



lesBigBoss
Business as it should be



QVT :

**LE MONDE DU TRAVAIL
FAIT SA RÉVOLUTION**

Partenaire étude

YouGov



Édito

QVT : UNE RÉVOLUTION EST EN MARCHÉ ?

Damien Grosset,
Content Manager, lesBigBoss

Des bouquets d'expressions fleurissent dans le monde du travail. Il y a par exemple la « grande démission », pour traduire la vague de démissions que connaît l'ensemble des pays occidentaux (Etats-Unis en tête, avec 50 millions de salariés qui ont quitté leur employeur l'an dernier). Autre phénomène : le « quiet quitting » (ou démission silencieuse, en bon français), pour évoquer ce nouveau contrat moral (et tacite) entre le salarié et son entreprise : respecter à la lettre le contrat de travail. Ni plus ni moins. Autrement dit, consentir à occuper un travail dénué de sens et de responsabilité dans l'unique but d'en faire le strict minimum.

Si ce dernier concept a germé sur le réseau social TikTok (le hashtag quietquitting dépassait ce mois de septembre les 80 millions de vues), il n'en constitue pas un buzz pour autant. Il n'y a qu'à observer les chiffres pour se convaincre de la démotivation générale des travailleurs. Les chiffres de la Dares ne mentent pas : fin 2021 et début 2022, 520 000 personnes ont mis fin volontairement à leur contrat de travail chaque trimestre, dont 470 000 étaient en CDI. Un record depuis 2008 et la crise financière mondiale des subprimes.

Cette fois-ci, la crise qui perturbe le monde du travail a aussi un nom : la crise de la Covid-19. Car si les perturbations qui gangrènent le monde professionnel ne datent pas d'hier - loin de là-même - la pandémie a nettement accéléré la donne, et pour beaucoup d'actifs, l'épidémie et les confinements ont été une occasion sans précédent de réfléchir à leurs

choix professionnels et de vie. D'ailleurs, les experts des ressources humaines ne s'y trompent pas : selon l'étude exclusive de l'institut YouGov à l'occasion de cet ouvrage réalisé conjointement par Edenred et lesBigBoss, près de 80% des décideurs RH pensent que la crise sanitaire a eu un impact sur l'organisation du travail.

Il n'empêche : ce chiffre conduit à nous poser une pile de questions. Les bouleversements en matière d'organisation du travail - démocratisation du télétravail en tête - qui ont découlé de la crise ont-ils réévalué le rôle des salariés au sein de l'entreprise ? Quel est l'impact de cette crise sur l'engagement des salariés ? Sur quels leviers d'engagement miser dans les années à venir ? Quel rôle pour les managers ? Comment trouver le bon équilibre entre vie professionnelle et vie privée ? Autant de questions auxquelles répond ce cahier des tendances sur la qualité de vie au travail, appelée plus communément QVT, voire QVCT (Qualité de Vie et Conditions de Travail). Car il s'agit bien de cela finalement : du bien-être au travail.

L'objectif ici est donc de donner les clés aux RH et managers pour insuffler une nouvelle dynamique à la vie en entreprise tout en s'adaptant à des salariés qui exigent plus de flexibilité du travail et en réclamant des relations humaines plus riches...

Un casse-tête pour les entreprises ? Pas forcément. Mais il n'est pas question de spoiler le contenu de ce cahier de tendances !

Thomas Chardin

Dirigeant Fondateur



Passons directement de la QVCT à la QVTC !

50 ans. Il aura fallu cinq décennies pour que le terme de QVT, utilisé pour la première fois lors d'une conférence réunissant un groupe de chercheurs sur la santé psychologique au travail à New York en 1972, devienne enfin la QVCT.

Depuis le 31 mars 2022, la Qualité de Vie et des Conditions de Travail (QVCT) est reconnue officiellement par un accord national interprofessionnel. Et il faut s'en féliciter. Mais faudra-t-il encore patienter un demi-siècle pour que le véritable enjeu, celui de la Qualité de Vie Tout Court (QVTC), soit enfin atteint ?

Le monde de l'entreprise est implacable. Pression, compétition, urgence, s'imposent trop souvent au détriment de la performance, de la solidarité et de l'engagement.

Le résultat ? Près de 2,6 millions de salariés en état de burn-out sévère (1). Un chiffre qui augmente d'année en année et que les observateurs commentent comme s'il s'agissait d'une fatalité. La lente, mais constante dégradation de l'état mental des salariés affecte tous les niveaux hiérarchiques. À mesure que la notion de bien-être au travail s'impose comme un levier d'attractivité et de fidélisation des talents, c'est paradoxalement le mal-être qui progresse insidieusement.

Un mal-être qui use les corps et les âmes, érode lentement la passion, épuise les énergies les plus volontaires... Pendant ce temps, les acronymes se succèdent, mais les

actions concrètes, massives et puissantes se font attendre.

S'engager sur le chemin de la Qualité de Vie Tout Court, c'est une question d'équilibre(s). Des équilibres entre les vies personnelle et professionnelle, en adoptant une approche holistique, car ces deux vies ne s'opposent pas, elles s'interpénètrent.

Des équilibres entre la qualité du travail et celle des conditions de travail. Les smoothies, les baby-foot et les ambiances lounge ne donnent pas du sens à l'objet même des missions confiées aux équipes. Quand le travail devient trop stressant, l'entreprise cherche à créer les conditions de l'acceptation de ce stress plutôt que son éradication. Quelle erreur !

Des équilibres entre la raison d'être et la méthode, entre aspirations et inspiration, entre la perspective de demain et l'amertume du quotidien.

Des équilibres enfin, entre l'économique et le social. L'entreprise, malgré toutes ses promesses, malgré ses discours de bienveillance, de compréhension, d'épanouissement personnel, demeure une machine à broyer. Les effets de cette détresse psychologique galopante se font sentir sur les effectifs. Avec une moyenne de 25 jours d'absence par collaborateur et par an (2), le

défi dépasse celui de l'engagement.

C'est une question de santé publique !

En 1983, Francis Cabrel chantait « Question d'équilibre. » Un titre qui résonne d'un écho tout particulier en 2022. « Quand t'es parti, ça m'a coupé les ailes, depuis le plancher m'appelle » écrivait alors le chanteur à moustaches.

Alors que le spectre de la grande démission plane sur la société française, qu'à la faveur de l'inversion de la courbe du chômage, les rapports de force se sont inversés, c'est à l'entreprise d'accélérer la restauration de ces équilibres mis à mal par un productivisme forcené et destructeur.

- Faire de la performance un objectif commun plutôt qu'un critère d'évaluation individuel.
- Donner du sens plutôt que des directives.
- Restaurer enfin les équilibres pour proposer aux salariés une Qualité de Vie Tout Court.

Et si c'était le véritable sens à donner à un projet de transformation de l'entreprise ? Se transformer pour avancer. Aller de l'avant, « regarder ensemble dans la même direction » et marcher vers demain. L'entreprise et les DRH doivent avoir cette audace ! Car marcher, c'est une succession de déséquilibres, sans cesse corrigés pour ne pas chuter !

“



**Quand le travail
devient trop stressant,
l'entreprise cherche à
créer les conditions de
l'acceptation de ce
stress plutôt que
son éradication.
Quelle erreur !**

”



Sommaire

03. Édito

Damien Grosset, Content Manager - lesBigBoss

04. Préface

Thomas Chardin, Dirigeant Fondateur - Parlons RH

08. Étude : Les tendances en matière de QVT

12. Chapitre 1

2020 – 2025 :

les années charnières de la QVT ?

Mathilde Le Coz, DRH France - Mazars

Julie Achilli, Responsable Expérience Collaborateur - Nestle

20. Chapitre 2

Flexwork, Flex office... : la flexibilité du travail est-elle l'élément fondateur de la qualité de vie au travail ?

Caroline Haquet, Chief People Officer & Group Management Board - Manutan

Catherine Schilansky, Chief People Officer France & Northern Western Europe - HPE

Loïc Douet, DRH Opérations - Bricot Dépôt

32. Chapitre 3

Activités de développement personnel, formations...

Comment réinjecter de l'envie et du sens dans l'activité professionnelle ?

Jonathan Goldfarb, Directeur Recrutement Formation & Digital RH - Franprix

Corinne Moreau, Conseil aux entreprises HRD - CoMoConsulting

Carole Prouheze, International HRD Corporate & HRD Headquarter - Worldline

44. Chapitre 4

Privé / public : même combat ?

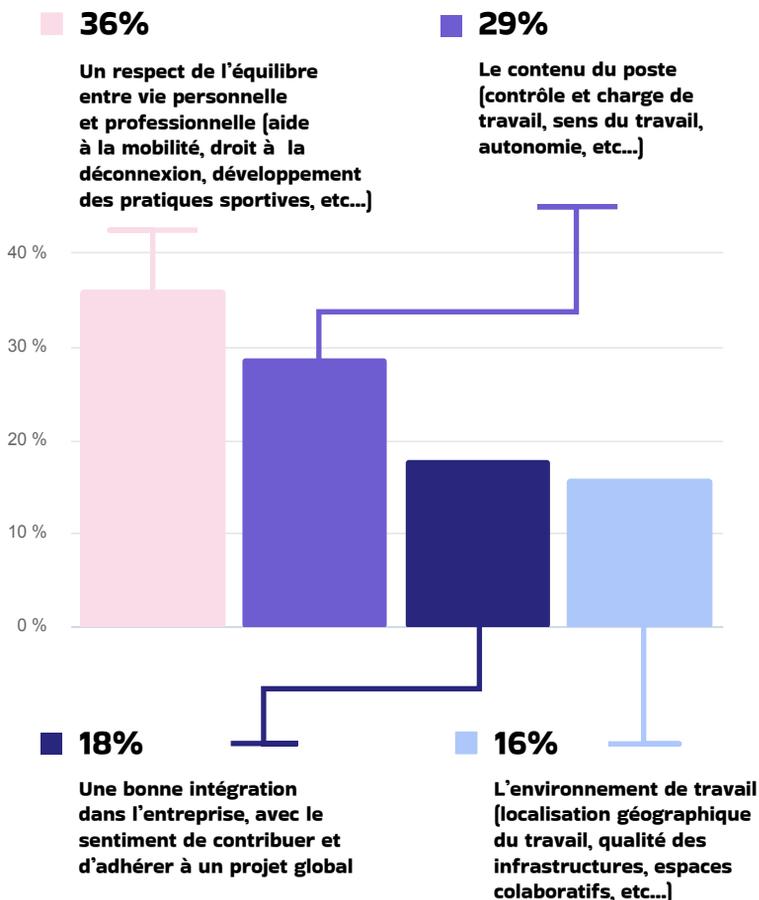
Mathilde Icard - DG Centre de gestion de la Fonction Publique Territoriale du Nord - DGS

Jérôme Friteau, Directeur des Ressources Humaines et de la Transformation - L'assurance retraite

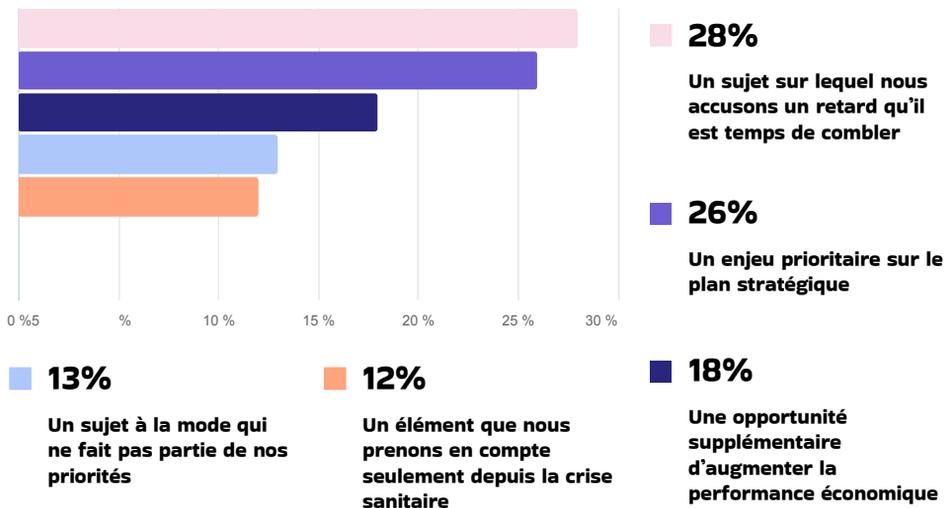
54. Conclusion : La parole aux collaborateurs Edenred France

28% des décideurs RH admettent que leur entreprise accuse du retard sur la qualité de vie au travail.

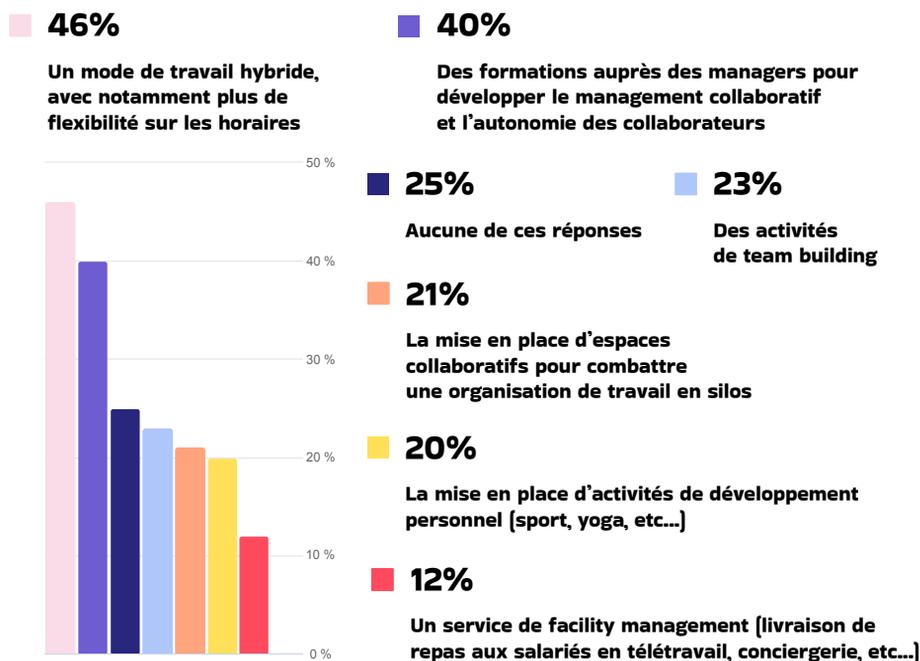
Pour les décideurs RH, quel point définit le mieux la QVT ?



La QVT : enjeu prioritaire ou sujet à la mode ?



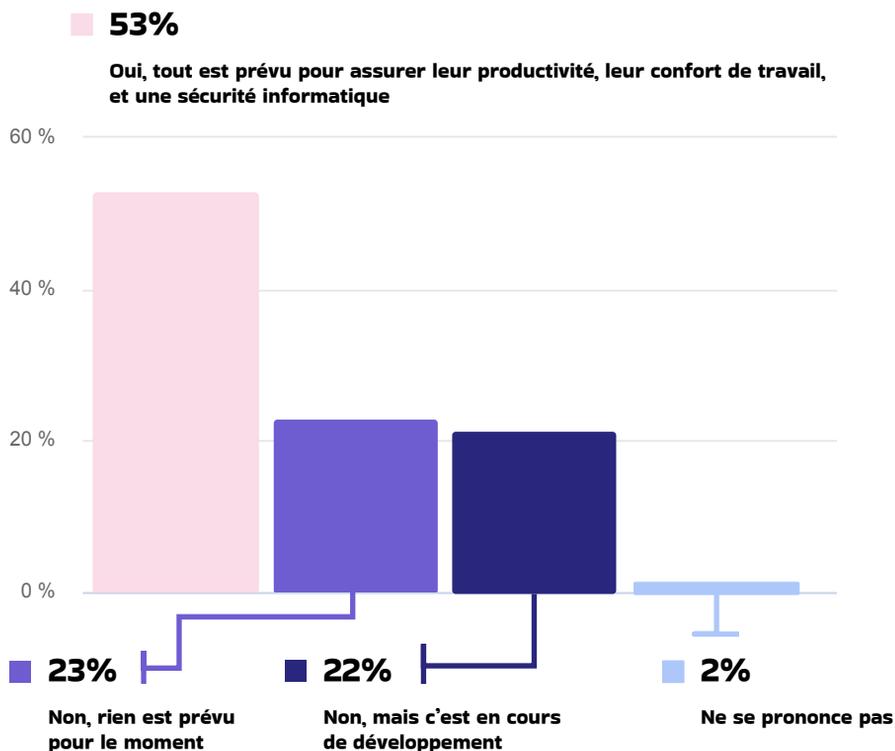
Quels dispositifs ont été mis en place en matière de QVT ?



42%

des décideurs RH observent que les collaborateurs en télétravail pâtissent du manque d'interactions avec les équipes.

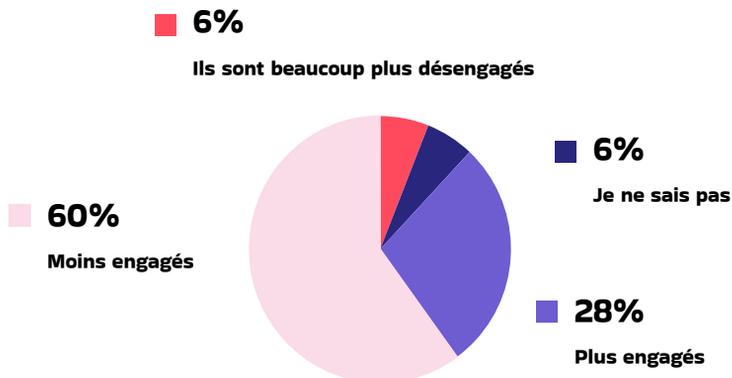
45% des décideurs RH reconnaissent que ses collaborateurs ne bénéficient pas d'un équipement technologique suffisant pour télétravailler de manière efficace



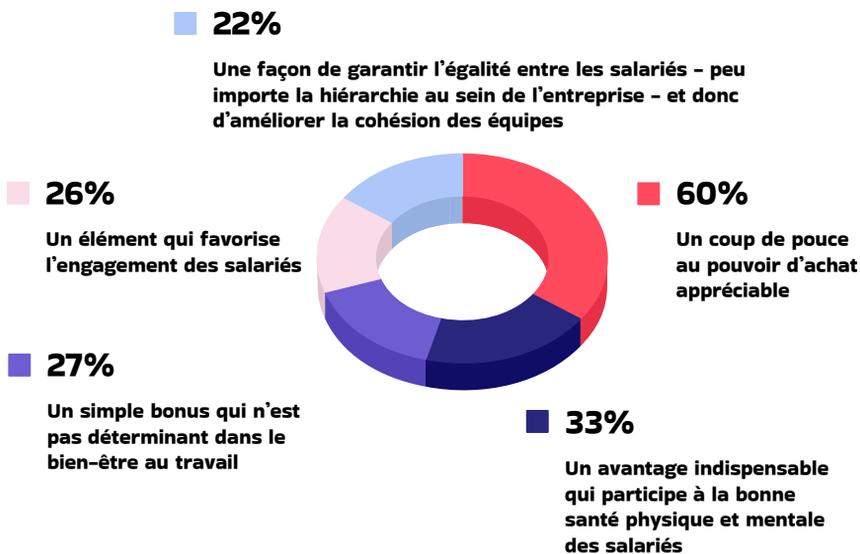
70%

des décideurs RH jugent que le télétravail est à pratiquer avec parcimonie.

Depuis la crise sanitaire, les décideurs RH constatent une baisse de l'engagement de leurs collaborateurs



Les titres restaurant / titres mobilité : un avantage non négligeable pour les décideurs RH



Cette étude quantitative a été menée par l'institut YouGov auprès d'un échantillon de 300 décideurs RH travaillant dans des entreprises de plus de 50 salariés. Le sondage a été effectué en ligne, sur le panel propriétaire de YouGov France, du 16 au 29 juin 2022.



#1

**2020 – 2025 :
les années charnières
de la QVT ?**





Près de 80% des décideurs RH interrogés pensent que la crise sanitaire a eu un impact sur l'organisation du travail dans leur structure. Un constat moins marqué dans les entreprises de moins de 250 salariés (68%). Les conséquences de cette crise sont pléthoriques. Exemple : 60% des sondés considèrent que les collaborateurs sont moins engagés dans l'organisation. Reste que face à ce bouleversement, les décideurs se mettent en ordre de bataille. En effet, si 28% des RH admettent que leur entreprise accuse du retard sur la qualité de vie au travail, 26%



jugent ce sujet comme un enjeu prioritaire sur le plan stratégique. Pour 36% des décideurs RH interrogés, la qualité de vie au travail correspond avant tout à un respect de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Pour près d'un tiers d'entre eux (29%), c'est le contenu du poste (contrôle et charge de travail, autonomie, etc.) qui prime. Enfin l'intégration dans l'entreprise et l'environnement de travail n'ont que peu d'importance selon les sondés (respectivement 18 et 16%).

28%

des décideurs RH admettent que leur entreprise accuse du retard sur la qualité de vie au travail.





Interview de **Mathilde le Coz**

Directrice des Ressources Humaines France

mazars

En matière d'organisation du travail, y a-t-il eu un avant et un après crise sanitaire ?

Chez Mazars, nous avons encouragé l'hybridation du travail quatre ans avant la Covid-19. Pour autant, il a fallu attendre cette crise pour que le télétravail se démocratise véritablement. Tout simplement parce qu'avant cela, il n'était pas accepté culturellement : les gens culpabilisaient à l'idée de télétravailler. En cela, la crise a modifié les comportements. Et ce constat se vérifie aussi dans la culture managériale. Le management a été longtemps considéré comme un attribut statutaire de réussite. Que l'on soit compétent ou non, l'accession au management était le résultat logique d'une évolution au sein de l'entreprise. Mais désormais, le manager a changé, il détient un rôle capital dans l'entreprise. Enfin, il y a l'aménagement des espaces de travail. Les collaborateurs se demandent par exemple à quoi cela sert de se déplacer et de polluer pour se retrouver seul dans un bureau !

Vous listez toute une panoplie de changements. Commençons par la démocratisation du télétravail...

En 2015, avec notre accord permettant de travailler à distance deux jours par semaine, nous cherchions à casser la culture du présentéisme. Si cela a été compliqué au début, comme je l'ai mentionné précédemment, la crise a débridé tout cela. Au final, aujourd'hui, nous cherchons à accentuer cette flexibilité du travail. Notre philosophie n'est pas la question d'heures réalisées mais bien la tâche effectuée. Ainsi, nous encourageons le collaborateur à réfléchir au lieu le plus adapté à la tâche à accomplir, à déterminer son meilleur environnement de travail. Nos collaborateurs gèrent leur temps, nous ne contrôlons personne, nous nous basons sur une relation de confiance. Cette autonomie est aussi due au fait que nous fonctionnons par mission. Dans la pratique, en fonction du client, le collaborateur est managé via un outil de staffing. Ce concept de mission est important pour moi : les collaborateurs nous prêtent leurs compétences pour un temps donné mais elles ne nous appartiennent pas. Les gens ne sont pas à nous ! Le monde du travail a changé et il est temps de mettre un terme à la notion d'exclusivité. La dimension professionnelle devient multi-facettes : les gens peuvent avoir d'autres métiers à côté. C'est mon cas par ailleurs. Outre ma fonction de DRH, je suis aussi présidente du Lab RH et auto-entrepreneur...

En quoi le rôle du manager a-t-il changé ?

Il n'y a pas un management à distance et un management physique : il y a un seul management. Le travail à distance a mis en lumière qu'on ne savait pas manager. Il faut être clair sur les ressources octroyées au collaborateur, sur l'autonomie des collaborateurs. Il s'agit de structurer avec des objectifs de mission, du feedback et de la confiance. Le manager ne doit pas être dans le contrôle de ses équipes, il ne doit pas instaurer un lien de subordination : il est plutôt là pour écouter et pour brainstormer. Une réaction en chaîne s'installe alors puisque le manager et son équipe ont collaboré et créé communément, que les idées de chacun ont été challengées, qu'elles se sont propagées sans hiérarchie. Tout cela participe à l'estime de soi et injecte du sens dans ce que l'on fait.

Toutefois, le manager n'est ni omniscient ni omniprésent. Quelles ressources donnez-vous aux équipes pour améliorer le bien-être ?

La question à se poser est de savoir comment optimiser chaque journée. De ce point de vue, nous avons par exemple des formations avec des consultants qui nous conseillent de traiter les mails de telle heure à telle heure, d'organiser des réunions le matin et pas pendant l'heure du déjeuner. Nous avons par ailleurs repensé nos usages numériques. Entre le nombre de mails et la multiplicité des canaux et des réseaux sociaux, le stress numérique explose. Notre outil Email Loop permet de taguer de manière anonyme un mail qui comporte un ton inadapté, une mise en copie intempestive. Bref, tout ce qui pollue et génère du stress. À la fin du mois, l'expéditeur reçoit via un rapport anonyme des feedbacks de ses destinataires avec des nouveaux KPIs. Dans le même temps, nous avons aussi développé des

pop-ups qui permettent dès 20h de différer les mails au lendemain. Enfin, pour réduire le stress de manière générale, nous allons développer un temps d'asynchrone pour que les gens aient du temps pour eux dans l'entreprise.

Vous évoquiez l'environnement de travail. Lui aussi est un facteur de bien-être. Quelles sont vos actions sur ce sujet ?

Le retour au bureau doit être une fête ! Nous sommes justement en pleine réflexion sur notre politique immobilière. Nous avons conscience que nos espaces ne sont plus optimaux, qu'il y a trop d'espaces individuels et pas assez d'espaces verts. Demain, ils devront être pensés comme un campus, une agora, un lieu où l'on vient pour se former, pour interagir tout en disposant de quelques espaces de concentration. Ces espaces doivent être pensés de façon horizontale et non verticale car les gens n'échangent pas entre étages. Depuis la crise sanitaire, on envisage davantage d'aérer les espaces : il faut des extérieurs avec des terrasses ou des roof tops, des esplanades privatives pour déjeuner dehors ou faire des cours de sport. D'une certaine façon, les espaces doivent s'inspirer du modèle de l'hôtellerie.

Comme l'hôtellerie ? Cela signifie donc que le collaborateur s'assimile à un client ?

Bien entendu. D'ailleurs, nous avons créé une équipe dédiée qui va à la rencontre des équipes pour déployer des enquêtes de satisfaction, comme le font les marques avec leurs clients. Nous collaborons aussi avec Jubiwee, qui mène des enquêtes sur le sentiment d'appartenance des équipes. Enfin, à partir d'un webinar, nous avons lancé un sondage auprès des collaborateurs pour savoir quel thème ils souhaitent que nous abordions en priorité. Là aussi, nous sommes dans l'expérience client puisque nous demandons l'avis du salarié. Comme j'ai l'habitude de dire : les candidats sont nos prospects, les collaborateurs sont nos clients. Attention, cela ne signifie pas qu'il faut dire oui à tout. Mais connaître leurs comportements et leurs usages est la meilleure solution pour subvenir à leurs besoins. Car sans ce bien-être, le collaborateur ne créera pas de valeur.

“



**Le monde du travail a
changé et il est temps
de mettre un terme à la
notion d'exclusivité.
Les gens ne sont pas
à nous !**

”



Interview de **Julie Achilli**

Responsable Expérience Collaborateur



Près de 80% des décisionnaires RH interrogés dans l'étude réalisée par YouGov pensent que la crise sanitaire a eu un impact sur l'organisation du travail. Partagez-vous cet avis ?

Avant la crise sanitaire, chez Nestlé, nous avons déjà instauré un accord permettant de recourir au télétravail deux jours par semaine. Mais à ce moment-là, la pratique n'était pas la même qu'aujourd'hui. Autrement dit, dans les faits, assez peu de collaborateurs télétravaillaient. Désormais, nous sommes dans l'hybride total : nous accompagnons nos collaborateurs sur les bonnes pratiques du télétravail et surtout sur les façons de manager à distance.

Outre cet accord, beaucoup de collaborateurs en interne souhaitent apporter encore plus de flexibilité à notre organisation du travail. Nous réfléchissons donc dessus, pas forcément sur la quantité de jours à ajouter dans le travail à distance, mais plutôt sur l'organisation : doit-on déterminer des jours fixes ? Quel consensus peut-on trouver pour que chacun ait un équilibre entre le professionnel et le privé ? Tels sont les sujets sur lesquels nous progressons.

Parmi vos pistes de réflexion, y a-t-il un point que vous privilégiez ou sur lequel vous avez déjà avancé ?

La piste la plus importante, et sur laquelle nous travaillons actuellement, est celle de donner plus de place au collectif. Comment redéfinir l'expérience collaborateur au bureau ? Au sein de Shift, nom de notre siège social installé à Issy-les-Moulineaux (92), nous avons lancé le programme « Vivre à Shift », qui a pour vocation d'animer notre collectif. Car depuis 2020, nous avons réuni plus de 2 000 collaborateurs au cœur de ce nouveau bâtiment. Dans ce nouvel écrin, il s'y trouve un forum, une smart workplace, des espaces de bureau en flex office, un auditorium ou encore une salle de bien-être avec la possibilité d'y organiser des activités de massage, par exemple. Bien sûr, cet écrin n'est pas suffisant. Et ce programme « Vivre à Shift » regroupe des thématiques autour de la RSE, de la mobilité ou encore de la convivialité.

Avez-vous des exemples pour illustrer les thématiques du programme « Vivre à Shift » ?

Nous animons par exemple la semaine de la RSE avec des ateliers qui présentent nos actions en la matière, des déjeuners débats. Nous organisons aussi annuellement la semaine de la QVT, au mois de juin, avec des activités physiques et collectives ainsi que des ateliers autour de sujets comme celui de la santé mentale dans une organisation du travail hybride. Ces actions ont pour but de mettre un terme à une période de crise sanitaire qui a forcément tendu les liens sociaux.

Et quels sont les retours collaborateurs ?

Au-delà de l'enquête d'opinion que nous menons tous les deux ans, nous venons justement d'administrer à nos 10 000 collaborateurs un questionnaire dédié à la QVCT. Il a été administré cet été, je n'ai donc pas encore les résultats. Mais de manière générale, nos actions conduisent à des retours positifs de la part des collaborateurs. La raison est simple : nos actions ont pour vocation d'accompagner nos collaborateurs dans leur mode de vie. La preuve avec un autre programme qui se consacre à la santé de nos collaborateurs. Baptisé « Healthy Lives », il s'est construit de façon à encourager chacun à adapter des pratiques de vie plus saines. Nous travaillons notamment sur les manières de faire de la prévention sur des sujets santé en fonction des populations. Exemple : pour le siège, le pilier est la santé mentale. Dans nos équipes de force de vente, la priorité est davantage orientée sur l'ergonomie. Dans nos usines, les sujets santé qui reviennent ont plutôt attrait au sommeil et à l'alimentation. Nous adaptons donc nos plans d'action en fonction des cibles. À travers ces mesures, l'objectif est de s'adapter à cette nouvelle organisation du travail en aidant nos collaborateurs à concilier au mieux leur équilibre professionnel et privé.

Vous voulez dire que vous avez développé cette panoplie d'actions post-crise sanitaire ? Avant la Covid-19, rien n'avait été mis en place ?

Il est vrai qu'il y a eu certaines prises de conscience avec la crise que nous avons tous traversée, notamment concernant l'importance de la fonction du manager et, comme je l'ai précisé précédemment, sur la difficulté de manager à distance. Mais je tiens à signaler que tout n'a pas changé radicalement en l'espace de deux ans. La prise de conscience remonte à la crise chez Orange dans les années 2010. Pour éviter qu'un tel malaise atteigne notre organisation, nous avons rapidement mené nos premières actions sur la prévention des risques psychosociaux. Nous avons ensuite accéléré le processus au cours des années avec notamment la structuration depuis trois ans de postes dédiés à l'engagement des collaborateurs et santé/QVT. Car la QVT est pour moi la contrepartie du stress, ou le verre à moitié plein qu'on doit nourrir pour limiter au maximum le stress « négatif ».

“



Nos ateliers autour de la QVT ont pour but de mettre un terme à une période de crise sanitaire qui a forcément tendu les liens sociaux.

”



#2

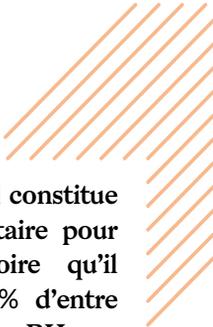
Flexwork, Flex office... :

**la flexibilité du travail
est-elle l'élément fondateur
de la qualité de vie au travail ?**





En matière de QVT, quelles actions les décideurs RH ont mis en place dans leur organisation ? Pour 46% d'entre eux, le travail hybride, avec plus de flexibilité sur les horaires, a été la mesure installée en priorité pour l'ensemble des collaborateurs. C'est d'ailleurs aussi la prochaine mesure à mettre en place pour ceux qui ne l'ont pas encore fait (20%). Concernant le télétravail, les décisionnaires RH interrogés ont un avis partagé. D'un côté, 75% d'entre eux pensent que cela diminue la fatigue et l'absentéisme. Mieux encore, plus de la moitié des sondés estime que le télétravail augmente la productivité (57%). De l'autre, 70% d'entre eux jugent que ce mode de travail est à pratiquer avec parcimonie. Plusieurs résultats de l'étude expliquent cette défiance à l'égard du télétravail. Près de 60% des décideurs interrogés



pensent que le télétravail constitue une difficulté supplémentaire pour fédérer les équipes, voire qu'il isole le salarié, pour 50% d'entre eux. Selon les décideurs RH, ce constat est en partie partagé par les collaborateurs de leur structure : 42% des sondés pensent que la principale difficulté rencontrée par les salariés lors du télétravail est le manque d'interactions avec les équipes. Enfin, 20% estiment que le télétravail ne permet pas de se déconnecter pendant un moment de la journée.

60%

des décideurs interrogés pensent que le télétravail constitue une difficulté supplémentaire pour fédérer les équipes.





Interview de **Caroline Haquet**

Chief People Officer



All you need. With love.

Près de 80% des décisionnaires RH interrogés dans l'étude réalisée par YouGov pensent que la crise sanitaire a eu un impact sur l'organisation du travail dans leur structure. Vous partagez cet avis ?

Il est compliqué de prétendre le contraire. Les organisations ont été bouleversées et la crise les a obligées à tout remettre à plat, notamment l'organisation du travail. Les entreprises se sont par exemple empressées de signer des accords afin d'instaurer des règles dans le cadre de la mise en place du télétravail.

Tout ceci n'est que le début, car l'histoire ne fait que commencer. Nous sommes au cœur d'une révolution car le monde du travail évolue. Cette crise a fait comprendre aux entreprises qu'au-delà du télétravail qui s'est largement diffusé, il est désormais nécessaire de revoir les bases : le rapport des collaborateurs avec leur travail, leur rapport avec leur lieu de travail mais, surtout, leur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Le challenge est colossal et va bien évidemment au-delà d'un simple accord de télétravail : c'est un sujet qui dépasse le seul domaine des RH.

Ici, les RH jouent un rôle de catalyseur de toutes les énergies pour mener à bien ce projet de transformation du travail.

Chez Manutan aussi un accord de télétravail a été signé ?

Plus que la simple signature d'un accord, nous avons entamé une véritable réflexion au niveau européen pour intégrer l'hybridation du travail au sein notre culture d'entreprise. Baptisée « New Ways of Working », cette réflexion inclut trois volets. Le premier est bien évidemment la partie immergée de l'iceberg que constitue l'organisation du télétravail. Le second comprend l'environnement de travail et le troisième, les outils technologiques pour mener à bien ce projet hybride - équiper des salles de réunion pour faire des réunions sur Teams, par exemple. Ces réflexions ont mené à l'élaboration d'une charte Groupe qui comporte, dans les grandes lignes, deux jours de télétravail par semaine et la mise en place du smart working.

Et de manière générale, les collaborateurs apprécient-ils ces changements ?

Nous sommes justement en train de lancer la « saison 2 » de cette réflexion sur l'hybridation du travail. Ce n'est que le début, et nous n'arrêtons pas de prendre le pouls de cette hybridation, détecter ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Nous avons par exemple instauré un groupe de travail qui mêle employés et managers afin d'obtenir des retours sur cette nouvelle organisation. L'idée est, par exemple, de dépasser la logique de télétravail fixe (deux jours en télétravail / trois jours au bureau) et d'aller vers une flexibilité encore plus poussée avec une approche sur de plus longues intervalles, comme l'organisation du télétravail sur un mois, voire sur un an.

Plus globalement, nous avons décliné notre NPS (indice de satisfaction client) « With Love Customer » pour nos collaborateurs. Nous avons donc le « With Love Employee », qui intègre le résultat de l'enquête Great Place to Work, et nous sommes actuellement en train de construire notre indicateur RSE « With Love Planet ». Tout cela est en accord avec notre baseline « All you need. With love ».

Donc chez Manutan, tout n'est qu'amour ?

Ce dont je suis sûre en tout cas, c'est qu'il y a une forte culture d'entreprise et une forte culture managériale au sein du Groupe. Mieux encore, notre crédo est la transparence. Par exemple, nos fameux indicateurs « With Love » sont présentés aux collaborateurs chaque mois, notre communication a été renforcée sur l'intranet, l'équipe de direction générale s'adresse régulièrement aux collaborateurs...

Chez Manutan, nous sommes convaincus que le management est la pierre angulaire du succès de toute organisation du travail. Nous avons instauré, par exemple, le programme « Feedback Is A Gift », avec des rituels managériaux réguliers, que ce soit après une réunion ou une présentation. Nous avons également créé une plateforme web afin que chaque collaborateur puisse partager et recevoir des feedbacks. Cette communication transparente a l'avantage de faire progresser les managers ainsi que les collaborateurs. Enfin, pour aider nos 300 managers à jouer pleinement leur rôle et à adopter de bonnes pratiques, nous leur proposons des modules de formation ou encore un kit de management hybride via la plateforme e-learning du groupe. L'objectif de cette boîte à outils est celui d'accompagner la montée en puissance du télétravail et le développement de pratiques managériales hybrides avec des équipes travaillant sur site et à distance. C'est grâce à cette puissante culture managériale que nous avons traversé la pandémie et que nous disposons de collaborateurs engagés.

L'obtention une nouvelle fois du label Best Workplace prouve en effet qu'il fait bon vivre chez Manutan. Outre votre culture managériale, d'autres facteurs améliorent le bien-être de vos collaborateurs ?

Il y a un cadre de vie assez plaisant. Je suis arrivée chez Manutan il y a plus d'un an et je suis encore épatée par l'offre que propose notre campus de 13 hectares à Gonesse (95). Sans pour autant dresser toute la liste des équipements, nous disposons, par exemple, d'une salle de musique et d'arts plastiques afin d'encourager la créativité des collaborateurs. Nous avons également un centre sportif comprenant une salle de musculation, une salle de fitness et des cours dispensés matin et soir, un gymnase, un terrain de squash, un mur d'escalade.

Ces équipements sont par ailleurs mis à disposition lorsque nous organisons des team building. Si j'insiste sur notre offre sportive, c'est parce que le sport est source de cohésion et d'intégration. Véritable lieu de rencontres, ce centre est situé en plein milieu de notre campus, entre les espaces logistiques et tertiaires. Enfin, notre restaurant d'entreprise propose des produits locaux et valorise les petits producteurs. Chez Manutan, nous sommes dans un petit Club Med !

“



**Chez Manutan, nous
sommes convaincus
que le management
est la pierre angulaire
du succès de toute
organisation du travail.**

”



Interview de **Catherine Schilansky**

Chief People Officer France & North Western Europe



Hewlett Packard Enterprise

HPE est-elle une organisation familière du télétravail ?

Je ne crois pas me tromper si je vous dis que chez HPE nous sommes précurseurs en matière de flexibilité du travail. Déjà, en 2010, nous avons signé un accord de télétravail (2 jours par semaine sur demande du salarié). La raison de notre avance par rapport à beaucoup d'autres organisations est simple : nous regroupons beaucoup de professions affiliées au secteur de l'IT, comme des architectes et des data scientist. Ces équipes ont un vrai besoin de flexibilité et de liberté dans leur travail. Sans compter que nous avons une organisation multi-sites avec des lignes de rattachement à l'international. donc le « face-to-face » n'était déjà pas chose courante. Et si le travail à distance ne posait déjà aucun problème il y a une dizaine d'années, c'est tout simplement parce qu'un lien de confiance existait déjà entre les managers et les salariés en télétravail et que nos collaborateurs étaient bien outillés pour télétravailler et étaient familiers des outils de communication à distance type Skype.

Donc la crise sanitaire a eu peu d'impact sur votre organisation du travail ?

Je ne dirais pas cela. Comme beaucoup d'entreprises, la crise nous a poussé à fermer nos bureaux : nous étions donc tous en 100% télétravail et la bascule s'est faite en 24H sans souci majeur. De plus, étant une entreprise américaine, appliquant un principe de précaution fort pour la sécurité et la santé de nos salariés, nous avons prolongé le travail à distance à 100% puis avec des jauges restreintes jusqu'à mi-2021, alors que beaucoup d'entreprises françaises avaient demandé à leurs collaborateurs de revenir au bureau. Nous avons, dans la foulée, négocié un nouvel accord avec une mensualisation du télétravail, soit environ 15 jours par mois, avec la seule obligation de ne pas les poser en une fois. Nos collaborateurs ont tous un ordinateur portable, peuvent commander un second écran pour leur domicile, bénéficient d'une prime d'installation de télétravail et de titres-restaurant en fonction des journées télétravaillées. Dans la lignée de ce que nous pratiquions déjà dès 2010, nous nous sommes donc inscrits dans une démarche engagée de flexibilité permettant un meilleur équilibre des temps de vie professionnelle et personnelle.

Pour beaucoup d'entreprises, les accords de télétravail post-crise ne dépassent pas deux jours par semaine. Trop de télétravail ne diminue-t-il pas la productivité et l'attachement à l'organisation ?

Il est vrai qu'il peut y avoir un risque de détachement des équipes envers leur entreprise si le télétravail est trop prégnant. Nous en sommes conscients et nous encourageons nos collaboratrices et collaborateurs à revenir sur nos sites. Nous souhaitons cependant que ce retour soit porteur de sens : revenir au bureau oui, mais pour partager des moments de convivialité, pour échanger, pour collaborer sur des projets, ou pour les plus jeunes de nos collaborateurs pour être coachés et apprendre à travailler en équipe. Nous avons donc lancé différentes initiatives pour recréer le lien et motiver nos équipes à revenir sur site. Mais il faut savoir que tout est lié : si nous habituons nos collaborateurs au télétravail, nous devons en conséquence nous organiser et trouver un équilibre. Nous avons donc en contrepartie réorganisé les lieux pendant la crise sanitaire. Dans nos nouveaux locaux, nos bureaux sont organisés en zones collaboratives : nous y avons installé des tables hautes et des tables basses pour encourager les rencontres tout en changeant de posture et d'environnement. Nous avons aussi de grands espaces « café » et des espaces aérés avec des terrasses qui permettent de se retrouver pour prendre un café et créer des moments de convivialité.

Réorganiser les espaces est-il suffisant pour réinjecter du lien entre les collaborateurs ?

C'est une condition nécessaire, mais pas suffisante. En parallèle, il doit y avoir un fort attachement à la culture de l'entreprise, lien

culturel dans lequel nos managers jouent un rôle crucial. Concernant le premier point, nous avons des groupes de salariées et salariés bénévoles qui promeuvent des causes au sein d'HPE. Je peux vous citer la cause des femmes, par exemple. Ainsi, nous avons le programme Women@Work, dont l'objectif est de développer la diversité, de travailler sur l'inclusion et sur la communication intergénérationnelle. Autre exemple : « HPE Cares », dédié aux causes environnementale et sociale. Ce groupe a par exemple, avant la crise COVID, organisé un voyage humanitaire au Togo...

Concernant nos managers, je pense que leur rôle est devenu décisif face à des équipes en grande partie en télétravail. Ils sont aussi garants de l'existence d'un véritable esprit d'équipe et donc que leurs équipes reviennent également sur site. Nous encourageons donc nos managers à être présents au bureau relativement fréquemment pour montrer l'exemple et pour organiser des rencontres avec leurs équipes autour d'apéros ou de déjeuners.

En quoi le manager est-il si décisif ?

Nous avons besoin de managers de proximité qui soient le lien fondamental avec l'entreprise et porteurs de sens. Le manager est une courroie hyper-importante car ses équipes ont besoin d'être accompagnées et valorisées dans une organisation du travail changeante. Un manager qui agit seulement dans le contrôle n'a pas compris son rôle. Il doit écouter ses collaborateurs, capter les signaux faibles et être sur le terrain. Les phénomènes d'attrition que j'ai pu observer pendant la crise et dans ce contexte post-crise sont souvent liés à des problèmes de comportements managériaux ou à des changements trop fréquents.

Et chez HPE, les managers sont-ils généralement à la hauteur de leur responsabilité ?

J'en suis sûr. Pour preuve : nous sommes certifiés « Great Place To Work », avec plus de 83% d'indice de confiance et 88% d'opinion favorable sur l'esprit d'équipe. C'est donc la preuve que si la QVT se porte bien, c'est justement grâce à la qualité de nos managers et à la flexibilité mise en place. Par ailleurs, je sais que nos managers sont à l'écoute et ont un rôle de coach. Sans cette particularité, il est difficile pour un collaborateur de trouver du sens à ce qu'il fait. Plus généralement, pour satisfaire ce besoin de sens, nous avons instauré chez HPE cette culture du mentoring et du coaching. Ainsi, grâce au mentoring en interne, les silos éclatent puisqu'un collaborateur qui évolue par exemple dans le marketing peut très bien mentorer un collaborateur qui est dans la finance. L'idée ici est tout simplement d'insuffler une ouverture différente à nos équipes et de donner un rôle de transmission à chacun. Au final, en plus de son activité régulière, le collaborateur mentoré va bénéficier d'un angle de vue différent. Rencontrer d'autres gens, être pourvu d'une nouvelle mission... tout cela aussi ajoute du sens dans notre vie professionnelle !



“

**Le manager de proximité
est une courroie
hyper-importante
dans cette organisation
du travail changeante.**

”



Interview de **Loïc Douet**

Directeur des Ressources Humaines, Opérations



Près de 80% des décisionnaires RH interrogés dans notre étude réalisée avec l'institut YouGov pensent que la crise sanitaire a eu un impact sur l'organisation du travail dans leur structure.

Et si oui, quelle a été la répercussion de cette crise sur Brico Dépôt ?

Les changements dans l'organisation du travail ne datent pas d'hier, ni de la crise sanitaire d'ailleurs. Les mots « flexibilité », « télétravail », « QVT », « RSE » faisaient déjà partie intégrante de notre vocabulaire chez Brico Dépôt. Reste que si la société a évolué vers davantage de flexibilité - avec notamment la mise en œuvre du télétravail - avant la crise, il faut aussi constater que cette dernière a eu un impact déterminant dans cette évolution. Plus encore, elle a considérablement accéléré un mouvement qui avait démarré mais qui peinait à s'élargir, à se généraliser. En d'autres termes, si nous avons déjà mis en place davantage de flexibilité dans le travail, dans les faits, il y a eu peu de changements. La crise sanitaire a donc été l'occasion de se doter d'outils facilitant dans la mise en œuvre du télétravail et surtout de changer les pratiques habituelles.

Outre la mise en place de plus de flexibilité, de manière générale, la QVT est-elle devenue un enjeu majeur pour votre organisation ?

Tout comme le télétravail, Brico Dépôt s'est engagé plus globalement dans une démarche de QVT depuis plusieurs années. Et comme le télétravail, cette démarche a été considérablement accélérée à l'occasion de la crise sanitaire et du retournement du marché de l'emploi. Car dans un contexte morose, il est important pour les collègues de se sentir bien dans une entreprise. Ceci dit, il faut bien comprendre que la crise sanitaire n'a pas tout changé : elle a juste donné un vrai coup d'accélérateur à ce qu'un grand nombre d'entreprises avait déjà entamé.

Et quel type d'actions menez-vous pour améliorer l'expérience collaborateur ?

Nous avons d'une part amélioré les conditions de travail des collaborateurs : cela passe aussi bien par la mise à disposition d'espaces collaboratifs que de services comme des cours de sports, de la télémedecine, de la restauration qualitative type Frichti. Ce n'est pas tout : d'autre part, nous avons mis en place des parcours de développement diplômant, nous organisons aussi des évènements extra-professionnels... c'est une façon d'augmenter le sentiment d'appartenance des collègues, de maintenir leur engagement. Parce que la crise sanitaire n'as pas fait qu'accélérer la transformation digitale RH ni pousser à plus de flexibilité dans le travail. Elle a aussi freiné le lien social, remis en question bon nombre d'individus dans le choix de leur carrière et dans la quête de sens...

Cette quête de sens semble de plus en plus prégnante chez les collaborateurs. Fera-t-elle davantage partie des politiques RH à l'avenir ?

Dans une politique RH innovante telle que je la vois, il y aura davantage de flexibilité tout en trouvant le bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. Et bien sûr, il faudra un accompagnement important dans la recherche de sens et d'engagement des équipes. Cet accompagnement se fera dans la mise en place de parcours personnalisés et d'événements fédérateurs, comme je l'ai mentionné. Mais il devra aussi se faire grâce à notre capacité d'écoute. Sur ce sujet, nous menons déjà des enquêtes d'engagement auprès des équipes. Et je peux vous dire que les retours sont très positifs et qu'ils nous incitent à continuer à investir et à innover dans l'amélioration de la QVT de nos collègues.

Vous évoquez l'importance de trouver un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. Justement, comment parvenir à cet équilibre ?

Le télétravail est indéniablement un moyen de faciliter la conciliation entre la vie privée et la vie professionnelle et devient un élément essentiel des conditions de travail. Pour autant, il convient maintenir l'équilibre entre travail à distance et présence physique. Et si l'on peut être convaincu d'une chose, c'est que le télétravail à 100% a montré ses limites durant la crise sanitaire. Non seulement il isole le collègue, mais il distend les liens sociaux, ce qui par conséquent rend plus difficile la transversalité, l'échange d'informations informelles ou encore l'intégration des nouveaux arrivants !

“



Dans une politique RH innovante, il y a davantage de flexibilité, tout en trouvant le bon équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

”



#3

Activités de développement personnel, formations...

Comment réinjecter de l'envie et du sens dans l'activité professionnelle ?





La mise en place d'activités de développement personnel (20%), d'un service de facility management (12%) ou encore la création d'espaces collaboratifs (21%) ne se révèlent pas être des mesures prioritaires pour les décideurs RH. Les services du type titres restaurant et titres mobilité sont quant à eux majoritairement perçus comme un coup de pouce au pouvoir d'achat des salariés, selon les RH interrogés (60%). Un tiers (33%) pense que c'est un avantage indispensable et près d'un quart que c'est un élément qui favorise l'engagement des salariés (26%) ou une façon de garantir l'égalité entre les salariés (22%). Ainsi, si la mise en place d'activités et de services n'est pas négligeable, bien au contraire même, les RH envisagent toutefois des solutions plus structurelles pour



améliorer le bien-être au travail des collaborateurs. En effet, outre les solutions de facility management ou de sessions de sport ou de yoga, 48% des décideurs RH constatent que le meilleur moyen de prévenir les risques sur la santé physique et mentale des salariés, et de conforter leur bien-être, est d'abord de dresser un état des lieux régulier de l'adéquation entre le poste de travail et l'état de santé des salariés (mise en place d'un plan de sécurité psychologique sur le lieu de travail...).

48%



des décideurs RH estiment que la meilleure solution de préserver la santé mentale et physique du collaborateur est de dresser un état des lieux de l'adéquation entre le poste et l'état de santé du salarié.



Interview de **Jonathan Goldfarb**

Directeur Recrutement Formation & Digital RH



Près de 80% des décisionnaires RH interrogés dans l'étude réalisée par YouGov pensent que la crise sanitaire a eu un impact sur l'organisation du travail dans leur structure.

C'est également le cas chez Franprix ?

Dans le secteur de la distribution, la crise sanitaire a créé de vraies fractures entre ceux qui peuvent télétravailler et ceux qui ne le peuvent pas. Beaucoup de nos collaborateurs, qu'ils s'agissent des caissiers, des manutentionnaires ou même des directeurs de magasin, étaient dans l'incapacité de recourir au télétravail durant cette période.

Cela étant dit, la crise nous a contraint à nous adapter. Nous avons gagné en agilité, et notre organisation est moins « processée ». Nous avons ainsi renforcé la cohésion au sein du groupe grâce notamment à une organisation du travail non plus en silos mais désormais en réseaux. Exemple : des salariés du siège sont partis travailler en magasins pour pallier les absences dues aux gardes d'enfants. J'ai également fait appel à des managers de différents services pour une aide au recrutement. Concrètement, tout le monde s'est impliqué et les équipes ont déployé un véritable élan de solidarité qui perdure depuis la fin de la pandémie. Mieux encore, cette cohésion accrue a réinjecté du sens dans le métier de nos collaborateurs qui n'ont pas toujours des métiers faciles. Depuis la crise sanitaire, ils savent l'importance de leur fonction dans la société : sans eux, la situation aurait été chaotique.

Outre le regain de sens dans l'activité professionnelle de vos collaborateurs, des actions sont-elles menées pour améliorer leur bien-être au travail ?

Soyons clairs : dans notre secteur, c'est compliqué de mettre en place des actions en matière de QVT. Difficile en effet de fabriquer par exemple une salle de sports dans nos magasins !

Cela étant dit, nous leur proposons par exemple de s'impliquer dans des actions concrètes comme dans l'élaboration des contenus de formation, le but étant que les collaborateurs décident de ce qu'ils veulent incorporer dans leur prochaine formation. Cela va même plus loin puisque plutôt que d'acter les projets de l'enseigne « en chambre », dans notre coin, nous

incluons les collaborateurs en leur proposant de nous partager leur vision de l'enseigne et leur avis sur sa stratégie. Le message à comprendre à travers ce genre de dispositif est de ne plus considérer le collaborateur comme un simple salarié, mais comme un client à part entière que l'on veut fidéliser : il a lui aussi son mot à dire pour se sentir bien dans l'entreprise et lui donner envie de rester.

Et quels sont vos retours collaborateurs ? Cela influence-t-il vos priorités dans les actions à mener ?

Globalement bon, puisque nous impliquons nos collaborateurs dans la vie de l'entreprise. Mais dans la quête de progrès social que nous menons, nous devons imaginer d'autres pistes et nous inspirer pourquoi pas de ce que d'autres enseignes testent. Je retiens notamment l'exemple de Leroy Merlin où certains directeurs de magasin voire chefs de rayon participent à des projets stratégiques de l'enseigne en se transformant en chefs de projets innovation pendant un temps voulu. Cette idée de construire des passerelles temporaires dans notre organisation du travail me plaît assez - je dis temporaire parce que l'idée ici est de proposer à nos collaborateurs d'échanger leur métier pour apprendre l'un de l'autre, fédérer les équipes et favoriser la culture d'entreprise. Pour prolonger un peu plus le concept, nous pouvons aussi imaginer qu'un de nos managers parte travailler plusieurs mois dans une start-up puis revenir mettre en application les bonnes idées qu'il a observées durant cette expérience.

En parlant de « bonnes idées », dans votre idéal, à quoi ressemblerait une politique RH innovante et disruptive ?

Je vois une organisation où les collaborateurs choisissent les jours où ils viennent travailler. Pour mettre cela en place, il serait intéressant de lorgner du côté des plateformes d'uberisation, qui représentent soit dit en passant une concurrence féroce sur notre secteur. Regardez comment fonctionnent ces plateformes : l'utilisateur fait son emploi du temps à la carte et une harmonie naturelle se crée avec les autres plannings des collaborateurs.

En attendant la mise en place de ce dispositif, depuis votre arrivée chez Franprix en 2018, vous avez déployé quelques innovations pour améliorer le bien-être au travail...

Il y en a quelques-unes, en effet. Toujours dans l'idée de mélanger et fédérer les équipes, j'ai installé au-dessus de nos magasins des salles de coworking dans lesquelles nous faisons des formations, où les salariés du siège peuvent venir travailler et rejoindre les collaborateurs en magasins pour prendre un café.

En 2018, j'ai aussi mis en place l'Acadibus, un centre de formation mobile. Nous sommes partis du postulat que l'absence de collaborateurs en magasins partis en formation paralyse l'activité commerciale. Alors, pour ne pas donner des sueurs froides au directeur du magasin et permettre à sa surface de tourner correctement, un minibus aux couleurs de l'enseigne et à l'intérieur duquel se trouve une brigade mobile se poste devant le magasin. Cette équipe remplace au pied levé les collaborateurs du magasin.

qui s'installent quant à eux dans le bus pour suivre leur formation avec tout l'équipement nécessaire : wifi, écran, climatisation et chauffage... Depuis la mise en place d'Acadibus, nous croulons sous les demandes de formation, le planning est toujours plein. Quant à moi, j'ai obtenu pour ce projet le trophée Mieux vivre en entreprise !

On parle souvent de la transformation digitale dans le retail. Des dispositifs digitaux RH ont été mis au point chez Franprix pour améliorer ce « mieux vivre en entreprise » ?

Je pourrais m'étendre sur la mise en place d'un SIRH (Système d'information de gestion des ressources humaines) grâce auquel les collaborateurs ont accès à une application qui répond à leurs besoins en direct, que ce soit pour récupérer une attestation de travail ou un bulletin de paie, faire des réclamations directement via l'appli...

Mais je vais plutôt m'attarder sur un autre outil que nous avons implémenté : une simulation conversationnelle avec reconnaissance vocale. Ainsi, dès que vous êtes recruté, vous recevez un lien via une appli qui vous plonge dans l'univers magasin : vous êtes face à un vrai directeur de magasin que l'on a filmé et qui vous pose des questions sur la mise en rayons ou bien la relation client. Tout cela pour mieux déterminer votre profil, vous orienter sur ce que vous savez faire et déterminer les points à suivre dans vos formations. Il s'agit aussi de faire gagner du temps au directeur du magasin souvent très pris et qui n'a pas toujours le temps d'intégrer les collaborateurs.

“



**À travers nos actions,
nous ne voulons plus
considérer le collaborateur
comme un simple salarié,
mais comme un client
à part entière que l'on
veut fidéliser.**

”



Interview de **Corinne Moreau**

Conseil aux entreprises HRD
Présidente Fondatrice de CoMoConsulting



Près de 80% des décisionnaires RH interrogés dans notre étude réalisée avec l'institut YouGov pensent que la crise sanitaire a eu un impact sur l'organisation du travail dans leur structure. Qu'est-ce qui a changé ?

Tout simplement le rapport que les salariés ont avec leur travail ! Un autre chiffre vient compléter le vôtre et montre combien les choses ont été vite. Une étude Ipsos, réalisée en 2020, seulement deux ans avant la vôtre, montre qu'à l'époque déjà, 58% des salariés avaient changé leur rapport au travail. Ces chiffres sont d'autant plus conséquents, qu'avec un taux de chômage de près de 7%, nous nous trouvons dans une situation de quasi plein emploi. Autrement dit, aujourd'hui, sur le marché du travail, il y a plus d'offre que de demande. Et rien que ce constat indique qu'il y a un changement dans le rapport au travail. Parce que les salariés ont le choix et deviennent exigeants : ils choisissent non seulement leur entreprise mais aussi leur manager. Reste que ce changement de rapport au travail comprend plusieurs critères : il y a donc plus de possibilités de trouver un emploi, mais il y a aussi une intensification de la recherche du sens depuis la crise sanitaire et enfin il y a bien sûr le télétravail.

La mise en place du télétravail n'est-t-il pas le premier point à aborder pour améliorer le bien-être des collaborateurs ?

Le télétravail n'est plus une exception depuis la crise, il est la règle pour de nombreuses fonctions. Il est désormais impensable de revenir en arrière ! Selon la Dares, en juin 2021, il y avait 26% de télétravailleurs. Ils n'étaient n'étaient que 10% en 2019. Pourtant, en France, les entreprises sont restées longtemps frileuses vis-à-vis du télétravail qu'elles associaient à une baisse de productivité. Sur cette question, beaucoup d'études montrent que la productivité des salariés augmente lorsqu'ils pratiquent le télétravail deux jours par semaine. Par contre, le phénomène s'inverse si le salarié dépasse cette limite, tout simplement parce qu'il perd le lien social avec ses équipes, source d'équilibre et de créativité collective. Ainsi l'objectif n'est pas de recourir au télétravail à tout prix, c'est de s'orienter vers un télétravail raisonné qui satisfasse l'entreprise et les collaborateurs.

Les entreprises ont-elles toutes compris que le télétravail fait partie intégrante de la QVT ?

Pour une bonne partie d'entre elles, la réponse est oui. Si je reprends encore l'étude de la Dares, elle montre qu'il y avait 23% de télétravailleurs en juin 2022, soit trois points de moins qu'un an plus tôt. Il y a donc un léger recul qui s'explique par la fin de la crise sanitaire. Mais globalement le concept est désormais acquis. Une entreprise qui ne propose pas de télétravail lors d'un entretien de recrutement n'est plus attractive. Moi-même, lorsque je mène des entretiens d'embauche, j'entends le candidat aborder la question du télétravail très rapidement.

Mais certaines entreprises vont à contre-courant et se mobilisent contre cette nouvelle organisation du travail. Elon Musk, le patron de Tesla, en fait partie. Parmi ses arguments, il met en avant l'idée que l'on est moins créatif chez soi qu'au bureau. Et il n'a pas complètement tort. Les neurosciences ont en effet montré que l'on est moins créatif en visio sur Teams. Le cerveau réagit moins aux sollicitations que lors d'une réunion en présentiel.

Vous évoquiez aussi l'intensification de la quête de sens chez les collaborateurs...

Le sens est un élément fondamental de la QVT. En partant du constat que la QVT fait partie plus globalement de la RSE, (Responsabilité Sociétale des Entreprises), on peut se demander dans quelle mesure les entreprises vont enfin prendre en compte le rôle social de cette démarche. Car jusqu'à aujourd'hui, on a surtout mis en avant la thématique environnementale que comprend la RSE. Les entreprises doivent désormais prendre conscience que l'avenir de leur structure passe aussi par la raison d'être, et

par la reconquête du sens chez le salarié. Certaines entreprises sont déjà passées à l'action. Je pense au groupe Unilever qui pendant la crise de la Covid-19 a soutenu la trésorerie de ses fournisseurs pour éviter les dépôts de bilan. Quand vous le faites savoir au sein dans l'entreprise, quand vous communiquez sur le sujet, vous donnez du sens. Il faut que les salariés se disent « Je me reconnais dans ce projet, c'est tout à fait ma boîte, ça ».

Outre le rôle de l'entreprise dans la quête de sens, les collaborateurs aussi n'ont-ils pas changé leur façon de voir leur vie professionnelle ?

C'est un fait : le collaborateur a changé. Aujourd'hui, il peut être salarié, indépendant et bénévole en même temps. Cette faculté à cumuler les occupations et à entremêler sa vie privée et sa vie professionnelle a d'ailleurs un nom : la génération « Slasher ». Les DRH doivent apprendre à gérer ce phénomène qui risque de durer. Ils doivent comprendre avant cela que désormais l'évolution professionnelle doit être gérée sous forme de missions et non plus avec des parcours professionnels à long terme. Le salarié veut être traité en tant qu'individu à part entière qui veut apprendre et compléter ses compétences à travers des missions de 12 à 18 mois, pas plus.

Ce constat mène d'ailleurs à une autre évolution : le salarié agit dorénavant comme un consommateur. Il veut un parcours individualisé comme un client. L'entreprise doit lui proposer des solutions personnalisées au bon moment, de la même façon qu'une marque le fait grâce à sa base de données clients. Autrement dit, les RH doivent adopter une stratégie de data mining (une sorte de marketing des données). Et sur ce sujet, nous sommes encore loin du compte.

Y-a-t-il tout de même une prise de conscience de tous ces changements chez les DRH ?

Il y a du progrès. Il y a de plus en plus d'entreprises, par exemple, qui envoient leurs collaborateurs en missions dans des start-up pour apprendre ce qui se fait de mieux. Beaucoup de grandes entreprises ont mis en œuvre des stratégies d'open innovation, notamment en créant leur propre incubateur afin de créer de nouvelles idées et des ressources nouvelles. En termes de QVT, beaucoup d'entreprises ont aussi changé leurs infrastructures avec la mise en place du flex office ou la construction de salles de sport. Mais soyons lucide : si ces évolutions sont importantes voire incontournables, elles sont loin d'être suffisantes. Le but ici est de créer des expériences-collaborateurs comme on crée des expériences-clients : il est nécessaire de mettre au point une « waouh attitude » ! Ce sont les expériences-collaborateurs qui pourront créer de l'engagement, pas un baby-foot ou une table de ping-pong dans un réfectoire d'entreprise.

Le manager n'a-t-il pas un rôle à jouer dans l'engagement des collaborateurs ?

Oui. Mais avant tout, il faudrait un management plus orienté dans l'émotion, plus humain. Le manager ne doit pas être vu comme un coach mais plutôt comme un mentor. Le coach est dans une fonction d'aide. Le mentor, lui, est dans l'écoute, la bienveillance et dans l'individualisation du salarié. Il devient donc crucial d'aider les managers à prêter attention aux collaborateurs. Par exemple, la règle RH selon laquelle on ne doit pas appeler un collaborateur lors d'un arrêt maladie a volé en éclats pendant la Covid-19. Beaucoup de managers appelaient leurs collaborateurs pour savoir comment ils se portaient. Sans tomber dans l'excès, ce genre d'attention assouvit le besoin de reconnaissance du collaborateur et ajoute de la valeur au travail. Il faut former les managers à faire cela pour pousser les collaborateurs à s'engager davantage... et pour éviter que des phénomènes comme le « quiet quitting » (démission silencieuse) fassent leur apparition.



“

**Pour engager les
salariés, il faut créer des
expériences collaborateurs
comme on crée des
expériences clients.**

”



Interview de **Carole Prouheze**

International HRD Corporate & HRD Headquarter



Selon notre étude YouGov, près de 80% des décideurs RH avouent que la crise sanitaire a eu un impact sur l'organisation du travail dans leur structure. Vous rangez-vous derrière cette statistique ?

Beaucoup d'organisations ont en effet été impactées, ne serait-ce qu'avec l'arrivée massive du télétravail. De notre côté, il n'a pas été un problème : en France, avant 2020, notre politique était déjà de 50% de télétravail. En revanche, des effets post-crise se font sentir. Certes, le télétravail devient un argument essentiel pour recruter et attirer les jeunes candidats. Mais surtout, la question que l'on doit se poser est « comment recréer du lien dans des structures où l'organisation du télétravail peut parfois dispenser les équipes de se voir pendant plusieurs semaines ? ». Il est de plus en plus compliqué de voir des collaborateurs réunis autour de la machine à café dans les couloirs des entreprises. Cela paraît un peu cliché aujourd'hui, mais la machine à café reste un symbole de rassemblement des collaborateurs dans une entreprise.

Et comment réunit-on à nouveau les collaborateurs autour de la machine à café chez Worldline ?

Déjà, chez nous, le café est gratuit : l'idée semble bête mais en réalité, il s'agit d'un vrai plus pour les collaborateurs ! De manière plus structurelle, pour retenir les gens et créer du lien, nous avons travaillé sur l'instauration d'une culture commune et sur l'innovation managériale. Au-delà de la sensibilisation et de la formation pour mieux manager à distance des équipes, nous avons déployé plus de 80 initiatives dans l'unique but de définir ensemble notre culture commune. Sans vous dresser la liste complète, cela peut par exemple être un moyen de créer des interactions sans plus de but significatif à l'arrivée. Ainsi, nous avons un lieu qui valorise les pensées et le bien-être dans lequel chacun peut inscrire une phrase inspirante. Autre exemple : avant chaque réunion, les collaborateurs prennent la parole pour dire de quoi ils sont fiers depuis la réunion précédente. C'est une manière d'exposer les problèmes ou les avancées de manière positive. Mais c'est aussi une façon de prêter attention à chacun et de valoriser, in fine, le bien-être.

L'idée serait donc de recréer du lien en valorisant l'individu et pourquoi pas sa créativité ?

Si vous n'agissez pas de la sorte, vous ne pouvez pas vous rendre compte à quel point les gens sont d'une créativité incroyable ! Pour ma part, je m'en rends compte tous les jours. Mais pour parvenir à ce constat, nous avons travaillé d'arrache pieds pendant plus d'un an sur l'idée, en effet, de la prise en compte de l'individu. Car la personnalisation est clairement la clé du monde du travail de demain. Pour valoriser l'individu nous avons créé des expériences immersives pour nos équipes comme s'il s'agissait de nos clients, parce que le but à atteindre reste le même : être content et se sentir bien. Nous valorisons par exemple l'esprit d'initiative en proposant aux collaborateurs qui en ont les capacités de propager par différentes actions cette culture du bien-être. Nous les engageons ainsi à prendre le lead sur un grand nombre d'activités, comme l'organisation de tournois de pétanque, de baby-foot ou d'activités culturelles par exemple. Pour cela, nous avons mis en place du bottom-up avec des ateliers mensuels dans lesquels tous les collaborateurs, peu importe la fonction qu'ils occupent, apportent leurs idées.

Et cette stratégie de valorisation de l'individu porte ses fruits ?

Après notre déménagement à La Défense en 2021, puis de manière régulière, nous avons déployé une enquête de satisfaction avec la cellule de change management pour prendre le pouls de l'entreprise. Résultat : à chaque fois, plus de 7 collaborateurs sur 10 s'estiment contents d'évoluer chez Worldline. Je tiens à signaler que Worldline est lauréat du palmarès « Best Workplaces 2021 » des entreprises où il fait bon travailler en France (un palmarès établi par Great Place

To Work). Ce résultat est aussi dû à notre culture de l'onboarding. Par exemple, pour favoriser l'intégration du futur collaborateur, nous avons construit une appli dans laquelle il peut tout savoir sur l'entreprise avant même de signer son contrat. Cette transparence permet une expérience candidat qui n'est que la prémisse de l'expérience collaborateur que nous revendiquons. Et tout ceci contribue nettement à la QVT puisque l'on permet au collaborateur d'entrer dans un environnement déjà connu, ce qui le rend plus à l'aise, moins stressé et donc moins fatigué.

Vous parliez d'un déménagement. Vos nouveaux bureaux sont-ils aussi conçus pour bien intégrer le collaborateur ?

Nous avons créé un nouveau lieu qui est le reflet de la nouvelle image de Worldline ! Nous proposons ainsi une salle de sport, un coiffeur, des ateliers de méditation, un coach de yoga pour travailler sur les postures au travail et éviter les troubles musculo-squelettiques. Nous avons aussi créé des lieux collaboratifs à chacun des étages : le mobilier bouge et l'on installe des fauteuils et des poufs partout. 10% des bureaux sont ajustables en hauteur et 35% de nos salles de réunion sont conçues pour rester debout, tout simplement parce qu'un salarié est plus performant quand il utilise différentes postures et qu'il change d'environnement...



La personnalisation est clairement la clé du monde du travail de demain.





#4

**Privé / public :
même combat ?**





Au même titre que dans le secteur privé, la QVT est aussi un chantier en cours dans la fonction publique. Reste que l'étude relève quelques différences. Trois, notamment. Si les formations auprès des managers est une mesure mise en place dans de nombreuses entreprises (40%), l'étude note le décalage entre le secteur public (30%) et le privé (45%). Autre contraste, la technologie. Dans le public, en matière d'équipement technologique, 53% des RH estiment que tout n'est pas prévu pour les collaborateurs qui travaillent à distance, contre 41% dans le privé. Enfin, plus important encore, si 26% des sondés jugent la



QVT comme un enjeu prioritaire sur le plan stratégique, il y a là aussi un contraste entre le privé et le public : respectivement 30% contre 18%. Alors, qu'en déduire ? Que le public accuse un retard en matière de bien-être au travail par rapport au public ?

18%



des décideurs RH du secteur public jugent la QVT comme un enjeu prioritaire sur le plan stratégique. Ils sont 30% à partager cet avis dans le privé.



Interview de **Mathilde Icard**

*Directrice Générale des Services
Centre de gestion de la Fonction Publique
Territoriale du Nord*



Près de 80% des décisionnaires RH interrogés dans l'étude réalisée par YouGov pensent que la crise sanitaire a eu un impact sur l'organisation du travail dans leur structure.

Quelle est la situation dans votre organisation ?

Je fais partie de ces 80 ! Mais ce n'est pas la crise qui a transformé l'organisation du travail, nous avons adapté l'organisation pour mieux gérer la crise. La crise a amplifié, révélé les fragilités organisationnelles mais aussi les forces : plus de place pour l'engagement, pour la créativité, pour les coopérations, moins de silos. Cette séquence qui impliquait pour les services publics une gestion de crise fortement pilotée et concentrée, a aussi ouvert des marges de manœuvre importantes pour les équipes. Pour notre part, au sein du centre de gestion, nous avions à conseiller et accompagner les collectivités sur les questions RH et de santé au travail. Et les équipes n'ont pas chômé ! La cellule de crise s'est appuyée sur plusieurs collectifs très innovants. Avec maintenant un peu de recul, il me semble que les organisations adaptables ont certainement été plus efficaces que les organisations basées uniquement sur un système de commandement et de contrôle.

Enfin, pour répondre à votre dernière question, au sein de mon organisation, les axes de développement sont basés justement sur ce fil tiré de la crise : développer l'autonomie et la responsabilité managériale, la culture de la confiance et surtout supprimer les silos.

Depuis quand la QVT est-elle devenue un enjeu majeur au sein de la fonction publique territoriale ?

L'expression « QVT » me met mal à l'aise. C'est comme, il y a quelque temps, la RSE ou l'innovation, qu'on met à toutes les sauces ; ou sur un autre registre la GPEEC (la gestion prévisionnelle des emplois, des effectifs et des compétences) surtout utilisée pour réduire les effectifs. On perd le sens. Bref, une impression qu'il y a tromperie. Qu'il faut sortir son plan QVT pour être une DRH qui fait bien son boulot. Et souvent, ces plans QVT sont des plans QVT « paillettes ». Attention, je ne dis pas que les espaces de convivialité, le développement

du co-design ou les séances de sophrologie, ce n'est pas important : j'ai mis en place ce type d'actions et je continue à le faire. Mais si on ne fait que ça, on passe à côté de l'essentiel. Car l'essentiel, c'est le travail, explorer les liens entre santé des agents et performance du service public.

Que voulez-vous dire exactement par « l'essentiel, c'est le travail » ?

Une question me guide : comment les individus et les collectivités ont la capacité de (re)prendre la main sur leur travail ? Pour répondre de ses actes, il faut avoir ce pouvoir sur le travail. Pour pouvoir être responsable, se sentir à l'aise dans son travail et rendre compte, il faut avoir les marges de manœuvre nécessaires. Depuis mon entrée dans la fonction publique il y a 15 ans, c'est le fil rouge de ma réflexion et ce fil fait évoluer ma pratique professionnelle.

Cette dimension « qualité du travail », j'essaie, chaque fois que possible, de la promouvoir. Pour la fonction publique, les démarches de négociations nationales ont été enclenchées bien plus tardivement que dans le privé. Mais pour la fonction publique territoriale, les collectivités n'ont pas attendu pour agir. À partir des années 2010, les grandes collectivités ont négocié avec les organisations syndicales des accords en matière de QVT/Santé au travail. Les Centres de gestion ont, quant à eux, également développé progressivement une offre de services pour les petites et moyennes collectivités. C'est le cas du Centre de gestion du Nord (950 collectivités, 25 700 agents) avec un accompagnement global en matière de QVT et la création, en 2022 d'un laboratoire d'éthique et d'innovation qui concourt à cet accompagnement.

Quels sont les retours d'expériences de vos collaborateurs après la mise en place de vos actions QVT ? Cela influence-t-il vos priorités dans les actions à mener ?

Je vais être directe : les actions QVT impulsées par la direction n'ont pas été efficaces, et c'est logique, elles ne font pas sens pour les équipes. Celles basées sur un diagnostic préalable robuste et partant des problèmes des personnes ont plus d'avenir, je pense notamment à la transparence des processus RH, au développement d'actions extra-professionnelles, aux espaces de convivialité, aux actions en matière d'égalité professionnelle.

La flexibilité du travail est devenue un sujet RH majeur. Selon vous, peut-elle être la solution pour parvenir à une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle ?

Les DRH des collectivités connaissent bien ce sujet : adapter les horaires de travail aux besoins des publics (écoles, bibliothèques par exemple), aux saisons (espaces verts), aux impératifs de service public (ex : accueil du public, ehpad, état civil, cimetière, propreté...). La flexibilité est donc déjà très présente. L'autre enjeu est celui de la flexibilité au regard des aspirations des personnes. C'est un sujet complexe pour tous ceux qui portent des missions de service public. C'est un sujet d'attractivité, et sur ce point, public et privé se rejoignent. Pouvoir adapter ses horaires de travail, c'est un argument qui peut faire pencher la balance pour un candidat.

L'enquête sur l'attractivité de la fonction publique territoriale que j'ai co-rapportée en témoigne : les participants à l'étude sont convaincus que la fonction publique territoriale peut offrir un équilibre entre le travail et les loisirs. C'est intéressant : d'autant plus que la fonction publique territoriale a de fortes contraintes, une grande partie des agents ont par exemple des astreintes récurrentes, travaillent le week-end. Mais comme nous avons l'habitude de ces organisations flexibles, elles sont très cadrées et chacun a donc de la visibilité sur son emploi du temps.

L'étude YouGov indique des disparités entre secteurs public et privé : la QVT et la mise en place de formations semblent être des enjeux moins prioritaires dans le public. Comment l'expliquez-vous ?

C'est variable. Les grandes collectivités ont, comme indiqué, investi le champ de la QVT dans les années 2010. Aujourd'hui, elles en sont à construire de nouvelles démarches basées sur la participation et l'innovation ainsi que sur la santé au travail. Et ce n'est pas que c'est moins prioritaire, c'est que cela fait partie de la feuille de route. Pour les moyennes et petites, c'est un champ qu'elles commencent à investir.

Concernant le management, les collectivités sont nombreuses à développer des actions de formation. Le rapport sur l'attractivité de la fonction publique territoriale recense d'ailleurs plusieurs initiatives inspirantes. L'association des DRH des grandes collectivités porte également une proposition : les managers ont des obligations de formation mais pas d'obligation de formation au management.

Il faudrait donc privilégier les formations au management ?

Manéger requiert des compétences spécifiques, c'est un métier et il faut pouvoir s'appuyer sur des ressources et des collectifs de pairs pour se sentir bien dans cette fonction. La plupart choisissent de suivre des formations au management mais ce n'est pas obligatoire. En termes de symbolique c'est étonnant : manéger c'est un métier. Un jour un agent m'a dit : pourquoi je dois avoir une habilitation pour conduire un engin et refaire des formations de façon récurrente alors que mon chef n'est pas obligé d'en suivre alors qu'il conduit des équipes ?

Selon vous, à quoi ressemblera l'organisation du travail dans les prochaines années ? La technologie peut-elle aussi améliorer le bien-être au travail ?

Être bien dans son travail dépend de nombreux paramètres. Les déploiements technologiques orientés clients peuvent provoquer des ruptures pour les « opérateurs », les salariés se retrouvent en échec si ces évolutions n'ont pas été pensées sous l'angle du travail et du sens au travail. Il y a donc un lien entre les technologies bien faites et le travail bien fait, c'est notamment ce que nous apprend Marc-Eric Bobillier Chaumon - titulaire de la chaire de psychologie du travail au CNAM - dans ces travaux. Les DRH ont à relever ce défi : celui de créer ces ponts entre technologie et travail. C'est l'une des conditions pour que, dans les prochaines années, nos organisations ne soient pas au bord de la rupture.

66



Les grandes collectivités ont investi le champ de la QVT dans les années 2010. Aujourd'hui, elles en sont à construire de nouvelles démarches basées sur la participation et l'innovation ainsi que sur la santé au travail.

99

66



Dans notre enquête sur l'attractivité de la fonction publique territoriale, les participants sont convaincus que la fonction publique territoriale peut offrir un équilibre entre le travail et les loisirs.

99



Interview de **Jérôme Friteau**

Directeur des Ressources Humaines et de la Transformation



Près de 80% des décideurs RH interrogés dans l'étude réalisée par YouGov pensent que la crise sanitaire a eu un impact sur l'organisation du travail dans leur structure.

**Comment qualifieriez-vous l'organisation du travail aujourd'hui ?
A-t-elle changé depuis la crise ?**

Je crois pouvoir dire que nous sommes en train de devenir « bilingues en hybridation du travail ». La crise sanitaire a conduit à une révolution des rythmes, des cycles de travail, des modalités de collaboration, et elle a introduit un nouveau vocabulaire : télérobuste, téléfragile, travail asynchrone, distanciation...

Pendant la crise, tout aurait pu fortement ralentir, et au contraire tout s'est accéléré. Le télétravail généralisé, subi, continu ou presque, pour lutter contre la propagation de la Covid-19, a réinterrogé largement le sens de nos métiers, de la notion de collectif de travail, de l'organisation des temps...

Plus que jamais, le sens de ce que l'on fait, la perception de sa valeur ajoutée, la raison d'être de son entreprise, déterminent son engagement.

C'est ce que vous avez constaté dans votre organisation ?

Au sein de l'Assurance retraite (la Cnav au niveau national et en Île-de-France et les Carsat en province), même si le télétravail s'était progressivement installé dans nos organisations avant la crise, il s'est déployé pour qu'aujourd'hui 79% de nos 14 000 collaborateurs télétravaillent au moins 2 jours par semaine. Ils étaient 62% à avoir cette pratique avant la crise sanitaire. Dans le dialogue social que nous avons priorisé pour transformer nos organisations de travail post-crise, il nous est apparu très rapidement comme une évidence que pour tous les métiers compatibles. Le télétravail était un mode d'organisation du travail performant et durable, dès lors qu'il se conjugue efficacement avec une présence sur site qui garantit la réalisation des missions non télétravaillables, la relation de service, la cohésion des collectifs et la créativité

recherchée dans l'animation de l'intelligence collective.

Le défi de cette nouvelle organisation est désormais de quitter une culture du management par le temps de travail au profit d'objectifs responsabilisants, laissant une forte marge de manœuvre dans leur réalisation et permettant aux salariés de mesurer leur impact sur notre mission de service public, tout en simplifiant le reporting et les processus.

Depuis quand la QVT est-elle devenue un enjeu majeur pour votre organisation ?

En 2016, nous avons négocié à la Cnav un accord QVT structurant, renégocié et complété en 2018. L'engouement médiatique de l'époque pour le bonheur au travail et l'entreprise libérée ne valorisait de mon point de vue que la mise en place de baby-foots dans les entreprises et faisait courir le risque d'une destruction de la culture et de la communauté managériales. J'ai depuis 2016 et toujours aujourd'hui une nette préférence pour la notion d'entreprise responsable et pour une transformation managériale visant à renforcer l'autonomie. Ces principes ont guidé les négociations menées à la Cnav pour définir nos engagements en matière de qualité de vie au travail.

Et quelles sont vos actions pour améliorer l'expérience collaborateur ?

Les actions d'amélioration de l'expérience collaborateur relèvent de nombreuses thématiques, de l'onboarding à l'offboarding, en passant par l'accès aux services RH via le design RH, la participation plus directe des salariés à des transformations par l'animation de l'intelligence collective, l'organisation

du travail et la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle et le management, avec par exemple de premières expériences d'intrapreneuriat.

L'open innovation par la co-construction de solutions avec des startups, s'appuyant sur des partenariats solides dans la durée sont de puissants leviers de progrès sur ces sujets, même s'il nous faut désormais rechercher l'équilibre entre des solutions digitales, dans un monde du travail hybride, et un accompagnement personnalisé et humain ! Aujourd'hui, l'enjeu de la QVCT, désormais renforcé sur les conditions de travail, reste majeur dans un contexte de tensions sur les moyens des services publics et du rythme soutenu des départs en retraite des Français, généré par le vieillissement de la population, qui a une incidence directe sur la charge de travail des salariés de l'Assurance retraite.

Quels sont les retours d'expériences de vos collaborateurs après la mise en place de vos actions QVT ?

Nous avons beaucoup travaillé sur l'expérience collaborateur à partir de l'expression des ressentis des salariés, que nous avons appris à mesurer plus régulièrement grâce à un baromètre social digital, utilisé depuis 2018, avec une intelligence artificielle embarquée nous permettant d'exploiter la data à grande échelle. Nous avons véritablement professionnalisé le lien entre la mesure des ressentis et les actions concrètes avec les phases de confinement et de déconfinement. Les salariés ont très majoritairement salué notre gestion attentionnée de la crise et la protection sanitaire offerte à nos collaborateurs.

Depuis, nous utilisons toujours régulièrement ce baromètre, en n'hésitant pas à poser les « questions qui fâchent », pour réaliser les bons diagnostics et orienter nos actions

managériales et RH. Nous croisons les résultats avec une nouvelle approche de l'évaluation individuelle qui intègre une discussion sur les conditions de travail et génère donc de la data à grande échelle via l'outil de formalisation de la synthèse d'entretien. Aujourd'hui, nous avons un sujet sensible sur le rythme et la charge de travail qui nous oriente sur les priorités d'embauches et le périmètre de nos emplois.

Vous dites que le télétravail est un mode d'organisation performant et durable. Selon vous, peut-il être la solution pour parvenir à une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle ?

Depuis quelques années, et cela a commencé bien avant la crise sanitaire, la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle est devenue de mon point de vue l'enjeu le plus prégnant pour les salariés, toutes générations confondues. Cet enjeu dépasse vraisemblablement celui du salaire. Aussi, j'ai commencé à mettre en place le télétravail à la Cnav en 2014, une souplesse organisationnelle pour les cadres et surtout les managers en 2015, et nous avons, toujours par le dialogue social, revisité tout notre corpus de règles en matière d'horaires variables en 2018, pour rompre avec une tradition d'horaires quasiment fixes pour de nombreux métiers. Après avoir longtemps eu une connotation négative dans les années 80, la flexibilité du travail renforce aujourd'hui la prise en compte des attentes croissantes des salariés et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'égalité stricte entre les salariés, longtemps entretenue par l'édiction de normes applicables uniformément à tous, se fissure, tout particulièrement depuis la crise sanitaire qui a accéléré une prise de conscience. Au sein de l'Assurance retraite : nous avons ainsi créé des formules attentionnées de télétravail pour les salariés en situation de handicap, les seniors de plus de 60 ans, les parents d'enfants de moins de 3 ans, les aidants familiaux, les salariés en transition géographique.

Pour autant, le télétravail ne présente-t-il pas un risque ?

Selon moi, le télétravail ne présente pas un risque pour l'organisation s'il est « raisonné », organisé autour de la performance, paramétré selon le métier exercé, notamment en fonction de la dimension relation client du poste, et permettant de maintenir le lien social, pas seulement au sein de l'équipe, mais aussi entre équipes.

Même si certains dirigeants pensent encore que le télétravail massif n'est pas une tendance de fond et que la parenthèse organisationnelle se refermera progressivement avec la crise sanitaire, je pense au contraire qu'il n'est plus vraiment une option aujourd'hui. D'ailleurs, les entreprises qui ne proposent pas le télétravail dans leurs offres d'emplois rencontrent aujourd'hui de grandes difficultés de recrutement, dans un contexte déjà difficile pour tous les recruteurs. En revanche, dans la mesure où de très nombreuses entreprises ne peuvent ouvrir le télétravail sur l'intégralité de leurs métiers, une vigilance doit être portée sur l'équité entre les salariés, garante d'un sentiment de justice sociale au sein de l'entreprise.

Par exemple, la semaine de 4 jours me paraît mériter d'être explorée et testée à grande échelle, que ce soit d'ailleurs pour réduire les écarts entre salariés télétravailleurs et les autres, mais aussi

étendre les champs des possibles en matière de réponses personnalisées des organisations. C'est pour cette raison que je l'ai proposé à la négociation sociale cette année.

L'étude YouGov indique des disparités entre secteurs public et privé : la QVT serait ainsi un enjeu moins prioritaire dans le public. Comment l'expliquez-vous ?

Dans le domaine RH, l'opposition entre public et privé m'amuse toujours. Les mutations du travail touchent de la même manière les entreprises et le service public et nous obligent à investir fortement tant sur la formation professionnelle que sur le champ de la QVT.

Plusieurs consultants de cabinets de conseil distincts m'indiquent qu'ils perçoivent que le secteur public s'engage dans des transformations plus ambitieuses que les grandes entreprises privées, particulièrement en termes d'organisation du travail et d'innovations sociales.

Au sein de l'Assurance retraite et plus largement de la Sécurité sociale, nous sommes finalement situés entre la fonction publique et les entreprises. En effet, contrairement aux idées reçues, les agents de la Sécurité sociale ne sont pas des fonctionnaires mais des salariés de droit privé, délégués d'une mission de service public. Dans un monde du travail où l'on a de plus en plus plusieurs vies professionnelles, nous attirons de nombreux salariés du privé qui aspirent à davantage de sens et souhaitent mieux articuler vie professionnelle et vie personnelle.

Selon vous, à quoi ressemblera l'organisation du travail dans les prochaines années ?

Bien malin est celui qui peut projeter avec assurance l'avenir du travail, étroitement lié à l'avenir économique, géopolitique, écologique...

Mais les salariés expriment de plus en plus fortement leur besoin d'avoir de l'impact au sein de l'entreprise. Cela nous fera peut-être enfin quitter les repères du taylorisme, dont les principes de division verticale et de division horizontale du travail, ont largement inspiré, au-delà de l'industrie, les grandes entreprises de services et les services publics...

La technologie peut-elle être un nouveau repère pour améliorer le bien-être au travail ?

La technologie peut encore nous apporter beaucoup de valeur, notamment en recentrant l'humain sur des activités à forte valeur ajoutée. Mais l'écosystème des startups devra, à mon avis, anticiper une utilisation plus réfléchie et rationalisée de nouvelles applis par les salariés et les managers de leurs entreprises clientes. Pour éviter une surcharge mentale et préserver les liens dans un monde que certains veulent de plus en plus projeté vers le virtuel (metaverse), l'ère sera peut-être à la low-tech, ou en tous cas à la sobriété dans l'utilisation d'un digital plébiscité et véritablement utile.

“

Le secteur public s'engage aujourd'hui dans des transformations plus ambitieuses que les grandes entreprises privées, particulièrement en termes d'organisation du travail et d'innovations sociales.

”



#5

Conclusion





La parole aux collaborateurs Edenred France

**En tant que collaborateur Edenred France,
comment qualifiez-vous la QVT ?**



Mathilde Lecompte
Responsable RSE, Edenred France

Pour moi, la qualité de vie au travail, c'est de pouvoir m'épanouir dans mon métier, être reconnue pour mes compétences et travailler dans un environnement respectueux et bienveillant.



Emeline Guzzon
Responsable Marketing Marché, Edenred France

C'est une entreprise qui crée un climat propice au développement pro et perso du collaborateur, en lui faisant confiance et en l'accompagnant dans sa montée en compétence en lien avec ses aspirations.



Noeline Le Nezet

Responsable Formation de la Direction Commerciale, Edenred France

En tant que collaborateur, Edenred nous laisse l'opportunité de développer notre vie professionnelle tout en restant attentif à notre vie personnelle. Cet équilibre offre une confiance et un épanouissement permettant d'être investi sur ces deux domaines de vie : c'est pour moi un facteur déterminant de qualité de vie au travail.



Francine Biron

Directeur Régional des Ventes Secteur Public, Edenred France

Il y a une vraie politique RH d'accompagnement envers les collaborateurs, notamment en ce qui concerne les perspectives d'évolution interne.



Andrei Paraschiv

Responsable Grands Comptes, Edenred France

L'essence de la QVT réside dans la manière d'agir sur le contenu du travail en vue d'optimiser les conditions de travail et susciter l'épanouissement de chaque collaborateur, tout en tenant compte des ambitions et engagements en termes de performances de notre Maison. Chez Edenred, nous sommes avant tout testeurs de nos solutions : par exemple, le dispositif CESU accordé à l'ensemble des collaborateurs permet de bonifier l'équilibre vie privé/vie professionnelle par le cofinancement de services à domicile, tels que la garde d'enfant, le ménage à domicile ou le soutien scolaire. C'est plus de pouvoir d'achat et une meilleure qualité de vie pour chaque collaborateur.



« QVT : Le travail fait sa révolution » est une publication éditée par le groupe Digilinx pour la marque lesBigBoss dans le cadre de son association avec Edenred.

Direction de la publication :

Alexandre Nobécourt, DGA Communautés, Contenus, Digital & Événementiel

Rédaction en chef :

Damien Grosset, Content Manager

Sarah Mahfoud, Content Manager

Direction artistique :

Julien Gagnard, Directeur Création

Romain Mira, Directeur Artistique

Steve Pierre, Designer Graphique

Date de publication :

Octobre 2022

Un grand merci à tous les contributeurs pour leur témoignage !
PARLONS RH, MAZARS, NESTLE, MANUTAN, HPE, BRICÔT DÉPÔT, FRANPRIX,
COMOCONSULTING, WORLDLINE, DGS, CNAV, EDENRED.

Sources :

Édito :

Dares - <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>

Préface :

(1) Baromètre T10 / Empreinte Humaine

(<https://empreintehumaine.com/wp-content/uploads/2022/07/BT10-Infographie-1-1.pdf>)

(2) Baromètre de l'absentéisme 2021, Aymig - (<https://www.ayming.fr/insights/barometres-livres-blancs/barometre-de-labsenteisme-et-de-lengagement/>)

Groupe Digilinx :

28 quai Gallieni

92150 Suresnes

