

Welcome
to the Jungle



Futur ^{du} travail

Les 10 tendances RH qui vont faire 2023

Nos [expert.es du Lab](#) vous dévoilent leurs recommandations pour dessiner le monde du travail de demain

Le Lab, c'est quoi ?

Chez Welcome to the Jungle, en tant que spécialiste de l'expérience au travail, nous avons la conviction profonde que **le monde serait meilleur si nous accordions au travail une place durable dans nos vies.**

Le Lab, c'est la communauté d'expert·e·s qui fait bouger les lignes vers une expérience plus positive au travail. Porté par des valeurs de solidarité, d'impact et de développement, nos spécialistes partagent **cette vision d'une vie au travail centrée sur l'humain.** Leurs idées, leurs analyses et leurs propositions permettent d'inciter chacun·e à la réflexion, la remise en question, voire mieux au changement que nous envisageons ensemble.

Au fond, le Lab se veut une fabrique des nouvelles expériences professionnelles : là où les idées sont susceptibles de se traduire en solutions concrètes. Et bien que nos expert·e·s n'aient pas des opinions ou approches similaires, ils partagent une conviction commune : **une nouvelle expérience au travail est possible et nécessaire, et ils s'engagent à faire partie de la solution.**

[Découvrez Le Lab](#)

INTRODUCTION

Le moins que l'on puisse dire, c'est que l'année 2022 a marqué une nette accélération des transformations en matière de travail et de ressources humaines. Grande démission, démission silencieuse, tensions sur le marché du travail, défis dans l'approvisionnement, inflation...

À chaque semaine son nouveau défi et son nouveau buzzword. Est-ce que 2023 nous offrira une accalmie ? Rien n'est moins sûr. En effet, les phénomènes « conjoncturels », à l'image des vagues Covid, rejoignent des sujets plus « structurels », comme la transition démographique, et transforment notre rapport au travail durablement.

Nous assistons à l'accélération d'un désalignement en la matière : il y a encore 50 ans, le labeur (horaires contraints, tâches répétitives et subordination) s'accompagnait de contreparties puissantes (protection sociale, congés payés, retraite, progression salariale grâce à la négociation collective, accès au logement grâce à la fiche de paie, alignement de sens). Mais ces contreparties sont maintenant affaiblies : la fiche de paie ne garantit plus le logement dont le prix augmente plus vite que les salaires, les tracances remplacent les vacances, les systèmes de retraite se « réforment » et le travail a parfois des externalités négatives sur l'environnement au point de nous faire douter de son utilité.

Et ce sentiment de désalignement risque encore de s'amplifier : inflation et récession pourraient entamer davantage les contreparties du travail, poussant alors les salariés à questionner encore plus sa nature et son organisation. Pourquoi accepter la rigidité, l'ennui et les contraintes si les contreparties ne sont pas au rendez-vous ? Le résultat du désalignement est double : d'un côté, on revendique la revalorisation des contreparties, parmi lesquelles l'accès au logement, le salaire face à une inflation tenace, les congés parentaux et d'aide ; de l'autre, on continue de remettre en question le caractère aliénant du travail pour revendiquer plus d'autonomie, de créativité et de sens. **En somme, en 2023, ça ne sera pas salaire OU quête de sens mais bel et bien les deux !**

Il faut préciser aussi que, contrairement à l'économie industrielle des années 1950 et 1960, l'économie servicielle et numérique des années 2020 peut réhabiliter ces valeurs de l'artisanat que sont l'autonomie, la confiance, la créativité et la responsabilité. La production en série de biens standardisés occupe de moins en moins d'actifs. Ce qui compte le plus aujourd'hui, c'est la qualité des liens et du partage de la connaissance. D'ailleurs, les métiers du lien services à la personne, soin, transmission, social \square font partie de ceux dans lesquels on cherche le plus à recruter... avec grande difficulté. Pour tous ces travailleurs, le travail fragmenté, les tâches répétitives, voire les horaires contraints (surtout dans les métiers qui se font derrière un ordinateur) seront toujours davantage remis en question.

Le désalignement s'explique aussi par la place croissante du *caregiving* (parentalité et aidance) dans la vie des actifs. Quand maman s'occupait de tout à la maison, l'alignement était parfait. Mais maman ne peut plus travailler et s'occuper de tout le reste. Elle ne peut pas travailler à temps plein dans des emplois dont la charge de travail augmente ET faire tout le ménage à la maison ET s'occuper des enfants malades qu'on ne peut envoyer à la crèche ET rester connectée constamment sur Zoom, sa boîte mail et la messagerie d'entreprise à toute heure ET aider ses parents âgés à gérer leurs problèmes administratifs et médicaux. Sans surprise, le burn-out féminin est en forte augmentation. Ses conséquences se feront encore sentir en 2023.

Bien sûr, il n'y a pas que les femmes, les parents et les aidants qui sont confrontés à l'épuisement : tout le monde se sent exténué. **Ipsa facto, la question « Est-ce qu'on ne travaille pas trop ? », se pose encore avec force.** Non, contrairement à ce que disent certains employeurs, nous ne sommes pas soudain devenus « paresseux ». Il s'agit plutôt d'analyser le sentiment de « paresse » comme un signal parlant à surveiller de près : les travailleurs sont fatigués ! Pandémie, charge de travail en croissance, surconnexion numérique, précarité... finissent par mettre notre santé, physique et mentale, en péril.

Travailler moins, travailler mieux, cela sera d'autant plus nécessaire que nous vieillissons et que nous allons travailler plus longtemps. Quand on s'intéresse à l'avenir du travail, on a tort de ne se préoccuper que des « jeunes générations » ! La pyramide des âges de demain a la forme d'une bouteille allongée dont la base est plus étroite : si l'on voulait ne recruter que des jeunes, on ferait donc face à une « pénurie » sans fin. Le jeunisme ambiant limite considérablement la valorisation de toutes les générations et la collaboration intergénérationnelle. En France, le taux d'emploi des 55-64 ans reste bas (56%) car on a privilégié pendant des décennies le retrait des seniors du marché du travail dans un contexte de chômage. Demain, il faudra apprendre à mieux recruter et promouvoir les «vieux ».

Recruter ne sera pas plus facile en 2023. Au contraire ! **Mais grâce à cet ebook, nous vous proposons de prendre une longueur d'avance.** Dans un monde où l'incertitude est constante et les pénuries sont devenues la norme, il est devenu plus qu'essentiel d'appréhender avec prudence et clairvoyance les problématiques RH à venir. Avantages face à l'inflation, temps partiel « ambitieux », guide du salarié aidant, index senior, usage raisonné des outils numériques, « full remote » par défaut... voici nos réflexions sur les 10 tendances à anticiper en 2023.



Par

Laetitia Vitaud

Autrice et conférencière sur le futur du travail

SOMMAIRE

- 7 **Tendance n°1 : Proposer des avantages financiers et sociaux à ses salariés face à l'inflation**

- 12 *Transparence des salaires : pourquoi mieux vaut l'envisager ?*

- 16 **Tendance n°2 : Imaginer un temps partiel « ambitieux » pour refondre ses rythmes de travail**

- 21 **Tendance n°3 : Créer un guide du salarié aidant pour informer et accompagner ses collaborateurs**

- 26 **Tendance n°4 : Tabler sur ses télétravailleurs à 100% pour créer un package innovant**

- 31 *Comment assurer une équité de traitement RH aux salariés qui ne peuvent pas faire de télétravail ?*

- 34 **Tendance n°5 : Maîtriser la charge de travail de son équipe en l'évaluant collectivement**

- 39 **Tendance n°6 : Laisser libre cours à ses collaborateurs ambassadeurs pour valoriser sa marque employeur**

- 44 **Tendance n°7 : Mettre en place un index senior pour favoriser leur employabilité**

- 49 *Design universel : quand penser ses espaces de travail pour ses salariés seniors est bénéfique à tous*

- 52 **Tendance n°8 : Être exemplaire sur un usage raisonné de ses outils numériques**

- 57 **Tendance n°9 : Miser sur des aides de garde d'enfant pour favoriser le maintien dans l'emploi de ses salariés**

- 62 **Tendance n°10 : Former ses managers à la gestion d'équipes composites**

- 67 *Manager un freelance vs un salarié : comment trouver le bon équilibre ?*

Tendance n°1 :
Proposer des
avantages
financiers et
sociaux à ses
salariés face
à l'inflation

LE FRIC, C'EST CHIC ?

« Inflation », on ose à peine prononcer son nom. Et pourtant, elle est bien là. La hausse des prix grignote le revenu disponible des ménages, et remet sur le devant de la scène le sujet de la rémunération. Cette année, tout porte à croire qu'il faudra davantage qu'un baby-foot et des paniers de fruits à volonté pour satisfaire vos collaborateurs. Alors, quels avantages financiers et sociaux pouvez-vous proposer pour les épauler dans cette période difficile ?

Maintenir le moral des troupes pendant la crise

Énergie, alimentation, transports... autant de postes de dépense qui subissent de plein fouet l'inflation et impactent directement le stress et la motivation des salariés.

Inflation et paupérisation des travailleurs

Entre l'été 2021 et l'été 2022, le thermomètre n'est pas le seul à nous avoir donné des coups de chaud. L'indice du salaire mensuel de base a augmenté de 3,1 %. Avec une inflation de 6 % sur la même période, **le salaire réel a donc diminué de 2,9 %**.

Aïe... « Économiquement, c'est très clair : l'inflation est forte sur les produits de consommation courante (alimentation, énergie...). Or, la part du revenu alloué à ces dépenses est beaucoup plus importante pour les petits revenus que les gros, même si les premiers disposent de dispositifs d'aides. Très clairement, il y a une baisse de pouvoir d'achat, et donc une paupérisation, qui est bien supérieure à d'autres lorsqu'on regarde les moyennes »,

analyse Laetitia Vitaud, experte sur le futur du travail et autrice de *En finir avec la productivité* (Payot, 2022).

Et comme les revenus les plus bas, hors SMIC, ne sont pas concernés par la revalorisation annuelle, cela crée un phénomène d'aplatissement des salaires avec pour conséquence **un sentiment de déclassement des collaborateurs les moins aisés**.

Anxiété liée aux finances = perte de productivité

Face à cette situation, de nombreux travailleurs affirment que l'anxiété liée à leurs finances les détourne de leur travail. Une étude canadienne a ainsi montré que **le stress financier ferait perdre jusqu'à trois semaines de productivité par employé et par an**.

« Un pouvoir d'achat qui baisse est une charge mentale omniprésente, que tu ne laisses pas à la porte de l'entreprise, remarque Laetitia Vitaud.

« Devoir joindre les deux bouts, aller chercher les promos, savoir quelle facture tu vas payer entre la facture a et la facture b... tout ça te prend de l'énergie et du temps que tu ne dédies pas au travail. »

Devoir joindre les deux bouts, aller chercher les promos, savoir quelle facture tu vas payer entre la facture a et la facture b... tout ça te prend de l'énergie et du temps que tu ne dédies pas au travail. Autrefois, de manière archétypique, c'était la charge mentale masculine. Aujourd'hui, elle s'est généralisée, et est même devenue assez féminine. La gestion des finances dans les couples hétérosexuels, et d'autant plus dans les foyers à faibles revenus, est davantage prise en charge par les femmes. »

Mais heureusement, **accompagner ses collaborateurs face à cette problématique semble porter ses fruits** ! Great Place To Work® a analysé les données des entreprises avant, pendant et après la Grande Récession de 2007 à 2009. Celles qui sont parvenues à maintenir la confiance et qui ont mené des actions en termes d'inclusion, d'innovation, d'équité et d'intégrité ont subi les pertes les plus faibles et ont ainsi été les plus rapides à rebondir.



Des sous et des sourires pour limiter la crise ?

Oui, les entreprises subissent, elles aussi, les augmentations des matières premières et de l'énergie. Dans ce contexte, augmenter ses dépenses pose question. Pour autant, laisser les talents quitter le navire pour un bateau plus clinquant est un risque tout aussi important. « *Je sens un débat monter, notamment sur qui va payer le chauffage entre employeur et salariés*, reconnaît Laetitia Vitaud. *Les salaires augmentent de 4 % face à une inflation qui sera plutôt à 8 % en 2023. Il y a une redistribution à la défaveur des salariés qui est assez claire et nette.* » Alors, que leur proposer ?

Augmenter les salaires : faut-il forcément passer à la caisse ?

Augmenter les salaires, proposer des primes... **c'est généralement l'attente numéro 1 des collaborateurs** face à l'inflation. Le gouvernement a d'ailleurs appelé les entreprises réalisant des bénéfices à mettre en place de telles mesures. Une demande partiellement entendue puisqu'une enquête récente indique que les salaires ont augmenté, en moyenne, de 3 % en 2022.

Pour autant, cette solution ne semble pas suffisante, et n'est parfois **pas envisageable pour les entreprises elles-mêmes en difficulté**.

« *Généralement, les augmentations de salaire sont liées à la performance individuelle, en plus de revalorisations liées à l'évolution du marché du travail selon le niveau d'expérience et de responsabilités. C'est une autre démarche de considérer qu'on augmente collectivement l'ensemble de ses équipes de 1, 2, 3 % ou plus parce que c'est l'inflation. Mais c'est une question qui se pose désormais. Une solution peut être aussi d'offrir une prime ponctuelle pour couvrir les difficultés temporaires qui vont se prolonger en 2023* », propose Céline Méchain, DRH chez Platform.sh et experte en full remote.

Offrir du temps : pourquoi pas ?

- **Encourager le télétravail** : en proposant une politique attractive avec 2 à 3 jours de télétravail par semaine
- **Réduire le temps de travail** : en optant par exemple pour la semaine de 4 jours
- **Offrir des congés payés** : notamment les réveillons de Noël et du jour de l'an ou le congé de solidarité

Toutes ces mesures ont un objectif : **permettre aux collaborateurs de souffler et de réduire certains frais (déplacement, restauration, garde d'enfants...)**. Pour l'entreprise, c'est aussi l'opportunité de réduire ses frais fixes (chauffage, gardiennage...), pour une perte de productivité souvent limitée... voire, nulle. Pour Laetitia Vitaud, « *le temps est un cadeau de l'employeur à la fois financier et social. Pour certaines entreprises, le fait d'offrir des jours est parfois plus facile que d'offrir de l'argent, surtout dans un contexte où leur activité n'est pas en plein boom* ». Et elle nuance : « *C'est malgré tout plus simple à envisager pour certains métiers ou secteurs en particulier.* »

Petites attentions et actions « one shot »

- **Miser sur les récompenses sans charges sociales** : chèques cadeaux, bons d'achat, chèques vacances, chèques culture...
- **Prendre en charge certains frais** : essence, participation à la mutuelle... mais aussi paniers repas ou tickets-restaurant

Bref, **des actions simples et rapides à mettre en place**, pour un coût global moins élevé qu'une augmentation de salaire. « *L'employeur a le choix de soutenir certains avantages en les finançant à 100 %, comme la mutuelle d'entreprise et les tickets restaurant par exemple. C'est un vrai avantage pour le salarié qui ne voit pas son salaire brut augmenter mais son salaire net, explique Céline Méchain. La limite du système, c'est qu'on ne peut pas revenir dessus. Un employeur peut craindre le coût pour l'entreprise en prévision de futurs recrutements. Mais ce soutien à 100% est un avantage vraiment différenciant. Peu d'entreprises l'utilisent alors que c'est un levier financier très intéressant.* »

De nouveaux avantages à long terme

Et si cette crise était l'occasion de **mettre en place de nouveaux accords**, particulièrement appréciés en cette période ?

- **Le PEE ou PERCO, avec ou sans abondement**, afin de redistribuer la valeur créée par les collaborateurs... exonérée des principales cotisations sociales et de l'imposition.
- **Le Comité d'Entreprise mutualisé**, accessible aux salariés de petites structures, qui permet d'augmenter le pouvoir d'achat en donnant accès à des prix préférentiels sur de nombreux produits et services.

Avec

Samuel Durand

conférencier sur le futur du travail et
auteur de *Work In Progress* (Eyrolles, 2022)



Transparence des salaires : pourquoi mieux vaut l'envisager ?

*Particulièrement sensible en France, l'argent est un tabou que certaines entreprises commencent timidement à lever. Aujourd'hui, seules 8 % des structures françaises partagent leurs grilles salariales en interne... contre 12 % en Allemagne et 15 % au Royaume-Uni. Pourtant, face au rejet grandissant de l'opacité sur ce sujet de la part des talents, la transparence semble devenir une option à prendre en considération. D'autant plus qu'elle constitue le premier levier de réduction des disparités liées au genre, à l'origine ethnique ou au handicap. Vous hésitez encore à faire le grand saut ? **Samuel Durand, conférencier sur le futur du travail et auteur de *Work In Progress* (Eyrolles, 2022), vous partage son analyse et ses conseils dans la mise en place d'une démarche de transparence des salaires.***

Quels sont les bénéfices insoupçonnés de la transparence des salaires, d'après toi ?

Les principaux bénéfices de cette approche ne sont un secret pour personne : égalité, motivation... En revanche, ce que l'on perçoit moins de l'extérieur, c'est que cette démarche est **un premier pas vers une transparence plus globale**. Elle encourage un climat de confiance et réveille une culture de l'écrit. C'est rarement un engagement de façade, pris à la légère. J'ai eu la chance de rencontrer l'entreprise Buffer, pionnière de la démarche, et c'est frappant de voir la manière dont ils ont progressivement développé une VRAIE culture de la bienveillance, de la curiosité, de la transparence totale. Et à quel point cela attire les bons candidats. Ce que l'on remarque, chez eux comme chez ceux qui se lancent, c'est que cette approche s'inscrit toujours dans une volonté de créer une entreprise profondément plus vertueuse. Et ça à l'air de fonctionner.

Tu parles d'attractivité. Est-ce que, demain, ce sera un avantage concurrentiel d'être une entreprise transparente sur le sujet des salaires ?

Oui, sans doute ! Les candidats le constatent encore aujourd'hui : beaucoup d'entreprises sont très obscures sur la façon dont elles vont rémunérer le travail.

Or, être capable de se projeter sur le salaire auquel on peut prétendre dès le départ, puis au fil de sa carrière, permet de jouer carte sur table. Non seulement, ces entreprises attirent plus de candidatures et ont donc plus de choix, mais elles gagnent aussi du temps : **si le candidat postule, c'est qu'il est en accord avec le salaire proposé, et sensible à ce nouveau type d'approche**. Au fond, peu importe le poste, l'âge, le niveau d'expérience... tout le monde a envie d'équité, n'est-ce pas ?



Mais alors, comment font ces entreprises pour récompenser la performance individuelle ?

Il y a trois possibilités : appliquer une politique de bonus sur objectifs (évidemment transparents et communiqués en amont, eux aussi), récompenser par d'autres leviers (reconnaisances, avantages divers) ou ne pas récompenser la performance individuelle tout court. Et cette dernière option est souvent choisie par ces entreprises, qui partent du principe qu'il n'y a pas à valoriser le surinvestissement et la surperformance comme on le fait ailleurs. **Il faut savoir que l'argent n'est pas toujours le levier de motivation numéro 1.** Mais en toute honnêteté, c'est d'autant plus facile que, très souvent, ces entreprises qui pratiquent la transparence des salaires proposent déjà des salaires légèrement au-dessus du marché.

Est-ce que cette démarche est réservée aux entreprises de la tech ou qui surperforment ? Des sociétés plus traditionnelles peuvent-elles se lancer aussi ?

On ne va pas se mentir : la transparence des salaires reste plus attractive quand on peut se permettre de bien payer ses collaborateurs. **Je ne connais aucune boîte qui propose des salaires sous les prix du marché et qui les affiche publiquement.**

Par ailleurs, il faut aussi être conscient que plus une entreprise est grande et ancienne, plus les différences de salaires sont importantes. La grille peut y être très large, peu lisible, extrêmement complexe... C'est un vrai challenge de tout revoir. Alors oui, c'est rare que des entreprises plus « traditionnelles » se lancent, mais ce n'est pas impossible.

Justement, comment on gère ces presque inévitables différences de salaire ?

Avec des pincettes ! En France, les salaires ne peuvent pas être baissés, donc la seule solution est d'**ajuster les salaires les plus faibles sur les salaires les plus élevés.** Ce qui représente un coût non négligeable pour l'entreprise. Et il faut aussi accepter d'annoncer à des collaborateurs qu'ils ont été sous-payés pendant des années. Certains se sentiront trahis et partiront. La transparence est une démarche qui demande beaucoup de pédagogie.



Est-ce qu'il y a d'autres points d'attention à garder à l'œil ?

Il faut avant tout que tout le monde soit aligné sur ce que représente le salaire. À savoir, pas nécessairement le temps passé dans l'entreprise, mais la valeur créée par le poste. Sans compter qu'on ne peut pas faire dans la demi-mesure : **partager les salaires tout en restant flou sur les critères utilisés au sein de cette grille.** Ce serait contre-productif. Cela signifie qu'il faut être clair sur les compétences attendues, les questions d'ancienneté, le niveau de responsabilité, le statut du salarié...

Et il faut aussi **être prêt à expérimenter, se tromper, recommencer.** Je connais des entreprises qui ont, par exemple, proposé à leurs collaborateurs d'auto-déterminer leur position sur la grille... et qui reviennent en arrière, suite à des abus. Même des boîtes exemplaires comme Buffer affinent leur démarche et leur méthode de calcul chaque année. Bref, il faut un peu de temps pour trouver sa *secret sauce* !

Tendance n°2 :

Imaginer un
temps partiel
« ambitieux »
pour refondre
ses rythmes de
travail

MOINS MAIS MIEUX

Les jeunes générations n'entretiennent plus le même rapport au travail. Se tuer à la tâche en attendant une retraite paisible ? Trop peu pour elles. Au contraire, la tendance actuelle est à l'autonomie, la quête de sens et à un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. En somme, travailler moins pour vivre mieux. Trop souvent envisagé comme un compromis « discount », le temps partiel ne pourrait-il pas représenter une possible solution ? Un contrat gagnant-gagnant entre les collaborateurs et l'entreprise ? Peut-être. À condition d'en faire un projet vraiment ambitieux.

Le temps partiel : un contrat au rabais ?

En France, **le travail à temps partiel (inférieur à 35 heures par semaine) concerne 18,1 % des salariés et reflète les inégalités historiques de la société.**

Ainsi, plus d'une femme sur quatre (contre 7,6 % des hommes) ne travaille pas à temps plein, tout comme près d'un quart des jeunes et des plus de 55 ans. Des contrats souvent dévalorisés, pour des travailleurs généralement les plus en difficulté sur le marché du travail.

Choisir le temps partiel, c'est mettre sa carrière sur pause ?

Aujourd'hui, rares sont les collaborateurs qui sollicitent un temps partiel pour s'adonner aux joies de la philatélie ou parfaire leur bronzage.

Au contraire, le temps partiel est souvent la solution privilégiée pour répondre à des contraintes personnelles.

« À certains moments dans la vie, on va avoir besoin de s'occuper d'un parent, à d'autres d'accompagner un enfant qui fait de la compétition ou encore le désir de s'investir activement dans une association. Les entreprises cherchent de nouvelles méthodes pour accompagner ces moments de vie marquants ou la flexibilité dont certains peuvent avoir besoin avec la semaine de 4 jours notamment. Je ne pense pas qu'elles aient besoin de "se mêler" de savoir à quoi leurs salariés occupent ce temps disponible, mais elles devraient davantage permettre à chacun de l'allouer comme bon lui semble », observe Luc Bretonnes, fondateur de Purpose for Good et auteur de L'entreprise nouvelle génération (Eyrolles, 2020).

Qu'il s'agisse de s'occuper d'un enfant ou d'un proche vieillissant, ou encore de pallier un problème de santé ou suivre une formation, dans tous les cas, **le temps partiel coïncide bien souvent avec un gel de carrière.**

« Dans certains secteurs compétitifs, il existe une sanction du temps partiel alors que dans d'autres, celui-ci n'affecte pas ton avancement de carrière, et donc de salaire. Un rare exemple est celui de l'éducation nationale puisque prendre un temps partiel n'a pas d'incidence. Ton avancement est à l'ancienneté et chaque année de travail compte, que tu sois à 100% ou 50%. C'est un système intéressant qui évite l'effet "mise au placard" », analyse Céline Marty, professeure agrégée en philosophie et autrice de *Travailler moins pour vivre mieux* (Dunod, 2021).

Le désir grandissant d'une plus grande flexibilité

Pourtant, le temps partiel pourrait être une réponse à la demande de celles et ceux qui revendiquent un meilleur équilibre de vie. Travailler moins pour gagner autant, c'est la proposition - encore rare - de la semaine de quatre jours. Certains pays l'ont bien compris et appréhendent d'ores et déjà la flexibilité comme une fin en soi.

« À l'heure où certaines entreprises pionnières défendent la semaine de 4 jours, la Norvège fait figure de vétérante dans l'usage non extensif des plages horaires de travail, observe Luc Bretones. Ainsi, la subsidiarité poussée et les prises de décision autonomes fondées sur une confiance structurelle assurent une célérité inédite dans le quotidien des organisations. Des pauses déjeuner rapides corrélées à un présentisme inexistant génèrent une journée de travail courte, mais efficace. On vient au travail pour y faire ce que l'on a prévu, puis on part. »

Mais en attendant, **beaucoup seraient prêts à se contenter d'un « travailler moins, pour gagner moins »**. Céline Marty remarque qu'« il existe deux types de temps partiel finalement. Parfois, il est "choisi", la possibilité de réduire ses revenus n'est pas un problème dans la mesure où cela dégage du temps ». Mais elle nuance : « Mais il ne faut pas idéaliser le temps partiel pour autant. Certains salariés sont à temps partiel "contraint", en raison de contraintes économiques et/ou familiales, avec des horaires qui ne permettent pas, qui plus est, une grande flexibilité. »

Un temps partiel ambitieux : des stratégies qui fonctionnent

Faire du temps partiel un contrat audacieux, capable d'attirer les talents et d'apporter un avantage concurrentiel à l'entreprise, c'est possible. Il suffit pour cela d'un peu de temps, d'énergie et de créativité.

Revaloriser le temps partiel dans l'entreprise : cinq axes de travail

Une étude portée sur les travailleurs à temps partiel aux États-Unis et au Canada, et **concentrée sur des métiers dits « intellectuels »**, identifie cinq clés pour faire du temps partiel un succès.

→ **Inviter le collaborateur à expliquer et partager son choix**, auprès du management comme de ses collègues. Il doit se sentir en droit d'être transparent sur ses priorités (personnelles et professionnelles), ses contraintes, ses horaires, ses tâches et ses limites. Le but ? Aider chacun à comprendre et accepter cette situation.

→ **Mettre en avant ses résultats**. Plus que d'autres, les collaborateurs à temps partiel doivent démontrer que le travail est toujours assuré, bien et à temps. Et donc que le choix d'un temps de travail réduit ne diminue pas les performances d'un collaborateur, ni ne perturbe l'organisation de l'entreprise. Bien au contraire !

→ **L'aider à établir des routines** afin de protéger et séparer son temps au travail de son temps personnel.

Les chercheurs constatent d'ailleurs que la nature de ces routines est moins importante que leur transparence et leur régularité.

→ **Trouver des soutiens dans la direction**. Ceux-ci ont alors pour rôle de protéger ces contrats atypiques des sceptiques, mais aussi leur assurer une équité dans leur évolution de carrière.

→ **Les engager à participer à la vie du bureau**. Un travailleur à temps partiel cherche généralement à se concentrer sur son travail, sans se laisser disperser par la vie du bureau. Or, les recherches montrent que ce comportement peut leur nuire : tisser des liens solides et participer aux « bavardages » est indispensable pour leur permettre de rester connectés à leurs collègues et à l'entreprise.

« Les gens ne se mettent pas à temps partiel pour les mêmes raisons, entre le simple désir de se dégager du temps pour autre chose et un besoin inhérent à des contraintes familiales notamment. »

Pour Céline Marty, l'important est de rester ouvert aux besoins individuels de chaque salarié : « *Ce qui n'est pas évident c'est de créer une organisation du temps partiel qui convient à des salariés aux profils très différents. Les gens ne se mettent pas à temps partiel pour les mêmes raisons, entre le simple désir de se dégager du temps pour autre chose et un besoin inhérent à des contraintes familiales notamment. Selon les besoins, ce qui pourra apparaître idéal pour certains - cumuler un maximum d'heures sur un minimum de jours par exemple - sera contraignant pour d'autres.* »

Le job sharing : une solution sous-exploitée ?

Le *jobsharing* est une tendance largement pratiquée en Suisse, en Allemagne et en Grande-Bretagne, et qui mériterait de traverser davantage les frontières.

Elle consiste à **partager un poste, ainsi que les tâches et les responsabilités qui y sont associées.**

« *L'avantage de cette pratique est qu'elle allège la perception du poids des responsabilités qui est parfois assez stressante pour les uns et les autres* », précise Céline Marty.

La promesse ? Offrir à l'entreprise un duo aux compétences et qualités complémentaires, garder une continuité dans le travail... tout en permettant à chacun de travailler moins, sans entraver sa carrière. Le salaire, quant à lui, se calcule de manière classique, en fonction du temps de présence, de l'expérience ou des compétences de chacun. Dans le même esprit, on parle également de topsharing pour les postes de management. Une approche qui offre un véritable « garde-fou » dans les prises de décision, tout en diminuant la pression qui repose sur les épaules de chacun.



Tendance n°3 :

Créer un guide
du salarié aidant
pour informer et
accompagner
ses
collaborateurs

SOS AIDANT EN DÉTRESSE

Près d'un Français sur cinq accompagne bénévolement un proche malade, en situation de handicap ou de dépendance. Demain, plus d'un quart de la population pourrait être dans cette position. L'aidance est donc tout autant un sujet de bien-être au travail pour les collaborateurs que de performance future pour l'entreprise. Comme le disait si justement Daniel Balavoine : au grand loto de l'univers, certains n'ont pas tiré l'bon numéro. Et si vous les aidiez justement à être mieux dans leur peau ? entre les collaborateurs et l'entreprise ? Peut-être. À condition d'en faire un projet vraiment ambitieux.

Les aidants : les grands oubliés du monde du travail

L'aidance n'est pas un sujet tabou, mais y ressemble fortement. Au travail, seuls 25 % des salariés aidants sont transparents sur leur situation. Pourquoi ? Car **près d'un aidant sur deux ignore qu'il revêt ce statut**, considérant simplement faire son devoir. Mais surtout, parce que celles et ceux qui en sont conscients craignent souvent d'en parler, de peur d'être stigmatisé ou pénalisé dans leur évolution professionnelle.

Un, deux, trois aidants... une tendance en hausse

Vieillesse de la population, accroissement des maladies chroniques... le grand loto de l'univers ne sera pas plus clément dans les décennies à venir. Un constat que beaucoup ont déjà en tête : **70,3 % des salariés non-aidants indiquent qu'ils le deviendront probablement dans les 5 ans à venir**.

« D'ici 15 ans, un quart des salariés environ vont être concernés par l'aidance. Couplé à la parentalité qui reste un sujet, près de 50% des actifs français n'auront pas la possibilité de consacrer le même temps et volume horaire au travail que les autres, explique [Laetitia Vitaud](#), experte sur le futur du travail et autrice de En finir avec la productivité (Payot, 2022). Si tu te réduis au vivier de talents considérés comme pouvant avoir une carrière linéaire, parce qu'ils correspondent à ta définition en tant qu'employeur de ce qu'est quelqu'un qui va monter dans la hiérarchie, tu te privas alors de la moitié de la population qui a aussi beaucoup de compétences à t'offrir. »

Vous l'aurez compris, le « care » va devenir une préoccupation centrale dans le monde du travail, dont il est important de se saisir au plus vite.

Entre discrimination et burn-out : les challenges des aidants au travail

Les dernières études en la matière indiquent qu'un aidant sur cinq passe au moins 20 heures par semaine avec son ou ses aidés. **Et beaucoup ont le sentiment d'être discriminés au travail, de perdre des opportunités, voire d'être mis au placard.** Mais ce n'est pas tout, ils sont aussi en première ligne quand il s'agit d'épuisement professionnel.

Pour Laetitia Vitaud, l'entreprise a un rôle essentiel à jouer en la matière : *« Si tu as une politique qui vise à informer et cibler tout le monde, tu évites les burn-out, le turn-over ou encore l'absentéisme. Quand tu as des variations d'absentéisme dans une équipe ou un département, il y a souvent anguille sous roche. Et au-delà des cas de harcèlement qui ressortent souvent, tu as aussi ces aidants qui ont pris sur eux sans en parler et qui finissent par ne plus en pouvoir. Une situation peut très vite dégénérer. Mieux vaut prendre le mal à la racine en les accompagnant le plus tôt possible pour éviter d'arriver à cette situation. Alors oui ça a un coût, mais il est minime par rapport à quelqu'un qui s'absente du jour au lendemain. »*

« Si tu te réduis au vivier de talents considérés comme pouvant avoir une carrière linéaire, parce qu'ils correspondent à ta définition en tant qu'employeur de ce qu'est quelqu'un qui va monter dans la hiérarchie, tu te privas alors de la moitié de la population qui a aussi beaucoup de compétences à t'offrir. »



Le guide d'accompagnement du salarié aidant : quelques conseils pour une mise en place rapide

Mettre en place des politiques adaptées pour accompagner ces salariés devient un indispensable pour assurer la pérennité de leurs emplois, et à terme, de l'entreprise. En Angleterre, par exemple, **88 % des entreprises qui ont créé de telles mesures ont vu leur absentéisme chuter**, et 69 % d'entre elles ont vu leur productivité augmenter. Alors, comment créer un « bon » guide d'accompagnement du salarié aidant ?

Soyez concrets et parlez des sujets qui fâchent

Le point central des politiques d'accompagnement aux salariés aidants est **l'aménagement du temps de travail**. « *Sans un emploi du temps flexible, les aidants doivent poser régulièrement des jours de congés pour s'occuper de leurs proches. La loi prévoit 3 mois maximum de congés proche aidant fractionnables en demi-journée, mais ces congés ne sont pas rémunérés par l'employeur,*

ils sont indemnisés par la Sécurité sociale à hauteur de 59€ par jour en moyenne. Certains sont même obligés de passer à temps partiel. Perte de revenus, fatigue physique et psychique, délitement de la cohésion d'équipe, les conséquences sont donc loin d'être anodines. Si l'entreprise souhaite garder des collaborateurs engagés et mobilisés, elle a tout intérêt à prendre le sujet au sérieux », milite Pauline Rochart, experte en futur du travail et facilitatrice indépendante.

Une fois votre politique établie, inutile de tourner autour du pot. Mentionnez les dispositions légales, et **formalisez de manière claire et simple les solutions complémentaires que vous pouvez offrir** : télétravail, horaires flexibles, primes spécifiques, don de RTT entre collègues... De la même manière, **identifiez et indiquez le nom de vos référents internes sur le sujet**, afin que les aidants sachent vers qui se tourner en cas de besoin.

Abordez la question de l'équipe et du management

Avoir un salarié aidant dans une équipe n'est pas anodin. Pour faciliter son quotidien, **il est indispensable qu'il se sente soutenu par sa hiérarchie et ses collègues.** Et pour cela, ceux-ci doivent comprendre les enjeux autour de l'aidance. « *Deux aidants sur cinq ne parlent pas de leur situation sur leur lieu de travail, par crainte d'être mis à l'écart, stigmatisés ou de devoir se justifier. Si certains sujets comme la parentalité animent les débats et font l'objet de politiques volontaristes en entreprise, d'autres restent tabous, et l'aidance en fait partie, analyse Pauline Rochart. Encore une fois, la question de l'acceptabilité sociale et du regard des pairs refait surface. De manière générale, l'entreprise reste le lieu de la performance, pas le lieu des fragilités.* »

Communiquez sur votre guide... et pas uniquement auprès des aidants identifiés

Rédiger un guide, c'est bien. Le partager, c'est mieux. Et vous assurer que TOUS les collaborateurs en ont pris connaissance, c'est le détail qui fera la différence. **Faire une campagne ciblée, quand la moitié des personnes concernées ignorent qu'elles le sont, c'est évidemment peu efficace.** Un constat partagé par Laetitia Vitaud : « *Souvent, les entreprises adressent des causes une fois qu'elles y ont été confrontées. Beaucoup n'y pensent pas, de la même manière que leurs salariés ne savent pas qu'ils sont dans*

une situation d'aidance. C'est pourquoi il est important que les structures s'adressent à tous. Plutôt que de créer une petite brochure "aidant" qu'on laisse dans un coin, il faut avoir une politique de push qui consiste pour l'entreprise à donner l'information à ses salariés, plutôt qu'une politique de pull, qui consiste à les laisser la trouver par eux-mêmes. »

Prolongez votre guide d'une communauté du care

Et si ce guide d'accompagnement n'était que le premier pas de votre démarche ? Créer une communauté d'échanges pour et par les aidants offre de nombreux bénéfices : **c'est un lieu de parole pour recueillir leurs besoins, pour expérimenter des solutions, pour rompre leur isolement...** mais aussi, pour montrer que l'entreprise les soutient dans leurs difficultés. Et ce n'est pas Pauline Rochart qui dira le contraire : « *Comme pour toute question liée à la conciliation des temps de vie, plus on mise sur une approche organisationnelle et collective, plus on a de chances de faire progresser l'entreprise en matière d'inclusion et d'équité.* »

Tendance n°4 :

Tabler sur ses
télétravailleurs

à 100%

pour créer
un package
innovant

MONTRE-MOI TON PACKAGE, JE TE DIRAI QUI TU ES

Le package d'avantages proposé à vos candidats et collaborateurs en dit plus long que vous ne le pensez sur votre culture d'entreprise. Certaines accordent une grande valeur au congé parental, d'autres aux primes sur objectifs, ou encore à la flexibilité des horaires... Il suffit de savoir lire entre les lignes pour déterminer quel type d'employeur vous êtes. Et si cette année, vous repensiez le package dédié à vos télétravailleurs en vous appuyant sur les besoins de celles et ceux qui travaillent en « full remote » (à savoir, 100 % à distance) pour proposer un package différenciant et attractif ?

Le package : levier d'attractivité numéro 1 ?

La culture d'entreprise et le package sont les clés de voûte de l'attractivité. « *Les entreprises qui n'innovent pas dans l'organisation du travail, la définition des tâches, la diversité, les avantages, ou encore la flexibilité ont (et cela n'ira pas en s'arrangeant) du mal à élargir leur vivier de futurs candidats* », alerte Laetitia Vitaud, experte sur le futur du travail et autrice de *En finir avec la productivité* (Payot, 2022).

Le télétravailleur, plus exigeant que jamais

Quelle déception, il semble que les salariés ne souhaitent pas vivre (uniquement) de reconnaissance et de café latte ! Non seulement, 67 % des candidats indiquent que la rémunération et les avantages sont le critère numéro 1 dans le choix d'un employeur, **mais près de la moitié des cadres (47 %) font également du télétravail une condition sine qua non dans la perspective d'un changement d'entreprise**. Alors, proposer un package qui montre que vous avez compris ces enjeux vous différencie indéniablement de vos concurrents.

Avancer, et oublier le monde d'avant

Qu'il est loin, ce monde d'avant fait d'embouteillages matinaux et de pauses-café quotidiennes entre collègues. Malgré le ralentissement de la pandémie, le travail en remote n'est pas terminé, bien au contraire ! Aujourd'hui, **près de la moitié des salariés déclarent souhaiter travailler en mode hybride.**

Et si en 2022, les entreprises se sont concentrées sur le « retour au bureau » pour retrouver du lien, il leur faut désormais faire un constat : le télétravail est entré dans les mœurs et les habitudes de tout à chacun. *« Avant la pandémie, le télétravail était marginal. C'était un facteur différenciant sur le marché du travail dont les entreprises concernées ont bien profité. Le Covid l'a démocratisé. Certaines populations apprécient ce mode de fonctionnement et aujourd'hui, les avantages à envisager sont nombreux »*, concède Céline Méchain, DRH chez Platform.sh et experte de ce mode d'organisation du travail implanté de longue date dans sa structure.

Le design universel pour imaginer des solutions nouvelles

Alors plutôt que d'être nostalgique, il devient indispensable d'envisager le télétravail de la manière la plus qualitative possible. Et pour cela, rien de tel que de s'appuyer sur les principes du design universel.

« Le modèle hybride est dominant aujourd'hui, mais faire «comme si» tout le monde était en télétravail (même si tout le monde ne l'est pas évidemment), est la meilleure manière d'envisager les rituels, outils, avantages, process... les plus innovants et efficaces » renchérit Laetitia Vitaud.

Le design universel suppose, en effet, **de développer un produit ou une expérience en fonction des besoins du groupe cible le plus exigeant.** Et dans le cas du monde du travail hybride, la population la plus exigeante sera naturellement celle qui le vit cinq jours sur sept : le travailleur en full remote.

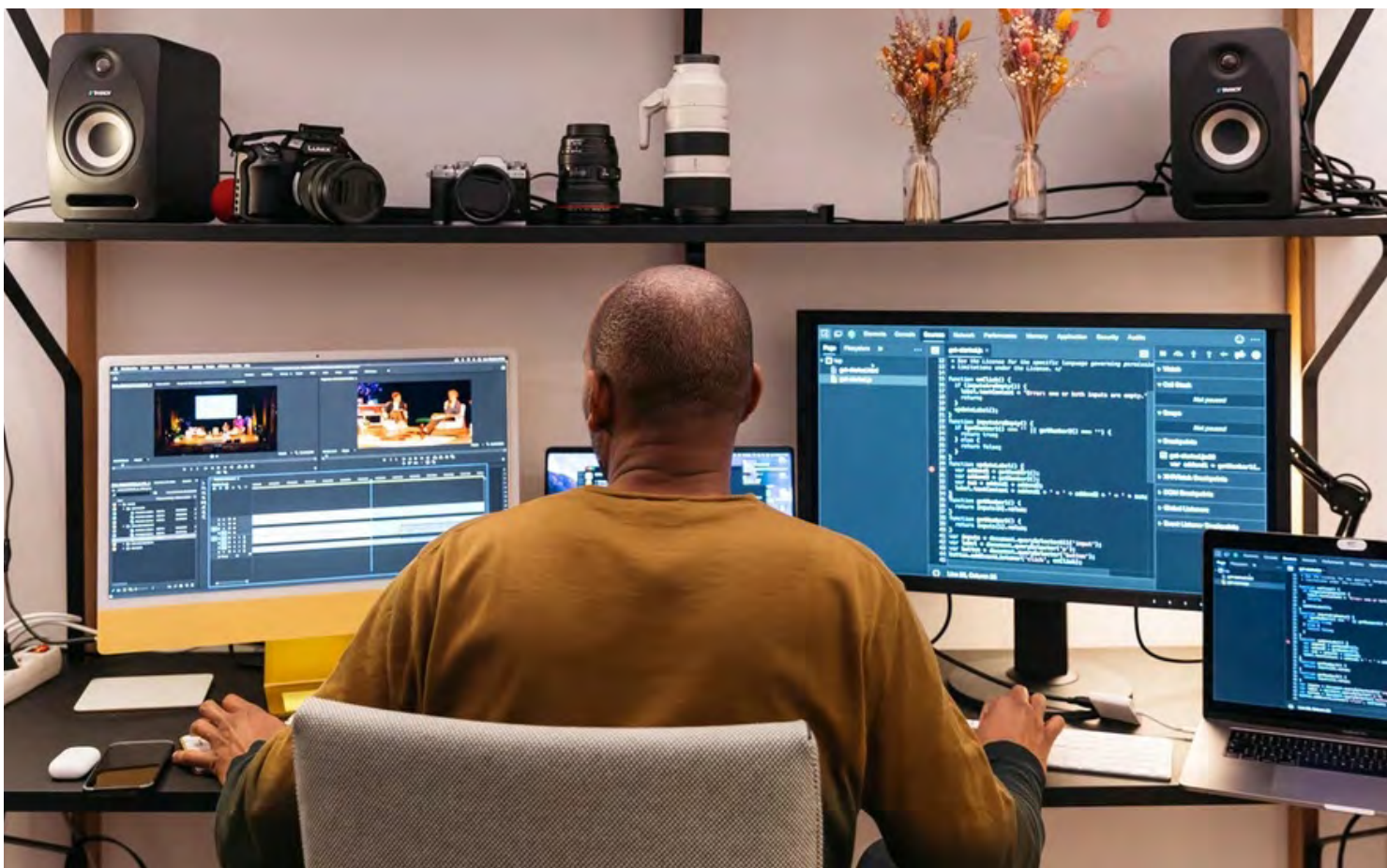
« Le modèle hybride est dominant aujourd'hui, mais faire "comme si" tout le monde était en télétravail (même si tout le monde ne l'est pas évidemment), est la meilleure manière d'envisager les rituels, outils, avantages, process... les plus innovants et efficaces. »

Un package différenciant pour les télétravailleurs : quelques pistes à explorer

« Accompagnement sur le déplacement géographique, budget dédié à un espace de coworking et/ou d'équipement du domicile... Les avantages possibles sont nombreux, mais pour être efficace, la posture de l'employeur doit être de **laisser de l'autonomie à ses collaborateurs en leur mettant à disposition un package riche**, qu'ils ont le choix d'utiliser ou non. Plutôt que de miser sur des "avantages physiques", comme un abonnement à la salle de sport à côté du bureau, mieux vaut privilégier un budget pour celle que le salarié souhaite ou pour autre chose », propose Céline Méchain. Et vous, que proposez-vous pour attirer et retenir vos collaborateurs en télétravail ?

Offrez le choix des équipements de télétravail et couvrez une partie des frais récurrents

Il est parfois difficile de créer un environnement de travail idéal, en raison des frais associés. Pourtant, une bonne installation est un prérequis à une productivité et une efficacité maximales. Alors plutôt que de fournir ou d'imposer des équipements, **pourquoi ne pas proposer un forfait à utiliser en fonction des besoins et des contraintes d'espace de chacun ?** Celles et ceux qui travaillent dans un environnement bruyant investiront dans un casque de meilleure qualité, tandis que les malchanceux qui souffrent de douleurs lombaires choisiront peut-être un siège ergonomique.



Chez Hotjar, par exemple, tous les collaborateurs reçoivent 2 500 € à l'embauche, puis un forfait annuel, pour couvrir leurs frais d'équipement et leurs dépenses récurrentes (électricité, chauffage, Internet, téléphone...).

Faites le cadeau de la flexibilité (la vraie) et formez managers et collaborateurs

Les travailleurs à distance recherchent une « vraie » flexibilité, qui leur permet de s'adapter aux contraintes de leur vie personnelle. Une enquête du [Future Forum de 2021](#) indique que 78 % des personnes interrogées souhaitent une flexibilité de localisation et 95 % celles des horaires. **Alors pourquoi ne pas proposer une tranche horaire commune à tous (10h-16h) et laisser à chacun le soin d'organiser librement son travail en début et fin de journée ?**

Pour que ce système fonctionne, il faut également faire rimer flexibilité avec confiance et nouvelles méthodes de travail. Et bonne nouvelle : cela s'apprend ! *« La difficulté d'un employeur est d'offrir des standards qui s'appliquent à tous, tout en répondant à des besoins individuels. Considérer l'ensemble de ses salariés comme des télétravailleurs c'est déjà leur offrir le luxe de choisir entre travailler au bureau ou depuis chez eux. C'est responsabiliser ses équipes en leur témoignant d'une confiance sur leur manière de s'organiser »,* abonde [Céline Méchain](#).

Proposez un budget à vos télétravailleurs pour prendre soin d'eux

La sédentarité et la difficulté à déconnecter sont les deux grands écueils du télétravail. Offrir une allocation de bien-être montre que la santé physique et mentale de vos employés est une priorité. *« Comme on parle d'"expérience utilisateur" en UX design, le remote par défaut consiste à s'intéresser à l'ensemble du « parcours collaborateur », avec les difficultés et les limites de l'intrusion dans l'intimité des gens, analyse [Laetitia Vitaud](#). Externaliser une partie de ses prestations de design, comme un diagnostic ergonomie avec le recours à des spécialistes comme un ostéopathe et un équipement personnalisé selon ses besoins, est une solution pour y pallier. »*

Chez Webflow, par exemple, chaque collaborateur reçoit ainsi 200 \$ par mois, à dépenser dans un abonnement à une salle de sport ou de yoga, dans une application de méditation, dans les frais d'inscription à des compétitions ou des stages sportifs, dans l'achat d'équipements de fitness, ou simplement des séances de physiothérapie ou d'ostéopathie.

Comment assurer une équité de traitement RH aux salariés qui ne peuvent pas faire de télétravail ?

Avec

Bénédicte Tilloy

professeure à Science-Po et autrice de *La Team* (Dunod, 2021)



*Avec la pandémie, l'arrivée massive du télétravail est devenue non plus une option à la marge mais le nouveau « standard » de nombreux talents. Aujourd'hui, 22 % d'entre eux considèrent que l'absence de télétravail est la condition la plus à même de les inciter à refuser un emploi (rapport annuel sur le travail hybride d'Owl Labs, 2022). Pour répondre à cette nouvelle attente, un nombre croissant de structures accordent à leurs collaborateurs la possibilité de travailler en mode hybride ou en 100 % télétravail, faisant de cette flexibilité une modalité concurrentielle pour attirer de nouveaux talents. Mais que se passe-t-il quand l'ensemble des salariés ne sont pas en mesure, de part leur métier ou leur secteur, de se voir accorder cette opportunité ? Comment jongler avec cette différence de traitement entre collaborateurs ? Et surtout, comment résorber la fracture entre ceux qui peuvent travailler à distance, et les autres ? **Bénédicte Tilloy, professeure à Science-Po et autrice de *La Team* (Dunod, 2021)**, nous partage son analyse et ses pistes de réflexion pour proposer une véritable équité de traitement à ces équipes de terrain.*

À quoi un décisionnaire (dirigeant, DRH...) doit-il faire attention quand son entreprise met en place de nouvelles pratiques de travail qui ne peuvent pas, par nature, bénéficier à tous ?

Rares sont les entreprises à pouvoir offrir les mêmes avantages à tous. Alors tout l'enjeu, pour un ou une dirigeant(e), est d'être capable de mesurer l'équité au sein de ses équipes. Et c'est un vrai challenge ! Car si l'égalité se mesure, l'équité s'apprécie. Elle est par nature subjective et imparfaite. **C'est pourquoi je recommande toujours de réunir un groupe de collaborateurs aux métiers et perspectives variés, pour évaluer comparativement les avantages et en apprécier l'équité.**

Dans les grandes entreprises, c'est le rôle du CSE. Mais les structures plus modestes peuvent et doivent, elles aussi, inventer un mode de réflexion commun. Ce groupe de travail peut envoyer des questionnaires de satisfaction, organiser des ateliers de réflexion, interroger directement les salariés... Bref, être à l'écoute des contraintes et des envies de chacun, pour identifier les meilleures compensations pour tous.

Comment rectifier le tir quand des collaborateurs se sentent lésés ?

Beaucoup connaissent déjà l'expression : « *La confiance se gagne en goutte, et se perd en litres.* » Quand vous avez perdu des litres de confiance, la regagner goutte après goutte est un travail de longue haleine. Et cela suppose déjà de faire amende honorable, reconnaître que l'on s'y est mal pris et s'engager à trouver des solutions ensemble, toujours dans ce souci d'équité.

Quoi qu'il arrive, il faut ouvrir le dialogue. Car **il y a déjà une pression de la part des salariés pour obtenir des contreparties**, et elle ne va pas s'assouplir. Mais surtout, je pense que de manière générale, c'est un risque de société d'avoir un monde du travail avec deux poids deux mesures.

Que proposer aux collaborateurs qui ne peuvent pas travailler à distance ?

On ne peut pas imaginer une égalité parfaite entre des métiers qui sont différents par nature. En revanche, on peut accorder d'autres avantages. C'est ça, « l'équité ». Et **je suis persuadée que la souplesse et la flexibilité sont les meilleures propositions que l'on puisse offrir ici.** La semaine de 4 jours en est un bon exemple. Et contrairement à une croyance commune, elle n'est pas réservée aux métiers intellectuels.

Le Groupe LDLC -une société de vente de matériel informatique - en est la preuve, puisqu'ils sont parvenus à réduire le temps de travail de 80 % des collaborateurs, sans perte de salaire ou de productivité.

De la même manière, je pense qu'il **faudrait expérimenter de nouveaux types de contrats de travail**, qui offriraient plus de flexibilité à l'entreprise et aux salariés contraints de travailler sur place. Des contrats « temps forts - temps faibles » par exemple, afin de permettre aux collaborateurs d'avoir plus de temps personnel à certains moments clés de leur vie (l'arrivée d'un enfant notamment), puis de compenser à d'autres moments plus propices. De manière générale, tout ce qui redonne de la marge de manœuvre aux individus et leur permet de réfléchir eux-mêmes à leur organisation de travail, cela fonctionne !

Offrir des primes aux collaborateurs contraints au présentiel : bonne ou mauvaise idée ?

Pour moi, les compensations financières, si elles permettent de régler des problèmes de court terme, peuvent s'avérer **des pièges à plus long terme**. Elles rendent difficiles les évolutions de carrière, car elles constituent des éléments de pouvoir d'achat susceptibles de disparaître lors d'un changement de poste.

Pour autant, ce n'est pas une solution à exclure car les salariés ne se projettent plus autant, et les questions de pouvoir d'achat sont devenues bien présentes, notamment pour les revenus les plus modestes, qui sont bien plus affectés par la crise de l'énergie et par l'inflation. Comme souvent, il faut simplement être conscient et mesurer les impacts à court, moyen et long terme.



Tendance n°5 :

Maîtriser
la charge
de travail
de son équipe
en l'évaluant
collectivement

REGARDER LA CHARGE DE TRAVAIL EN FACE

« Quand on parle de «quiet quitting», de «great resignation», de problèmes de recrutement ou encore de démission anticipée de CDD, tout cela illustre le même phénomène de santé mentale au travail finalement. Les gens n'en peuvent plus de travailler dans des conditions qui menacent leur santé ! », explique Christophe Nguyen, psychologue du travail et expert en risques psychosociaux. Aussi, analyser la to-do list de ses équipes pour leur assurer une charge de travail supportable est devenu un enjeu majeur pour les entreprises attentives au bien-être et à la productivité de leurs collaborateurs.

Travail hybride : un aller-simple vers la surcharge ?

« Les longues heures de travail sont indéniablement un facteur de risque pour la santé des salariés. Expliquer le stress ou certaines maladies par une trop grande charge de travail est une vision classique et démontrée maintes fois », admet Christophe Nguyen. Car au-delà de 55 heures de travail hebdomadaire - ou d'une simple perception de surcharge - il existerait un risque démultiplié d'AVC, de maladies cardiaques et de dépression.

Quand la surcharge dure...

La question de la charge de travail, sur place ou à distance, doit prendre en compte trois dimensions : la charge prescrite (ce qui est demandé), réelle (ce qui est fait) et vécue (sa propre représentation de sa charge de travail).

Et c'est quand la surcharge dure, n'est pas visible, pas discutée ou pas régulée qu'elle pose problème.

Or, le mode hybride coche bien souvent toutes ces cases. Sous prétexte d'une plus grande efficacité, le travail réalisé est souvent plus important, la coordination nécessaire s'accroît également, et la porosité de la barrière entre la maison et le bureau peut donner l'impression qu'il est difficile de déconnecter. Cerise sur le gâteau : **une moindre visibilité sur le travail de chacun** complexifie la juste répartition des tâches au sein d'une entreprise.



Sécurité psychologique : la grande oubliée

Si travailler trop apparaît donc comme un facteur de risque pour la santé des salariés, deux facteurs supplémentaires semblent avoir un impact plus important encore : **la maîtrise de ses propres horaires de travail et le climat de sécurité psychologique au sein d'une équipe**. S'ils font défaut, le sentiment d'une charge de travail trop importante n'est que plus difficile à supporter. Or, si le travail hybride offre généralement davantage de flexibilité, il met à mal la sécurité psychologique.

« Il est évident que la charge de travail reste un indicateur à surveiller pour éviter les risques psychosociaux et le sur-engagement, précise Christophe Nguyen. Pour autant, des chercheurs ont démontré que c'est surtout un climat de faible sécurité psychologique qui joue négativement sur la santé : il existe un risque trois fois plus élevé de voir apparaître des symptômes dépressifs majeurs dans ce cas de figure. »

Réguler la charge de travail : une pièce en trois actes

Alors, comment s'assurer de manière collective que les missions demandées sont en cohérence avec une charge de travail supportable ?

Collectez des données objectives

Combien de temps passent vos collaborateurs en réunion ? Combien de mails sont reçus chaque jour ? Combien « d'urgence » doivent-ils gérer dans une journée ? Une première étape est sans l'ombre d'un doute d'interagir régulièrement avec votre équipe, notamment **lors de points individuels où vos collaborateurs seront plus à même de se confier sur leur charge de travail.**

« La notion de charge de travail est un concept très individuel : là où certains vont mettre une journée pour réaliser une mission, d'autres auront besoin d'une heure, précise Louis Vareille, réuniologue et expert en performance collective. Et une même personne peut être particulièrement rapide pour réaliser certaines tâches, là où elle le sera moins pour d'autres. Même en présence de son équipe, le manager va avoir du mal à capter cette charge, le collaborateur est alors en meilleure position pour s'exprimer sur ce sujet. » Votre rôle n'en est pas moins essentiel pour autant. Pour Louis Vareille,

« charge au manager d'être à l'écoute et de rentrer dans une discussion factuelle pour objectiver la situation et proposer des solutions en faisant des arbitrages concrets. Il peut aussi être en mesure de capter des signaux faibles : une performance ou une qualité qui se dégrade, un comportement irritable... sa responsabilité est alors de poser le sujet. » **En plus d'échanger lors de points individuels avec vos collaborateurs, collecter ou tracker des données factuelles et anonymes permet de faire un premier état des lieux de la charge de travail collective.** En parallèle, des enquêtes régulières permettent de prendre le pouls et d'interroger les collaborateurs sur la perception de leur charge de travail, le climat de leur équipe et leur sentiment d'accomplissement.

« La question de la charge de travail se joue au plus au niveau de la direction pour que ce soit crédible. Il faut qu'il y ait une culture d'entreprise et un environnement de travail adéquats. »

Organisez des workshops orientés «solutions»

L'évaluation collective n'est qu'une première étape avant la recherche de solution, collective également. Car la régulation de la charge de travail n'est pas un sujet bilatéral, à traiter uniquement entre salarié et manager.

Pour avoir un impact global, c'est toute l'entreprise qu'il faut impliquer : les différents services, les financeurs, le conseil d'administration, les fournisseurs, les clients...

« Une organisation qui fonctionne bien va faire un "budget stratégique", afin de définir clairement les sujets sur lesquels elle va travailler sur une année. C'est-à-dire qu'elle va rassembler ses équipes pour réaliser des arbitrages, les suivre par la suite et accepter qu'à chaque fois qu'une nouvelle initiative naît, elle doit faire un choix. Soit de supprimer une initiative initiale, soit de mobiliser de nouveaux moyens ou ressources. Les entreprises comme les gens qui réussissent sont ceux qui savent dire non, qui priorisent, qui tranchent », souligne Louis Vareille. En la matière, les nouvelles méthodes de résolutions de problèmes axées sur le collectif (café forum, pro action café, chapeaux de Bono...) offrent un panel d'approches permettant d'imaginer des solutions qui répondent concrètement aux problématiques soulevées.

Travaillez sur le collectif et ses pratiques managériales

Des actions très concrètes peuvent ensuite être mises en place pour soulager la charge de travail (et sa perception) : droit à la déconnexion, fin du « culte de l'urgence », priorisation au niveau de l'équipe et de l'entreprise... Mais pour que ces nouvelles pratiques s'inscrivent de manière indélébile dans le management, **de la pédagogie et une réflexion autour de la culture d'entreprise sont souvent nécessaires.**

Une adéquation sans faille de la direction et du management est indispensable pour **encourager une approche raisonnée de la charge de travail et des comportements de travail sains.** *« Les managers, notamment de proximité, sont sous la pression de nombreuses contraintes, voire ce qui peut apparaître comme des injonctions contradictoires. À la fois, ils doivent veiller au bien-être de leurs salariés en appliquant par exemple leur droit à la déconnexion et en même temps devoir remplir les objectifs soutenus définis par le top management, soulève Christophe Nguyen. On est sur un contexte assez paradoxal et irritant pour la plupart des managers. La question de la charge de travail se joue au plus au niveau de la direction pour que ce soit crédible. Il faut qu'il y ait une culture d'entreprise et un environnement de travail adéquats. »*

Tendance n°6 :

Laisser libre
court à ses
collaborateurs
ambassadeurs
pour valoriser
sa marque
employeur

SAGES COMME DES IMAGES

Dans la famille des bonnes idées pour valoriser l'image de son entreprise, on demande... l'employee advocacy. Bonne pioche ! Cette approche, qui consiste à encourager ses collaborateurs à devenir des porte-paroles de la marque employeur, et de l'entreprise de manière générale, a le plus souvent très bonne presse. Un phénomène parfois naturel, mais de plus en plus encouragé par les entreprises elles-mêmes. Une démarche compréhensible mais qui a vite fait de porter davantage préjudice que de remplir l'objectif visé. Alors, pourquoi mieux vaut-il laisser le champ libre à vos ambassadeurs ?

Des collaborateurs à la recherche d'authenticité

Dans ce monde nouveau du travail, fait de flexibilité et de quête de sens, les candidats - mais aussi les partenaires, freelances, fournisseurs... - sont à la recherche de preuves pour déterminer si l'entreprise est réellement alignée avec leurs convictions.

L'ambassadorat, ça marche...

« Les candidats veulent savoir ce qui se passe derrière les murs de l'entreprise. Il y a donc un intérêt certain à faire de la transparence un prérequis. Il ne sert à rien d'attirer des candidats dans son entreprise si dès le premier jour ils se rendent compte que ce qu'on leur a vendu ne correspond pas à ce qu'ils voient. C'est une perte de temps et d'argent qui ne fait qu'abîmer cette marque employeur qui a toujours besoin d'ambassadeurs candidats et employés », explique Jérémy Clédât, CEO de Welcome to the Jungle.

Et c'est un fait, **nous faisons deux fois plus confiance aux messages relayés par les salariés d'une entreprise... qu'à un PDG ou un cadre.**

Par ailleurs, un salarié qui partage du contenu sur ses propres réseaux récolte **huit fois plus d'engagement** qu'un message relayé par un compte de marque. Faire parler ses collaborateurs, c'est donc devenu un indispensable pour attirer de nouveaux candidats, de nouveaux partenaires ou encore de nouveaux clients.

« Les candidats sont exigeants. Ils recherchent de l'authenticité, de la confiance, ainsi que des engagements crédibles et concrets de la part de leur (futur) employeur. Il faut créer cette relation de confiance et la rendre réelle au quotidien », alerte Jérémy Clédât.

... quand c'est bien fait, uniquement

Pour Jérémy Clédats, l'enjeu est d'autant plus critique aujourd'hui. *« Pour les entreprises qui recrutent, la problématique reste la même : comment recruter les meilleurs candidats, et mettre en avant les spécificités de sa boîte ? Crise ou pas, les meilleurs ambassadeurs d'une entreprise sont ceux qui y travaillent, ou même qui y ont simplement postulé et eu une bonne expérience-candidat. Les entreprises dont les équipes témoignent qu'elles restent fidèles à leur ADN, même pendant les moments difficiles, feront une vraie différence pour la suite », analyse-t-il.*

Alors pourquoi les programmes d'employee advocacy qui fleurissent ici et là questionnent parfois ?

Parce que, conscientes de cet atout majeur, beaucoup d'entreprises proposent aujourd'hui des contenus pré-rédigés, uniformes, impersonnels. Or, vos candidats et consommateurs ne sont pas dupes : ils savent très bien reconnaître un message passé entre les gros sabots du marketing ou des ressources humaines. **Et ils l'associeront - inconsciemment ou non - à une publicité malvenue et peu crédible.**



Et si vous donniez plutôt « l'envie d'avoir envie » ?

Johnny avait définitivement tout compris. Vos collaborateurs seront vos meilleurs ambassadeurs s'ils en ont réellement envie. Si leur démarche est sincère, s'ils peuvent s'exprimer avec leurs propres mots et sur les sujets qui leur tiennent réellement à cœur.

Faites vivre votre culture d'entreprise auprès de tous

« Ce sont les spécificités d'une entreprise qui vont marquer un salarié et en faire un potentiel ambassadeur. Et pas seulement lui. La notion de « marque employeur élargie » va se développer. Les freelances, les clients, les fournisseurs... tous les partenaires qui gravitent autour de l'entreprise, du cœur du réacteur aux plus éloignés, peuvent devenir des ambassadeurs,

*sachant que chaque interaction avec eux est un moment de marque employeur qui s'ignore », observe Ludovic Girodon, conférencier en management et auteur de *Dream Team* (2019).*

C'est donc en encourageant une culture d'entreprise saine, une culture du partage, ou **en organisant des événements fédérateurs qui favorisent la convivialité et le sentiment d'appartenance**, que vous inviterez naturellement vos collaborateurs et partenaires à relayer ces moments porteurs de sens.



Troquez « collaboration » contre « coopération »

L'employee advocacy joue sur une frontière toujours plus fine entre la vie professionnelle et les outils personnels. Se montrer trop insistant sur la participation à votre programme, ou compter sur la pression sociale, est **le meilleur moyen de produire des messages vides de sens et désincarnés**. « *Il faut sortir du cadre "client-fournisseur" pour envisager une vraie coopération plutôt qu'une simple collaboration*, recommande Ludovic Girodon. Avec une logique de coopération, il y a une notion de rééquilibrage de la relation où les deux parties travaillent de concert et avancent ensemble. Quelle que soit la personne avec qui vous travaillez, essayer de comprendre ce qui se passe dans sa tête et dans son cœur est essentiel. »

La quantité ne fait pas la qualité

Multiplier les sollicitations ou encadrer vos messages de manière trop rigide risque d'amoindrir vos chances d'obtenir de l'engouement autour de votre démarche. Incitez plutôt vos collaborateurs à **devenir porte-parole sur des moments ou des sujets clés, qui les intéressent réellement ou résonnent avec leurs propres convictions** : les actions de votre structure, des moments de convivialité, un sujet d'expertise qui leur est propre... Bref, n'ignorez pas leur marque personnelle.

Pensez gagnant-gagnant

Pour qu'un programme fonctionne, il faut que l'employé y trouve son compte également. 65 % des spécialistes du marketing estiment d'ailleurs que **la meilleure manière de rendre les collaborateurs actifs est de les récompenser pour leurs bonnes performances**. Si vous pensez immédiatement « chèques cadeaux » et « iPad dernière génération », sachez que les incitations financières ne sont pas les seules options qui s'offrent à vous. La reconnaissance de la direction, l'accès à des formations supplémentaires, à du coaching en *personal branding* ou simplement à du temps dédié à la veille et au partage de contenu autour de sujets d'expertise sont des motivations souvent tout aussi (voire, plus) fortes.

« Crise ou pas, les meilleurs ambassadeurs d'une entreprise sont ceux qui y travaillent, ou même qui y ont simplement postulé et eu une bonne expérience-candidat. »

Tendance n°7 :

Mettre en
place un index
senior pour
favoriser leur
employabilité

QU'EST-CE QUE TU VEUX FAIRE QUAND TU SERAS « VIEUX » ?

Malgré des années d'expérience et la volonté de partager leur savoir, les plus de 55 ans sont seulement 56,1 % à avoir un emploi. L'âgisme est ainsi progressivement devenu l'un des principaux facteurs de discrimination à l'embauche. Pourtant, nos seniors forment un vivier de talents inexploités, qui sont indispensables pour créer les entreprises intergénérationnelles et solides dont nous avons besoin. La durée de vie s'allonge, les carrières aussi, et c'est indéniablement un sujet à intégrer à vos réflexions dès aujourd'hui.

Une étiquette « senior » collée sur le front dès 45 ans ?

« Nous avons en France simultanément l'un des taux de chômage des jeunes les plus élevés de l'OCDE et l'un des taux d'emploi des 55-64 ans les plus bas (56 % contre environ 80 % en Suède) ! Résultat ?

*79 % des employeurs disent déjà éprouver plus de difficultés à recruter. Forcément, quand on espère recruter essentiellement des jeunes déjà formés et « prêts à l'emploi », avec le bon diplôme et plusieurs années d'expérience dans un poste équivalent, le recrutement s'avère des plus ardues tant la concurrence est rude », alerte Laetitia Vitaud, experte sur le futur du travail et autrice de *En finir avec la productivité* (Payot, 2022).*

Un index senior au menu de la réforme des retraites

Si les débats sur l'âge de départ font rage depuis plusieurs mois, il y a un sujet dont on parle moins : l'index senior. De la même façon qu'il existe un index pour l'égalité femmes-hommes, cet index inciterait les entreprises à comptabiliser le nombre de seniors dans leurs effectifs, en fonction d'un pourcentage encore à fixer. Il s'agit toujours d'en définir les critères, mais celui-ci aurait pour objectif de **faire évoluer les mentalités, traiter la question de l'embauche, mais aussi celle du dynamisme des carrières et de la formation.**

« Faire des indicateurs, comme pour l'égalité professionnelle, c'est bien. Mais la question est de savoir également ce qui se passe après. On est toujours dans l'imbrication entre : qu'est-ce que peut faire la politique d'entreprise et qu'est-ce que peuvent faire les politiques en général ? On peut impulser des changements dans le privé et dans sa politique d'entreprise, mais cela reste compliqué quand ce n'est pas suivi d'une politique publique à l'échelle de la société », pose Lucile Quillet, journaliste et autrice de *Le prix à payer* (Les liens qui libèrent, 2021).

Pourquoi les seniors ont-ils mauvaise presse en entreprise ?

Aujourd'hui, un demandeur d'emploi de plus de 50 ans reste au chômage, en moyenne, pendant près de trois ans. **Trop chers, moins flexibles, moins managables, moins productifs, réfractaires aux technologies...** des idées qui ont la dent dure et sont pourtant loin de refléter la réalité. « Les recruteurs et les médias continuent de véhiculer des stéréotypes dépassés qui dénigrent les personnes de plus de 50 ans. Notre langage transforme souvent les gens âgés en des "êtres inférieurs". La désinvolture de l'âgisme rend la chose d'autant plus néfaste. La publicité, par exemple, se nourrit de l'idée que nous menons une "bataille constante" contre l'âge. Or l'idée que les travailleurs âgés sont forcément moins productifs est fausse.

Des ajustements mineurs en termes d'ergonomie et d'organisation peuvent contribuer à maintenir (voire accroître) la productivité bien au-delà des attentes » constate Laetitia Vitaud.

Et si nos « vieux » étaient la solution ?

Alors que de nombreux secteurs d'activité ont des difficultés à embaucher, les « seniors » ont beaucoup à apporter aux entreprises : savoirs et compétences, richesse de leur expérience, maturité... Les femmes seniors aux parcours morcelés, pour ne citer qu'un exemple, sont particulièrement pénalisées et ont pourtant beaucoup à offrir, pour un salaire souvent moins important que celui d'une jeune cadre dynamique au parcours linéaire.

« Le chômage de longue durée est particulièrement préoccupant chez les plus de 50 ans. Si le tabou de l'âge touche aussi les hommes, il est incomparablement plus violent chez les femmes car l'âgisme envers elles se double de sexisme, analyse Laetitia Vitaud. Même leur apparence physique peut être un frein plus fort à l'embauche. À cause des maternités et de l'aidance, les carrières féminines sont souvent plus chaotiques (congé, temps partiel, reconversions...), ce qui ne séduit pas les recruteurs. Résultat, plus on monte en âge, plus les écarts de revenus et de richesse entre femmes et hommes est important. »

Mettre en place un bon index, pour ne pas être pointé du doigt

L'index senior se présente comme une manière simple et rapide de donner de la visibilité à ce sujet sensible, tout en favorisant directement l'emploi des personnes en fin de carrière.

Monitorez des données qui font vraiment sens

L'index senior n'a pas pour vocation d'encourager des emplois décorrélés de l'expérience ou des aspirations des seniors. Il s'agit plutôt de s'intéresser au turn-over des plus de 55 ans dans l'entreprise, à leur taux de mobilité professionnelle interne, à la part qu'ils représentent dans les candidatures et les recrutements ou encore aux formations qui leur sont proposées. En bref, à la manière dont l'entreprise prépare son personnel aux nouveaux métiers et aux nouvelles compétences nécessaires aux évolutions de l'entreprise et de la société.

« L'idée que les travailleurs âgés sont forcément moins productifs est fausse. Des ajustements mineurs en termes d'ergonomie et d'organisation peuvent contribuer à maintenir (voire accroître) la productivité bien au-delà des attentes. »



Acculturez vos managers et faites tomber les a priori

Un tiers des cadres seniors jugent que leurs compétences et leur expérience ne sont pas suffisamment valorisées par leur entreprise. Autant que les autres, **les plus de 55 ans sont particulièrement sensibles à la considération et la reconnaissance de leur expertise.** Or, beaucoup de jeunes managers n'ont jamais appris à adopter une posture managériale adaptée à ces profils, et ont des difficultés à créer des conditions favorables à la transmission et à la capitalisation des savoirs.

Pourtant, selon Laetitia Vitaud, *« une équipe composée d'individus de générations différentes est bien plus performante. D'abord, on augmente ses chances d'avoir des compétences complémentaires, ou au moins des approches plurielles qui permettent une meilleure résolution des problèmes. Mais surtout, les vieux et les jeunes ensemble, c'est ce qui se fait de mieux en matière d'innovation ! Au-delà de la question de la transmission, il y a celle de la représentativité des travailleurs : quand il y a plusieurs générations, c'est une meilleure compréhension culturelle du monde (et des clients !) qui s'ensuit. »*

Encouragez les échanges intergénérationnels

Pour prévenir toute rupture générationnelle au sein de votre entreprise, il est indispensable d'encourager les échanges, la communication et le travail entre les juniors et les seniors :

les faire travailler dans le même espace, sur les mêmes projets. *« Ne pas envisager l'intergénérationnel comme une force est le plus souvent une problématique culturelle, qui consiste à considérer que les anciens ont le plus de savoir et les jeunes doivent écouter. En France, il y a encore cette mentalité qui considère que l'ancienneté fait beaucoup, alors même que les collaborateurs sont de moins en moins « loyaux » vis-à-vis de leurs structures puisque la tendance est de changer d'entreprise tous les 4-5 ans. Or, ça limite des potentiels : la combinaison de l'expérience, de l'expertise et de la vision d'un senior confrontée à d'autres peut faire naître de belles choses »*, considère Lucile Quillet.

Dans cette optique, le mentorat et le mentorat inversé sont des pratiques gagnant-gagnant, qui permettent à chacun de développer de nouvelles compétences et transmettre un savoir, tout en nouant des relations à long terme. *« Il s'agit d'apparier deux personnes de générations différentes, en partant du principe que les deux ont à y gagner, en termes de développement personnel et d'apprentissage professionnel*, explique Laetitia Vitaud. *Une étude de la Harvard Business Review montre que les personnes de classes d'âge différentes se ressemblent bien plus qu'on ne l'imagine, mais il existe tout de même quelques différences notoires et utiles ! En les aidant à se projeter dans l'avenir, à s'imaginer dans plusieurs années ou décennies, les plus âgés aident les plus jeunes à comprendre l'impact que leurs décisions présentes peuvent avoir sur leur moi futur.*

Avec

Camille Rabineau

experte en aménagement
des espaces de travail et fondatrice
de Comme on travaille



Design universel : quand penser ses espaces de travail pour ses salariés seniors est bénéfique à tous

Les Millenials sont-ils réellement à l'affût d'un espace de travail avec baby-foot et toboggan, tandis que les collaborateurs seniors ne jurent que par des ascenseurs à tous les étages ? Non, évidemment. En dépit des a priori, les besoins comme les désirs des générations ne sont pas si différents, et les aménagements conçus pour les uns sont bien souvent profitables aux autres.

*Certaines structures l'ont compris et se tournent désormais vers le design universel pour penser et concevoir leurs bureaux. **Camille Rabineau, experte en aménagement des espaces de travail et fondatrice de Comme on travaille**, nous en dit plus sur cette démarche inclusive, essentielle à la fois pour préserver l'ensemble de vos collaborateurs sur la durée et leur donner à tous et toutes le sentiment d'être à leur place au sein de votre entreprise.*

Le design universel, c'est quoi exactement ?

Tout simplement un nouveau concept qui consiste à s'assurer qu'un design fonctionne pour les utilisateurs jusqu'à l'exclus, en raison de leur âge ou d'un handicap par exemple. Or pour ce premier cas de figure, les recherches montrent que les besoins ne sont pas fondamentalement différents entre une personne de 55 ans et une de 25 ans. Globalement, tout le monde cherche la même chose : avoir des espaces pour se concentrer, d'autres pour collaborer, ou encore pour déconnecter... Alors, tous les aménagements qui vont dans ce sens deviennent profitables au plus grand nombre.

Et si dans les nouveaux types d'aménagement de travail, la variété est mise à l'honneur, il faut garder en tête que certains choix peuvent exclure. Un hamac ou une assise basse comme un pouf, c'est compliqué pour des personnes qui ont des difficultés à s'asseoir et se relever, par exemple.

À quoi faut-il prêter attention pour créer un espace inclusif pour les collaborateurs seniors ?

Les recherches montrent qu'en vieillissant on est plus sensibles à certains irritants, notamment acoustiques. Même si les niveaux sonores d'un bureau ne sont pas menaçants pour la santé, les collaborateurs plus âgés vont être davantage agacés par des bruits répétitifs.

Les salariés seniors préfèrent souvent imprimer les documents, plutôt que de les lire sur un ordinateur. Pour eux, un éclairage d'appoint sur le bureau est une nécessité.

Mais surtout, dans cette ère post-COVID, le corps médical alerte de plus en plus sur les problèmes cardiovasculaires ou les lombalgies qui accompagnent le télétravail. Le design d'espace peut et doit inciter à se déplacer davantage, à changer de posture et d'assise. Ici, tout le monde - et pas uniquement les seniors - est gagnant.

Revoir les espaces de travail peut être vécu comme un bouleversement pour les seniors. Comment accompagner cette transition ?

On est parfois dans une lecture excessive des questions de génération au travail. En revanche, les questions de changement d'habitude sont un vrai sujet ! C'est difficile de bouleverser des décennies de routine.

Et il ne faut pas oublier que toucher aux espaces de travail, c'est aussi, parfois, toucher au statut. Certains sont très attachés à ce qu'ils ont toujours connu, comme un bureau individuel, en signe de leur place dans la hiérarchie.

C'est pourquoi chaque projet de transformation des espaces doit s'accompagner de pédagogie et de communication. Il faut communiquer, donner la parole, écouter, faire expérimenter de nouveaux espaces pour lever les craintes.



Les salariés les plus âgés sont particulièrement sensibles à ce type d'efforts. Pour eux, c'est une vraie marque d'attention et de reconnaissance.

Le design de l'espace pourrait encourager les échanges intergénérationnels, vous y croyez ?

Oui ! Le bureau est l'un des rares espaces dans lesquels on côtoie réellement une autre génération. C'est un lieu de brassage et de transmission, et il faut l'encourager.

C'est pourquoi il faut démultiplier les espaces propices aux croisements et les lieux qui permettent des échanges informels. Car ce sont ces espaces intermédiaires qui permettent aux anciens de partager les codes avec les plus jeunes, et de nouer des relations qui permettront de mieux travailler ensemble par la suite.

Tendance n°8 :
Être exemplaire
sur un usage
raisonné de
ses outils
numériques

LE MAUVAIS EXEMPLE EST CONTAGIEUX

Qui n'a jamais été distrait par les 15 notifications d'un collègue sur Slack ? Qui ne s'est jamais reconnecté à 21 heures «juste au cas où» ? « Ces quinze dernières années, il y a eu une réelle évolution dans la prise en compte et l'impact des usages numériques au sens large. Mais l'exemplarité est trop souvent un comportement de façade. Cela reste un sujet de fond organisationnel et stratégique, qui n'est pas suffisamment adressé aujourd'hui », alerte Christophe Nguyen, psychologue du travail et expert en risques psychosociaux. L'intensification de l'utilisation des outils numériques, entraînée par la pandémie, a révélé le potentiel de la technologie pour la continuité du travail, mais aussi ses côtés plus obscurs. Or, ses garde-fous, comme le droit à la déconnexion, sont encore loin d'être une réalité pour tous.

Attention à la surchauffe numérique !

Stress, surcharge, dépendance, distraction... pour empêcher les collaborateurs de subir de plein fouet le stress technologique au travail, il y a un véritable accompagnement à imaginer dans la mise en place et le suivi des usages du numérique. Et ce tant dans l'utilisation des outils au quotidien, que dans la déconnexion en dehors des heures de travail.

Hyperconnexion : un problème pour la santé mentale et la productivité

De nombreux collaborateurs et managers se disent dépassés par le nombre d'outils et de sollicitations qu'ils ont à gérer quotidiennement.

« La multiplication des canaux de communication est problématique.

Il y a une accélération et une frénésie due à l'impatience qui est devenue la norme. Dans de nombreuses entreprises, si vous ne donnez pas une réponse dans les deux heures, vous recevez une relance. C'est ce qui crée de l'incivilité », observe Sandra Fillaudeau, fondatrice de Conscious Cultures et créatrice du podcast *Les Équilibristes*.

Au lieu de nous aider à travailler de manière plus efficace, ces « solutions » entraînent une surcharge cognitive avec des conséquences avérées sur la productivité et la santé mentale. **Il faudrait ainsi, en moyenne, 23 minutes pour se reconcentrer après une interruption.**



Et l'hyperconnexion serait l'un des facteurs principaux de fatigue, de stress ou encore de problèmes d'endormissement. Cela donne envie d'appuyer sur OFF, n'est-ce pas ?

Une prise de conscience à opérer

La posture du top management, qui imprime la culture d'entreprise, est primordiale dans l'utilisation des outils numériques. **C'est elle qui insuffle une norme à l'équipe, même de façon inconsciente.** *« Beaucoup de dirigeants et managers ne se rendent pas compte que leurs agissements ouvrent des possibilités et autorisent des manières de faire, bien au-delà de ce qu'ils imaginent. La décision de ne pas répondre à un mail le soir par exemple, plus que d'écrire une note mentionnant le fait que compte tenu de l'heure l'équipe n'a pas à y répondre de façon urgente, a un énorme impact »,* illustre Sandra Fillaudeau.

« Beaucoup de dirigeants et managers ne se rendent pas compte que leurs agissements ouvrent des possibilités et autorisent des manières de faire, bien au-delà de ce qu'ils imaginent. »

Un usage raisonné et raisonnable : oui, mais comment ?

L'exemplarité repose sur un principe simple : s'appliquer à soi-même ce que l'on attend des autres. Une règle qui fonctionne à merveille en matière d'usage des outils numériques et de déconnexion au travail. Alors, comment encourager vos managers à montrer l'exemple ?

Formez vos managers aux nouveaux outils

L'usage raisonné des outils numériques recouvre de nombreuses pratiques : l'utilisation des mails, des outils de messagerie instantanée, la culture de l'urgence, le droit à la déconnexion... **Et il serait trop facile de blâmer uniquement les outils digitaux !** Le problème vient avant tout de l'usage que l'on en fait. « *Le Triple Peak Day ou troisième pic de travail (constaté entre 20h et 23h, nldr) met en évidence la folie que sont devenues nos journées de travail : un enchaînement de réunions, quasi exclusivement en ligne, et où il faut vraiment se battre pour dégager du temps de travail en profondeur. En gros, la journée sert aux réunions (qui ont augmenté de 250% depuis le début de la pandémie) et aux communications instantanées (+42% de chats Teams), reléguant le «vrai» travail, nécessitant de la concentration, en tout début ou en fin de journée* », remarque [Sandra Fillaudeau](#).

Or, une étude Capterra indique que **65 % des managers n'ont suivi aucune formation en vue de l'acquisition d'une meilleure compréhension et utilisation des outils numériques** au cours de l'année précédente, et 18 % ont dû se former en autodidacte. Ça commence mal.

Auditez vos propres usages pour mieux prioriser

Pour changer ses pratiques, encore faut-il identifier où elles posent problème. Et idéalement, de manière commune. « *Car le problème de la déconnexion, c'est le sentiment de culpabilité. S'en vouloir de voir son manager ou ses équipes en baver* », explique [Christophe Nguyen](#). Prendre le temps de monitorer les échanges de mails, ou encore tenir un « journal d'interruptions », permettent d'**identifier les usages tolérés et ceux à éliminer**. La fameuse matrice d'Eisenhower permettant ensuite de prioriser et déterminer quand un outil ou une pratique est adaptée ou ne l'est pas.

Discutez et déterminez des règles d'usage communes

Non, les bonnes pratiques ne vont pas de soi. Encore moins à l'ère du télétravail, qui limite les échanges et favorise les incompréhensions. « *Les usages liés au travail hybride ne sont pas encore clairs. Et cela ne se fait pas tout seul, il faut créer des espaces de discussion pour déterminer comment on peut travailler ensemble. C'est primordial de discuter autour de ces éléments pour éviter les interprétations et expliciter les règles d'usage* », ajoute Christophe Nguyen. Qu'est-ce qu'une véritable urgence ? Quel est le temps raisonnable pour espérer obtenir une réponse à un mail ? À partir de quelle heure doit-on impérativement cesser d'y répondre ? Prêt, feu, débattiez.

Incarnez le changement

Les bonnes pratiques s'apprennent et s'affinent progressivement pour **se fondre dans la culture de l'entreprise**. Mais pour cela, elles doivent ruisseler depuis les plus hautes fonctions de la structure. Sans quoi, il est impossible d'offrir aux collaborateurs la sécurité psychologique nécessaire pour décrocher sans culpabiliser. « *Savoir que l'on va pouvoir résoudre un problème le lendemain matin avec l'aide de son manager permet de ne pas angoisser en cherchant à le résoudre le soir, dans son lit* », explique encore ce psychologue du travail et expert en risques psychosociaux. Que les mesures en la matière soient incitatives ou coercitives, c'est à la direction puis au management de montrer l'exemple, avant même de s'assurer que ces « bonnes pratiques » sont effectivement appliquées par les collaborateurs. Fais ce que je dis, car c'est aussi ce que je fais.



Tendance n°9 :

Miser sur des
aides de garde
d'enfant pour
favoriser le
maintien dans
l'emploi de ses
salariés

UNE NOUNOU D'ENFER

Congé paternité allongé, renforcement des aides destinées aux familles monoparentales, et bientôt uniformisation de l'accès aux différents modes de garde... Le Projet de Loi de Financement de la Sécurité Sociale propose de nouveaux dispositifs invitant à réduire les inégalités entre femmes et hommes, tout en facilitant le quotidien des parents salariés. Pour autant, accompagner ces derniers dans leur capacité à mener de front vies professionnelle et familiale est un sujet qui ne s'arrête pas à la lettre de la loi, mais mérite de passer les portes de l'entreprise. Alors, pourquoi et comment pouvez-vous aider vos collaborateurs parents ?

Parentalité et travail : l'équation impossible ?

Impossible, non. Difficile, très certainement. 77 % des femmes et 68 % des hommes jugent ainsi que la parentalité est insuffisamment prise en compte dans l'organisation du temps et des lieux de travail de leur entreprise. Alors pourquoi et comment changer la donne ?

Le parcours du combattant des parents qui travaillent

En France, trouver un mode de garde est un chemin semé d'embûches. **À tel point que de nombreux parents, et notamment les mères, en viennent à réduire leur temps de travail ou à renoncer à travailler.** *« Avoir un enfant de moins de 3 ans, c'est devoir gérer la fameuse «charge mentale» dont on parle tant. Et pas seulement en temps de pandémie. Planifier les entretiens avec les assistantes maternelles parce qu'il n'y a pas de place en crèche, aller chercher un bébé qui a 39° de fièvre à 15h, somnoler en réunion parce que*

cela fait des mois que le petit fait des angoisses nocturnes... Tous ces tracas du quotidien sont bien connus des jeunes parents, mais personne n'en parle ouvertement. En entreprise, c'est l'omerta. Il y a une fausse bienveillance autour de la parentalité : d'un côté, on se cotise pour vous offrir un cadeau de naissance, de l'autre, on vous fait bien comprendre qu'il ne faudrait pas que votre productivité diminue », considère Pauline Rochart, experte en futur du travail et facilitatrice indépendante.

Une carte à jouer pour le moral et l'attractivité

Les entreprises peuvent heureusement agir pour créer un environnement favorable et encourager le retour à l'emploi des salariés parents. Une étude EY observe que **80 % des entreprises qui proposent une politique familiale constatent une amélioration du moral de leurs salariés, et 70 % une hausse de leur productivité.**

Des chiffres qui ne surprennent pas Pauline Rochart pour qui l'enjeu crucial est avant tout la considération de la charge de travail : « *De nombreuses entreprises se targuent de prendre des mesures «parent friendly», mais ce sont parfois des solutions quasi indolores au sens où elles ne remettent pas en cause le problème structurel du surtravail. Les mesures spécifiques allouées aux parents, comme les budgets pour la garde, sont nécessaires mais elles ne doivent pas être «l'arbre qui cache la forêt». Elles ne peuvent pas permettre de s'affranchir d'une réflexion plus globale sur l'organisation du travail et l'impact de celle-ci sur la situation personnelle des salariés parents.* »

Politique parentalité : des actions qui paient

Nounou malade, grève des écoles... Une étude de Filapi indique qu'**un problème ponctuel de garde conduit à près de 4 heures d'inefficacité au travail**. Une demi-journée perdue qui coûte cher aux entreprises...

« Les politiques publiques ne sont pas allées dans le sens du renfort d'une approche collective des modes de garde, mais ont davantage incité les gens à l'individualiser (assmat, garde partagée, crèche d'entreprise...). Les entreprises ne sont pas responsables de ce choix, mais elles en subissent les conséquences car leurs employés vont être préoccupés et impactés par cette question très régulièrement. De fait, ça se répercute sur leur productivité », explique Pauline Rochart.

En parallèle, une autre étude menée par Migros a pu démontrer que **100 € investis par l'entreprise en faveur de la parentalité rapportent 108 €**. Un **“ROI” de 8%** qui s'explique principalement par la diminution de l'absentéisme, mais aussi par la baisse des coûts de recrutement permis par une fidélité accrue des salariés tout au long de leur carrière.



Agir pour une entreprise plus «parent-friendly»

Près d'une centaine d'entreprises ont déjà signé la charte Parental Challenge, et mis en place quelques-unes des 100 actions et 12 mesures à mener pour aider les entreprises dans la réflexion autour de leur stratégie de parentalité en entreprise. Et vous, où en êtes-vous de votre politique RH en la matière ?

Un soutien financier et global bienvenu

La place en crèche du petit Timéo vous coûte-t-elle plus cher que ce que son papa Thomas consommait en afterwork pendant ses glorieuses années de célibat ? Sans doute. Mais cela reste un dispositif attractif à envisager. La mise en place d'une crèche d'entreprise, ou la réservation de places destinées à ses salariés, offre un **soutien financier et logistique fortement apprécié par les jeunes parents**.

Mais l'employeur qui ne souhaite ou ne peut pas se lancer dans cette démarche a également la possibilité de verser une aide aux salariés - généralement sous forme de chèques CESTU - afin de contribuer directement à ses frais de garde. Voire, comme le font déjà certaines entreprises, le financement de jours de congé «enfants malades» ou «rentrée scolaire» complémentaires.

La majorité des entreprises qui mettent en place des dispositifs liés à la parentalité s'en tiennent aux conditions légales. Or, **ouvrir ses dispositifs à tous ses salariés, indépendamment de leur ancienneté ou de leur type de contrat, est un véritable atout** pour fidéliser et retenir les talents.

Une organisation du travail tout aussi importante

« L'entreprise ne peut pas tout faire toute seule, reconnaît Lucile Quillet, journaliste et autrice de Le prix à payer (Les liens qui libèrent, 2021). Mais certaines redoublent d'inventivité en favorisant la flexibilité des modes de travail avec le télétravail par exemple, et également des horaires en supprimant notamment les réunions après 18h. La volonté politique aide forcément dans l'équation. D'autres pays, comme la Suède, ont instauré des congés parentaux longue durée, fractionnables jusqu'aux 6 ans de l'enfant et rémunérés 80% du salaire. Ça change tout ! »

Soutenir ses salariés parents ne demande pas nécessairement de « passer par la caisse ». **Il s'agit aussi de mettre en place des dispositifs et des règles qui vont faciliter leur quotidien de manière très concrète** (et généralement, celui des autres collaborateurs aussi) : télétravail, flexibilité horaire, interdiction des réunions tard le soir ou tôt le matin, politique de temps partiel ambitieuse, souplesse dans la pose des congés...

Lever les tabous et combattre le sexisme

« Laisse tomber, on ne peut pas compter sur elle le mercredi » ou encore « Et tu ne peux pas demander à ta femme d'aller chercher tes enfants plutôt ? » En entreprise, 80 % des femmes ont entendu des remarques sexistes liées à la maternité, et 59 % des hommes à la paternité. « On a ouvert le marché du travail tel qu'il existe aujourd'hui aux femmes, mais on exigé d'elles qu'elles soient des Wonder Woman en charge de tout concilier. Et on a tendance à envisager du même coup que penser des politiques pour améliorer la situation revient à leur faire une faveur. Mais ce n'est pas à elles de courir après une façon de travailler «masculine», reposant sur des privilèges et sur le travail gratuit d'autrui. C'est au monde du travail de se réformer et d'arrêter d'exiger des salariés parents qu'ils travaillent comme s'ils n'avaient pas cette responsabilité familiale. C'est une hypocrisie folle de discriminer ces travailleurs alors que tout le monde a cette responsabilité d'une manière ou d'une autre autre (parentalité, aide...). Et si vous n'en avez pas, cela signifie le plus souvent que quelqu'un s'en charge pour vous », pointe Lucile Quillet.

Entre non-sujet et discrimination, la parentalité a longtemps été mise de côté par les organisations.

Dès lors, elle entraîne une peur du jugement de la part des parents, réticents à l'idée de partir plus tôt ou encore d'exercer leur droit à la déconnexion. Mais ne l'oublions pas : avant même d'être un atout pour votre marque employeur, accompagner la parentalité c'est aussi favoriser l'égalité des genres et faire progresser la société.

« C'est au monde du travail de se réformer et d'arrêter d'exiger des salariés parents qu'ils travaillent comme s'ils n'avaient pas cette responsabilité familiale. C'est une hypocrisie folle de discriminer ces travailleurs alors que tout le monde a cette responsabilité d'une manière ou d'une autre autre »

Tendance n°10 :
Former ses
managers
à la gestion
d'équipes
composites

L'ART DE DEVOIR COMPOSER

Le CDI, LA voie royale ? Une vision « so 2020 ». Car le statut d'indépendant, qui faisait déjà les yeux doux à de nombreux travailleurs avant la pandémie, n'a fait que se renforcer. Ils sont désormais plus d'un million à avoir succombé à son regard de braise, soit presque deux fois plus qu'à la création du statut micro-entrepreneur en 2009. Et dans cette belle histoire, ce sont les managers qui tiennent la chandelle. D'un côté, ils doivent organiser leur équipe et leurs méthodes de travail pour collaborer avec ces externes (freelances, salariés en portage, intérimaires...) dont le travail est devenu essentiel. De l'autre, ils sont ralentis par des systèmes et des outils trop souvent pensés uniquement pour l'interne. Alors, comment les épauler face à ces nouveaux défis ?

Quand l'avenir s'annonce peuplé d'équipes mixtes

En parallèle du management hybride - avec des collaborateurs à la fois en présentiel et en télétravail - orchestrer des équipes composites demande aux managers d'adapter, une fois encore, leurs pratiques. Un nouveau challenge sur lequel concentrer vos efforts, car la tendance n'a pas vocation à s'amenuiser puisque la barre des 1,5 million d'indépendants devrait être passée entre 2025 et 2030.

Les sirènes du freelancing chantent aux oreilles de vos salariés

L'un des plus gros challenges RH de 2023, comme des années à venir, est de convaincre vos collaborateurs de rester salariés. Car les dernières études en la matière révèlent que **les professionnels expérimentés sont de plus en plus nombreux à considérer le freelancing comme un choix de carrière attractif**. Entre autonomie, flexibilité et équilibre vie pro/vie perso, il faut reconnaître que ce statut répond à merveille aux nouvelles attentes des travailleurs.

Le rôle du manager devient alors d'autant plus essentiel, que la relation avec ses collaborateurs constitue l'un des motifs principaux de fidélisation ou de départ. Une étude Gallup de 2019 confirme ainsi que dans 50% des cas de démission, les salariés claquent la porte en raison d'un mauvais relationnel avec leur N+1.

Or, assurer la motivation de ses équipes dans un environnement de travail sain, qui plus est dans le contexte d'une équipe composite, est un défi technique, logistique et humain face auquel peu de managers sont réellement armés. « *Déjà dans une équipe « normale », les réunions d'équipe par exemple sont compliquées parce qu'elles nécessitent de réunir des gens qui ne font pas forcément la même chose, ne parlent pas le même langage. Mais avec des freelances qui ont souvent peu d'interactions avec les membres du groupe, ça l'est davantage. Donc la seule chose qui « fait équipe » pour eux, c'est le manager* », explique Louis Vareille, réuniologue et expert en performance collective.

Du management d'individus au management en réseau

La gestion d'équipes composites a été nettement accélérée par la crise sanitaire. « *Il y a depuis une forte tendance à passer d'un management de subordination de l'individu à un management et une organisation en réseaux d'équipes, qui s'appuie souvent sur un management par les rôles plutôt que sur les fiches de poste* »,

observe Luc Bretones, fondateur de Purpose for Good et auteur de *L'entreprise nouvelle génération* (Eyrolles, 2020).

De nouvelles règles du jeu rarement formalisées, et dont certaines entreprises n'ont même pas forcément pris conscience.

Néanmoins, certains dirigeants avant-gardistes ont déjà mis aux oubliettes la vision traditionnelle et linéaire d'une équipe, au profit d'une réflexion axée sur un « écosystème ». À savoir, **une structure axée sur la création de valeur, ses complémentarités et ses interdépendances**. Une idée intéressante qui invite à réfléchir aux implications stratégiques, organisationnelles, réglementaires et pratiques d'une main-d'œuvre articulée autour de salariés et de travailleurs freelances. « *Ce référentiel permet de comprendre en temps réel que l'on ne dispose pas des compétences en interne sur certains rôles très spécifiques et qu'il est donc nécessaire d'aller les chercher où elles se trouvent, c'est-à-dire sur le marché* », ajoute Luc Bretones. Pour travailler avec harmonie et fluidité avec ces nouveaux membres de vos équipes, encore faut-il savoir comment (bien) les considérer.

Faire du freelance un membre de l'équipe comme un autre

« La performance opérationnelle vient de la capacité des gens à travailler ensemble. Les gains de productivité numéro 1 des organisations se tiennent dans ces capacités-là, et non pas dans le fait d'ajouter un énième processus ou système d'information », explique Luc Bretones. Mieux travailler ensemble, serait-ce LE défi qui attend vos managers en 2023 ?

Appliquez les mêmes règles pour tous

Qu'ils fassent partie de l'équipe pour une nuit ou toute une vie, les freelances deviennent peu à peu des membres à part entière d'une équipe. Et à ce titre, peuvent espérer y être traités de manière équitable, non archaïque. « Il est nécessaire d'avoir un leadership ajusté, traduit Luc Bretones.

Il y a une aspiration générale à des modes de fonctionnement respectueux et collaboratifs, en intelligence collective. Cette alchimie de l'équipe va fonctionner à la fois s'il y a le bon mode de leadership et si on parle un langage commun. »

Concrètement, il ne s'agit pas de leur proposer le Plan d'Épargne Entreprise, mais bien de **leur offrir le même traitement que vos internes : accès à la cantine, droit à la déconnexion, flexibilité...**

« L'important est de traiter tout le monde de la même manière, renchérit Louis Vareille. En tant que manager, je dois avoir les mêmes attitudes et comportements vis-à-vis des différents partenaires pour qu'ils fassent «équipe», même en étant composite.



Si les salariés disposent d'un traitement de faveur, je respecte par exemple leur droit à la déconnexion en ne leur écrivant plus après 17h, alors que les prestataires externes sont sollicités 24h/24, je crée un différentiel de traitement et je nie le fonctionnement d'équipe. Or ce n'est pas le statut des membres de l'équipe qui va faire l'équipe, c'est le projet. »

Encouragez la culture de l'écrit et le travail asynchrone

Parce que les équipes deviennent non seulement hybrides, mais aussi composites, il devient essentiel de redonner ses lettres de noblesse à la culture de l'écrit. **L'objectif : pouvoir fournir à tout le monde le même niveau d'information.** « Et en parallèle, il faut explorer de plus en plus l'asynchrone : pour envoyer à l'avance les éléments, travailler des ordres du jour explicites, assurer un suivi des tâches auprès de chaque partie prenante », ajoute Louis Vareille.

Créez des rituels pour faciliter la cohésion et la fluidité du travail

Les rituels sont le « dada » des nouvelles méthodes de travail et de management. Et le travail en équipe composite ne déroge pas à la règle. Réunions de lancement, de triage, de pilotage opérationnel... **Autant de rendez-vous qui permettent de mener et d'encadrer avec justesse et efficacité le travail de chacun.**

« Dans une logique projet, la mise en place d'un rituel de coordination et de distribution de la charge permet de créer de la certitude, analyse Louis Vareille. Et ce, autant pour la gestion du projet que pour ses participants. Le point essentiel du rituel est ensuite qu'il soit récurrent : quotidien, hebdomadaire ou mensuel. Finalement, la gestion d'une équipe composite demande d'autant plus de discipline. »

« La performance opérationnelle vient de la capacité des gens à travailler ensemble. Les gains de productivité numéro 1 des organisations se tiennent dans ces capacités-là, et non pas dans le fait d'ajouter un énième processus ou système d'information »

Manager un freelance vs un salarié : comment trouver le bon équilibre ?

Avec

Ludovic Girodon

conférencier en management
et auteur de Dream Team (2019)



*Le statut d'indépendant n'en finit plus d'attirer de nouveaux talents, tandis que les mutations actuelles du marché du travail favorisent leur recours par les organisations, afin de pallier aux besoins de main-d'œuvre notamment sur les profils pénuriques. En 2020, 57 % des entreprises de l'Hexagone ont ainsi fait appel à des freelances, alors que dans le même temps 40 % des salariés envisageaient de se lancer un jour à leur propre compte. Si la question de savoir comment retenir vos salariés (à la fois dans leur poste et dans leur statut) se pose logiquement, il en va de même pour celle d'attirer et fidéliser vos talents externes. Et si vos méthodes de management étaient justement la clé ? **Ludovic Girodon, conférencier en management et auteur de Dream Team (2019)** vous dévoile ses pré-requis pour marquer des points auprès de ces travailleurs indépendants.*

Pour toi, à quoi un manager doit-il être attentif en considération des spécificités du statut de freelance ?

Derrière la notion de « freelance », il y a des réalités très différentes. Par exemple, entre une personne qui va faire une mission de 6 mois à temps plein et au contact des équipes, et une autre qui va travailler à distance de manière plus ponctuelle. Le premier enjeu est de dissocier le mode de fonctionnement selon le type de freelances avec lesquels on travaille, mais aussi d'avoir une meilleure compréhension de la réalité de leur statut. Parfois, quand on est au chaud dans son CDI, **on peut avoir tendance à oublier que la principale ressource d'un freelance est son temps.** Prendre du temps supplémentaire pour mettre en place des rituels, des process, des stratégies... devient très vite compliqué si ce n'est pas rémunéré.

Il y a aussi le sujet contractuel : un freelance reste indépendant, il n'y a donc pas de lien de subordination. Il faut être d'autant plus vigilant à ce que la relation soit la plus équilibrée possible, presque encore davantage qu'avec un salarié.

Quels sont tes conseils pour favoriser une bonne collaboration avec cet indépendant ?

En tant que manager, on doit s'assurer que les besoins fondamentaux du freelance sont bien nourris. J'ai identifié cinq piliers qui font que tu as l'équipe la plus engagée possible et quand je les projette sur la collaboration avec un freelance, ça colle complètement. **Ils sont réunis autour de l'acronyme DREAM.** D pour « Direction », qui revient à donner du sens : pourquoi est-ce qu'on fait ce projet ? Pourquoi on fait appel à toi ? Pourquoi on met tel process en place ? C'est d'autant plus important pour quelqu'un qui a un pied en dehors et un autre à l'intérieur de l'entreprise. Souvent, il y a déjà ce travers classique avec ses équipes, quand on est manager : les choses sont tellement claires dans nos têtes qu'on oublie de prendre le temps d'expliquer le pourquoi du comment. Avec un freelance qui maîtrise encore moins les codes, la culture, le jargon interne... il faut prendre d'autant plus le temps de poser ce cadre.

Ensuite, il y a le R de « Reconnaissance », un freelance est comme tout le monde, il a besoin qu'on valorise son travail. Certains managers voient cette relation sous un prisme très froid « client-fournisseur », mais aujourd'hui tu ne peux plus fonctionner comme ça. **Depuis la pandémie, tout le monde gagne en maturité sur le fait de recourir à des externes.** Les entreprises qui n'arriveront pas à avoir de relations privilégiées avec ces freelances, prendront le risque qu'ils aillent voir ailleurs. C'est la même dynamique qu'avec des salariés.

Après, on a le E d'« Environnement social » qui a trait à l'ambiance et à la confiance. Quand on travaille avec un freelance, c'est partir du principe qu'on a confiance en lui ou elle a priori, et jusqu'à preuve du contraire. Certains managers peuvent avoir tendance à faire l'inverse, en attendant notamment de leurs salariés qu'ils « fassent leurs preuves ». Avec des freelances, c'est d'autant plus important de savoir faire confiance par défaut entre la distance et l'absence de lien de subordination.



Le A d' « Autonomie » est au cœur du sujet : par définition, un freelance est contractuellement plus autonome qu'un salarié. Cela demande une capacité à déléguer, à responsabiliser et à faire en sorte qu'on transfère une part de ce qui ne peut pas être fait en interne à quelqu'un d'autre. Et ça demande de la méthode : on ne peut pas s'en tirer avec un brief et considérer que c'est parti. Des points avant, pendant et après la collaboration sont nécessaires, en étant très structurés pour se mettre d'accord sur des échéances, à la fois selon le sujet et le niveau de la personne. Et le dernier pilier est le M de « Montée en compétences », le freelance doit avoir le sentiment d'apprendre de nouvelles choses, de progresser. Avoir des missions variées et travailler avec différentes personnes font partie des moteurs du choix de ce statut.

En tant qu'entreprise, comment parvenir à se démarquer auprès de ces talents externes ?

Les entreprises qui s'en sortent le mieux avec leurs freelances sont celles qui parviennent à gommer le plus possible les marqueurs internes/externes. C'est un sujet plus juridique qu'autre chose. Offrir des prestations ou inviter à ses événements internes ses collaborateurs freelances a énormément de sens. Il y a aussi une co-construction qui mérite de s'opérer autour de discussions d'équipe. Certains sujets ne sont pas évidents à envisager de façon participative, mais je trouve que celui-ci si prêle énormément. **L'objectif est de répondre à un besoin et il n'y a pas de schéma unique** : certains freelances préfèrent être intégrés, d'autres d'être plus tranquilles. L'idée est de se réunir avec son équipe en se demandant ce qu'il est possible et pertinent de proposer à ses freelances, et ensuite de prendre en considération individuellement de quoi chacun d'entre eux a envie.

CONCLUSION

Devant ces tendances, avec les idées précieuses (on l'espère) qui en découlent et la quantité de choix qui s'offrent à vous, vous avez de quoi rester songeur. Après tout, quelques jours plus tôt vous ouvriez sereinement vos cadeaux et en voilà un qui vous questionne presque autant que cette tenue de sport offerte par Belle maman. Déjà, on espère que vous avez pris et profité de ce temps de repos. L'impératif est de rigueur en ces périodes d'épuisement professionnel généralisé. Non seulement un manager ou dirigeant reposé en vaut deux, mais surtout il donne l'exemple à ses troupes.

Ensuite, et fort heureusement, vous n'êtes pas seuls. Pas seuls face à ces choix à trancher, ces décisions à prendre, ce cap à envisager. **Et si le meilleur moyen de venir à bout de la « Grande Démission » était d'envisager cette nouvelle année comme le temps de la « Grande Discussion » ?** Qu'il s'agisse de l'organisation du travail ou de sa durée, de négociation salariale face à une inflation tenace, ou encore du sens de l'activité, la plupart des sujets sont collectifs. Les salariés aimeraient qu'on les consulte et qu'on les entende. Mieux, ils souhaitent prendre part à vos choix.

Selon la taille des équipes et la nature des chantiers, la « Grande Discussion » peut prendre des modalités différentes, mais elle devrait être une priorité. Discussion ouverte et transparente avec les dirigeants, sondages portant sur des points précis (temps de travail, organisation, outils...) ou comités thématiques avec des volontaires, les solutions ne manquent pas. Mais ce qui compte, ce n'est pas seulement de faire parler, mais surtout d'entendre, c'est-à-dire de faire quelque chose des informations et idées partagées par les collaborateurs, avant d'amorcer de nouveaux chantiers.

Beaucoup de salariés se plaignent de ne pas échanger suffisamment avec leur manager. L'isolement accru au travail rend ce besoin plus fort car les occasions de se croiser, par hasard, pour échanger autour d'un café sont moins nombreuses qu'avant. Il faut donc mieux organiser et planifier ces échanges. **À bien des égards, cette « Grande Discussion » avec chacun des collaborateurs représente un levier majeur de rétention !** À l'écoute des épreuves personnelles et des envies professionnelles de chacun, les managers pourront mieux prévenir de nombreux départs et accompagner les trajectoires. Les plus belles possibles.

Réalisé par

Welcome to the Jungle

Cet ebook a été réalisé avec la participation de nos expert·e·s du Lab.
Un grand merci à Laetitia Vitaud, Pauline Rochart, Sandra Fillaudeau,
Camille Rabineau, Bénédicte Tilloy, Samuel Durand, Christophe Nguyen,
Luc Bretones, Céline Marty, Lucile Quillet, Louis Vareille,
Ludovic Girodon, Céline Méchain et Jérémie Clédat.

Rédaction

Marlène Moreira,
avec Laetitia Vitaud
et Mélissa Darré

Édition

Mélissa Darré

Mise en page

Yana Gurskaya

Illustration

Elise Vandeplancke

Photographie

Thomas Decamps

Welcome to the Jungle Solutions

**Faites rayonner votre marque employeur
et simplifiez vos recrutements**

[Nous contacter](#)