid indeed OliverWyman Project Management Institute.