

LIVRE BLANC

Édition 2022

THINK TANK **RH**

LES CHANTIERS DE L'APRÈS-COVID :
PROPOSITIONS POUR
UNE VALORISATION DURABLE
DE L'ENTREPRISE

Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

**THINK
TANK RH**
S O M M A I R E

INTRODUCTION

• **VALEUR EMPLOI, LE DÉFI DU RENOUVEAU**

- Le constat du Think-Tank
- Les pistes à creuser
- Point de vue d'expert
- Regards croisés

• **ZOOM 2022, LES DRH AUX AVANT-POSTES DE LA TRANSFORMATION**

- Le soutien à la transformation
- La fidélisation des collaborateurs et qualité de vie au travail
- L'optimisation du travail à distance

• **VALEUR TRAVAIL, FORCES ET LIMITES DE L'HYBRIDATION**

- Le constat du Think-Tank
- Les pistes à creuser
- Regards croisés

• **VALEUR ENTREPRISE, DE NOUVELLES VOIES DE PARTAGE**

- Le constat du Think-Tank
- Les pistes à creuser
- Regards d'expert

• **VALEUR BIEN-ÊTRE, DE LA QVT A LA QUALITE DU TRAVAIL**

- Le constat du Think-Tank
- Les pistes à creuser
- Regard d'expert

• **VALEUR SOCIÉTALE, LE LEVIER DE L'INCLUSION**

- Le constat du RH
- Les pistes à creuser
- Regards croisés

• **VALEUR ENVIRONNEMENTALE, TROUVER LE BON CAP VERT**

- Le constat du Think-Tank
 - Les pistes à creuser
 - Regards croisés
-

Les membres



Thierry BARIL
AIRBUS
Chief HR Officer



Charles CHANTALA
INDEED FRANCE
Senior Sales Director



Laurent CHOAIN
GROUPE MAZARS
*Chief People
Education & Culture*



Stéphane DUBOIS
SAFRAN
*Directeur Groupe
des Responsabilités
humaines et sociétales*



Matthieu ELOY
INDEED FRANCE
Managing Director



Tiffany FOUCAULT
GROUPE FNAC-DARTY
*Directrice des Ressources
humaines Groupe*



Géraldine GALINDO
ESCP
*Professeur de Management
et Ressources humaines*



Vincent HAREL
MERCER FRANCE
Président



Claire JARRETY
OLIVER WYMAN
Principal



Blandine LANGLOIS
GROUPE LES ECHOS-LE PARISIEN
*Directrice des Ressources
humaines*



Sophie MILOCHEVITCH
MIRAKL
Chief people Officer



Raphaele NICAUD
MERCER FRANCE
*Directrice conseil
talents et transformation*



Dominique PEPIN
ESCP
*Career & Talent Development
Director*



Nicolas PETTE
OLIVER WYMAN
Partner



Joël BENTOLILA
CEGID
*CTO & co-founder of Talentsoft,
acquired by Cegid
Technology Research Lead at Cegid*



Audrey RICHARD
ANDRH
Présidente



Xavier SAVIGNY
SAUR
*Directeur des Ressources
humaines, de l'organisation
et de la Inrstormation*



Françoise SCHOENBERGER
LVMH
*Directrice du
Développement social*



Benoît SERRE
ANDRH
*Vice-Président national
délégué*



Patrice TIZON
AIR FRANCE
*Directeur général
adjoind aux Ressources
humaine*



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



Nicolas GUERARD
GROUPE LES ECHOS-LE PARISIEN
Responsable de projets



Dominique SEUX
LES ECHOS
Directeur délégué de la rédaction

**THINK
TANK RH**

Introduction

VALEUR EMPLOI, LE DÉFI DU RENOUVEAU

Inaugurée le 21 décembre 2021, la saison 2 du Think-Tank RH initié par le Groupe Les Echos-Le Parisien en partenariat avec l'ANDRH (Association Nationale des DRH), l'ESCP Business School, Mercer France, le cabinet de conseil Oliver Wyman et les sociétés Cegid et Indeed, s'est ouverte sur la question fondamentale du remodelage accéléré de la valeur emploi.

Réunie en plein débat sur l'éventuelle obligation du pass sanitaire en entreprise, cette première session du Think-Tank RH s'est d'emblée inscrite dans une tendance de fond, celle de l'imprévisibilité avec laquelle les responsables RH jonglent au quotidien depuis le premier confinement de mars 2020 pour préserver au sein de l'entreprise un lien social en constante mutation.

LE CONSTAT DU THINK-TANK

« La crise sanitaire a accéléré des tendances latentes et la question du « travailler moins » s'efface au profit du vrai sujet du moment : le « travailler autrement » », résume Benoît Serre. S'appuyant sur différentes études aux conclusions convergentes, le Vice-Président délégué de l'ANDRH, constate ainsi l'émergence de nouvelles attentes qui, au-delà de l'organisation même du temps de travail, se cristallisent autour de « l'évaluation du rapport salaire /contraintes, dont la perception induit de nouvelles exigences en matière de mode de rémunération et de partage des résultats de l'entreprise, de responsabilisation, de confiance mais aussi de quête de sens environnemental et sociétal ».

Ce nouveau cahier des charges, qui va de pair avec une plus forte volatilité des salariés (selon une enquête d'Opinion Way, plus d'un tiers d'entre eux affirme vouloir bénéficier de mobilité professionnelle dans l'année qui vient), est jugé « structurel » par Tiffany Foucault, Directrice des Ressources Humaines du groupe Fnac-Darty. Et il change sensiblement la donne au moment même où les entreprises peinent à recruter. « Non seulement on manque de candidats à l'embauche, mais en plus, lorsqu'ils sont en poste, les salariés n'hésitent plus à démissionner », relève Laurent Choain, Chief People & Communication Officer du groupe Mazars, qui s'inquiète des premiers signaux tangibles d'un phénomène de « great resignation » à la française. « Les salariés n'ont plus peur de partir et leurs prises de décision s'accélèrent, elles se font en 4 -5 mois dans nombre de cas », abonde Jérôme Ricard, Product Marketing Manager HCM chez Cegid, tandis que Blandine Langlois, Directrice des Ressources humaines du Groupe Les Echos-Le Parisien, constate que désormais « les départs interviennent parfois en période d'essai à l'initiative de la personne recrutée ».

Selon une enquête menée courant 2021 auprès de jeunes diplômés, « 35% des sondés anticipent une durée de un an et demi ou deux ans pour leur premier job et seuls 35% à 40% misent sur plus de deux ans », confirme Dominique Pépin, Talent & Career Development Director, à l'ESCP. Certes, comme le remarque Matthieu Eloy, Managing Director d'Indeed France, ce mouvement n'est pas à sens unique puisque « dans 94% des cas, les personnes qui candidatent à un emploi ne reçoivent pas de réponse ce qui les pousse à multiplier les entretiens et favorise l'opportunisme ».

LES PISTES A CREUSER

Alors que faire pour réduire l'inadéquation entre l'offre et la demande et réunir les conditions d'une embauche durable?

Promouvoir un new deal

« Les entreprises doivent repenser leur « deal », réinventer leurs promesses d'emploi », estime Nicolas Pette, Partner chez Oliver Wyman. Le défi s'annonce d'autant plus complexe à relever, que cet apparent désengagement vis-à-vis du monde de l'entreprise et de l'emploi se double paradoxalement de fortes projections « en termes non seulement d'évolutions salariales, mais aussi de développement de compétence et de référence au sein d'entités susceptibles d'incarner et de porter ces projets », observe Françoise Schoenberger, Directrice du Développement social de LVMH.

S'inscrire dans la durée

« C'est toute l'ambivalence de cette tendance à la mobilité qui s'inscrit dans une perspective de long terme puisque la capacité même de l'entreprise à offrir du « durable », du temps long devient un élément différenciant essentiel pour l'embauche », renchérit Dominique Pépin.

« Non seulement les jeunes évaluent la cohérence de l'entreprise avant d'y entrer, mais ils continuent de le faire une fois embauchés et ce n'est plus tant la marque qui prévaut que ce qu'elle véhicule », note Benoît Serre. Au diapason, Xavier Savigny, Directeur des Ressources humaines de la Saur estime que « face à cet individualisme, tout l'enjeu du DRH consiste à faire le lien entre le modèle d'entreprise proposé, sa culture propre et les aspirations des candidats ».

Valoriser le savoir-faire

Jouer la double carte de la compétence et de la confiance, c'est le choix résolument affiché par un groupe industriel comme Safran qui, comme le remarque son Directeur des Responsabilités humaines et sociétales, Stéphane Dubois, « se doit de protéger son savoir-faire en donnant à ses salariés l'envie d'adhérer durablement à son modèle d'entreprise lequel doit creuser en permanence sa différence ». Pour Françoise Schoenberger, c'est d'ailleurs désormais au secteur des services de prendre exemple sur « l'industrie, elle a démontré sa capacité à donner du sens à des activités qui, auparavant, ne cultivaient pas cette dimension ».

Favoriser l'autonomie

À l'autre bout du spectre, une scale-up comme Mirakl défriche également des voies novatrices. « Nous activons plusieurs leviers à la fois afin de répondre aux demandes de collaborateurs soucieux d'être directement intéressés à la croissance de l'entreprise tout en bénéficiant d'autonomie et de responsabilité.

20% de nos équipes R&D et Produit ont opté pour un statut d'indépendant, ce qui ne les empêche pas, bien au contraire, de participer activement au travail d'équipe », explique Sophie Milochevitch, Chief people Officer de Mirakl. « Avec la généralisation du télétravail, les repères des managers ont bougé, ils ont appris à faire davantage confiance aux membres de leurs équipes quel que soit le mode d'exercice de leur fonction et cette confiance devient constitutive de la valeur emploi », confirme Matthieu Eloy. « C'est à l'entreprise de proposer plutôt que de subir et d'ancrer sa valorisation dans une politique volontariste durablement porteuse de sens et de respect de son environnement dans tous les sens du terme », conclut Xavier Savigny, qui au nom de la Saur, parle en connaissance de cause !

POINT DE VUE D'EXPERT



Dominique Pépin,
Talent & Career Development Director, ESCP

« Le mouvement massif de démission des salariés observé aux Etats-Unis depuis le printemps 2021 a surpris par sa soudaineté, son ampleur et sa persistance : près de 4.5 millions de salariés ont quitté leur emploi en mars 2022, et 44% des salariés américains seraient à la recherche d'un nouveau travail ⁽¹⁾. On observe en France un phénomène similaire dans certaines activités, comme le conseil ou les services informatiques mais également la restauration, ou la construction civile. Par ailleurs les jeunes diplômés sont moins fidèles à leur employeur et restent moins longtemps dans l'entreprise de leur premier emploi : en France, 46 % partent au cours de leur première année ⁽²⁾. Ces phénomènes viennent bousculer le modèle traditionnel de la relation entre le salarié et son employeur. Est-ce pour autant une explosion du modèle classique de l'emploi ?

Ces démissions ou ces non-retours à l'emploi après la période de confinement recourent des réalités très différentes. Mais ils ont un point commun : ils sont d'autant plus facilités que le marché de l'emploi est porteur, avec un taux de chômage de 3.6% en avril 2022 et près de 11,5 millions de postes à pourvoir, les Etats-Unis en sont un exemple frappant. Nous retrouvons le même phénomène en France dans les secteurs où le marché du travail est tendu. Elles touchent des populations différentes - diplômés de l'enseignement supérieur d'un côté, travailleurs peu qualifiés de l'autre - et des situations souvent contrastées : confort et souplesse de travail dans un cas, conditions rudes et horaires décalés peu flexibles dans l'autre. Si la rémunération et les conditions de travail constituent les deux premiers motifs de cette grande démission, le besoin de reconnaissance arrive juste derrière ⁽³⁾.

La quête de sens constitue un des grands marqueurs des nouvelles générations dans leur relation au travail, et les entreprises en ont pris conscience. Au cours des deux dernières décennies, elles ont formalisé leur raison d'être et leur « purpose », répondant ainsi à ces attentes. Mais ce n'est pas suffisant : si le salarié doit pouvoir se projeter dans

1) Willis Towers Watson's 2022 Global Benefits Attitudes Survey
2) Observatoire du Premier Emploi - Myjobglances - Ifop - janvier 2020
3) Pew Research Center, March 2022

la mission de l'entreprise, il doit y avoir sa place et se voir reconnu par sa contribution mais également en tant que personne. Ce sont des pratiques à mettre en œuvre dans l'entreprise, mais aussi des attitudes à développer chez nos futurs managers, aujourd'hui étudiants comme nous le faisons à l'ESCP. Juste rémunération, sens partagé, et surtout reconnaissance en tant que personnes sont les fondements indispensables pour construire une relation durable entre l'entreprise et ses salariés. ».

REGARDS CROISÉS



Sophie Milochevitch,
Chief people Officer de Mirakl

« Le contrat psychologique, théorisé à partir des années 60, se définit par l'ensemble des attentes et engagements réciproques mais tacites entre un travailleur et son employeur, ce, par opposition au contrat de travail qui est formel et explicite. La rencontre entre les intérêts des deux parties est un facteur de motivation essentiel pour le travailleur et donc un facteur de performance primordial pour l'entreprise. Il s'agit cependant d'un équilibre précaire qui peut être rompu à tout moment, les attentes et promesses des parties évoluant au fil du temps.

Si les termes de ce contrat psychologique sont spécifiques à chaque individu et à chaque organisation, on observe malgré tout de grandes tendances.

De manière générale, sur la période récente, les attentes des travailleurs ont évolué, se sont complexifiées : il ne s'agit plus de se voir proposer des évolutions de carrière régulières, ni de travailler moins ou de gagner plus, il s'agit de travailler différemment.

C'est également le cas dans ce qu'on a coutume d'appeler le monde de "la Tech" - celui des start-ups, scale-ups et autres entreprises de nouvelles technologies - dans lequel les attentes des travailleurs ont aussi beaucoup évolué ces dernières années. Historiquement attirés et motivés par les évolutions de carrière rapides et l'ambiance "fun" et décontractée de cet environnement, les collaborateurs ont désormais des exigences additionnelles : l'hybridation des modes de travail et la flexibilité dans l'organisation de leur temps apparaissent comme des impératifs ; le fait d'être associé d'un point de vue capitalistique à la réussite de l'entreprise est aussi devenu un argument clé et enfin, la quête de sens est un enjeu majeur pour les générations ayant entre 20 et 45 ans en 2022.

A l'ère de la "Grande Démission", celle de la volatilité des travailleurs sur un marché pénurique en talents, la compréhension de la notion de contrat psychologique et de son contenu est fondamentale pour les DRH. Ils doivent l'avoir à l'esprit au moment de la définition ou de la redéfinition de la

proposition de valeur de l'entreprise mais aussi lorsqu'ils évaluent les collaborateurs et les candidats à l'embauche ou lorsqu'ils forment leurs managers. Recruter, fidéliser et promouvoir des individus dont les attentes implicites sont alignées avec ce que l'entreprise peut leur proposer apparaît, aujourd'hui plus que jamais, essentiel à la bonne marche de l'entreprise. »



Matthieu Eloy,
Managing Director d'Indeed France

« Le monde vient de traverser une crise sans précédent, qui a bouleversé nos vies quotidiennes, démontré notre capacité à travailler autrement et battu en brèche l'idée selon laquelle les collaborateurs sont moins productifs à la maison.

Cette période d'introspection forcée a également fait grandir le besoin de jouir d'un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, de conditions de travail satisfaisantes et d'être reconnu pour le fruit de son travail. La recrudescence des démissions - 387 000 Français ont quitté leur emploi entre juin et juillet 2021 contre 340 000 sur la même période en 2019 - et les importantes tensions de recrutement observées dans de nombreux secteurs d'activité préfigurent les défis auxquels nous devons faire face au cours du quinquennat qui s'ouvre.

La solution réside dans la prise en compte des aspirations profondes des travailleurs : quête de sens, bien sûr, mais aussi et surtout revalorisation salariale, réduction des temps de transport et flexibilité au travail. Face à ces évolutions, Indeed prend toute sa part en fournissant une technologie au service d'un meilleur recrutement, qui permet à chacun de trouver un emploi mieux adapté à ses propres exigences (rémunération, localisation, pratiques managériales, mission de l'entreprise, etc.) tout en accélérant la rencontre entre les entreprises et les candidats.

Dans ce contexte, les recruteurs ont un rôle primordial à assumer : il leur appartient d'accompagner les mutations du marché du travail. L'exigence a changé de camp. Aujourd'hui, les demandeurs d'emploi, eux aussi, imposent leurs vues. Il convient de leur offrir la possibilité de trouver ce qu'ils recherchent et de les aider à choisir les entreprises répondant à leurs attentes. En France, seulement 5,8% des entreprises font mention de la flexibilité au travail dans leurs offres, contre 25% au Royaume-Uni et 17% en Allemagne, et la question salariale reste encore trop souvent tabou. Les entreprises, de la PME au grand groupe, doivent revoir leurs pratiques, s'employer à faire preuve de transparence, gagner en efficacité pour améliorer leur processus de recrutement.

Alors que le Président de la République a fixé l'objectif d'atteindre le plein-emploi d'ici à 2027, nous devons mettre tout en œuvre pour favoriser le rapprochement entre offres et demandes d'emplois. Le marché du travail évolue, c'est une chance qui doit profiter à tous, saisissons-là ! ».

ZOOM 2022, LES DRH AUX AVANT-POSTES DE LA TRANSFORMATION

Fruit d'une enquête réalisée auprès de 141 responsables des ressources humaines exerçant dans de multiples secteurs, dans des entreprises et industries de toutes tailles, l'édition 2022 du baromètre des DRH, coproduit par WTW, ABV Group et RH&M, témoigne de la montée en puissance de la question de la responsabilité sociétale des entreprises (RSE) dans les problématiques RH.

« En l'espace de 5 ans, la RSE, incluant la diversité et l'inclusion, est passée de la 17^{ème} à la 3^{ème} place. L'évolution des valeurs de la société, l'émergence de nouvelles attentes des salariés vis-à-vis du monde du travail et la volonté des entreprises de renforcer leurs engagements en matière de RSE apparaissent très clairement dans les priorités des DRH », confirme Laurent Termignon, Directeur de l'activité Work & Rewards chez WTW.

Aussi prégnante soit-elle, cette thématique est toutefois loin de concentrer tous les enjeux RH. Toujours selon ce baromètre, « de l'aménagement du télétravail à la mise en place de mesures pour réduire l'absentéisme en passant par la prise en compte de l'évolution de l'environnement réglementaire, les DRH sont clairement aux avant-postes et alors que 81% d'entre eux sont partie prenante au sein des Comex, ils entendent apporter leur contribution à la réussite de leur entreprise ». Celle-ci se déploie autour de trois axes convergents : un autre baromètre co-réalisé par Gras Savoye Willis Towers Watson, RH&M et ABV Group auprès de 120 DRH d'entreprises de toutes tailles et secteurs, cet impératif conjoncturel se greffe à d'autres problématiques de fond qui constituent autant de priorités structurelles pour les RH : flexibilisation des organisations et du temps de travail, digitalisation des processus de recrutement, recours à l'IA, déploiement des politiques RSE, inclusion, égalité hommes-femmes, amélioration du bien-être au travail, formation des managers, ...

« Notre baromètre le démontre : après une année de pandémie, non seulement les DRH ont géré avec succès la crise sanitaire, mais en plus ils sont devenus les dirigeants les plus impactants dans la maîtrise, la réallocation ou la réduction des coûts et, c'est peut-être le plus surprenant, ils n'en ont pas encore conscience ! », résume Damien Riso, associé d'ABV Group.

1 • Le soutien à la transformation

93% des DRH (contre 88% en 2021) interrogés font du soutien et de l'accompagnement de la transformation de l'entreprise leur première priorité. Cela passe avant tout par la mise en place d'une organisation favorisant l'innovation et l'agilité (78%), par l'adaptation au travail hybride (59%) et, enfin, par la mise en place d'une démarche de Gestion des Emplois et de Parcours Professionnels (GEPP) (52%). L'amélioration de l'expérience salarié reste par ailleurs incontournable pour 53% des répondants.

2 • La fidélisation des collaborateurs et qualité de vie au travail

En matière de RSE, Diversité et Inclusion, les DRH se mobilisent en tout premier lieu sur la qualité de vie au travail et le bien-être des collaborateurs (87%), l'égalité professionnelle femmes-hommes (83% contre 70% un an plus tôt) et la non-discrimination au travail (69% contre 57% en 2021). Dans la même veine,

la politique de gestion des talents des DRH vise avant tout l'engagement et la fidélisation des collaborateurs (88%). Sachant que pour 77% des sondés, l'absentéisme impacte non seulement cet engagement, mais également l'organisation et la gestion des ressources (73%) tout en générant des risques psycho-sociaux (62%), quelques mesures phares sont citées pour réduire ce fléau : l'amélioration de l'environnement de travail (82%), l'écoute des salariés (81%), la formation et la sensibilisation des managers (78%).

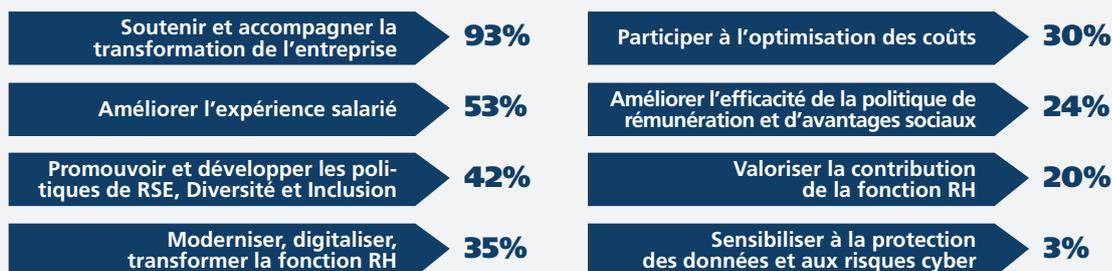
3 • L'optimisation du travail à distance

Le télétravail est perçu comme un réel challenge pour les DRH, qu'il s'agisse de renforcer l'attractivité de l'entreprise (82%), de favoriser un meilleur équilibre de vie pour les salariés (81%) ou, dans une moindre mesure, de réduire l'empreinte carbone de l'organisation et de ses collaborateurs (46%). Résultat, 63% des répondants ont mis en place des actions pour accompagner et former les managers dans la gestion d'équipe à distance. Ils ont également multiplié les mesures visant à prévenir les risques psycho-sociaux (62%) et à favoriser la cohésion d'équipes (61%). « Les DRH ont pris à bras le corps le sujet du télétravail, ils en ont déterminé les modalités et ont déployé les moyens nécessaires », conclut Delphine Lancel, Directrice associée du groupe RH&M.

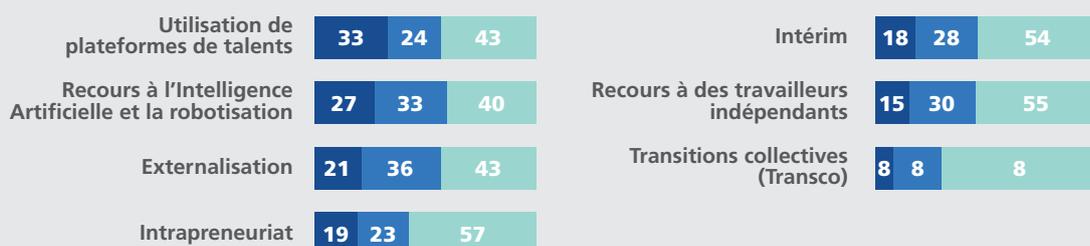
AVANT DE PASSER À VOS PRIORITÉS POUR 2022, POURRIEZ-VOUS DÉCRIRE LA SITUATION GÉNÉRALE DE VOTRE ENTREPRISE AU TITRE DE 2021 ?



QUELLES SONT LES PRIORITÉS DE VOTRE FONCTION RH VIS-À-VIS DU BUSINESS EN 2022 ?



EN TERMES DE DIVERSIFICATION DES RESSOURCES ET DES STATUTS D'EMPLOIS, QUEL EST LE NIVEAU D'IMPORTANCE DES THÉMATIQUES SUIVANTES ?



Extrêmement important % - Très important % - Légèrement important % - Peu important % - Pas du tout important %



VALEUR TRAVAIL, FORCES ET LIMITES DE L'HYBRIDATION

Il y a un an déjà, le Think-Tank RH faisait dans son Livre Blanc 2021 plusieurs recommandations sur le télétravail. Depuis les lignes ont encore bougé et la question qui se pose désormais aux responsables RH est celle de la redéfinition de la valeur travail à l'aune de l'hybridation croissante des modes d'organisation.

La question du télétravail fait-elle déjà partie du passé ? « Désormais ce qui interpelle les responsables RH ce n'est plus le télétravail en tant que tel mais plutôt l'une de ses conséquences, à priori durable, à savoir l'hybridation des modes d'organisation du travail », résume Benoît Serre, Vice-Président délégué de l'ANDRH.

LE CONSTAT DU THINK-TANK

Annonciateur sur le papier d'une organisation flexible, optimisée et vertueuse, génératrice de nouvelles sources de productivité collective et d'une moindre mobilité favorable à la décarbonation, le travail hybride soulève en pratique autant de doutes que d'espoirs.

A cet égard Nicolas Pette, Partner chez Oliver Wyman, s'inquiète de « l'accroissement des fragmentations » induite par une hybridation qu'il juge irréversible. Celle-ci a toutefois ses limites. « Une multitude de métiers industriels mais aussi tertiaires comme par exemple les services d'aide à la personne, ne peuvent être télé-travaillés ni hybridés », rappelle Charles Chantala, Senior Sales Director d'Indeed France.

Le travail en mode hybride, dont les frontières encore incertaines s'ébauchent aux confins des sphères privées et professionnelles, pose donc en creux une multitude de questions de fond aux entreprises auxquelles, comme le reconnaît humblement Géraldine Galindo, Professeur de Management et RH à l'ESCP « on ne peut, pour l'heure, apporter que des réponses partielles et parfois contradictoires ».

LES PISTES A CREUSER

Adapter le droit du travail

Pour Tiffany Foucault, Directrice des Ressources humaines du groupe Fnac-Darty, comme pour l'ensemble des participants, il devient urgent d'adapter un code du travail ancré sur des principes structurants en partie obsolètes.

« La législation actuelle n'est plus compatible avec une logique où l'atteinte d'objectifs prime sur le temps de travail ». Jugeant également « le mode de contractualisation actuel de plus en plus décalé par rapport à une réalité de terrain où le lien de coopération tend à se substituer à celui de subordination », Benoît Serre s'interroge toutefois sur une tendance qui, poussée à l'extrême,

pourrait « effacer des décennies d'avancées en matière de conditions de travail » et appelle de ses vœux une réflexion concertée entre « le législateur, l'entreprise et les partenaires sociaux afin qu'ils tirent ensemble les conséquences de ces mutations et défrichent de nouvelles voies de codification du travail ».

Faire de l'hybridation un levier de productivité collective

Insistant sur la difficile évaluation de la performance et des gains de productivité que génère le travail à distance, Charles Chantala incite d'emblée à une certaine prudence en la matière. « On entend tout et son contraire sur ce sujet car nous manquons encore de données suffisamment étayées pour conclure quoi que ce soit ». Géraldine Galindo approuve. « Tout dépend des secteurs concernés, de la structure de l'entreprise, du périmètre et de la nature des postes en jeu. Plusieurs études penchent néanmoins pour une baisse de la productivité sur le moyen long terme allant de pair avec une perte de cohésion, de compétence et de créativité collective ». Au diapason, Jérôme Ricard, Product Marketing Manager HCM chez Cegid, observe un double risque « de perte d'adhésion au projet d'entreprise et de dilution du sens collectif » inhérent au télétravail.

L'hybridation peut-elle transformer ce potentiel effet pervers en opportunité ? C'est ce que suggère Tiffany Foucault. « Nous avons triplé le nombre de salles de réunion tout en supprimant des bureaux individuels afin de dégager de nouveaux espaces partagés au sein du lieu d'échanges que devient l'entreprise ». Tout en soulignant que son groupe « n'a pas attendu l'avènement du télétravail pour déployer des modèles de fonctionnement flexibles, multi-vitesses et adaptables », le Directeur des Ressources humaines de la Saur juge toutefois important de rester pragmatique. « Gardons-nous de raisonner en termes trop universalistes. Chaque métier, chaque fonction a sa propre temporalité et cette segmentation nous pousse à attendre que les effets conjoncturels parfois trompeurs de la crise sanitaire soient définitivement tombés avant de signer de nouveaux accords pour l'avenir ».

Blandine Langlois, Directrice des Ressources humaines du Groupe Les Echos-Le Parisien, confirme. « Nous sommes encore au milieu du gué. La déclinaison concrète de nos réflexions pourtant actives sur l'hybridation et ses conséquences managériales est restée très contrainte par les protocoles sanitaires ».

Profiter de l'hybridation pour redynamiser le management

Exit les bureaux distinctifs et les pools d'assistant(e)s, « avec le télétravail les repères du top management ont eu tendance à s'effacer », glisse Xavier Savigny. Pour Françoise Schoenberger, Directrice du Développement social de LVMH, cette « distanciation » a sans conteste « libéré la réflexion sur l'organisation du travail et favorisé une analyse plus fine des métiers et postes susceptibles, ou non, de muter vers des modes plus hybrides. Mais les réalités de fonctionnement s'annoncent durablement différentes selon la nature même de l'entreprise qui demeure le centre de gravité de l'organisation managériale ».

Celle-ci est en pleine transition. « Depuis plus de vingt ans on assiste au déploiement d'un management relationnel, mais la crise Covid a favorisé le retour à un management plus transactionnel concentré dans le temps, calibré en fonction d'un ordre du jour »,

analyse Laurent Choain, Chief People & Communication Officer du groupe Mazars. Pour lui, comme pour ses pairs, l'un des enjeux de l'hybridation c'est justement « de repartir du management relationnel pour mieux innover ».

Faire preuve d'agilité pour interagir efficacement au plus près des équipes dans une organisation de plus en plus décentralisée, atomisée, s'annonce d'autant plus ardu que comme le remarque Géraldine « le télétravail a eu tendance à « écraser » le développement des compétences cognitives, des « soft skills » auxquelles nous formons nos étudiants. Ces derniers se trouvent fort désarçonnés de ne pouvoir les mettre en pratique ». Accueillant de nombreux stagiaires au sein de sa dynamique entreprise, Sophie Milochevitch, Chief people Officer de Mirakl salue également les bienfaits de la formation en présentiel. « On a tous appris de nos aînés, en les observant et en nous inspirant de leur savoir-faire ! ».

REGARDS CROISÉS



Tiffany Foucault,
*Directrice des Ressources humaines du groupe
Fnac-Darty*

« Le développement du télétravail et l'hybridation des modes d'organisation qui l'accompagne interpellent nécessairement tous les DRH et dirigeants d'entreprises. Comment adapter notre cadre réglementaire avec pertinence ? Comment recruter et fidéliser nos collaborateurs dans cette nouvelle configuration alors que la « guerre des talents » est une réalité ? Comment partager un socle commun de valeurs à l'heure d'aspirations individuelles toujours plus fortes sans risquer la fragmentation dans nos organisations ?

Ces interrogations et enjeux viennent bousculer nos habitudes et invitent à reconsidérer plus globalement le rôle que nous souhaitons donner à l'entreprise et notre manière de travailler au quotidien. Mais aussi légitimes soient-elles, ces questions ne doivent pas nous empêcher d'avoir des convictions fortes. Le projet d'entreprise reste un formidable pilier pour fédérer un collectif de travail. Chez Fnac Darty, nous avons l'ambition de réinventer la manière de faire du commerce, en accompagnant nos clients vers une consommation durable et responsable. Ce projet, partagé par les 25 000 collaborateurs du Groupe se décline dans notre raison d'être : « s'engager pour un choix éclairé et une consommation durable ».

Dans ce contexte, la relation avec les collaborateurs se trouve transformée. Ils souhaitent plus que jamais être informés, associés à la prise de décision et participer à la vie de leur entreprise et le manager de proximité joue ici un rôle déterminant. Nous avons largement encouragé les initiatives et projets qui permettent de mieux tenir compte de ces attentes (développement d'enquêtes d'opinion, déploiement de sessions de travail collaboratives, utilisation d'une

plateforme d'intelligence collective, investissement en matière de formation à destination de tous pour renforcer la cohésion d'équipe...).

Ce changement de paradigme induit par ailleurs de repenser la fonction de nos lieux de travail et de nos bureaux et chez Fnac Darty, tout en réaménageant nos espaces afin d'offrir à nos collaborateurs des fonctionnalités qu'ils ne trouvent pas chez eux lorsqu'ils sont en télétravail, nous leur avons proposé de désigner eux-mêmes des espaces de travail collaboratifs favorables à l'échange et au partage, dans un modèle de bureaux flexibles.

L'hybridation du travail nous oblige en tant qu'entreprise à expérimenter de nouvelles voies tout en délimitant un cadre nécessaire qui soit susceptible de rassurer et de guider les collaborateurs sur le long terme. Si nous y parvenons, nous sortirons collectivement plus forts ! ».



Nicolas Pette,
Partner chez Oliver Wyman

« Avec le travail hybride, de nouveaux modèles s'imposent progressivement : le travail est plus flexible et modulaire, les organisations plus ouvertes, plus décentralisées, le management plus personnalisé. De nouveaux équilibres s'installent au quotidien (distanciel/physique, virtuel/réel, central/local, etc.), répondant ainsi à l'aspiration des salariés à plus d'autonomie, plus de sens, plus de flexibilité.

Mais des questions fortes émergent aussi au fur et à mesure que les repères anciens s'effacent. D'abord, concrètement, comment au quotidien peut-on organiser le travail de manière efficace ? Quand tout le monde n'est pas là en même temps, quand une plus grande autonomie est laissée aux équipes, il faut établir de nouvelles normes, de nouvelles règles du jeu, de nouveaux modes de fonctionnement. Il faut aussi réinventer les espaces de travail (réels et virtuels) pour qu'ils répondent mieux aux besoins, prévoir plus d'espaces pour se rencontrer, pour collaborer, pour travailler ensemble.

Ensuite le travail hybride éclaire d'une lumière nouvelle le rôle des managers. Il oblige à réinventer les pratiques de management au quotidien et à repenser la relation de travail, à mettre l'accent sur la coopération, à repenser la pyramide. Cette évolution n'est pas simple.

Enfin ces nouveaux modèles posent la question de la cohésion de nos entreprises : comment éviter que le travail hybride ne soit synonyme de fragmentation et d'individualisation, voire de nouvelles inégalités ? « Faire société », solidifier la culture commune et donner du sens au collectif, voilà sans doute l'un des défis qu'auront à traiter les DRH dans les mois qui viennent ! ».



VALEUR ENTREPRISE, DE NOUVELLES VOIES DE PARTAGE

Aussi ancienne que composite, la question du partage de la valeur d'entreprise prend un nouveau relief avec la flambée inflationniste, favorable à des formes alternatives de rémunération et de redistribution des ressources de l'entreprise.

« La crise sanitaire a renforcé les attentes des salariés en matière de partage de la valeur de l'entreprise dans une double dimension économique et sociale et les directions RH sont en première ligne pour articuler le dialogue social autour de nouveaux équilibres à trouver en matière de participation, d'intéressement, de structuration de la rémunération mais aussi de services individuels innovants », synthétise Audrey Richard, Présidente nationale de l'ANDRH.

LE CONSTAT DU THINK-TANK

L'énoncé est clair mais le chantier est vaste et s'annonce d'autant plus délicat à aborder que comme le rappelle Matthieu Eloy, Managing Director chez Indeed France, le tissu entrepreneurial français « est aussi dense que varié et les attentes ne seront pas les mêmes selon que l'on se place du point de vue des grandes entreprises ou des PME, lesquelles, rappelons-le, canalisent l'essentiel de l'emploi ».

Reprenant la balle au bond, Xavier Savigny, Directeur des Ressources Humaines de la Saur, confirme. « Chez nous les quatre-cinquièmes des salariés gagnent moins de 40 000€ par an et leur préoccupation première est celle du maintien de leur pouvoir d'achat ». Comme d'autres, son groupe se concentre donc en priorité sur la recherche de modes de rémunération plus flexibles, comportant une part variable assise sur la performance, qui ne seraient plus réservés aux seuls cadres. « Ce besoin de souplesse financière est très marqué chez les moins de 35 ans, les jeunes étant notamment demandeurs de systèmes d'avance qui cassent le moule classique de la mensualisation », observe Jérôme Ricard, Product Marketing Manager HCM chez Cegid. « Nous sommes tous confrontés à la problématique du renouveau du partage de la valeur entreprise. Celui-ci s'ancre sur des dispositifs collectifs déjà bien rôdés que l'on peut encore améliorer mais ouvre au niveau de la reconnaissance de la performance individuelle un large champ des possibles », abonde Françoise Schoenberger, Directrice du Développement Social de LVMH.

Plusieurs lignes de force se dessinent pour repousser les limites du cadre actuel de la redistribution.

LES PISTES A CREUSER

Consolider l'existant

C'est bien sûr le premier réflexe du ThinkTank. Saluant les socles d'obédience

gaullienne du partage du profit que sont la participation, l'intéressement et l'abondement, Aymeric Vincent, Directeur de la transformation et de l'innovation RH au sein du Groupe Les Echos-Le Parisien regrette que « ces outils soient encore si souvent négligés et mal compris alors qu'ils constituent un remarquable levier de politique RSE ».

Plaidant pour leur élargissement, leur simplification, et leur assouplissement, les participants de la session appellent notamment d'une seule voix les Pouvoirs Publics à une suppression totale du forfait social. Créée en 2009, cette contribution exceptionnelle prélevée sur toutes les formes de rémunérations exonérées des charges sociales, est passé en quelques années de 2% à 20% (16% sous condition et 10% pour l'actionnariat salarié). Aujourd'hui seules les TPE de moins de 50 personnes et les PME de moins de 250 salariés en sont -en partie ou totalement-exonérées. « Il faut arrêter de brouiller les cartes et revenir à un principe lisible et durable », recommande Françoise Schoenberger. Dans la même veine, Tiffany Foucault, Directrice des Ressources Humaines du groupe Fnac-Darty insiste sur « le nécessaire travail d'élargissement des grilles des accords de branche et l'importance de la modularité des solutions collectives à mettre en œuvre ».

Revenant sur la question centrale de l'équité, Stéphane Dubois, Directeur groupe des Ressources Humaines de Safran, précise quant à lui qu'au sein de son groupe, « les accords sociaux prévoient la prise en compte de l'effort des salariés et la compensation que cela induit dans le calcul des dividendes ».

Innovover

« On ne peut plus séparer la question du partage de la valeur de celle des cercles vertueux que génèrent des bonnes pratiques d'entreprises, respectueuses du bien-être de leurs salariés, de leur formation et de leur évolution professionnelle », confirme Dominique Pépin, Talent & Career Development Director à l'ESCP. Sophie Milochevitch, Chief people Officer de Mirakl, particulièrement bien placée pour identifier les besoins des jeunes recrues, en atteste. « Le sujet du partage de la valeur est très prégnant chez les 25-40 ans avec lesquels nous travaillons ».

Au-delà du salaire fixe, ils souhaitent des compensations, sous diverses formes financières (distribution d'actions, etc) et sociales (prise en charge élargie de leur famille, leur santé) pour le temps et l'énergie qu'ils consacrent à l'entreprise ». Un constat que partage Laurent Choain, Chief People & Communication Officer du groupe Mazars. « La proposition de services innovants et adaptés, qu'il s'agisse par exemple d'améliorer l'ergonomie du domicile pour les personnes qui télé-travaillent régulièrement ou encore, dans le domaine de la protection sociale, de déployer de nouvelles prises en charge comme celle des aidants ou la garde d'enfants, devient un critère différenciant pour le recrutement ». Selon lui, on peut même parler d'une véritable « course à l'armement » dans certains secteurs- conseil, nouvelles technologies- où « les jeunes diplômés souvent issus de milieux et d'écoles similaires, se livrent à des comparatifs entre eux et font monter les enchères ! ».

Composer avec la complexité du partage

La prégnance de ce phénomène soulève en creux « la question de la déclinaison de cette forme de partage de la valeur pour les sous-traitants et prestataires qui sont légion

« dans le secteur des services », glisse Nicolas Pette Partner chez Oliver Wyman. Rebondissant sur cette réflexion, Tiffany Foucault pointe la complexité des stratégies à mettre en œuvre. « Chez Fnac Darty, nous devons composer avec deux cultures d'entreprise historiquement différenciées, la pression en faveur de dispositifs collectifs de partage de profit étant notamment plus marquée chez Fnac que chez Darty. Toutefois, les attentes de nos salariés, non cadres dans 85% des cas, convergent vers une plus grande modularité de la rémunération associée à une meilleure qualité de vie au travail et des prises en charge élargie tant en matière de formation que de prestations familiales ».

Par ailleurs, s'inscrivant en cela dans un mouvement qui tend à se généraliser, son groupe réfléchit à un meilleur « coaching » des salariés sur les thématiques de l'épargne salariale et de la préparation de la retraite, « deux vecteurs complémentaires d'un partage durable de la valeur de l'entreprise », conclut Tiffany Foucault.

REGARD D'EXPERT



Benoît Serre,
Vice-Président délégué de l'ANDRH

« La pandémie comme l'évolution de la société et la prise de conscience collective des limites des modèles économiques et sociaux actuels conduisent à refonder non seulement le rapport et l'organisation du travail mais plus fondamentalement le rapport à l'entreprise.

La question du partage de la valeur est au cœur des réflexions. Elle a été attisée par le confinement qui a conduit les pouvoirs publics à prendre en charge le chômage partiel de millions de salariés et à soutenir les entreprises comme jamais (40% des salariés du privé ont été pris en charge par l'Etat) alors que dans le même temps le modèle actionnarial classique continuait de fonctionner et de distribuer des dividendes. Ce que d'aucuns ont perçu comme un « deux poids deux mesures » dans la répartition de la valeur créée a suscité la polémique. Parallèlement, de récentes études en témoignent, les salariés, stimulés en ce sens par l'évolution de la pratique managériale qui tend à davantage associer les équipes à la définition de la stratégie, attendent une meilleure reconnaissance de leur travail mais aussi de leur contribution à la performance collective. Enfin, la crise sanitaire a considérablement étendu le rôle social de l'entreprise déjà en germe dans la loi Pacte.

Dans ce contexte, un nécessaire questionnement s'impose sur le partage de la valeur créée entre celles et ceux qui la fabriquent au premier sens du terme que ce soit par leur travail, leur investissement ou leur prise de risque. Ce sujet a pris une telle ampleur que le candidat réélu l'a intégré dans son programme en reprenant la proposition de Thibault Lanxade sur le dividende salarié. Ce thème n'est pourtant pas nouveau, c'était précisément l'argumentation du

Général de Gaulle à la fin des années 60 avec la participation. Puis l'intéressement s'est développé mais insuffisamment puisqu'on estime aujourd'hui que 49% des salariés en bénéficient. Enfin l'actionnariat salarié s'est également répandu sans pour autant atteindre de tels niveaux.

La phase inflationniste dans laquelle nous sommes entrés depuis quelques mois redonne de l'intensité à ce débat pourtant clairement engagé. Il y a urgence à agir dans les entreprises mais tout autant pour le législateur car il faut réviser des systèmes finalement assez peu adaptés depuis leur création il y a plus de cinquante ans. Une telle ambition constitue un changement de modèle économique mais aussi social car partager la valeur créée est également une manière d'assumer sa responsabilité sociale et de répondre aux exigences de transparence de salariés surinformés, soucieux de la reconnaissance de leur rôle et de leur spécificité.

Il est inconcevable aujourd'hui de ne pas répondre fortement à l'enjeu du partage de la valeur. Cela passera par une révision du régime de la participation et de l'intéressement, par un renforcement des politiques d'actionnariat salarié et d'abondement, mais également par un véritable soutien de l'Etat. La croissance économique ne peut que s'en trouver renforcée puisque la crise a prouvé que le couple engagement et confiance constitue la seule voie possible et durable de performance économique et sociale. »

VALEUR BIEN-ÊTRE, DE LA QVT À LA QUALITÉ DU TRAVAIL

Evoquer la question du bien-être au travail en plein conflit ukrainien n'avait rien d'évident pour les membres du Think-Tank RH lorsqu'ils se sont réunis autour de cette question début mars. Pourtant, aiguisé par ce contexte dramatique, le débat focalisé sur la question essentielle du sens collectif s'est révélé particulièrement riche en réflexions sur les nouvelles dimensions sociétales du « contrat » de travail.

Parler de QVT c'est ouvrir une boîte sans fond. Il suffit pour s'en convaincre de reprendre des bribes de la définition qu'en donne l'ANI (Accord National Interprofessionnel), à savoir celle d'une notion qui « renvoie à des éléments multiples, relatifs en partie à chacun des salariés mais également étroitement liés à des éléments objectifs qui structurent l'entreprise » et « peut se concevoir comme un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué ».

LE CONSTAT DU THINK-TANK

Comme le remarque en préambule Audrey Richard, Présidente nationale de l'ANDRH, « une chose est certaine, la QVT est au centre de l'organisation du travail, Mais de

nouvelles problématiques et rapports de force se dessinent au gré de l'évolution de l'engagement des salariés plus autonomes et soucieux de mettre leurs compétences au service d'un projet collectif porteur de sens. Or dans de nombreux métiers sous tension, c'est désormais à l'employeur de s'ajuster aux attentes du salarié et non l'inverse ».

Le constat vaut en priorité pour certains profils ultra-recherchés dans le domaine de la tech, mais comme le soulignent d'une même voix Claire Jarrety, Principal chez Oliver Wyman et Charles Chantala, Senior Sales Director d'Indeed France, « il concerne également des secteurs plus traditionnels comme la restauration, l'hôtellerie ou encore des postes de soudeurs ou d'électromécaniciens ». « On doit s'adapter, faire du sur-mesure » confirme Blandine Langlois, Directrice des Ressources humaines du groupe Les Echos-Le Parisien, évoquant l'exemple récent d'un data expert ayant obtenu d'être recruté à temps partiel et non à temps plein comme c'était initialement prévu.

« Selon une étude récente de l'Institut Montaigne, 91% des jeunes se focalisent sur le contenu du poste, ce qui conforte le glissement de la qualité de vie au travail vers la qualité du travail » abonde Géraldine Galindo, particulièrement bien placée en tant que Professeur de management et RH à l'ESCP pour prendre la température d'une génération qui tend à conjuguer individualité et collectivité dans un rapport professionnel inédit et parfois paradoxal.

Sensiblement différentes de celles de ses aînés, ses projections dans le monde de l'entreprise sont d'autant « plus complexes qu'elles se réfèrent souvent à la (ou aux) communauté (s) identitaire (s) du jeune », ajoute Géraldine Galindo.

LES PISTES A CREUSER

Passer du slashing à la flexibilité

Ce nouveau paradigme pose en creux la question du slashing, un phénomène qui, renforcé par l'essor des autoentrepreneurs, fait écho à l'hybridation croissante des modes d'exercice du travail et rebat les cartes du rapport au collectif.

« Cette tendance existe de longue date dans les pays anglo-saxons, mais elle se généralise. En France on estime à 4,5 millions le nombre de personnes ayant plus d'un emploi et dans la plupart des cas, les slashers, qui exercent plusieurs fonctions dans des environnements parfois radicalement différents ; le font de façon délibérée et non subie », observe Joël Bentolila, CTO & co-founder of Talentsoft, acquired by Cegid, Technology Research Lead at CEGID.

« Chez nous la notion même de QVT a disparu au profit de la flexibilité de l'organisation du travail », rebondit Sophie Milochevitch, Chief people Officer de Mirakl. Dans cette entreprise disruptive qui regorge de trentenaires diplômés, « le recrutement tient autant compte des compétences « dures » que des « soft skills » et de la capacité qu'ont nos collaborateurs à adapter, assouplir leur temps de travail au gré des missions qu'ils poursuivent, ce qui

suppose de leur offrir, en contrepartie des nuits et week-ends qu'ils passent parfois à travailler en totale autonomie, des plages de repos à la carte ».

Lutter contre l'obsolescence managériale

Pour Stéphane Dubois, Directeur des Responsabilités humaines et sociétales du groupe Safran, que ce soit dans les services ou l'industrie, cette alliance de singularité et de flexibilité favorise l'obsolescence managériale. « Le management demeure le pivot de l'organisation collective, mais nous devons explorer de nouvelles voies de gestion du travail en équipe davantage en phase avec les mutations actuelles et l'émergence de formes inédites et constructives de leadership, comme le volontariat par exemple, que l'on doit pouvoir accompagner, valoriser ». Au diapason, Joël Bentolila, insiste sur la nécessité de « mieux former les managers », tandis que Raphaële Nicaud, Directrice conseil Talents et Transformation RH chez Mercer France constate qu'avec « la fin du paternalisme et du management descendant, on traite - enfin ! - les collaborateurs en adultes avec à la clef l'émergence de nouvelles formes de responsabilisation et de reconnaissance qui vont bien au-delà du seul salaire ou de la position hiérarchique ».

Le dialogue social lui-même doit se réinventer. « Les corps intermédiaires, les syndicats sont dépassés par cette montée en puissance du « self place » qui devient un élément constitutif du travail en collectivité », note Stéphane Dubois.

Faire du sens un ressort structurant

Thierry Baril, Chief HR Officer d'Airbus, est pour sa part convaincu de la force structurante du sens pour renouveler le sentiment d'appartenance à l'entreprise et redonner de la force à la « work place ». « Nous devons transcender ces singularités en les fédérant dans une communauté du travail soudée autour d'un projet collectif porteur de sens commun, comme la décarbonation par exemple ». Cette démarche est d'autant plus propice au collectif de demain que comme le remarque Charles Chantala, « il convient de bien distinguer les aspirations ultra individualisées du candidat à l'embauche, de celles de la personne recrutée qui, une fois en place, cultive un sentiment d'appartenance alimenté par la qualité des relations humaines qui se tissent au sein de l'entreprise ».

Adapter le cadre législatif

Homme de terrain également confronté à ces mutations, Xavier Savigny, Directeur des Ressources humaines de la Saur s'inquiète pour sa part de la distorsion qui prévaut actuellement « entre la rigidité de l'état du droit du travail et la plasticité des modes d'exercice du travail. Cela soulève la question fondamentale de la responsabilité de l'entreprise soumise au respect de normes réglementant un « espace-temps » professionnel de plus en plus décalé par rapport à la réalité ». Stéphane Dubois regrette à cet égard que la « loi Avenir qui apporte des réponses concrètes aux problématiques que nous évoquons » ne soit pas davantage exploitée. Mais l'ANDRH est sur le pont. « Nous travaillons sur ces sujets et avons élaboré plusieurs propositions en faveur d'un cadre législatif mieux adapté aux perspectives renouvelées du champ collectif », confirme Audrey Richard.

REGARD D'EXPERT



Thierry Baril,
Chief HR Officer d'Airbus

« Après 2 ans de crise Covid, de confinements successifs, et ce au niveau mondial, la notion de qualité de vie et de sens au travail revêt une importance majeure aujourd'hui.

Améliorer le bien-être au travail et préserver la santé du collaborateur permet de rendre l'entreprise plus responsable, de développer l'employabilité individuelle et de garantir un haut niveau de performance globale. Aussi, pour relever notre ambition « Être le pionnier d'une industrie aéronautique et spatiale durable, pour un monde sûr et uni », un de nos engagements ESG est de construire notre entreprise sur des fondations de sécurité et de qualité. Derrière cette notion de QVT et de RSE, le sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement par nos collaborateurs englobe de nombreux axes : la culture, l'intérêt et les conditions de travail, le sentiment d'implication et d'équité, le degré d'autonomie, de responsabilisation, de flexibilité, le rôle de nos managers...

Si dans un environnement industriel, l'approche de la santé consiste en priorité à garantir la sécurité physique, nous nous attelons de plus en plus à travers différentes initiatives comme "People Safety@Work" et "Wellbeing & Mental Health" à préserver également la santé mentale au travail. La crise a mis en exergue ces notions de surcharge cognitive et émotionnelle. Il est primordial de traiter ces sujets. Nous sommes convaincus que la QVT repose beaucoup sur le collectif. A ce titre, notre cadre définissant le "travail hybride" se construit au niveau de l'équipe. Il s'articule généralement autour de trois jours en présentiel et deux jours en distanciel et promeut la refonte de nos espaces de travail pour les adapter aux activités qui y sont pratiquées. Attachés à nos valeurs, nous sommes très vigilants au maintien d'un lien social fort s'exprimant à travers la solidarité, la collaboration, le travail en équipe et les échanges de bonnes pratiques facilitant ainsi l'innovation collective.

Ce qui nous conduit à renforcer l'accompagnement des collaborateurs qui rencontrent de réelles difficultés que ce soit dans l'entreprise ou à l'extérieur (et notamment accompagnement aux aidants familiaux, prévention de la désinsertion professionnelle).

En plus de notre traditionnelle enquête d'Engagement, "My Working Environment", nous venons de lancer une enquête mensuelle afin d'identifier et de traiter les irritants perçus par nos salariés sur leur environnement de travail et ce, dans le cadre d'une nouvelle initiative intitulée "Better Workplace".

Pour finir, je ne peux m'empêcher d'avoir une pensée réflexive sur la fonction RH. Pour accompagner le business, le bien-être au travail des équipes RH est également fondamental, il ne doit pas être négligé.

VALEUR SOCIÉTALE, LE LEVIER DE L'INCLUSION

Sujet clé des ressources humaines, l'inclusion qui vise à combattre les discriminations liées au handicap, à l'âge, au genre, à l'origine sociale, au cursus scolaire, à l'apparence physique, etc., pour mieux les fonder dans une nouvelle dynamique sociétale est devenue au fil des ans un facteur incontournable de RSE.

Les observateurs, sont, recherches intuitives à l'appui, unanimes : la corrélation entre le niveau de diversité des salariés et la performance de l'entreprise existe. Reste toutefois à le prouver par des données chiffrées.

LE CONSTAT DU RH

« L'inclusion est un sujet majeur qui suscite adhésions et initiatives mais dont la mesure concrète et efficiente dans le temps se heurte immédiatement à un problème d'indicateurs pertinents », résume Laurent Choain, Chief People & Communication Officer du groupe Mazars à propos ce levier des plus porteurs mais aussi des plus délicats à actionner par les services RH. « En ce domaine poursuit-il, la statistique pourrait être au manager ce qu'est le bec de gaz à l'ivrogne : elle le soutient plus qu'elle ne l'éclaire ! ». Trouver les bons indices s'avère d'autant plus difficile que cela suppose de ne pas s'embarquer dans les sillons déjà tracés sur ce terrain par les anglo-saxons. « S'aligner sur la logique du « what looks good » américaine serait un échec car ce modèle n'est pas pleinement en adéquation avec la culture d'entreprise française et plus largement européenne », estime Claire Jarrety, Principal chez Oliver Wyman. Elle suggère plutôt de « creuser la piste du «belonging », ce sentiment d'appartenance à construire qui correspond plus aux attentes européennes». Ce prisme « a la vertu d'ouvrir la perspective pour mieux servir la diversité» poursuit Claire Jarrety. « Nous devons trouver le moyen de mesurer le « S » de la RSE sans dépendre des grilles d'analyse américaines, abonde Joël Bentolila, CTO & co-founder of Talentsoft, acquired by Cegid, Technology Research Lead at CEGID. Mais se forger un corpus commun, en s'inspirant par exemple de la certification BCorp, n'est pas gagné. Cela suppose notamment de savoir précisément de quoi on parle et de ne pas réduire l'inclusion à l'intégration de la diversité, laquelle, déclinable en plusieurs items (âge, genre, handicap, etc..) est mesurable, ce qui est moins le cas de l'inclusion ».

LES PISTES A CREUSER

Trouver les bons repères

En annihilant le « hors norme », l'inclusion va au-delà du principe de l'intégration qui, schématiquement, permet à ceux qui sont « exclus » de la norme et sont identifiés comme tels, d'en faire partie. Ce changement de logiciel rebat incontestablement les cartes du « reporting ». Mais faut-il pour autant « jeter le bébé avec l'eau du bain » en se détournant résolument de toute forme de quantification de la diversité ? « Ce n'est pas si simple, répond Tiffany Foucault, Directrice des Ressources humaines du groupe Fnac-Darty. Sans mesure, on ne peut pas progresser et force est de constater que sur des sujets comme le handicap ou la parité hommes-femmes, les statistiques nous ont permis d'engager d'efficaces plans d'actions. On ne peut, en revanche, appliquer les mêmes méthodes pour tenter de cerner l'origine sociale ou l'appartenance à un quartier dit



« sensible ». Dans nombre de cas, la mesure de l'inclusion est tributaire de l'envie, de la volonté de chacun de dévoiler, ou pas, son origine sociale, son appartenance ethnique ou religieuse, son identification sexuelle ou autre ».

Thierry Baril, Chief HR Officer d'Airbus, approuve. « Nous devons innover dans nos stratégies d'approche. C'est ce que fait par exemple notre groupe avec les « différents cognitifs », ces collaborateurs, parfois diagnostiqués autistes, dont les compétences, notamment informatiques, exceptionnelles vont de pair avec un comportement social singulier. Nous les sollicitons en passant par les réseaux sociaux et la communauté internet zebraclik, dont les membres baptisés les « zèbres », ont pour point commun un QI de plus de 150. Et ça marche ! ».

Eviter le communautarisme

De communauté à communautarisme il y a toutefois un pas à ne pas franchir. « Méfions-nous des effets pervers de certains processus prétendus inclusifs. A trop vouloir bien faire on peut favoriser l'émergence de groupes identitaires fermés, exclusifs et excluant », glisse Xavier Savigny, Directeur des Ressources humaines de la Saur qui au gré d'une carrière qui l'a mené un temps aux Etats-Unis a pu constater de ses propres yeux le caractère contre-productif de certains modèles d'intégration initialement pensés comme vertueux. Au diapason, Laurent Choain, synthétise : « je dis « oui » à la mesure, au repérage, mais « non » au « name and shame » qui, on le sait, aboutit parfois à des dérives et à des décisions absurdes comme celle de nommer un incompetent qui coche les bonnes cases « éthiques » à un poste de direction, en lui assignant un second qui aurait dû être à sa place ».

Pour Dominique Pépin, Talent & Career Development Director à l'ESCP, « si l'on veut trouver des indicateurs inclusifs fiables, il faut, au-delà de la seule mesure, se concentrer sur les résultats induits par les politiques mises en œuvre ». Reprenant la balle au bond, Laurent Choain, confirme « on doit raisonner en termes de flux, ne pas se contenter de mesurer un état, un « stock », mais également tenir compte des évolutions, des efforts déployés pour absorber la diversité ».

Cultiver les soft rules

Que peuvent faire les pouvoirs publics pour épauler les RH dans cette démarche inclusive proactive ? L'an passé, déjà mobilisé sur ce sujet, le Think-Tank apportait un début de réponse à travers la voix d'Audrey Richard, Présidente nationale de l'ANDRH qui affirmait alors : « nous sommes mobilisés sur cette question et remontons certaines problématiques auprès des pouvoirs publics mais du handicap à la trans-identité, le spectre est large et les avancées sont loin d'être homogènes ». Aujourd'hui, les lignes n'ont guère bougé. « En ce domaine la logique de la régulation des pouvoirs publics ne fait pas le poids face à celle de l'accréditation par les pairs, juge Laurent Choain.

Nous avons finalement peu de chose à attendre de l'Etat mais beaucoup de la capacité vertueuse des entreprises à structurer des nouveaux standards qui

tirent le collectif vers le haut ». L'avenir dira si ce principe des « soft rules » permettra de relever, s'il se concrétise, le défi inclusif du recul de l'âge de la retraite à 65 ans, qui comme l'observe Thierry Baril, s'appuie sur « le complexe ressort de la motivation du salarié et de l'entreprise ». Affaire à suivre... inspirant de leur savoir-faire ! ».

REGARDS CROISÉS



Laurent Chaoin,
Chief People & Communication Officer du groupe Mazars

« La difficulté des démarches d'inclusion dans les organisations, c'est qu'elles sont paradoxales : elles excluent ceux qui sont jugés non-inclusifs. Il ne s'agit donc pas d'inclusivité dans le sens d'avoir un état d'esprit et une démarche globalement inclusifs, mais d'inclusion normative, sélective et coercitive, portée par une régulation externe. Le cadre législatif y contribue beaucoup, et finalement le « on doit » se substitue au « on veut ». Ne peut-on pas envisager une autre alternative ?

Un peu rapidement, de nombreux dirigeants disent s'être convertis à des démarches coercitives (les quotas), seul moyen d'avancer sur des sujets qui suscitent de nombreuses résistances (que l'on accepte comme des biais inconscients). Une démarche plus subtile, très efficace et plus...inclusive fait pourtant ses preuves : l'accréditation par les pairs, à savoir des professionnels, eux-mêmes confrontés à la mise en œuvre complexe de standards d'inclusion plus performants. Cette forme d'accréditation contribue à l'émergence non pas d'une norme imposée et contrôlée par une autorité de régulation mais à la constitution d'un club des bonnes pratiques auquel pourront adhérer tous les partisans d'une plus grande inclusion dans les organisations. Cette démarche qui a la vertu d'ajouter à la nécessité du progrès l'envie du progrès favoriser l'apprentissage collectif et contribue à une amélioration continue. Elle constitue une forme très avancée de nudging, cette approche de la conviction par l'incitation subtile. Plusieurs initiatives vont en ce sens, comme par exemple l'accréditation EQUIS des écoles de management ou encore celle de l'Observatoire de la Mixité qui propose une approche particulièrement pragmatique de la promotion de la parité dans les organes de direction sur un mode qui vise à passer du « Think-Tank » au « do tank » ! ».



Joël Bentolila,
*CTO & co-founder of Talentsoft, acquired by Cegid,
Technology Research Lead at CEGID*

« On admet généralement qu'il existe un lien fort entre inclusion et performance de l'entreprise, pour autant cette notion reste difficile à mesurer et impossible à traduire

dans les indicateurs business classiques. La mesure elle-même serait-elle non inclusive ? Au minimum elle est obscurcie par des biais, des quotas, voire par des difficultés à collecter les informations pertinentes dès lors que l'on cherche à la construire sur des données personnelles sensibles, surtout en Europe. Pour filer la métaphore j'aurais tendance à considérer l'inclusion comme un voyage et non une destination, un processus plutôt qu'un résultat final ou une policy.

Or, un voyage, ça ne se « mesure » pas, seule la distance parcourue ou celle qui nous sépare de la destination, peut éventuellement donner lieu à une quantification. Dès lors, comment actionner le levier pourtant prometteur de l'inclusion ? Comment peut-on maximiser les chances de succès d'une telle démarche ? On peut à mon sens faire un parallèle entre l'incubation d'une société innovante et l'amorçage d'une démarche d'inclusion. Ainsi s'il existait une « sauce secrète » de l'inclusion elle aurait certainement pour ingrédients principaux un groupe ou quelques individus leaders susceptibles de montrer l'exemple tout en conservant leur propre rythme différencié de celui de l'entreprise, leur agilité. Par ailleurs cette « sauce » pour bien « prendre » exige un environnement de confiance dans lequel on peut tester mais aussi échouer pour mieux réussir. ».

VALEUR ENVIRONNEMENTALE, TROUVER LE BON CAP VERT

Pour clore son édition 2022, le Think-Tank RH a fait le choix d'ouvrir la perspective en se concentrant sur la question clé du défi environnemental et de ses conséquences collectives durables.

Les directions RH n'ont pas attendu la nouvelle présidentielle pour faire du défi environnemental et de l'objectif Net Zéro (réduction des émissions nettes de gaz à effet de serre (GES) -et pas seulement de CO₂-, afin de contenir le réchauffement climatique à 1,5° à l'horizon 2050) l'une des lignes de force de leur politique RSE. Mais comme l'affirme Audrey Richard, Présidente nationale de l'ANDRH, « aujourd'hui il y a urgence. Si l'on se réfère au dernier rapport du Giec, le temps est compté, les risques environnementaux ont pris le pas sur les risques économiques ou technologiques, et même si l'impact n'est pas le même selon les secteurs et les types d'entreprises, toutes les directions RH sont confrontées à un défi sociétal d'ampleur ».

LE CONSTAT DU THINK-TANK

Le challenge se révèle aussi complexe que délicat. Le bon tempo de la décarbonation reste à trouver « entre d'un côté la pression formelle des agences de notations extra-financières qui nous soumettent à des questionnaires annuels et de l'autre, la montée en puissance de la jurisprudence et le renforcement progressif du cadre juridique tel qu'amorcé par la loi Pacte », souligne

Stéphane Dubois, Directeur des Responsabilités humaines et sociétales du groupe Safran, Sur ce terrain meuble, encore en construction, où, Nicolas Pette, Partner chez Oliver Wyman le rappelle, « la norme même de l'ESG se révèle sujette à caution dès lorsqu'elle adoube un groupe comme Orpéa », la conviction de l'entreprise et son adhésion à la trajectoire du « net zéro » font toute la différence. « Toute politique proactive en faveur de la transition énergétique et de la préservation de l'environnement dépend de la volonté du CEO de prendre des risques en termes de business immédiat au profit de résultats potentiellement porteurs de développement durable à un horizon de 5-10 ans », relève Stéphane Dubois.

Le pari est d'autant plus risqué que « faute de respecter son engagement environnemental, l'entreprise peut être sanctionnée par les investisseurs », observe Vincent Harel, Président de Mercer France. « Notre groupe a fait le choix stratégique de s'imposer ses propres contraintes en la matière en s'engageant notamment à réduire l'achat d'eau par habitant en France faute de quoi le taux des emprunts verts que nous avons contractés seront relevés » témoigne à cet égard Xavier Savigny, Directeur des Ressources humaines de la Saur, également en charge de « la direction de la communication et de la RSE afin de mieux coordonner et piloter les indicateurs environnementaux en fonction des remontées des pôles opérationnels ».

Actionner le bon levier environnemental n'est pas toutefois pas toujours chose aisée. « Dans un domaine comme l'hébergement de données la question de la décarbonation est prégnante, on sensibilise les équipes mais, concrètement, aucun outil ne permet encore d'évaluer la consommation carbone qu'induit telle ou telle action », note Joël Bentolila, CTO & co-founder of Talentsoft, acquired by Cegid, Technology Research Lead at CEGID. Faisant écho aux prévisions de la Fédération européenne des équipementiers qui estime à 500 000 le nombre d'emplois menacés par l'avènement de la voiture électrique, Nicolas Pette s'inquiète quant à lui du « coût social de certains choix écologiques et du nécessaire équilibre qu'il convient de maintenir entre chacune des composantes de l'ESG (environnement, social, gouvernance) ».

LES PISTES A CREUSER

Répondre à la pression étudiante

Jouer la carte verte n'est plus vraiment une option pour l'entreprise confrontée au regard aiguisé des jeunes diplômés dont les attentes sociétales et environnementales n'ont eu de cesse de se préciser ces dernières années. « C'est là, au niveau du recrutement et de l'appréciation qu'ont les candidats du positionnement « vert » de l'entreprise que la pression est la plus forte » estiment d'une même voix Sophie Milochevitch, Chief people Officer de Mirakl et Aymeric Vincent, Directeur de la transformation et de l'innovation RH au sein du groupe Les Echos-Le Parisien. « Nos étudiants sont formés à ces sujets, les enjeux environnementaux sont au cœur de leur séminaire d'intégration et font l'objet de différents cours pendant leur cursus », précise Géraldine Galindo, Professeur de management et RH à l'ESCP. Le phénomène est mondial. « Sous l'influence du label EQUIS (European Quality Improvement System) qui accrédite les écoles de commerce ou de management de plusieurs dizaines de pays, 85% des établissements ont développé des masters ESG », indique Laurent Choain, Chief People & Communication Officer du groupe Mazars.

Casser les a priori

Tout en se familiarisant aux enjeux environnementaux dans toutes leurs dimensions économiques et sociales, les étudiants gardent parfois « une vision un peu trop dichotomique de l'engagement environnemental des entreprises jugé « bon » ou « mauvais » selon leur secteur d'activité », remarque Géraldine Galindo. « Cette perception nous a incité à mettre les bouchées doubles pour mieux communiquer sur nos objectifs en matière de décarbonation et nos projets de moteurs à hydrogène », confirme Stéphane Dubois dont l'entreprise a, un temps, été boudée par la promo de Supaero. « Nous avons développé au sein de l'ANDRH des programmes courts de formation afin de sensibiliser nos membres aux nouvelles exigences des candidats », abonde Audrey Richard, qui par ailleurs, en tant que DRH du Groupe Up, signale que son entreprise a décidé de recréer une direction RSE directement rattachée au président.

Renforcer le « green power » des RH

Témoignant de la dimension stratégique des nouveaux pactes verts, la montée en puissance des chief impact officers au sein des Comex des entreprises rebat toutefois à la marge les cartes de la fonction RH. « Incontestablement, les sujets environnementaux et d'impacts sont des facteurs de changement et de développement mais il reste désormais à consolider une colonne vertébrale commune RH-RSE au profit du développement durable de l'entreprise », conclut Nicolas Pette.

REGARDS CROISÉS



Géraldine Galindo,
Professeur de management et RH à l'ESCP

« Les questions environnementales sont devenues un sujet central pour la fonction RH. L'enjeu aujourd'hui est d'aller vers ce que dans le monde académique on appelle la « GRH soutenable », une gestion RH « durable » qui, sur le court comme le long terme, aurait pour ambition d'atteindre tous les objectifs (financiers / sociaux / environnementaux) tout en contrôlant les effets de cette politique à l'intérieur et à l'extérieur des organisations. Constituant un challenge majeur pour le devenir de la fonction RH, la « GRH soutenable » suppose que les responsables de la fonction s'imposent sur ces sujets et développent des nouvelles compétences plus transversales.

Le positionnement vis-à-vis de l'environnement étant devenu une composante majeure de la marque employeur des entreprises, la fonction RH doit par ailleurs s'atteler à la promotion des actions menées sur la sustainability, non

seulement en affichant mais en prouvant ce qui est fait dans ce domaine, pour répondre aux attentes des candidats et plus particulièrement à celles des nouveaux entrants sur le marché du travail. En quête de sens dans leur travail, les jeunes sont en effet de plus en plus formés à ces sujets et lorsqu'ils postulent, ils attendent que les recruteurs soient compétents en RSE, qu'ils puissent non seulement exposer mais aussi préciser, chiffrer les missions et actions des entreprises en la matière.

La RSE représente donc indéniablement une opportunité pour la fonction RH de dépasser ses frontières actuelles et de développer de nouvelles compétences. Alors que de nombreuses entreprises ont déjà organisé des directions RSE indépendantes de la fonction RH, celle-ci court le risque d'être simple exécutante des décisions RSE prises ailleurs, ou, au mieux cantonnée aux sujets traditionnels de la diversité. Son ambition doit aller au-delà ».



Stéphane Dubois,
*Directeur des Responsabilités humaines et sociétale
du groupe Safran*

« De plus en plus d'étudiants et de candidats font de l'environnement un critère de choix essentiel au moment de postuler à des offres d'emploi. Pour être attractives, se différencier et renforcer leur marque employeur, les entreprises - l'industrie tout particulièrement - doivent donc se fixer des objectifs environnementaux ambitieux et la fonction RH doit accompagner cette transition en faveur de la décarbonation.

Cela suppose d'anticiper de nouveaux métiers et les compétences afférentes, de sensibiliser et former les salariés à ces nouveaux enjeux, mais aussi, voire surtout, d'adapter les métiers existants à une transformation qui va toucher chaque entreprise et chaque employé tout en offrant un cadre de travail éco-responsable à ses collaborateurs en cohérence avec sa transition écologique. Cela passe notamment par des démarches éco-citoyennes pratiques, des approches concrètes qui permettent de rendre compte d'une stratégie d'entreprise, de sa mise en œuvre et de ses répercussions constatables. On peut citer à cet égard plusieurs exemples : des mesures de maîtrise des consommations énergétiques visibles, une offre de restauration responsable, le tri des déchets participatif, l'incitation à la réutilisation ou encore des espaces extérieurs conviviaux et favorables à la biodiversité, etc...

Qu'il s'agisse des recrutements, de l'anticipation des nouveaux métiers clefs, de la formation, de l'accompagnement des parcours professionnels et de l'implication des collaborateurs, les RH jouent et joueront un rôle pivot pour la réussite de la transition écologique. Le dialogue social, la formation, l'évaluation ou la communication interne sont autant de moyens à la main des fonctions RH pour évoluer dans leur pratique et accompagner le renforcement et l'institutionnalisation de la prise en compte de l'environnement au sein de l'entreprise assurer cette évolution. Mais les responsables RH doivent encore monter en compétence pour aider les entreprises à atteindre leurs engagements en matière de décarbonation et plus globalement pour réussir leur transition écologique. ».

ANNEXES

Présentation des partenaires



Acteur de référence dans le débat rh association loi 1901, créée en 1947, l'ANDRH est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France représentant les entreprises et organisations de tous secteurs d'activité et de toutes tailles, publiques et privées, nationales et internationales. Avec plus de 5 000 membres, organisée en 70 groupes locaux, elle est la plus grande communauté de professionnels des ressources humaines en France. Depuis sa création, l'ANDRH anticipe et accompagne l'évolution des métiers des ressources humaines et est devenue, au fil des années, la communauté de référence dans le débat RH.



Cegid est un leader des solutions de gestion cloud pour les professionnels des métiers de la Finance (trésorerie, fiscalité, ERP), des Ressources Humaines (paie, gestion des talents), des secteurs de l'Expertise Comptable, du Retail et de l'entrepreneuriat. Avec un solide business model full cloud Cegid s'engage dans la durée avec ses clients et accompagne la digitalisation des entreprises, de la TPE aux grands comptes, pour une expérience supérieure et distinctive en France comme à l'international. Cegid combine une vision prospective et pragmatique des métiers, associée à sa forte capacité d'innovation, la maîtrise des nouvelles technologies et à une connaissance unique du réglementaire. Dans un monde en évolution rapide, Cegid ouvre les possibles et révèle toute la valeur des métiers de ses clients en leur apportant des solutions utiles et innovantes. Forte de son ambition internationale, Cegid compte aujourd'hui 3 600 collaborateurs et vend ses solutions dans 130 pays. Cegid a réalisé un chiffre d'affaires annuel de 632 M€ (au 31 décembre 2021). Pascal Houillon a rejoint Cegid en mars 2017, il en est le CEO.



Fondée en 1819, ESCP a fait le choix d'enseigner un leadership responsable, ouvert sur le monde et basé sur le multiculturalisme européen. Nos campus de Berlin, Londres, Madrid, Paris, Turin et Varsovie sont des tremplins qui permettent aux étudiants d'appréhender cette approche européenne du management. Plusieurs générations d'entrepreneurs et de dirigeants ont ainsi été formées selon la conviction que le monde des affaires peut nourrir la société de manière positive. Cette conviction et nos valeurs : excellence, singularité, créativité et pluralité, guident au quotidien notre mission et s'expriment au travers d'une vision pédagogique qui les rassemble. ESCP accueille chaque année 7300 étudiants et 5000 cadres-dirigeants de 120 nationalités différentes. Sa force réside dans ses nombreux programmes de formations en management général et spécialisé : Bachelor, Master, MBA, Executive MBA, Doctorat-PhD et formation continue qui tous intègrent une expérience multi-campus. It all starts here.



Indeed est 1er site d'emploi mondial enregistrant plus de 250 millions de visiteurs uniques chaque mois. Indeed s'efforce de faire des candidats une priorité en leur permettant de chercher un emploi, de publier leur CV et de se renseigner au sujet des employeurs, le tout gratuitement. Chaque jour, nous offrons de nouvelles opportunités à des millions de personnes.



Oliver Wyman est un cabinet de conseil de direction générale mondial. Avec des bureaux dans plus de 60 villes à travers 29 pays, Oliver Wyman associe une connaissance approfondie des différents secteurs d'activité avec une expertise reconnue en matière de stratégie, d'opérations, de gestion du risque, et de transformation organisationnelle. Avec plus de 5 000 professionnels, Oliver Wyman aide ses clients à optimiser leur activité, améliorer leurs opérations et leur profil de risque et accélérer leur performance organisationnelle afin de saisir les opportunités les plus attractives. Oliver Wyman est une entité du groupe Marsh & McLennan Companies [NYSE: MMC].



Mercer, filiale de Marsh McLennan, acteur majeur du conseil en ressources humaines depuis plus de 75 ans, accompagne la transformation des entreprises de toutes tailles pour repenser le monde du travail en modernisant leurs régimes de santé, de prévoyance et de retraite mais aussi en reconsidérant la gestion de leurs talents pour améliorer leur performance et leur bien-être.

Cette transformation passe également par la digitalisation des processus, tant pour les fonctions RH que Finance, que Mercer propose en s'appuyant sur la solution Cloud Workday permettant aux organisations de gagner en agilité et en performance. Les directions financières peuvent aussi bénéficier des conseils et solutions technologiques sur-mesure de Mercer pour optimiser leurs stratégies d'investissement. En France, Mercer déploie aussi son expertise auprès des TPE-PME, des travailleurs indépendants et des particuliers (couverture santé et prévoyance, complémentaires santé étudiante, famille ou senior, épargne salariale, multirisque, retraite, mobilité internationale, téléassistance, assureur emprunteur, ...) grâce à son département dédié « Mes Solutions Mercer ».

Aujourd'hui, Mercer compte environ 25 000 collaborateurs – dont plus de 700 en France, répartis sur 12 sites - implantés dans 43 pays, qui aident au quotidien ses clients à construire un avenir plus prometteur dans 130 pays. Le groupe Marsh McLennan (NYSE : MMC) - spécialiste mondial de la gestion des risques et du courtage d'assurance - s'appuie sur 83 000 collaborateurs et présente un chiffre d'affaires annuel de près de 20 milliards \$ par l'intermédiaire de ses quatre entités : Mercer, Marsh, Guy Carpenter et Oliver Wyman.

LIVRE BLANC

Édition 2022

Nicolas GUERARD

Responsable du Think-Tank RH

Tél. : 01 87 39 76 44 - Port. : 06 32 83 60 62

nguerard@lesechosleparisien.fr

Les Echos
Le Parisien
ÉVÉNEMENTS

**THINK
TANK RH**

THINK TANK RH

En partenariat avec

    Mercer  OliverWyman 