ENTRETIEN

«Ce qui compte avant tout pour les salariés, c'est la qualité du travail »

p. 5

DÉBAT

La réussite de l'hybridation viendra de la gestion **des temps, des lieux et de l'équité**

p. 7

Entreprise & Carrières

L'HEBDOMADAIRE DES RESSOURCES HUMAINES ET DU MANAGEMENT

www.info-socialrh.fr

L'ENTREPRISE FACE À L'IMPÉRATIF DE FLEXIBILITÉ : LE TRAVAIL HYBRIDE NORMALISÉ

ISSN : 1955-5687

© DALL. E

Entreprise & Carrières
L'HEBDOMADAIRE DES RESSOURCES HUMAINES ET DU MANAGEMENT

Anticipez les évolutions RH et optimisez votre management

Chaque lundi,
toute l'information RH et Management
traitée de façon pratique et opérationnelle :

- **Le Fait de la semaine :** mise en relief d'un événement
- **L'actualité,** l'essentiel de l'actualité sur la formation, les relations sociales, la gestion des ressources humaines…
- **Le point sur…** Un dossier thématique pour accompagner votre réflexion et guider votre mise en pratique
- **Sur le terrain,** des expériences ou innovations dans les entreprises
- **Le Grand entretien,** une interview d'expert
- **Les Chroniques** de 6 experts de la GRH, du droit social, de l'innovation, de la RSE…
- **Les Clés :** la tendance économique,

EEC_AP-A4_01-22

Entreprise & Carrières, la revue d'action et de réflexion des professionnels RH et des managers de proximité

BULLETIN D'ABONNEMENT

À retourner à l'adresse suivante : SOCIAL RH Publications
Service abonnements - 23 rue Dupont-des-Loges - 57000 Metz
Tél. : 01 40 05 23 15 - Mail : abonnements@info6tm.com

☐ **Oui,** je souhaite m'abonner à l'offre* **Entreprise & Carrières** suivante :

EECAP00014

Formule choisie (à cocher)	Caractéristiques de l'abonnement annuel	Prix unitaire HT	Prix unitaire TTC
☐ **PAPIER + web**	48 numéros Entreprise & Carrières au format papier + 1 accès web à ces numéros et aux archives via liseuse, aux contenus en ligne réservés aux abonnés sur www.info-socialrh.fr + 1 inscription à la newsletter quotidienne infosocialRH	**242,90 €** au lieu de ~~267,67 €~~**	**248 €** au lieu de ~~273,60 €~~**
☐ **100 % WEB**	1 accès web aux 48 numéros Entreprise & Carrières et aux archives via liseuse, aux contenus en ligne réservés aux abonnés sur www.info-socialrh.fr + 1 inscription à la newsletter quotidienne infosocialRH	**242,90 €** au lieu de ~~267,67 €~~**	**248 €** au lieu de ~~273,60 €~~**
☐ **Accès WEB supplémentaire**	Uniquement en complément de l'abonnement annuel à la version Papier ou 100% Web. Merci de préciser le Nom, Prénom et Mail du bénéficiaire :……	**121,45 €**	**124 €**
☐ **Offre DUO SOCIAL RH**	48 numéros Entreprise & Carrières au format papier + 10 numéros Liaisons sociales magazine au format papier + 1 accès web à ces numéros et aux archives via liseuse, aux contenus en ligne réservés aux abonnés sur www.info-socialrh.fr + 1 inscription à la newsletter quotidienne infosocialRH	**267,38 €** au lieu de ~~339,10 €~~**	**273 €** au lieu de ~~346,60 €~~**

Pour tout envoi **hors de France** métropolitaine (DOM-TOM, Union européenne et étranger), paiement par **virement** ou **prélèvement**, offres **étudiants**, nous contacter au : **01 40 05 23 15**

* Offre spéciale réservée aux nouveaux abonnés en France métropolitaine jusqu'au 31/12/2022 (au-delà de cette date, le prix barré sera appliqué), franco de port et d'emballage sous réserve d'une modification du taux de TVA applicable au moment de la commande. Dans la limite d'un accès web par abonnement. Ces tarifs correspondent à des abonnements annuels. Les abonnements sont automatiquement renouvelés d'une année sur l'autre sauf avis contraire de votre part signifié un mois avant la date d'échéance.
** Prix de vente au numéro. TVA 2,10 %.

❒ Mme ❒ M. Nom ……
Prénom ……
Fonction ……
Raison sociale ……
Adresse ……
Code postal |_|_|_|_|_| Ville ……
Téléphone ……
E-mail (obligatoire) ……
N° Siret |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_| Code NAF |_|_|_|_|_|
❒ Siège ❒ Établissement Nombre de salariés à mon adresse ……

Je choisis mon mode de paiement par :

❒ chèque à l'ordre de SOCIAL RH Publications ;
❒ virement au titulaire du compte SAS SOCIAL RH Publications selon coordonnées bancaires mentionnées ci-dessous.

Date et signature

La signature de ce bulletin d'abonnement emporte adhésion des conditions générales de vente consultables sur www.info-socialrh.fr

Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6/01/1978 modifiée et au Règlement européen n° 2016/679/UE du 27/04/2016 vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de portabilité et à la limitation du traitement des informations vous concernant auprès de la direction commerciale de la SAS SOCIAL RH Publications.

SOCIAL RH PUBLICATIONS
SIÈGE SOCIAL 23 RUE DUPONT-DES-LOGES I 57000 METZ I SAS AU CAPITAL DE 1000 € I RCS METZ B 823 175 617 I SIRET 823 175 617 00047 I CODE TVA FR80 823 175 617
COORDONNÉES BANCAIRES : CRÉDIT AGRICOLE DE LORRAINE | IBAN FR76 1610 6000 0196 0080 3523 481 | BIC AGRIFRPP861 | CODE TVA FR37 823 175 617

TABLE RONDE

ORGANISATION

COMMENT FLUIDIFIER **LE TRAVAIL HYBRIDE**

L'hybridation du travail, faite de présentiel et de distanciel – quasiment à la carte –, est là pour rester. Mais pour s'assurer que l'expérience collaborateur est à la hauteur des nouvelles exigences, les DRH doivent éviter tout accroc, en adoptant une philosophie adaptée sur l'utilisation des bureaux, de même que des outils pour faciliter la vie des salariés.

Le flex office ? Cela existe déjà depuis quelques années… Certaines entreprises y auraient même vu l'opportunité de réduire leur surface de bureau et de faire ainsi des économies. Mais voici les DRH confrontées à une nouvelle donne, celle du travail hybride. Depuis les confinements et la confirmation que nombre de tâches peuvent s'effectuer à distance et avec autant, sinon plus, d'efficacité qu'au bureau, l'hybridation du travail – mi-présentiel, mi-distanciel, donc – tend à devenir la norme. Si des accords ont été signés au sein de milliers d'entreprises sur le télétravail, impliquant généralement un nombre (souvent fixe) de jours où le salarié peut travailler à distance pendant la semaine, le mois, voire l'année, et un quota de jours de présence sur le lieu traditionnel de travail, reste à faire en sorte que ces accords s'appliquent sans accroc sur le terrain. Certes, managers et équipes peuvent décider des jours auxquels chacun s'astreint à être en présentiel, par exemple, afin de faire en sorte qu'un salarié ne se retrouve pas seul au bureau ou au contraire, rate un échange… Mais l'idée qui anime de plus en plus les DRH est celle d'une expérience collaborateur harmonieuse, sans à-coup, tant au bureau que hors bureau. Bref, il s'agit, désormais, de fluidifier l'hybridation du travail.

HYBRIDATIONS MULTIPLES

« D'autant qu'il s'agit aussi bien d'hybridation des espaces, avec des usages multiples, que d'hybridation des parcours collaborateur, le tout de façon digitalisée. C'est ce que nous appelons chez nous l'*employee journey*. Il s'agit d'organiser le parcours du collaborateur, en prenant en compte le télétravail mais aussi le nouvel usage des espaces, afin de transformer un risque en opportunité », relève Laurent Pavillon, Global Head of Business Services de BNP Paribas Real Estate. Un « voyage collaborateur » au sein de tous les espaces de l'entreprise, en somme, du bureau à la cantine, du service de conciergerie à la salle de sport, dans le cas de BNP Paribas Real Estate. Associé à des outils numériques, sous forme d'applications, qui permettent d'ouvrir un casier pour ranger ses affaires personnelles, de trouver une place pour garer sa voiture ou son vélo au parking, et réserver un

bureau pour se poser, de préférence près de son équipe, ou au calme, selon ses besoins, ou une salle équipée pour une réunion. « Auparavant, nos outils numériques n'étaient pas centrés sur le collaborateur, qui devait télécharger une multitude d'applis, pour la salle de sport, la cantine, ou autre. Nous avions cependant décidé de travailler sur le sujet avant la crise Covid. Désormais, depuis avril 2022, nous n'avons qu'un seul portail, qui permet de mettre tous les jalons de son parcours en œuvre, et s'adapte à la multiplicité des demandes et des profils », ajoute-t-il.

De quoi, également, vérifier l'efficacité de la démarche. Les espaces sont-ils utilisés à plein ou certains sont-ils délaissés ? Faut-il, compte tenu de la demande, transformer davantage d'espaces en nouvelles salles de réunion ? « Notre système n'est pas figé, il est dynamique, et nous aurons peut-être un nouvel usage de certains lieux dans les mois qui viennent », indique Laurent Pavillon.

« Le but de ces outils, pour l'entreprise, est de s'assurer que si le collaborateur a fait le déplacement, cela n'aura pas été en vain, que l'expérience aura été enrichissante, qu'il aura rencontré des membres de son équipe, échangé et travaillé avec eux », remarque de son côté Éliane Lugassy, PDG de Witco, une start-up de l'HR Tech qui propose une appli pour centraliser tous les services et informations liés au bureau, au télétravail et au coworking, et compte parmi ses clients BNP Paribas Real Estate, de même que Sanofi, qui gère ainsi 50 sites dans 23 pays, dont un nouveau laboratoire de 65 000 mètres carrés, dans la banlieue de Boston, haut lieu de la recherche pharmaceutique aux États-Unis. « Certains peuvent penser qu'en 2022, réunir quelque 2 500 salariés sous le même toit va à l'encontre de la nouvelle tendance. Je ne le crois pas, écrit ainsi Paul Hudson, directeur général de Sanofi, dans un post LinkedIn. Bien sûr, nous avons dû apprendre à travailler dans un monde hybride, et chacun, y compris les membres de la direction, l'a fait. Et je pense sincèrement que l'avenir du travail inclura, voire dépendra, d'une réinvention des espaces de travail. C'est ce que nous avons fait dans nos nouveaux bureaux de Boston, en éliminant les silos entre la recherche et les autres fonctions de l'entreprise. » La dirigeante de Witco relève également que si l'entreprise n'offre qu'une appli visant à solutionner le seul problème des espaces de bureaux, elle a du mal à être adoptée par les collaborateurs. En outre, la plateforme standard de Witco, avec son socle de services de base, s'adapte aussi au profil et aux demandes des clients, qui peuvent avoir des solutions plus adaptées.

BIEN-ÊTRE DES COLLABORATEURS

« Notre vision est, en simplifiant son parcours, d'ajouter au bien-être du collaborateur », enchaîne Laurent Pavillon. Et il semble que les salariés l'aient compris, puisque la nouvelle appli Witco, en place depuis quelques mois, a été largement téléchargée et que le taux d'adoption s'élève à 90 %. Ils peuvent d'ailleurs aussi faire des demandes en cas d'incidents, de non-fonctionnement d'un appareil dans une salle de réunion, de panne, etc. « L'information arrive jusqu'au gestionnaire qui réagit rapidement », se félicite le responsable des services business.

Au-delà des économies de surface, et des avantages en matière de réduction de l'empreinte carbone de leurs salariés lorsqu'ils sont en télétravail, les entreprises y verraient-elles aussi la possibilité, avec ces applis, de « surveiller » les collaborateurs ? « D'abord, les réductions de surface de bureau ne sont, selon les données disponibles, que de 10 %, ce qui relativise cette tendance, et ensuite, la volonté de "fliquer" les salariés du fait qu'ils s'inscrivent sur une plateforme, est certes une crainte des syndicats, mais elle n'est le fait que d'une minorité d'entreprises selon notre perception », assure Éliane Lugassy. ◆ LYS ZOHIN

ENTRETIEN CROISÉ

« CE QUI COMPTE AVANT TOUT POUR LES SALARIÉS, **C'EST LA QUALITÉ DU TRAVAIL »**

▸ Benoît Serre, DRH de L'Oréal France et président délégué de l'ANDRH, et Hélène de Saint Germain, avocate associée en droit du travail au sein du cabinet Cornet Vincent Segurel, décryptent, au-delà de l'hybridation du travail, les révolutions en cours.

Les entreprises ont-elles pris l'hybridation du travail à bras-le-corps? Pensent-elles à préserver la qualité de vie au travail, au bureau comme en télétravail, et l'équilibre de vie des collaborateurs?

Benoît Serre : D'abord, 80 % des accords télétravail ne prévoient que deux jours de travail à domicile par semaine. Les grandes entreprises américaines qui ont voulu instaurer le tout-télétravail ont vite fait marche arrière, face au caractère ingérable du télétravail à plein temps. Les meilleures technologies du monde ne remplacent pas la présence des gens. Sans présence, l'entreprise n'existe plus. C'est une réalité à garder en mémoire : si tout le monde est en télétravail, rien n'empêchera un dirigeant de délocaliser massivement. Le travail fait par un télétravailleur français peut parfaitement être réalisé par un télétravailleur en Inde ou depuis la Silicon Valley. Les 35 heures ont déjà tué les « temps inutiles de management » – ces temps informels qui font le lien social dans les entreprises – le tout-télétravail risque de tuer le lien social qui subsiste encore. On a longtemps cru que la révolution du travail viendrait du digital, mais en réalité, elle est dans l'adaptation du travail à la vie personnelle. C'est un vrai sujet de rupture entre les anciennes générations et les plus jeunes, d'ailleurs.

Hélène de Saint Germain : Et ces nouvelles générations ont les moyens de cette rupture ! La transformation digitale, associée aux angoisses sur le climat, fait qu'il existe des demandes fortes et collectives de rééquilibrage du travail et de responsabilité des entreprises. Ces requêtes se font de plus en plus pressantes et les employeurs vont devoir se mettre au diapason. Si les entreprises peuvent être armées technologiquement pour assumer le tout-télétravail – et elles sont loin de toutes l'être –, elles sont nombreuses à ne pas s'être dotées de cadre juridique interne et des process, des équipes et des moyens adaptés… Or même si le Code du travail consacre des dispositions au télétravail, il n'est pas fait pour le tout-télétravail ou la liberté totale et incontrôlée d'organisation du salarié. Un salarié peut-il, par exemple, disposer de son vendredi en indiquant à son manager qu'il rattrapera le temps perdu le dimanche suivant ? Le droit du travail ne l'autorise pas. De même qu'un collaborateur ne peut pas choisir de travailler la nuit. On en arrive à la situation absurde où certaines entreprises bloquent leurs accès Internet à partir de certaines heures pour empêcher les salariés d'y accéder afin de ne pas être accusées d'encourager le travail en dehors du temps légal ou de ne pas respecter les temps de repos ! Le droit de l'Union européenne, dont une partie non négligeable de la jurisprudence influe sur le droit français, rappelle aussi l'obligation de l'employeur de contrôler la durée du travail – ce qui inclut le salarié en télétravail ou en forfait-jours.

B. S. : Par ailleurs, je crois qu'il faut fixer des limites à cette invasion de la QVT dans le cadre du télétravail :

« On a cru que la révolution du travail viendrait du digital, en réalité, elle est dans l'adaptation à la vie personnelle. »

BENOÎT SERRE, DRH DE L'ORÉAL FRANCE ET PRÉSIDENT DÉLÉGUÉ DE L'ANDRH

« Les entreprises françaises fonctionnent encore de façon féodale. »

HÉLÈNE DE SAINT GERMAIN, AVOCATE ASSOCIÉE DU CABINET CORNET VINCENT SEGUREL

les directions des ressources humaines ne vont tout de même pas devoir visiter les domiciles des collaborateurs pour vérifier si ceux-ci sont installés correctement ! On a tendance à oublier que ce qui compte pour les salariés, c'est d'abord la qualité du travail – au moins autant que celle de l'environnement de travail. En clair : moins de salles de sport et de baby-foot dans les entreprises et plus d'organisation du travail qui permet d'équilibrer les temps de vie. On remarque d'ailleurs que les demandes de crèches à proximité du lieu de travail, très prisées au début des années 2000, s'écroulent au profit de demandes de crèches proches du domicile. La QVT change d'époque !

H. S. G. : Mais elle est dans l'air du temps : l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) propose d'ailleurs des kits pour associer télétravail et QVT. Le management devient horizontal, le manager doit veiller à l'épanouissement de l'équipe et intégrer dans l'équation le droit du salarié à pouvoir avoir une vie personnelle. Le droit à la déconnexion en est une illustration. Cela conduit à prendre en compte dans l'organisation du travail la vie personnelle et au-delà, les contraintes personnelles des équipes et ainsi à mettre en place une organisation du travail à l'écoute et respectueuse des équilibres vie personnelle-vie professionnelle. Offrir une bonne qualité de vie au travail préserve également des risques psychosociaux, de même que cela satisfait à l'obligation de sécurité et de santé au travail, et plus généralement à l'obligation de prévention qu'ont les employeurs.

Va-t-on assister à une révolution culturelle du management?

B. S. : Elle est déjà là en grande partie. On a connu depuis la fin des confinements beaucoup de débats sur la productivité du télétravail. La réalité, c'est que les salariés ont reproduit à distance ce qu'ils pratiquaient sur site. Ceux qui travaillaient peu en entreprise ont peu travaillé à domicile et inversement. Dans le même temps, on a commis l'erreur de former les managers au management à distance comme s'il s'agissait de management in situ. Cependant, la période du télétravail forcé que nous avons vécue a permis de révéler des talents. Des managers très efficaces en présentiel se sont révélés décevants à distance et, à l'inverse, des managers moyens sur site ont montré des compétences inattendues en distanciel. Ce que ça révèle, surtout, c'est que l'ère du « manager-soleil » est terminée. Fini, le leader charismatique. Un bon manager est celui qui donne du sens au travail, qui associe les collaborateurs au projet et qui gère par la confiance plutôt que par le contrôle. En outre, l'acquisition des soft skills, dont on parle beaucoup, concerne les managers autant que les autres. Cela va demander un vrai changement de profil chez les managers et une dé-hiérarchisation dans les entreprises au profit d'une nouvelle subsidiarité. En clair : il faut que les entreprises arrêtent de mettre des chefs partout !

Quelles sont les bonnes pratiques mises en place sur le terrain?

B. S. : Difficile à dire, car pour l'instant, peu de travaux ont été réellement menés sur les questions de qualité du travail. Le salarié qui ne trouve pas de sens à son travail, que l'on noie sous les demandes de reporting ou les travaux répétitifs, finira par décrocher, c'est une évidence. Après ce que nous avons traversé, les salariés supportent de moins en moins les « petits chefs » et face à ce mode de direction, deux solutions s'offrent à eux : la rébellion, qui se traduit par un départ de l'entreprise, une démission ou un licenciement, ou la résistance passive : ils se contentent d'en faire le moins possible. Mais le management n'est pas seul en cause. Les directions doivent comprendre que l'époque a changé. Si un manager fait ce qu'il faut, donne du sens au travail, motive ses équipes, répartit équitablement la charge de travail, mais qu'au-dessus, sa hiérarchie bloque, on en revient au point de départ et à la démotivation des salariés. Il faut aussi reconnaître et valoriser l'expertise au même titre que le management, car c'est le seul moyen de rendre du pouvoir au terrain et de proposer des parcours d'évolutions professionnelle et salariale à tous. En France, c'est difficile, car nos modèles de rémunération sont trop pyramidaux. On rémunère le statut plutôt que l'expertise. Il faut corriger cette tendance.

Comment remotiver ces salariés en travail hybride?

H. S. G. : Par la mise en place d'actions donnant au salarié un vrai sentiment d'appartenance à un collectif. Cela peut passer par du team building, du coaching, le partage de moments de convivialité. Certains disent que c'est invasif, mais tout dépend de la manière de faire. Au-delà, il est fondamental d'intéresser les salariés aux résultats de l'entreprise. Les entreprises françaises fonctionnent encore de façon féodale : on doit loyauté à son patron qui, en retour, doit secours et assistance en cas de difficulté. C'est d'ailleurs en partie pour cela que les licenciements collectifs et les plans de sauvegarde de l'emploi sont si mal perçus, parce que l'on considère que la loyauté justifie le maintien du lien à tout prix. Ce n'est plus le cas. Une entreprise est un endroit dans lequel on passe un moment de vie et que l'on peut quitter, que ce soit par une démission, une rupture conventionnelle, un licenciement ou un plan de licenciement. Cette idée est très ancrée chez les jeunes générations. Or les entreprises embrassent encore trop souvent cette vision féodale. Si les employeurs veulent attirer les talents et les conserver, ils doivent fédérer, créer un sentiment d'appartenance, faire évoluer les compétences de leurs collaborateurs, les intéresser aux résultats… et le faire à tous les étages. ◆ PROPOS RECUEILLIS PAR BENJAMIN D'ALGUERRE

L'ENTREPRISE FACE À L'IMPÉRATIF DE FLEXIBILITÉ : **LE TRAVAIL HYBRIDE NORMALISÉ**

▸ **L'instauration du travail hybride oblige les entreprises à faire évoluer les règles. L'enjeu est désormais d'accompagner et de sécuriser les formes hybrides d'organisation, mêlant présentiel et distanciel, et donc de faire évoluer le dialogue social et revoir la négociation d'accords. Le travail hybride représente-t-il pour l'organisation une véritable rupture qui doit sortir d'une logique "one size fits all" pour s'adapter à chaque situation individuelle ? Que signifie véritablement l'hybridation du travail et son articulation au sein de nos entreprises ? Les entreprises ne confondent-elles pas hybridation et co-habitation du présentiel et du télétravail ?**

US ET COUTUMES DU TÉLÉTRAVAIL

Amélie d'Heilly : le travail hybride permet la continuité du travail quelles que soient les circonstances, ce qui est tout de même fondamental pour les entreprises. Cependant, rapidement, un corollaire moins positif est apparu : une distanciation vis-à-vis de l'entreprise et des interrogations sur la façon de manager à distance. Beaucoup de managers français n'y étaient pas préparés. Aujourd'hui, nous avons digéré ce premier temps « d'urgence sanitaire » et le travail hybride devient un avantage compétitif, ainsi le nombre de jours de télétravail va constituer un argument pour attirer des talents et les retenir. En revanche, cela oblige l'entreprise à construire une vraie politique sociale autour de cette flexibilité et à réfléchir à l'ensemble des sujets qui doivent être traités : déconnexion, travailleurs isolés ou risques psychosociaux notamment.

Charles-Henri Besseyre des Horts : ce n'est absolument pas une new way of working. Cela fait plus de 30 ans que l'on peut faire du télétravail. Tous les outils nomades existaient. Entre 2002 et 2008, j'avais une chaire à HEC sur le nomadisme et à ce titre j'ai voulu voir l'impact des outils nomades sur les managers, sur les rôles, sur l'organisation, sur la culture : qu'est-ce que cela signifiait de travailler à distance ? C'était techniquement possible car tous les outils existaient. Le BlackBerry, par exemple, a été le premier outil révolutionnaire car il permettait d'avoir les mails dans sa poche. La problématique relevée en mars 2020 concernant l'envahissement des temps de travail sur le temps personnel existait donc déjà. Ce qui a, en revanche, été révolutionnaire est évidemment l'ampleur du phénomène.

Hélène Gemähling : si la technologie était déjà présente, je ne pense pas qu'elle était dans toutes les entreprises. Il y a aujourd'hui une mentalité et une ouverture sur le télétravail qui n'existait pas il y a 30 ans. Sans proximité physique avec ses équipes, nous avions alors l'impression de tout perdre. Le rapport de confiance était à construire.

Nicolas Chavrier : l'une des premières règlementations sur le télétravail date de 2002 en Europe, et de 2005 pour la France. Il a fallu subir la période que l'on connaît pour mieux appréhender cette organisation, car énormément de préjugés existaient alors. Nous savions très bien que le télétravail était mal perçu. C'est au travers de cette épidémie que nous nous sommes rendu compte que l'on pouvait très bien s'adapter, et que l'on pouvait en retirer des gains importants, en termes de productivité, notamment.

Ségolène Jarry-Chartier : nous avions effectivement la technologie, mais elle était limitée à un certain nombre de personnes, souvent à des managers, à des cadres supérieurs. Par ailleurs, son développement a été accéléré, notamment par la mise en place de tous les outils permettant les

PHOTOS © MARIE BRUNEL

réunions à distance. Avant le Covid, Teams, Zoom n'existaient pas, par exemple. Avoir 20 personnes en face de nous à travers un écran n'était pas possible. La crise sanitaire a accéléré le processus…

Amélie d'Heilly : elle a également accéléré un phénomène de démocratisation. Davantage de strates ont été alors touchées et ainsi nous avons pu aller en-deçà des managers.

Maud Roppenneck : Engie Global Business Support, qui est une direction de services partagés, est en charge de réaliser les activités support tertiaires (IT, RH, Finances etc.) qui se prêtent théoriquement, complètement au télétravail. Nos accords de télétravail ont été votés depuis 2016-2017… Dans les faits, les collaborateurs télétravaillaient en règle générale 1 jour par semaine, mais les accords prévoyaient un deuxième jour. C'était très exceptionnel, puisqu'à l'époque lorsque nous avons souhaité mettre en place cet accord-là, nous étions vus au niveau du groupe Engie comme plutôt avant-gardistes. Et il existait à cela un vrai frein de la ligne managériale au plus haut niveau. Nous avions néanmoins à l'époque un directeur qui avait compris que cela pouvait être gagnant-gagnant. Mais il fallait accompagner le management au regard de la confiance, et se rendre compte aussi que l'on pouvait travailler de n'importe où, puisque notre bureau est aujourd'hui notre ordinateur.
Dès lors que le top management était embarqué, nous nous sommes rendu compte que c'était au sein du middle management qu'existait l'a priori : « "télétravail" égale "télé" ». Et nous nous mettions des freins en évitant le vendredi, le mercredi, le lundi. Finalement il restait le mardi et le jeudi, mais ce sont les jours de réunion. Et nous n'étions pas outillés pour les réunions hybrides. J'avais personnellement un peu expérimenté cela avant mon congé maternité. Dans une réunion où tout le monde est dans la salle, où il n'y a aucun moyen pour être vu, on peut se sentir un peu seul. On est oublié, ce qui est normal mais dans ces conditions, la réunion perd tout son intérêt. Tous ces freins faisaient que le télétravail était un peu pour faire plaisir au collaborateur : on l'affichait comme un élément de « Qualité de Vie au Travail ». Mais la vraie révolution a été le confinement. Pour nous, cela a constitué une révélation et le *middle management* était alors convaincu. Quant au télétravail comme facteur de fidélisation ? Aujourd'hui, c'est un critère de recrutement sans conteste. ◆

Intervenants

1. **Martin Richer,** président et fondateur, Management & RSE et directeur de l'Executive Master Trajectoires Dirigeants de Sciences Po
2. **Charles-Henri Besseyre des Horts,** professeur émérite, HEC
3. **Nicolas Chavrier,** associé, Fromont Briens
4. **Ségolène Jarry-Chartier,** DRH Corporate et développement RH, InVivo
5. **Amélie d'Heilly,** associée en droit du travail chez LWA et Présidente d'AvoSial
6. **Maud Roppenneck,** directrice des relations sociales, Engie GBS
7. **Hélène Gemähling,** directrice des Ressources Humaines, Nespresso France SAS

JUXTAPOSITION DU TRAVAIL VS HYBRIDATION

« Le travail hybride est un environnement de travail qui articule des tâches effectuées en présentiel et des tâches effectuées en distanciel. Le mot important ici, c'est "articulation". » MARTIN RICHER

Martin Richer : en 2019 - soit juste avant la crise sanitaire – la DARES a mené une enquête et interrogé les salariés afin de savoir s'ils télétravaillaient au moins une journée par semaine. Ils n'étaient que 3 % dans ce cas. En avril 2020, en quelques semaines seulement, nous passons à 30 %. Soit une multiplication par 10, ce qui constitue un choc organisationnel absolument majeur.

J'ai également conduit trois études successives pour le think tank Terra Nova, dont je suis administrateur : les deux premières études portaient sur le travail à distance, et la troisième porte sur le travail hybride. À notre grande surprise, ces études ont permis de constater qu'à de rares exceptions près, tout cela s'était tout de même très bien passé : le choc organisationnel a été absorbé sans dégât majeur.

Néanmoins, le télétravail, voire le travail à distance, n'est pas le travail hybride.

Le travail hybride est un environnement de travail qui articule des tâches effectuées en présentiel et des tâches effectuées en distanciel. Le mot important ici, c'est « articulation ». Sinon ce n'est pas de travail « hybride » dont nous parlons mais de travail « juxtaposé », d'environnement de travail juxtaposé, ce que font 95% des entreprises aujourd'hui.

Mais l'hybridation suppose de s'interroger sur cette question d'articulation et nécessite de revoir notamment les process RH : « Comment fait-on l'onboarding lorsqu'une partie est en présentiel et l'autre partie en distanciel ? », « Comment mène-t-on l'évaluation des salariés ? », etc. Il faut prendre l'ensemble des process RH, un par un, y compris le dialogue social, ou des sujets qui paraissent un peu loin de la problématique, et les repenser. Très peu d'entreprises ont conduit cette démarche jusqu'au bout.

Maud Roppenneck : après le confinement, il nous est apparu nécessaire de repenser notre organisation du travail, c'est-à-dire de raisonner non plus à partir de la seule question du télétravail, mais de s'interroger de façon plus large quant à l'organisation du travail. Le télétravail en lui-même n'est plus un sujet, cela fonctionne, nous le savons. Nous avons donc réouvert les négociations et conclu deux accords en juin 2022, dans lesquels il est bien question d'organisation du travail. Nous y évoquons le télétravail parce qu'il s'y encastre, mais nous y parlons aussi de présence sur site et d'articulation entre les deux, de la déconnexion. Concrètement, une réunion aujourd'hui correspond à une invitation avec un lien Teams, une salle réservée, puis un échange. Le présentiel n'est requis qu'à de très rares occasions telles que des séminaires, ou pour des réunions dont les sujets sont particulièrement importants. Par ailleurs, en ce qui me concerne, et en tant que Directrice des relations sociales, mes rencontres avec les CSE ou les temps de négociations se déroulent systématiquement en mode hybride.

Ségolène Jarry-Chartier : nous avons procédé de la même manière. Pendant le confinement nous avons discuté avec nos partenaires sociaux et avons signé un accord sur les nouvelles organisations du travail. Dès le premier confinement, nous avions identifié le fait que jamais nous ne retournerions dans le « monde d'avant ». Nous avons donc négocié cet accord dans lequel figure aussi tout un volet dédié aux « relations sociales » qui traite notamment d'enjeux de communication et du rôle des élus dans l'entreprise, puisqu'ils ne peuvent plus par exemple distribuer de tracts aux collaborateurs qui sont en télétravail. à travers cet accord, nous avons tout repensé. Dorénavant, toutes les réunions se déroulent à la fois en Teams et en présentiel. Par ailleurs, même les élus participent majoritairement à distance aux réunions de négociation. Notre entreprise est présente partout en France, alors pour beaucoup d'entre eux, cela permet de réduire le nombre de déplacements. ◆

COMMENT NE PAS METTRE À MAL LA CULTURE D'ENTREPRISE ?

Hélène Gemähling : avez-vous identifié certains risques, notamment concernant la culture d'entreprise, et comment les avez-vous appréhendés ?

Maud Roppenneck : à travers l'accompagnement. Les risques tels que l'isolement, les risques psychosociaux, mais aussi les questions sur l'engagement ou le sentiment d'appartenance à l'entreprise, sont des enjeux que nous avons identifiés dès le confinement car si l'on ne pouvait pas retourner sur site, les embauches cependant continuaient. Le vrai sujet est celui de l'embauche et de l'onboarding parce pour les salariés déjà en poste, le sentiment d'appartenance s'inscrit dans la continuité. Il faut, à mon sens, veiller à ne pas idéaliser le mode hybride. Il est nécessaire de rester vigilant car cela peut déshumaniser aussi la relation de travail. Que ce soient nos organisations syndicales, nos organisations du personnel, les managers, les collaborateurs et nous-mêmes, nous en sommes tous très conscients. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons mis un certain temps à négocier cet accord. Il y a eu les confinements successifs mais dès le printemps 2020, il nous a semblé évident qu'il y avait quelque chose à repenser. Parallèlement, nous avons décidé de nous laisser le temps car, certes, le distanciel fonctionnait, mais quel serait le monde d'après ? Comment répondre à ses enjeux, qui plus est de manière pérenne ? C'est pourquoi nous avons expérimenté plusieurs formes hybrides, en associant particulièrement les managers, les collaborateurs, en mobilisant également leurs retours d'expériences. Qu'est-ce qui est bon pour eux ? Quels points mériteraient d'être améliorés ? Quels manques aussi, dans nos outils, dans nos façons de fonctionner ? Tout cela, nous l'avons construit ensemble, et en restant attentifs : nous avons notre vision, mais est-elle partagée ? Et si elle ne l'est pas ou si des ajustements sont nécessaires, comment atteindre des points de convergence ?

Et enfin, notre dernier constat : restons très humbles. Aujourd'hui, cet accord existe, et nous en sommes très fiers. Il répond à des enjeux à un instant T. Mais nous continuons à faire vivre le sujet, à l'animer, à l'accompagner et surtout, nous n'hésitons pas à faire des points d'étapes régulièrement et à nous questionner : fonctionne-t'il sur le long terme ?

Charles-Henri Besseyre des Horts : la vraie question est de savoir comment articuler ces temps comme le dit Martin Richer. Avec mes collègues David Autissier et Jean-Marie Peretti, nous avons publié deux ouvrages qui rassemblent plusieurs témoignages d'entreprises. Le premier est sorti en avril 2021, le deuxième en mai 2022. Il s'agit surtout de témoignages d'entreprises, à travers lesquels nous constatons qu'une même entreprise peut connaître différentes évolutions, car il n'existe pas de réponse unique. Il y a tout de même une règle. Puisqu'il faut parler d'articulation : pourquoi fait-on revenir les gens, par exemple ? Il existe une tendance soulignée dans l'étude de François Dupuy au moment du premier confinement. Il y notait que -contrairement à ce que l'on pouvait attendre- c'est dans les entreprises très tournées vers la tech, vers l'innovation que cela s'est le plus mal passé, alors que dans les entreprises qualifiées de « bureaucratiques », cela s'est relativement bien passé parce que les temps étaient cadrés. Les résultats de l'ouvrage coécrit avec Autissier et Peretti traduisent qu'au sein des entreprises ayant proposé une solution d'organisation hybride, nous observons que le travail à distance ne pose aucun problème pour les activités dites de run, c'est-à-dire les activités standards. Nous

avons également observé que c'est aux activités de build, c'est-à-dire de construction, de création, d'innovation, qu'il faut accorder une attention particulière en les positionnant dans les temps en présentiel. Parce qu'un moment de création, c'est un regard qui, tout d'un coup, fait penser à quelque chose. À titre personnel, j'ai beaucoup de mal en Zoom et en Teams, à voir le regard. La création se passe beaucoup pendant ces moments informels.

Concernant l'articulation dont Martin parle, je pense qu'il y a justement quelque chose à ▸

« Il faut, à mon sens, veiller à ne pas idéaliser le mode hybride. Il est nécessaire de rester vigilant car cela peut déshumaniser aussi la relation de travail. »

MAUD ROPPENNECK

trouver. Nous pouvons aussi nous poser la question de la place du bureau. Que devient le bureau demain ? On a vu à quel point beaucoup d'entreprises ont réalisé des cessions immobilières et ont réaménagé leurs locaux. On se retrouve dans des open spaces et on constate une désacralisation du bureau individuel. Au-delà du travail à domicile, il y a donc tout à revoir sur l'organisation même du bureau et des règles que l'on peut concevoir en son sein. Ensuite, cela reste une question d'articulation. Mais n'y avait -il pas d'autres modes de flexibilité qui existaient dans notre Droit ? Celui-là a été pris en compte parce que nous avons vécu cette pandémie. Il doit en effet être mis en œuvre mais il faut à la fois l'articuler autour du domicile, du lieu, de la convivialité, du management, et d'un certain nombre d'autres problèmes juridiques qui ne peuvent être tous évoqués ici, mais qui se posent.

Martin Richer : il existe un certain nombre d'idées reçues sur le travail à distance et sur le travail hybride, des idées reçues qui sont bien « collantes » et plus en France qu'ailleurs.
Je pense par exemple à toutes ces histoires qui racontent que, lorsque l'on est loin et que la médiation s'opère par des outils technologiques, on se sent isolé, plus stressé, que l'on ne peut pas construire la culture d'entreprise, que le sentiment d'appartenance diminue, etc. Je me suis penché sur une enquête qui s'est intéressée à un très gros échantillon de salariés français permettant de distinguer les personnes en 100 % télétravail, des personnes en télétravail mixte, et des personnes 100% en présentiel. Bien entendu, il faut procéder à un redressement statistique par catégorie professionnelle. Une fois ce travail statistique réalisé, nous constatons que ceux qui sont en télétravail ne sont pas plus touchés par l'isolement que les autres.
Au fond, qu'est-ce que cela signifie « être présent » ? Être présent, ce n'est pas forcément être en capacité de se toucher. Être présent, c'est être présent à l'Autre. Autrement dit, c'est être capable d'avoir une attention : cela peut se faire au travers d'une médiation par la technologie, via un message rapide, par téléphone… Cela peut se faire à distance. De la même façon, construire une culture d'entreprise repose sur un certain nombre de process qu'il faut mettre en marche et qui peuvent se faire en grande partie, et parfaitement, à distance.
La raison pour laquelle ces idées reçues existent toujours est justement parce que le travail qui consiste à reconstruire et à faire vivre la culture d'entreprise en environnement hybride n'a pas été fait. La culture d'entreprise, est un ensemble de rites que l'on sait très bien effectuer en présentiel, mais qu'on ne sait pas encore faire en distanciel.
Aujourd'hui en France, qui utilise des applications comme Klaxoon ou Beekast, par exemple ? Très peu d'entreprises. Pourtant, ce type d'applications permet d'organiser des réunions en distanciel de façon beaucoup plus animée que par Teams ou par Zoom seuls. Chaque année, la Commission européenne publie le Digital Economy and Society Index (DESI), un rapport dans lequel sont synthétisés plusieurs indicateurs permettant d'évaluer la maturité technologique des 27 pays européens. La France n'est pas tout à fait la dernière, mais enfin… elle est dans les 6 ou 7 derniers. Il y a là un travail à faire qui n'a pas encore été fait.

Amélie d'Heilly : je pense qu'il y a aussi une question de temps. Pour une entreprise très bien outillée comme Engie, c'est effectivement plus rapide parce que vous aviez une pratique antérieure et des moyens. C'est parfois beaucoup plus difficile au sein de structures moins outillées, et qui sont, en fait, très seules. Il me semble qu'actuellement, les lignes bougent parce que les difficultés de recrutement obligent les entreprises à questionner toute la politique

sociale, et à le faire beaucoup plus en profondeur. Un certain nombre de mes clients avaient mis en place une charte télétravail parce qu' « il fallait » et ils avaient mis en place une organisation qui n'était en réalité pas du travail hybride mais plutôt du télétravail. Je constate aujourd'hui que beaucoup d'entre eux réfléchissent de façon bien plus poussée à la question des locaux, du dialogue social, de la culture d'entreprise dans le cadre du travail hybride démocratisé.
Ils se rendent compte qu'en réalité, s'ils veulent attirer des talents, il leur faut aller beaucoup plus loin et être vraiment dans cette réflexion profonde, et s'interroger : Qu'est-ce que je veux pour l'avenir et comment je le construis ? Donc si nous ne sommes pas tout à fait dans cette hybridation, elle commence cependant à prendre. J'ai vraiment le sentiment qu'une réflexion beaucoup plus globale a été amorcée. ◆

« Il me semble qu'actuellement, les lignes bougent parce que les difficultés de recrutement obligent les entreprises à questionner toute la politique sociale, et à le faire beaucoup plus en profondeur. » AMÉLIE D'HEILLY

COMMENT APPRÉHENDER L'ARTICULATION DE L'HYBRIDATION ?

Martin Richer : sur les 2 720 accords de télétravail signés par nos entreprises françaises en 2021, pas un seul ne porte réellement sur le travail hybride. Dans les Comex, dans les Codir, ce n'est pas un enjeu identifié, alors qu'il est majeur ! Ce qui est identifié, comme toujours, ce sont les problèmes : « On a un problème de recrutement », « On a un problème de fidélisation des salariés », « On a un problème d'onboarding », « Je constate des ruptures de CDI comme jamais je n'en ai vu auparavant, comment est-ce possible ? ». Tout cela, ce sont effectivement les problèmes que l'on rencontre, mais on ne se penche pas véritablement sur les raisons pour lesquelles ces problèmes émergent, maintenant. Ils émergent maintenant car « maintenant », c'est le temps du travail hybride. Il y a eu le temps du pur présentiel, avec un télétravail à 3 % qui faisait alors figure d'exception statistique. Il y a eu le temps du pur télétravail durant les confinements. Maintenant l'hybridation s'installe mais elle ne se fera pas toute seule. Il faut considérer les process un par un, se fixer des priorités, et reconstruire. Attention, je ne dis pas qu'il faut tout défaire. Je dis qu'il faut hybrider, c'est-à-dire articuler. Penons par exemple le process d'onboarding… De nombreux éléments de l'onboarding se prêtent parfaitement au distanciel. Prenons l'exemple d'un nouveau collaborateur arrivant dans une entreprise dans laquelle l'onboarding est plutôt sérieux et inclut un processus de parrainage. Ce collaborateur peut tout à fait discuter avec son parrain via de nombreux médias, sans forcément passer par le présentiel. En revanche, d'autres éléments nécessitent du présentiel : en cas d'activités collectives, ou lorsque l'on est davantage dans une activité de build que dans une activité de run. Il faut donc prendre tous les process, se poser ces questions et recomposer la façon dont sont construits les process. Ensuite, il faut faire ce que les entreprises n'ont pas fait : accélérer leur transition managériale. Une enquête de Malakoff Humanis dont les résultats sont alarmants, rappelle que 71% des dirigeants d'entreprise disent qu'ils n'envisagent pas de former leurs managers au contexte de travail hybride.

Maud Roppenneck : nous avions déjà digitalisé l'onboarding avant le confinement. Seule la période d'entretiens se faisait essentiellement en présentiel. Confinement oblige, nous avons basculé vers le distanciel et cela se passe très bien dès lors que chacun met la caméra. En revanche, lors de cette phase, la question de l'intégration était majeure. Et j'en reviens à l'usage de la caméra : au moment de notre séminaire de Rentrée 2020, il m'est arrivé de rencontrer de nouveaux managers qui me disaient : « Je suis ravi de pouvoir enfin mettre un visage sur un nom, ça faisait 4 mois, 5 mois que je travaille avec lui ! » J'étais effarée ! À ce moment, j'ai pris conscience qu'il nous restait beaucoup à faire. Nous avons donc aussi énormément insisté et travaillé là-dessus. Bien que nous ne puissions obliger l'usage de la caméra, nous sensibilisons très régulièrement sur son intérêt pour favoriser et améliorer les interactions.

Ségolène Jarry-Chartier : effectivement, la CNIL ne nous permet pas d'obliger l'utilisation de la caméra. Nous essayons nous aussi pendant les réunions de faire en sorte que tous les participants l'allument. Tout le monde ne la met pas, et c'est un vrai sujet. Mais toutes ces questions sont liées à la culture, à l'appartenance, au lien, etc.

Martin Richer : c'est surtout le lien, la volonté de manifester sa présence à l'autre.

Nicolas Chavrier : on ne peut pas se départir des réunions physiques. Nous n'aurions pas pu avoir l'échange que nous avons actuellement en télétravail, me semble-t-il. Il y a des événements dans la vie où vous êtes obligé de voir les personnes, de discuter avec elles, le langage des mains à son importance.

Hélène Gemähling : concernant l'onboarding, nous étions déjà relativement digitalisés. Nous avons été plus loin mais nous avons gardé, hors période de Covid, un séminaire d'intégration en physique. Les participants rencontrent ainsi les membres du Comité de direction, des intervenants internes. Cela créé un petit effet « promo », où les gens peuvent discuter, etc. Nous réunissons l'ensemble des collaborateurs concernés, sans faire de différences, cela participe à créer du lien, à favoriser aussi la culture d'entreprise. Par ailleurs, je constate des différences significatives chez un certain nombre de personnes que nous avons intégrées il y a deux ou trois ans, pendant la période de Covid. Elles n'ont pas la même perception et ne connaissent pas les valeurs de l'entreprise. Que ce soit au niveau RH ou managérial, nous avons certainement une responsabilité. Toujours est-il que le lien de ces collaborateurs semble beaucoup plus distant. Et je pense que si on leur demandait de définir Nespresso, nous obtiendrions des réponses extrêmement différentes. ◆

« Je constate des différences significatives chez un certain nombre de personnes que nous avons intégrées il y a deux ou trois ans, pendant la période de Covid. Elles n'ont pas la même perception et ne connaissent pas les valeurs de l'entreprise. » HÉLÈNE GEMÄHLING

SANS ÉMOTIONS, SANS VULNÉRABILITÉ, POINT DE CONFIANCE

Charles-Henri Besseyre des Horts : en tout état de cause, même s'il existe des règles générales, il manque tout de même ce que j'appelle la « quatrième dimension ». Là, nous nous voyons en trois dimensions mais ce qu'il y a de plus important dans cette réunion que nous avons maintenant, c'est la quatrième dimension, c'est à dire l'émotion. Je sais bien qu'avec de superbes outils, il est possible de créer un minimum d'émotion. Comme vous le dites : le fait de réunir les gens, d'avoir cette intimité collective en quelque sorte… c'est cela qui permet de créer le lien, le lien fort. Alors, que l'on continue ensuite, que l'on parvienne à articuler ces périodes distancielles, présentielles, de façon intelligente pour justifier le retour au bureau... Cela est un vrai enjeu d'organisation. Mais il faut absolument réfléchir au levier qu'est la confiance. Dans un ouvrage que j'ai co-signé en septembre 2020, *Le management par la confiance*, nous observons que la première caractéristique de la confiance, est la vulnérabilité. C'est-à-dire qu'un manager qui fait confiance, se rend vulnérable.

Hélène Gemähling : il se rend authentique.

Charles-Henri Besseyre des Horts : exactement. C'est à mon avis pour cette raison qu'il n'y avait que 3 % de télétravailleurs à l'époque ; nous n'avons jamais formé nos managers -y compris dans nos écoles- à être plus authentiques, à se rendre vulnérables.

Nicolas Chavrier : vous entendre dire que cette formation est déficiente me surprend. Au-delà du pilier fondamental de la confiance, il me semblait que les entreprises avaient bien appréhendé la nécessité absolue de former leurs managers.

Martin Richer : en réalité non et ceci est paradoxal, car les organisations ont tenu lors de la crise sanitaire grâce aux managers de proximité. En 2020, les entreprises qui étaient dans la mythologie de l'entreprise libérée, notamment sans managers, se sont totalement effondrées, car il n'y avait plus de colonne vertébrale. En revanche, celles qui avaient un peu investi dans leur management intermédiaire s'en sont plutôt félicitées car elles ont tenu. Et aujourd'hui, alors qu'approche l'enjeu du travail hybride, on laisse ces managers un peu seuls alors que c'est une occasion fantastique pour les entreprises françaises d'accélérer ce que j'appelle « la transition managériale ».

En France, le management est assez ancré dans un mode hiérarchique, encore assez vertical, assez autoritaire, fonctionnant sur la discipline et l'obéissance : « Je veux te voir », qui traduit un management présentiel, ou bien encore « Je veux que mes gens soient à portée d'engueulade », comme m'a dit un jour un patron du CAC40 lors d'une audition pour Terra Nova. Un autre enfin : « Dans "télétravail", il y a "télé." »

Il existe heureusement de brillantes exceptions. Notre économie de la connaissance s'engage actuellement dans une transition vers un management beaucoup horizontal, qui fonctionne sur l'adhésion et non pas sur la discipline, avec des boucles de rétroaction beaucoup plus rapides. Maintenant, on ne parle heureusement plus de l'entretien annuel d'évaluation, ce qui paraît une folie, surtout dans un contexte distanciel. En France, nous sommes plutôt en retard sur les Anglo-Saxons, sur les pays de culture germanique et sur les pays nordiques. Nous avions une occasion d'accélérer et malheureusement, nous la laissons passer.

Nicolas Chavrier : cette vision du manager tient déjà à notre Droit du travail. En effet, vous l'avez dit, le Droit du travail, c'est l'autorité, le chef, la subordination ! Il y a eu une révolution industrielle et désormais une révolution numérique. La révolution numérique fait complètement voler en éclats les principes du Droit du travail, qui n'ont plus rien à voir.

Ségolène Jarry-Chartier : le Droit du travail va bien moins vite que les entreprises concernant le travail hybride. Par exemple, aujourd'hui, nous avons des collaborateurs qui sont en télétravail, en travail hybride, etc. Avant le Covid, ils habitaient encore à côté de leur entreprise. Maintenant, ils habitent à Marseille, à Lille, peu importe. Il y a donc un sujet sur la prise en charge des défraiements. Lorsque vous faites venir un collaborateur une fois par mois, une fois par semaine, ce n'est pas la même chose… Poussons d'ailleurs la logique du collaborateur qui souhaite travailler depuis l'étranger. Quand bien même nous sommes en Europe, il y a un vrai sujet derrière ce type de situation. Je passe toutes les questions liées à la fiscalité…

Pour tous ces sujets-là, le Droit du travail n'est pas prêt, ou en tout cas ne va pas assez vite par rapport aux besoins de l'entreprise. ◆

« Cette vision du manager tient déjà à notre Droit du travail. En effet, vous l'avez dit, le Droit du travail, c'est l'autorité, le chef, la subordination ! » NICOLAS CHAVRIER

LA FORMATION DES MANAGERS : MAILLON INDISPENSABLE DE L'HYBRIDATION DU TRAVAIL

Ségolène Jarry-Chartier : un mot concernant la formation. Nous formons beaucoup nos managers et non uniquement au travail hybride. Nous considérons que les managers doivent être le premier lien, et le lien le plus important avec nos collaborateurs. C'est pourquoi nous les accompagnons et nous les formons sur tous les sujets, qu'il s'agisse de la rémunération, des réponses aux conflits sociaux, du management à distance, nous faisons en sorte d'inclure tous les sujets. Nous avons mis en place un dispositif qui s'appelle La Team InVivo Managers (TIM). Par le biais de réunions Teams ou par vidéos, les managers sont régulièrement informés sur les actualités, nous leurs donnons astuces et conseils, et les points importants à connaître, qu'ils pourront ensuite transmettre à leurs collaborateurs afin de maintenir ou renouer le lien, et le cas échéant, de les inciter à venir au bureau. Qu'est-ce que cela signifie au fond de former les managers au travail hybride ? Il ne s'agit pas de leur apprendre à utiliser Teams avec leurs collaborateurs, à organiser une réunion de type rituel une fois par semaine car ils savent déjà le faire. Former les managers, cela passe par un accompagnement sur tous les autres sujets qu'ils doivent aborder avec leurs collaborateurs. Dans cette organisation hybride, le manager doit reprendre son rôle très central auprès de ses collaborateurs.

Martin Richer : dans une formation autour du travail hybride, nous trouvons du contenu très concret : former à la prise en main des outils numériques que les managers ne savent pas toujours utiliser ou bien développer la compétence nécessaire pour utiliser le tchat intelligemment dans les outils comme Zoom. Ce sont des choses qui ne tombent pas du ciel. Pour ce qui est de la confiance, je suis tout à fait d'accord. Le moteur, le carburant du travail hybride, est la confiance, et elle est extrêmement délicate à mettre en place. Il faut également des outils tels que le co-développement, des groupes de pairs, etc. Il faut faire tout cela. Il me semble que l'on sous-estime en France, le besoin de se coller à cette réalité-là.

Maud Roppenneck : parce qu'il y a une notion de formation, qui n'est peut-être pas le bon terme à employer selon moi. Je parlerais plutôt d'accompagnement car la notion de formation, pourrait donner aux managers l'impression que l'on cherche à leur apprendre des choses.

Martin Richer : disons alors qu'il faut créer des compétences. La formation est un moyen mais il en existe d'autres, tels que le coaching ou le co-développement, par exemple.

Hélène Gemähling : nous avons fait l'expérience de proposer des ateliers de co-développement aux middle management : des managers qui, en effet, n'étaient pas habitués à ne plus voir leurs équipes. Je pense par exemple aux commerciaux, lors de périodes où s'imposaient des restrictions très claires. Nous leur avons permis d'exprimer les problématiques qu'ils rencontraient, et nous en avons tiré un certain nombre de pratiques, parfois différentes selon la population. L'idée était de les aider à exprimer leurs difficultés et à construire entre eux les solutions qui leur convenaient. Autrement dit, nous leur avons beaucoup donné la parole, nous les avons aussi beaucoup écoutés. Et cela, c'est vraiment important. ◆

« Former les managers, cela passe par un accompagnement sur tous les autres sujets qu'ils doivent aborder avec leurs collaborateurs. Dans cette organisation hybride, le manager doit reprendre son rôle très central auprès de ses collaborateurs. »

SÉGOLÈNE JARRY-CHARTIER

MANAGERS & CONFIANCE

Hélène Gemähling : nous avons instauré le télétravail en 2015 ou 2016. Effectivement, les personnes qui à cette époque étaient les plus réticentes était le Comité de direction : « Je ne sais plus ce que font mes équipes, je ne les vois plus. » Nous avions lancé un pilote. Nous avons ensuite réinterrogé les collaborateurs et les managers, et ce sont les membres du Comité de direction qui ont dit : « C'est super, nos équipes vont bien, ils font du travail de fond. » Une fois qu'on avait dépassé cela, et dès 2017, nous avons instauré deux jours de télétravail. Le sujet de la confiance ne s'est donc plus posé au moment du Covid. En revanche, d'autres interrogations ont émergé : « Comment accompagner les personnes en difficulté ? », « comment repérer un collaborateur en difficulté ? »

Charles-Henri Besseyre des Horts : qu'avons-nous constaté lors de cette pandémie ? Nous avons découvert que la subsidiarité est formidable. C'est-à-dire que de très nombreuses équipes, laissées seules, ont réalisé des choses formidables -et continuent de le faire- grâce aux managers de proximité. Nous avons découvert qu'il y avait d'autres formes d'organisation que ce management très vertical, très descendant dont vous parliez à l'instant. Nous devons nous appuyer sur ces retours d'expériences, bâtir sur ce qui s'est passé, et découvrir que l'on ne peut plus se contenter d'un management de petit chef qui reste … un management d'ailleurs sacrément remis en cause par les jeunes générations.

Maud Roppenneck : nous avons adopté auprès des

managers une orientation reposant sur le management par l'exemple. Nous avons en premier lieu entendu la crainte, très basico-basique, qui consistait à dire : « Mais si un collaborateur est chez lui, il ne va pas travailler ! Comment faire pour évaluer sa performance ? » Notre réponse était de rappeler qu'un collaborateur qui ne veut pas travailler, qu'il soit chez lui ou sur son lieu de travail, ne travaillera pas. Nous rappelions ensuite que la confiance, tout comme le fait de redonner toute la place au manager, constituaient des valeurs essentielles de cette expérimentation et de nos accords. Nous donnons le cadre. Sur cette typologie d'accords et parce que l'on parle d'organisation, le ligne à ligne, s'attacher aux « en vertu de », ne fonctionne pas. Ce cadre doit donc rester libre, en fonction des besoins, des activités, de beaucoup de choses que nous, à notre niveau, nous ne maîtrisons pas. Nous avons cherché à rappeler le cadre de la manière la plus concrète possible : pour le travail hybride, nous avons fixé le nombre de jours maximal en distanciel, à 3 jours donc. Nous avons également arrêté de parler de « télétravail », nous parlons aujourd'hui de « distanciel ». Nous avons tâché de revoir tout le wording, car la sémantique a son importance. Aux managers, nous avons présenté les éléments de cadrage en termes d'indemnisation, par exemple. Pour le reste, c'est au manager que cela incombe. De notre côté, nous demandons un jour de présence sur site a minima mais c'est le manager qui choisit le jour où il réunira son équipe. Pour le deuxième jour de présence sur site, c'est le collaborateur qui choisit. Là encore, il existe autant de situations que de collaborateurs. Certains ont des activités transactionnelles nécessitant peu d'interactions avec d'autres personnes que l'équipe. Par exemple, le comptable est peu sollicité pour des réunions alors que la majorité des cadres et des chefs de projets s'inscrivent quant à eux dans de très nombreuses interactions, au-delà de leur service. L'idée, c'est donc aussi que chacun soit autonome sur sa façon de s'organiser. Cela fonctionne plutôt bien. Nous aurons peut-être ça-et-là quelques managers très « chefaillons », mais, dans l'ensemble, comme nous rappelons toujours ces principes, cela a permis de lever des freins et de redonner confiance aux managers. Le message est : « Vous n'êtes pas seuls, nous sommes là pour vous appuyer, et vous ne serez pas seuls. Faites confiance car la confiance favorise l'autonomie, l'autonomie favorise la responsabilisation et l'engagement et c'est un cercle vertueux dans lequel il faut s'inscrire. » Aujourd'hui, ces principes sont plutôt bien intégrés.

Martin Richer : il existe un outil méthodologique créé par l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (Anact) et l'Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS). Ils appellent cela le dialogue professionnel. Le principe consiste à faire dialoguer les salariés dans un contexte sécurisé sur ce qui va bien et sur ce qui ne va pas bien avec le travail. Concrètement, on rassemble une équipe de 12 à 20 personnes dans une réunion pilotée par un manager qui n'est pas le manager hiérarchique. On créé un contexte de sécurité relationnelle en mettant la ligne hiérarchique à distance, mais le management est présent, et fera des retours. ◆

REMÉDIER À LA FRACTURE SOCIALE INDUITE PAR LE TÉLÉTRAVAIL ET LE TRAVAIL HYBRIDE

Martin Richer : en effet, entre les personnes qui ont travaillé en télétravail, et celles qui n'ont pas pu, un fossé s'est creusé. En général, les cols bleus ne peuvent pas télétravailler alors que les cols blancs le peuvent. C'est une ligne de fracture majeure. Donc on rassemble tout le monde, on créé ces petites équipes et on amène les personnes à discuter autour de questions comme celles-ci : « Comment ai-je vécu les confinements ? », « Qu'est-ce que cela m'a appris ? », « Qu'ai-je gagné comme compétences ? », « Qu'ai-je découvert de positif, et que je souhaiterais garder ? », « Et qu'est-ce que, au contraire, je voudrais laisser de côté ? », « Qu'est-ce que j'ai envie de faire lorsque je viens sur le site de l'entreprise ? » , « À l'inverse, quel genre de tâche est-ce que je préfère faire chez moi ? », « Est-ce que la notion de tiers-lieu, un espace de coworking par exemple, aurait un sens pour moi ? ». On aborde ainsi une trentaine de points, sur lesquels ont amène les collaborateurs à échanger. Il s'agit d'un dialogue aussi ouvert que possible. Pas sur tout, évidemment : le management joue son rôle, la direction joue son rôle, puisque tout cela remonde au Codir. Mais on constate que les gens sont très reconnaissants d'avoir été écoutés sur ces sujets-là.

Charles-Henri Besseyre des Horts : nous sommes en train de discuter du travail hybride mais en réalité, dans l'organisation, combien de salariés sont potentiellement concernés ? Que fait-on de tous les postes qui ne sont pas télétravaillables ? C'est un véritable enjeu.

Nicolas Chavrier : au-delà du nombre de personnes concernées, il existe un énorme ressenti chez ceux qui ne sont pas concernés. Les entreprises se sont particulièrement attardées sur la recherche de solutions d'aménagement, laissant peut-être de côté nos ouvriers dans les usines de production qui peuvent se sentir un peu délaissés par cet aménagement dont l'objectif est de favoriser le bien-être du salarié. Et eux ? « Et moi ? » La fracture sociale peut être encore plus importante.

Ségolène Jarry-Chartier : avec ces typologies de salariés, il y a toujours eu des différences. Foncièrement leur métier est différent. Avant c'est parce que l'on était dans des bureaux, maintenant c'est parce qu'il y a le travail hybride. Je ne suis pas sûre qu'il y ait une réponse à apporter à cela. Le travail est différent, c'est un fait. Oui en effet, dans un magasin on ne peut pas faire de télétravail car le métier ne le permet pas….

Amélie d'Heilly : il faut en parler pour ne pas créer de ressentiment. Qu'on le veuille ou non, c'est une réalité, les salariés qui ne sont pas éligibles au télétravail du tout se disent que « ce n'est pas juste ». Il faut en réalité ne pas oublier qu'il y a des de postes qui sont télétravaillables et d'autres qui ne le sont pas. Mais cela ne doit pas empêcher d'inclure les gens qui ne télétravaillent pas à ces échanges. C'est aussi intéressant de leur laisser exprimer leurs besoins, leurs envies, auxquels nous pourrons peut-être répondre autrement que par un télétravail que l'on ne peut pas leur offrir.

Charles-Henri Besseyre des Horts : Tout est dans le mot « équité ». L'équité est le rapport entre ce que je reçois et ce à quoi je contribue. Il faut donner de l'équité à l'ensemble des salariés…. une réponse. Il y a une attente de quelque chose.
Que peut-on offrir aux full présentiels, aux personnes dont les tâches ne peuvent absolument pas être télétravaillables ? Ne pourrait-on pas imaginer la semaine de 4 jours comme une forme de compensation ? Parce que les autres sont différents, et bien nous aussi nous pouvons être différents. On voit émerger quelques tentatives, quelques essais. Cela pourrait être une forme de réponse possible entre ceux qui font des métiers hybrides, et ceux qui ne le peuvent pas. Et cela pose toujours l'enjeu de l'organisation.

Martin Richer : lorsque vous construisez le travail hybride de demain vous êtes bien obligés d'inclure aussi les présentiels. Comment travailler ensemble ? Comment articuler ? Comment coopérer ? Vous avez parlé de « poste » éligible au télétravail. Il me semble qu'il ne faut pas raisonner « poste ». Je considère qu'il faut raisonner « tâche ». En faisant cela, on double le potentiel du télétravail. Dans cet esprit, Boost -une start-up spécialisée sur les compétences- a récemment conduit une étude particulièrement intéressante. Ils ont constitué un échantillon très large et ont cherché à identifier très précisément ce qui pouvait être télétravaillé. Il y existe un bon nombre de tâches qui peuvent se faire en télétravail.
Bien entendu, cela implique de s'intéresser au travail, et cela est un gros problème pour les entreprises françaises, qui souvent ne s'intéressent que de loin au travail réel, comme disent les ergonomes.

Nicolas Chavrier : il existe tout de même des tâches qui sont télétravaillables à l'intérieur d'une fonction et que l'on n'arrive pas à organiser tout

« L'équité est le rapport entre ce que je reçois et ce à quoi je contribue. Il faut donner de l'équité à l'ensemble des salariés…. une réponse. Il y a une attente de quelque chose. Que peut-on offrir aux full présentiels, aux personnes dont les tâches ne peuvent absolument pas être télétravaillables ? » CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS

de même. Et cela nous a été beaucoup reproché à l'époque du Covid. Sur plusieurs de nos dossiers, le maître mot était « vous devez télétravailler ». Nous avons eu beaucoup de contrôles de l'Inspection du travail dans les entreprises, et dès lors que l'inspecteur estimait qu'il y avait au moins une tâche ou deux qui pouvait être télétravaillables, il imposait le télétravail. Or, c'était de fait impossible parce que l'on n'arrivait pas à faire cette articulation.

Amélie d'Heilly : il existe encore aujourd'hui des médecins du travail qui déclarent des salariés « aptes » mais en télétravail. Alors, lorsque vous avez une femme de ménage en télétravail, ça devient cocasse. Il y a beaucoup de situations comme celle-ci.

Nicolas Chavrier : malheureusement, je ne vois que les méfaits et les côtés déviants, dans le cadre de mon activité professionnelle. On a énormément de personnes qui pendant le confinement sont parties dans divers lieux, et qui obtiennent ensuite de arrêts de travail et des avis d'aptitude à 100% de télétravail. C'est très compliqué à mettre en œuvre. Cela rejoint tous les problèmes juridiques que vous avez évoqués. Il en existe une liste à la Prévert mais il me semble que l'enjeu réside aussi dans la prévention. Nous avons parlé du temps de travail, comment gérer le temps de travail ?
Comment réussir à faire de la « prévention à distance », dans un lieu qui est privé ? Parce qu'il ne faut pas oublier que le domicile est un lieu privé. En outre, c'est un lieu qui peut être catalyseur de difficultés, de dépendances.
Vous parliez de la déconnexion. Maintenant, j'inverse le propos. Avant la pandémie, on avait le droit à la déconnexion. On ne va pas parler de « droit à la déconnexion », on va parler d'une hyperconnexion. Là aussi, comment gère-t-on ? En termes de responsabilités, les managers ont un rôle, les RH aussi. ◆

QUELLE GESTION ET QUELLE ORGANISATION POUR LES SALARIÉS PARTIS À L'ÉTRANGER ?

Nicolas Chavrier : chez certains de mes clients internationaux, il n'est pas rare qu'un membre du Board soit en Angleterre, tandis qu'un autre est en Allemagne, et qu'un autre encore est en Italie. Dans ces cas-là, quel est le lieu de travail ? Quelle est la loi applicable ? La question des accidents du travail est aussi une question épineuse : Je vais reprendre un exemple donné, sauf erreur, par Jean-Emmanuel Ray : je travaille le matin, à 16h30, je décide d'aller chercher mes enfants, je recommence à travailler, et à 21 heures je m'électrocute sur mon poste de travail : suis-je en accident du travail ?

Ségolène Jarry-Chartier : nous avons rencontré la problématique du salarié parti à l'étranger à plusieurs reprises. Premier exemple : un collaborateur en télétravail a eu un accident. Ce n'était pas un accident du travail mais malgré tout, cela a été très compliqué car son arrêt de travail a été établi par un médecin qui n'était pas français donc non reconnu par la Sécurité sociale. Nous avons pu apporter une solution et, en l'occurrence avec ce collaborateur, cela finalement s'est bien passé. Je pense aussi à un autre exemple, celui d'un collaborateur qui avait déménagé à l'étranger sans nous prévenir, ce qui soulevait un enjeu fiscal puisque qu'il avait dépassé les 6 mois à l'étranger.

Maud Roppenneck : exactement. Ce n'est pas si simple. En l'occurrence, pour l'instant nous n'acceptons plus de télétravail à l'étranger.

Amélie d'Heilly : Même si c'est interdit d'interdire.

Maud Roppenneck : nous précisons que l'hybridation s'applique en France métropolitaine. Nous avons entendu certaines réactions… « Et la Réunion ? Et la Martinique ? ». Non, nous accordions une tolérance pendant les confinements, mais aujourd'hui nous sommes en mode nominal. Lorsque nous négocions… La négociation était âpre, sur un sujet pourtant positif. Par exemple : « Mais pourquoi ne peut-on pas aller travailler en dehors de la Métropole ? » J'expliquais alors que lorsque l'on travaille à distance, notamment chez soi, il y a un vrai sujet concernant l'ordinateur. C'est notre outil de travail, s'il tombe en panne, comment faire ? Nous ne pouvons pas payer un billet d'avion à un collaborateur pour venir en Métropole pour faire réparer un ordinateur.
Cette période de confinement a pu donner l'impression que tout était dû. Alors nous avons pris le parti d'interdire. Dans un premier temps, nous avons également été audacieux concernant les remboursements… Les récentes décisions de justice n'abondant pas dans notre sens, nous avons revu notre position et appliquons les dispositions légales. Le Code du travail a été édicté à un moment où le télétravail ne se posait même pas, la règle est complètement obsolète. Actuellement, c'est une réalité, les collaborateurs en région parisienne en profitent pour aller vers d'autres contrées avec une vie nettement moins chère. Or, nous estimons que l'entreprise n'a pas à supporter les choix de vie personnels : c'était notre position qui était entendue par nos représentants du personnel qui consistait à dire : « Le salarié fait le choix de sa résidence, l'entreprise ne peut pas s'immiscer dans

ce choix, en revanche elle n'a pas à le supporter. Nous prendrons en charge l'abonnement de transports en Île-de-France uniquement. »

Martin Richer : auriez-vous le droit d'indiquer dans vos contrats de travail que vous interdisez que le lieu de résidence soit à plus de 200 km du lieu de travail ?

Amélie d'Heilly : non, c'est interdit par le droit européen. Sur le principe du libre choix de la résidence personnelle.

Maud Roppenneck : sauf s'il y avait des problématiques d'astreinte qui nécessitent de venir sur site, par exemple.

Maud Roppenneck : lorsque cela a commencé à se tendre un peu, nous avons indiqué que « l'autre option pourrait être de refuser le télétravail », mais ce n'est pas ce que nous souhaitons.

Nicolas Chavrier : oui, parce que c'est fondé sur le principe du volontariat.

Maud Roppenneck : exactement, c'est le principe du volontariat dans les deux cas. Nous avons dit aussi que nous ne souhaitions pas nous inscrire dans cette logique de rapport de force, car cela n'a aucun intérêt pour nous, mais soyons raisonnables. Nous avons cependant décidé de revoir notre position dans l'attente d'une évolution législative sur ce sujet et nous comptons sur le lobbying des grandes sociétés auprès de notre administration française pour faire évoluer cette règle. ◆

LES DÉRIVES DES BIENFAITS

Martin Richer : vous avez une obligation de résultats en termes de santé au travail. Quand vous juxtaposez les deux, il y a tout de même quelque chose d'incohérent.

Amélie d'Heilly : il faut aussi noter la dérive liée à certains collaborateurs qui ne veulent plus venir.

Ségolène Jarry-Chartier : nous avons vu toutes les dérives des bienfaits qu'apporte le télétravail. Et c'est tout notre sujet. Il y a eu la contrainte sanitaire : un collaborateur vient sur site, avec les jauges à 20%, il arrive sur des plateaux vides, porte un masque, tout le monde est en Teams, et en plus il prend les transports. C'est certain que dans ces conditions, il n'y a pas beaucoup de sens à revenir sur site, à part si l'entreprise le demande. Quels que soient les niveaux, les collaborateurs se sont réorganisés par rapport à une situation qu'à l'origine ils ont subie, donc on ne peut pas les blâmer pour cela.

Maud Roppenneck : lorsque nous avons imposé quelques éléments de cadrage -et je parle d'un cadrage relativement léger – nous avons pu entendre : « Comment on fait pour les collaborateurs ? Ils n'ont pas de compléments de garde, ils font l'aller-retour pour les amener au foot… » Nous avons rappelé qu'il y a aussi une limite à tout. Il y a de l'autonomie parce que l'on sait que les gens préfèrent se déconnecter plus tôt pour s'occuper de leur vie

de famille, et se reconnecter après. Là encore, nous avons rappelé que cela ne doit pas se faire au détriment de l'activité professionnelle non plus… Ce sont ces attitudes-là qui vont faire que l'on va tout arrêter, on leur a dit.

Nicolas Chavrier : on en revient au rôle du manager et au fait que l'on ne peut pas tout écrire dans les accords. On écrit des principes. Finalement, on se rend compte qu'il y a autant d'organisations que de managers. Lorsque l'on discute avec les clients, ils nous demandent de faire quelque chose d'assez large et finalement, on se rend compte que le manager A va gérer d'une certaine façon les trois jours ou les deux jours, au mieux pour son équipe. Alors est-ce que ce mode de gestion au long terme est viable ? N'est-ce pas source d'inégalité entre un manager et un autre ? On replace encore une fois le manager au cœur du processus. ◆

www.info-socialrh.fr

Liaisons sociales magazine

Le news magazine du social et des RH

Chaque mois, des reportages, des interviews, des enquêtes et des débats pour :

- **Décrypter** les évolutions des politiques d'emploi, du marché du travail et de la protection sociale.
- **Explorer** les politiques RH, mises en œuvre dans les entreprises privées et publiques.
- **Comprendre** les mutations du monde du travail au travers des points de vue de tous ses acteurs.

À tout moment, restez connecté aux grands sujets de l'actualité sociale et RH sur : **www.info-socialrh.fr**

LSM_AP_A4_01-22

Liaisons sociales magazine, au cœur du monde du travail, de la vie des entreprises et des débats sociaux !

info-socialrh.fr

Liaisons sociales magazine

Bulletin d'abonnement

À retourner à l'adresse suivante : SOCIAL RH Publications
Service abonnements - 23 rue Dupont-des-Loges - 57000 METZ
Tél. : 01 40 05 23 15 - Mail : abonnements@info6tm.com

Oui, je souhaite m'abonner à l'offre* **Liaisons sociales magazine (LSM)** suivante :

LSMAP00015

Formule choisie (à cocher)	Caractéristiques de l'abonnement annuel	Prix unitaire HT	Prix unitaire TTC
☐ **PAPIER + web LSM**	**10 numéros Liaisons sociales magazine** au format papier **+ 1 accès web** à ces numéros et aux archives via liseuse, aux contenus en ligne réservés aux abonnés sur www.info-socialrh.fr **+ 1 inscription à la newsletter** quotidienne infosocialRH	**63,17 €** au lieu de ~~71,43 €~~**	**64,50 €** au lieu de ~~73 €~~**
☐ **100 % WEB LSM**	**1 accès web** aux 10 numéros Liaisons sociales magazine et aux archives via liseuse, aux contenus en ligne réservés aux abonnés sur www.info-socialrh.fr **+ 1 inscription à la newsletter** quotidienne infosocialRH	**63,17 €** au lieu de ~~71,43 €~~**	**64,50 €** au lieu de ~~73 €~~**
☐ **Accès WEB LSM supplémentaire**	Uniquement en complément de l'abonnement annuel à la version Papier LSM ou 100% Web LSM. Merci de préciser le Nom, Prénom et Mail du bénéficiaire :.....	**31,34 €**	**32 €**
☐ **Offre DUO SOCIAL RH**	**10 numéros Liaisons sociales magazine** au format papier **+ 48 numéros** Entreprise & Carrières au format papier **+ 1 accès web** à ces numéros et aux archives via liseuse, aux contenus en ligne réservés aux abonnés sur www.info-socialrh.fr **+ 1 inscription à la newsletter** quotidienne infosocialRH	**267,38 €** au lieu de ~~339,10 €~~**	**273 €** au lieu de ~~346,60 €~~**

Pour tout envoi **hors de France** métropolitaine (DOM-TOM, Union européenne et étranger), paiement par **virement** ou **prélèvement**, offres **étudiants**, nous contacter au: **01 40 05 23 15**

Je choisis mon mode de paiement :

☐ Chèque joint à l'ordre de SOCIAL RH Publications

☐ Virement au titulaire du compte sas social rh publications selon coordonnées bancaires mentionnées ci-dessous.

J'indique mes coordonnées : ☐ Mme ☐ M.

Nom ..... Prénom .....

Fonction .....

Raison sociale .....

Adresse .....

Code postal |_|_|_|_|_| Ville .....

Téléphone .....

E-mail *(obligatoire)* .....

N° Siret |_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_|_| Code NAF |_|_|_|_|_|

☐ Siège ☐ Établissement Nombre de salariés à mon adresse .....

* Offre spéciale réservée aux nouveaux abonnés en France métropolitaine jusqu'au 31/12/2022 (au-delà de cette date, le prix barré sera appliqué), franco de port et d'emballage sous réserve d'une modification du taux de TVA applicable au moment de la commande. Dans la limite d'un accès web par abonnement.
Ces tarifs correspondent à des abonnements annuels. Les abonnements sont automatiquement renouvelés d'une année sur l'autre sauf avis contraire de votre part signifié un mois avant la date d'échéance.
** Prix de vente au numéro. TVA 2,10 %.

Date : _____/_____/_____

Signature et cachet :

La signature de ce bulletin d'abonnement emporte adhésion des conditions générales de vente consultables sur www.info-socialrh.fr

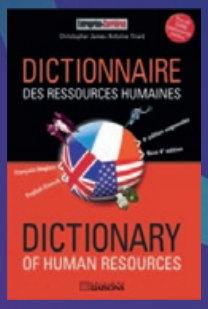
Conformément à la loi Informatique et Libertés du 6/01/1978 modifiée et au Règlement européen n° 2016/679/UE du 27/04/2016 vous disposez d'un droit d'accès, de rectification, d'effacement, de portabilité et à la limitation du traitement des informations vous concernant auprès de la direction commerciale de la SAS SOCIAL RH Publications.

SOCIAL RH PUBLICATIONS
SIÈGE SOCIAL 23 RUE DUPONT-DES-LOGES I 57000 METZ
SAS AU CAPITAL DE 1000 € I RCS METZ B 823 175 617
SIRET 823 175 617 00047 I CODE TVA FR80 823 175 617

COORDONNÉES BANCAIRES : CRÉDIT AGRICOLE DE LORRAINE | IBAN FR76 1610 6000 0196 0080 3523 481 | BIC AGRIFRPP861 | CODE TVA FR37 823 175 617

LES MÉTHODES ET OUTILS AU SERVICE DE LA FONCTION RH

Entreprise & Carrières



Les QCM pour réussir les sélections

Les QCM permettent de discerner les capacités logiques des candidats, leur aptitude au raisonnement et leur faculté de compréhension de situations et de textes complexes. L'originalité de cet ouvrage est de proposer des cas et des problèmes correspondant pour leur majorité à des mini-situations d'entreprises. En répondant à ces tests (accompagnés de leurs réponses et de conseils), le candidat entrera dans le quotidien du management et devra sélectionner les informations pertinentes, poser clairement les problèmes et les formaliser.

Auteurs :
- **Nadine CART**
- **Michel KALIKA**

12 € TTC | 2003 | 136 p.

Réflexion, outils et conseils pour un réseau coopératif stratégique

Quand, dans une entreprise, le réseau n'est pas spontané, quand il est voulu et choisi en tant que stratégie pour répondre à une intention, il se doit d'être formalisé, ce qui implique – dans le cas d'un réseau collaboratif – de la **réflexion**, des **moyens** et un mode de leadership partagé et la présence indispensable d'un pilote. De l'intérêt d'un réseau à sa **création** et son **pilotage**, en passant par les notions de coopération, d'influence, stratégie et management, l'ouvrage répond à toutes les questions, tant théoriques que pratiques, que peuvent se poser les acteurs de l'entreprise.

Auteur :
- **France TOURNIER**

20 € TTC | 2005 | 112 p.

Dictionnaire des ressources humaines Dictionary of human resources

Avec **plus de 23 000 mots**, exemples et expressions, **un vocabulaire technique** et précis, **des tableaux** comparatifs des systèmes RH, la 4e édition de ce **dictionnaire spécialisé** traduit ou explique, dans les deux langues, tous les aspects du métier des ressources humaines et de son environnement. L'ensemble des domaines est couvert. Un outil **complet, concis et pratique** pour tous les acteurs de la fonction Ressources Humaines, qu'ils soient français, britanniques ou américains.

Auteurs :
- **Christopher JAMES**
- **Antoine TIRARD**

37 € TTC | 2009 | 432 p.

Présentation, métiers, technologies, méthodologie de mise en place SIRH

Le Système d'Informations Ressources Humaines est l'outil indispensable du DRH. L'auteur propose d'établir un **panorama complet** de tout ce qui compose un SIRH, de l'analyse des processus en amont, à la mise en œuvre d'un projet. Il décrit dans un langage simple et accessible à tous, les différents **outils et méthodes** déployés dans l'implémentation d'un SIRH au sein d'une organisation. Illustré par de nombreux **exemples, cas pratiques** et témoignages, cet ouvrage répond à toutes les questions sur cet enjeu stratégique majeur pour les entreprises et les ressources humaines.

Auteur :
- **Bernard JUST**

34 € TTC | 2012 | 470 p.

Postmodernité, nouvelles technologies, fonctions RH

Pour répondre à de nouveaux enjeux et apprendre à gérer des questionnements nouveaux, les entreprises doivent intégrer des **dimensions sociales, sociétales et environnementales.** Le changement n'est pas une question de technique et d'outils mais la façon dont les hommes et les femmes sont prêts ou non à les intégrer. C'est justement la fonction RH qui doit les y préparer, donc savoir **anticiper et comprendre les mutations à venir.** Cette 2e édition développe des **réflexions** originales et apporte des **éclairages** qui permettront à tous les acteurs RH de s'adapter à cet environnement complexe.

Auteur :
- **François SILVA**

23 € TTC | 2012 | 224 p.

2EDE_OutilsRH_AP_A4_02-21

Entreprise & Carrières

BON DE COMMANDE

À retourner, accompagné de votre règlement, à l'adresse suivante :
SOCIAL RH Publications – Service VPC – 23 rue Dupont-des-Loges – 57000 METZ
Tél. : 01 40 05 23 15 – E-mail : abonnements@info6tm.com

VPCAP00027

Oui, je commande le(s) titre(s) de la *Collection Entreprise & Carrières* suivant(s) :

❑ Tests d'aptitude au management	12 €	ex.	2EDE80553
❑ Formaliser et piloter un réseau d'entreprise	20 €	ex.	2EDE80639
❑ Dictionnaire des ressources humaines	37 €	ex.	2EDE80780
❑ Pas de DRH sans SIRH	34 €	ex.	2EDE80883
❑ Être e-DRH	23 €	ex.	2EDE80898

TVA 5,5 % incluse. Frais d'envoi pour toute livraison en France métropolitaine, à Monaco et en Corse : 0,01 € par exemplaire commandé. **Pour tout envoi hors de France métropolitaine** (DOM-TOM, Union européenne et étranger), ou pour tout renseignement complémentaire, nous contacter au **01 40 05 23 15.**

❑ Je joins mon règlement de ..... €TTC + 0,01 € de frais d'envois par exemplaire commandé par chèque à l'ordre de **SOCIAL RH Publications** ; je recevrai une facture acquittée.

Date : .....

Signature et cachet :

Conformément à la législation en vigueur, vous disposez d'un droit d'accès et de rectification aux données vous concernant.

❑ Mme ❑ M.

Nom : .....

Prénom : .....

Établissement : .....

Fonction : .....

Adresse : ❑ Personnelle ❑ Professionnelle

.....

.....

Code postal : ⌊_⌊_⌊_⌊_⌊_⌋ Ville : .....

Tél. : ⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋⌊_⌋

E-mail : .....

SOCIAL RH PUBLICATIONS | SIÈGE SOCIAL 23 RUE DUPONT-DES-LOGES | 57000 METZ | 75010 PARIS | SAS AU CAPITAL DE 1 000 € | RCS METZ 823 175 617 | SIRET 823 175 617 00013 | CODE TVA FR80 823175617

Retrouvez tous les titres de la collection sur la boutique en ligne du site www.info-socialrh.fr