

LES NOUVEAUX PARADOXES DU MANAGER

SOMMAIRE

LA MATRICE DES PARADOXES DU MANAGERS	6
LA PERCEPTION DES SALARIÉS	8
PARADOXE 1 - INDIVIDUALISATION VS COLLECTIF	12
Fiche n°1 - Comment réguler en tant que manager les attentes individuelles et le sens du collectif ?	12
Fiche n°2 - Comment traiter la transmission des savoirs, la formation, les évaluations de performance dans un contexte de travail hybride ?	16
PARADOXE 2 - CONFIANCE VS CONTRÔLE	20
Fiche n°3 - Comment évaluer le niveau de risque dans lequel mon équipe opère tout en créant un cadre de travail épanouissant ?	20
PARADOXE 3 - COMPÉTENCES HUMAINES VS COMPÉTENCES TECHNIQUES	24
Fiche n°4 - Comment repenser sa perception des compétences ?	24
Fiche n°5 - Comment donner du sens au travail au-delà de la performance économique ?	28
ANNEXES	32
L'ÉTAT DU DROIT	32
QUELQUES CHIFFRES	34

Le Mouvement des entreprises de France tient à remercier l'ensemble des membres du groupe de travail Nouvelles pratiques managériales pour leur implication et leurs apports à ce recueil : Fabienne Amoureux, Yannick Berezaie, Marie-Camille Carmona, Aline Crepin, Godefroy Daubin, Amaury Debuchet, Françoise Durand-Rivoire, Delphine Jacob, Michel Jonquieres, Hélène de Maleissye, Agnès Rambaud-Paquin, Magalie Picard-Tessier, Vincent Poirel, Florence Poulain et Sébastien Ricard.

Merci également aux experts auditionnés pour leurs contributions sur l'ensemble des thématiques abordées : Nathalie Gimenes, Frédéric Petitbon, Jean Pralong et Laurence Saunder.

Merci enfin et surtout à Armelle Carminati-Rabasse, présidente du comité Entreprise Inclusive du Mouvement des entreprises de France, à l'origine de cette initiative, pour avoir mené ce projet à bien.

LA MATRICE DES PARADOXES DU MANAGERS

Les changements organisationnels de ces dernières années engendrés par le développement des outils numériques et du travail à distance — accéléré par la crise sanitaire — ont obligés les managers à innover dans la précipitation, les confrontant ainsi à de nouveaux paradoxes.

Imposé en mars 2020, le télétravail a renforcé les transformations managériales et mis en lumière les nouvelles attentes des collaborateurs, obligeant les entreprises à se réinventer. Ainsi, et pour ne citer que quelques exemples, certaines d'entre elles ont développé le recrutement de collaborateurs à distance, ces nouveaux salariés qui n'ont jamais rencontré leur équipe ou leur manager « en vrai ». D'autres sont passées en *full remote*, permettant à un collaborateur de travailler d'où il le souhaite : maison, café, bibliothèque, espaces de *coworking*, etc.

Alors qu'il y a encore quelques années ces nouveaux modes d'organisation n'étaient pas envisageables, ils sont devenus aujourd'hui de véritables critères de choix pour les collaborateurs, en particulier des jeunes générations, et donc décisifs pour l'attractivité de l'entreprise.

Nombreux sont les collaborateurs qui revendiquent un besoin fort d'autonomie, mais aussi de restructuration de l'organisation de leurs postes et modes de travail. Cela a été mis en exergue dans la presse, notamment avec le décryptage de tendance telles que la « Grande Démission », le *bore-out*, les *bullshit jobs*, la « réunionite aigüe » ou encore le *quiet quitting*.

Au-delà des concepts et des fantasmes, l'évolution de ces attentes engendre **une nouvelle tension créatrice en matière de pratiques managériales**. Dans une société où les transformations s'opèrent très rapidement et où les interactions en distanciel prennent de plus en plus de place, le manager doit piloter de façon parfois paradoxale entre la nécessité d'un cadre et le besoin d'agilité. Il doit ainsi acquérir de nouvelles capacités d'adaptation et de réactivité pour appréhender au mieux les injonctions parfois contradictoires, que nous avons identifié autour de trois grandes familles de paradoxe sur cet axe agilité-cadre :

→ collectif et individualisation ;

- confiance et contrôle ;
- compétences techniques et compétences humaines.

L'objectif de ce guide est de décrypter les enjeux de chacun de ces paradoxes, d'apporter des éléments de réponses et des outils d'accompagnement pour parvenir à un équilibre entre « agilité à la carte » et nécessité d'un « cadre de discipline ». Mais aussi d'identifier les compétences requises pour endosser le rôle du manager, lui donner du sens, et l'aider à se positionner dans ses missions pour favoriser cohésion, bien-être des collaborateurs et du manager (QVT et QVD), productivité et performance économique et humaine au sein de l'entreprise.

Nous avons résumé les questionnements de ces paradoxes dans la matrice suivante :

AGILITÉ	PARADOXE 1 INDIVIDUALISATION VS COLLECTIF	CADRE
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fiche 1 - Comment réguler en tant que manager les attentes individuelles et le sens du collectif ? ▶ Fiche 2 - Comment traiter la transmission des savoir, la formation, les évaluations de performance dans un contexte de travail hybride ? 	
	PARADOXE 2 CONFIANCE VS CONTRÔLE	
	PARADOXE 3 COMPÉTENCES HUMAINES VS COMPÉTENCES TECHNIQUES	
	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fiche 3 - Comment évaluer et ajuster le niveau de risque dans lequel mon équipe opère tout en créant un cadre de travail épanouissant ? ▶ Fiche 4 - Comment repenser sa perception des compétences ? ▶ Fiche 5 - Comment donner du sens au travail au-delà de la performance économique ? 	

LA PERCEPTION DES SALARIÉS

Le Mouvement des entreprises de France a réalisé plusieurs études avec Kantar ces trois dernières années auprès d'échantillons représentatifs de la population salariée française. Ces chiffres sont tirés des études « Perception du climat au travail » de juin 2020 et du « baromètre de la perception de la RSE en entreprise » de septembre 2022.

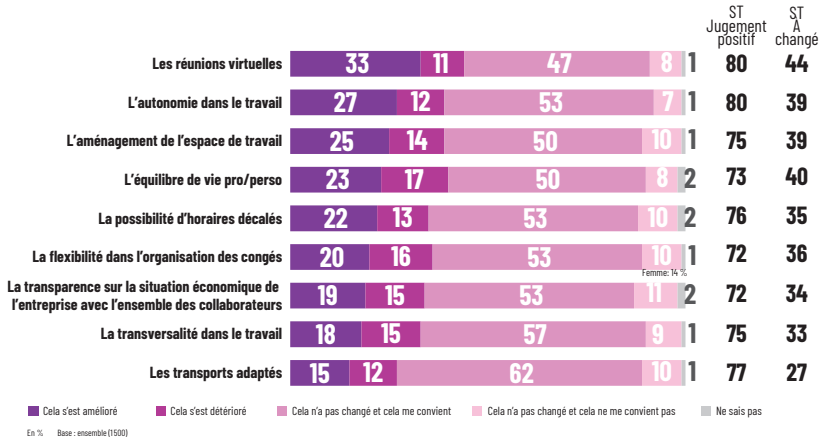
Au moment de la crise COVID-19, les pratiques de travail ont fortement évolué. Selon les salariés les principales pratiques de travail à conserver ou à améliorer à la suite de la crise sanitaire étaient :

- un meilleur équilibre vie pro/vie perso ;
- une plus grande autonomie dans le travail ;
- la régularité/les rituels des échanges avec les managers et les collègues ;
- la transparence sur la situation de l'entreprise avec l'ensemble des collaborateurs ;
- une plus grande utilisation des outils numériques ;
- le télétravail occasionnel.

Il est important de noter que ces pratiques de travail sont facilitées par le télétravail, mais ce n'est pas le télétravail régulier en soi qui est plébiscité, plutôt les pratiques managériales qu'il provoque.

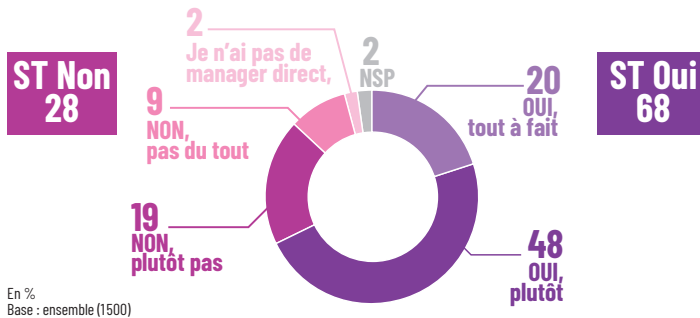
En 2022, la plupart des salariés (3/4) émettent un jugement positif sur leurs conditions de travail post-crise sanitaire, qui n'ont pour la plupart pas été bouleversées. Les changements les plus marqués concernent les réunions virtuelles, pour lesquelles 1/3 des salariés note une amélioration, ainsi que sur l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle jugé en amélioration par près d'1/4 des salariés.

Avec la crise sanitaire, votre entreprise a dû adapter les conditions de travail. Depuis la fin des restrictions, comment percevez-vous l'évolution des conditions de travail sur chacun des aspects suivants ?



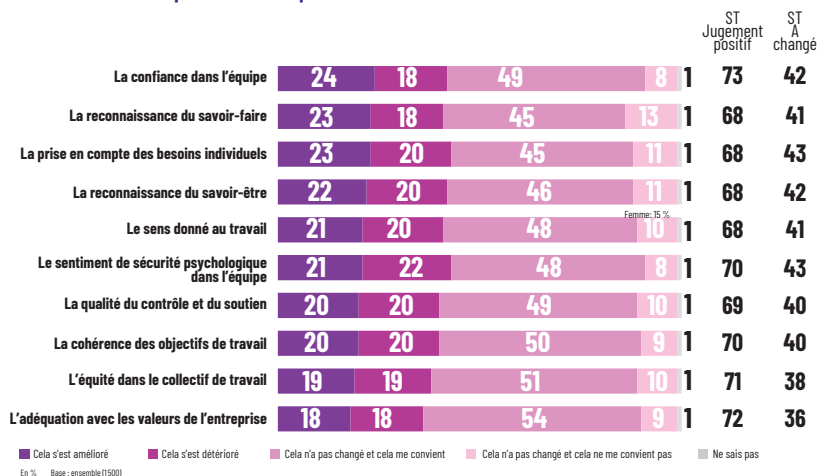
Comme en 2021, environ deux tiers (68 %) des salariés évaluent positivement leur manager. Cette appréciation positive est particulièrement marquée chez les jeunes de 16 à 24 ans, parmi lesquels 83 % considèrent que leur manager direct est un bon manager. Cela monte à 77 % dans les entreprises dans lesquelles il existe une fonction ou un service RSE et 78 % dans celles où il y a une mission ou un service diversité.

Diriez-vous que votre manager direct est un bon manager ?



Les pratiques managériales semblent avoir un peu plus évolué que les conditions de travail et plus de deux-tiers des salariés portent un regard positif sur ces pratiques. Près d'un quart des salariés saluent une amélioration sur la confiance, la reconnaissance du savoir-faire ou la prise en compte des besoins individuels. En revanche, près d'un quart pointe une détérioration du sentiment de sécurité psychologique.

Avec la crise sanitaire dans quel sens ont évolué les pratiques managériales dans votre entreprise en ce qui concerne... ?



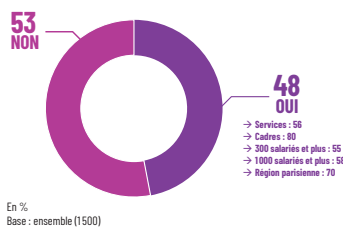
Près d'1 salarié sur 2 a la possibilité de télétravailler. On constate cependant des disparités importantes en fonction des régions, secteurs et catégories socio-professionnelles :

- 80 % des cadres, contre 46 % des professions intermédiaires, 38 % des employés et 10 % des ouvriers ;
- 38 % dans les entreprises de moins de 300 salariés, contre 55 % dans les entreprises de plus de 300 salariés (et cela monte à 58 % dans les entreprises de plus de 1000 salariés) ;
- les secteurs avec le plus de télétravail sont la tech et les télécoms (76 %) ainsi que les services aux entreprises et conseil (74 %). Les secteurs avec le moins de télétravail sont la grande distribution (23 %), le transport, voyage (31 %) et les services aux particuliers (44 %) ;

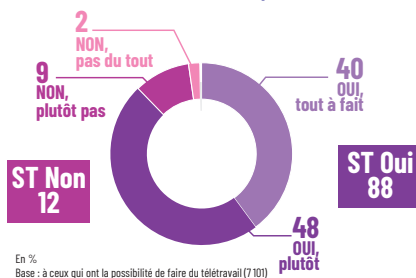
→ il y a 70 % de télétravailleurs en région parisienne, contre 41 % dans le reste de la France.

88 % des salariés ayant la possibilité de faire du télétravail sont contents des modalités proposées par leur entreprise. Cela monte à 92 % pour les salariés ayant identifié une fonction RSE dans leur entreprise, contre 80 % lorsqu'il n'y en a pas.

Avez-vous la possibilité de faire du télétravail dans votre entreprise ?



Êtes-vous satisfait des modalités de travail dans votre entreprise ?



Lorsque les salariés ne sont pas satisfaits des modalités de télétravail dans leur entreprise, les principales raisons de mécontentement citées sont :

- qu'il n'y a pas assez de jours de télétravail ;
- que les modalités sont trop compliquées, manquent de flexibilité (devoir demander l'autorisation à chaque fois, jours imposés...);
- qu'il y a un manque de moyens matériels ou que le matériel mis à disposition n'est pas approprié.

Plus d'études sont disponibles en annexe

PARADOXE 1 INDIVIDUALISATION VS COLLECTIF

Fiche n°1

Comment réguler en tant que manager les attentes individuelles et le sens du collectif ?

1. De quoi parle-t-on ?

Un des premiers paradoxes auquel les managers sont confrontés est la forte demande d'autonomie et d'individualisation des collaborateurs vis-à-vis de leur travail, qui implique notamment une demande plus récurrente de télétravail – *en 2022, près de la moitié des dirigeants prévoient de passer à 2 jours de télétravail par semaine pour leurs salariés éligibles en 2025¹* – entraînant de ce fait moins de contact humain entre les collaborateurs, mais aussi avec le manager.

Alors que les modalités de travail hybride deviennent aujourd'hui indispensables pour les collaborateurs², qu'en est-il du collectif ? Comment le manager peut-il répondre à cette demande, sans que cela n'impacte la cohésion et l'esprit d'équipe, nécessaires au bon développement de l'entreprise, à la productivité et à l'engagement des salariés ?

2. Quels sont les enjeux pour l'entreprise ?

Le maintien du lien du bien vivre ensemble et l'entretien du capital relationnel entre les collaborateurs est essentiel afin de favoriser cohésion d'équipe, engagement et motivation. Ainsi, il est nécessaire que les collaborateurs se sentent appartenir à la culture et aux valeurs de l'entreprise afin de renforcer leur engagement auprès de celle-ci.

1. **Le futur du travail vu par les DRH**, ANDRH (2022)

2. Ibid.

Important

La culture et les valeurs de l'entreprise peuvent apparaître comme des concepts mouvants, difficiles à définir : quelles sont ses valeurs et quelle est la cohérence entre ses ambitions économiques et les moyens donnés sur le plan organisationnel et humain ? Quel équilibre instaure-t-elle entre les intérêts individuels des salariés et l'organisation collective de travail pour atteindre ses objectifs moyens et long terme ?

On note en effet qu'en 2022, les risques constatés du travail hybride dans les entreprises sont avant tout des interactions sociales et un sentiment d'appartenance amoindris (89 % des répondants).³

Ainsi, réinterroger de manière ponctuelle la culture et les valeurs de l'entreprise est crucial pour permettre à la fois à l'entreprise, aux managers et aux collaborateurs de travailler harmonieusement, dans le respect de leurs intérêts respectifs et sans entraver le sens du collectif.

3. Les bons réflexes du manager

► **Réaliser une auto-évaluation de ses *soft-skills***

Dans un contexte de travail hybride, il est essentiel que le manager sache détecter les attentes et les modes de travail de chacun pour veiller continuellement au bien-être de son équipe et à son efficacité. Des acteurs associatifs tels qu'Article 1 ou A compétence égale peuvent accompagner et former les managers sur ce sujet.

► **Veillez à une planification de travail variée dans les rythmes**

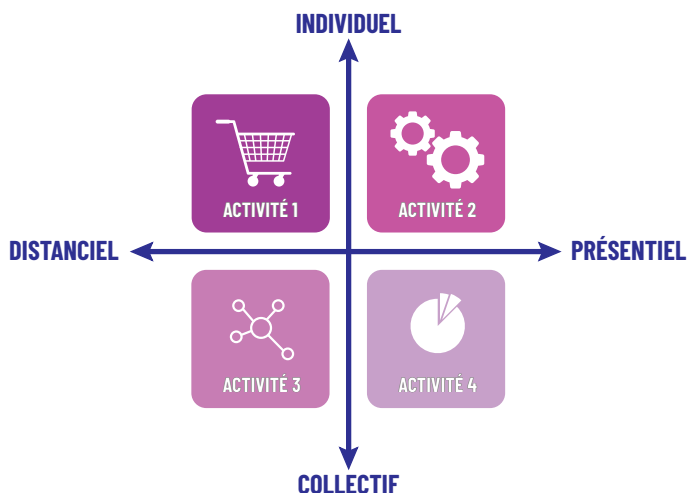
Le manager peut prévoir un planning de points individuels et/ou en équipe, en physique et/ou à distance, plus ou moins réguliers en fonction des besoins de chacun, pour permettre à la fois l'animation du collectif et la détection des signaux d'épuisement. Cela permettra notamment à l'équipe de ne pas tomber dans une routine de travail passive.

3. Ibid.

► **Se référer à une matrice managériale d'aide à l'organisation de travail**

Un outil peut être utile aux managers, notamment pour traiter le sentiment d'iniquité des collaborateurs ne pouvant pas réaliser de télétravail, d'horaires flexibles, etc. Il consiste à regarder non pas en fonction du poste global de l'individu, mais en fonction des activités qui s'y rattachent et ainsi de déterminer quelles sont celles qui ont besoin d'être traitées en présentiel et/ou à distance, de manière individuelle et/ou collective. De cette manière, le manager pourra apporter des solutions de compensation si nécessaire, et proposer une organisation de travail plus objective et équitable pour l'ensemble du collectif.

Exemple de matrice :



Source : Laurence Saunder, cabinet Uside

4. Pour aller plus loin

Exemples

- L'entreprise Elmy, fournisseur d'énergie verte, a mis en place depuis le 1^{er} septembre 2022 la semaine de 4 jours pour l'ensemble des salariés, soit 32 heures de travail payées 39 heures avec un jour de repos au choix le mercredi ou le vendredi. Pour compenser ce jour de repos en plus, l'ensemble des collaborateurs travaillent une heure supplémentaire par jour.

- Avec ce dispositif, l'entreprise permet aux salariés de s'organiser de manière autonome dans leur travail et d'y insuffler plus de flexibilité sans impacter la productivité, en régulant ainsi attentes individuelles et sens du collectif.

Source : 8 entreprises passées à la semaine de 4 jours payée 5 jours, Cadremploi

- ▶ Stanwell, cabinet de conseil en stratégie et transformation d'entreprise, a mis en place depuis 2022 un système de congés illimités à tous les collaborateurs afin de leur laisser plus de temps libre et de flexibilité.
- Avec cette nouvelle organisation, les salariés peuvent s'organiser librement et se sentent plus responsable mais aussi entendus au sein de l'entreprise.

Source : Congés illimités : un patron tente, Le Figaro

Ressources

- ▶ Podcast « **Les nouvelles formes d'organisation du travail** », Association nationale des DRH (ANDRH)
- ▶ Guide « **Travail à distance et en présentiel : de nouveaux équilibres à construire pour le management** », Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)
- ▶ Page Management « **Toutes les ressources du Mouvement des entreprises pour les entreprises** »

Fiche n° 2

Comment traiter la transmission des savoirs, la formation, les évaluations de performance dans un contexte de travail hybride ?

1. De quoi parle-t-on ?

Alors que les organisations de travail ne cessent d'évoluer, et que le télétravail se répand de plus en plus depuis la crise sanitaire, une problématique centrale reste à élucider : qu'en est-il de la transmission des savoirs, de la formation et des évaluations de performance dans ce contexte de travail hybride ?

Aujourd'hui, près de 29 %⁴ des dirigeants pensent en effet que les équipes manquent de bonnes compétences pour relever les défis de l'entreprise. Ainsi, comment former, transmettre et évaluer à distance ? Quels sont les outils pour assurer cette transmission et garantir un suivi ?

2. Quels sont les enjeux pour l'entreprise ?

Le capital humain est le principal moteur de l'entreprise. La question de la formation des salariés et de leur évaluation est par conséquent essentielle, d'autant plus dans un contexte de travail hybride où plusieurs enjeux sont à observer, à commencer par la vitalité de l'entreprise. En effet, avec le travail à distance, il peut être plus difficile pour les collaborateurs de développer et d'acquérir des compétences, autant sur le plan technique que sur le plan humain. Ainsi, il se peut que l'entreprise voit son capital compétence global s'amoinrir et se raréfier, pouvant ainsi nuire à la fois à la performance de l'entreprise et à ses atouts de différenciation.

Par ailleurs, cette question représente un véritable enjeu pour retenir les talents et renforcer leur engagement vis-à-vis de l'entreprise car le partage de savoirs, l'acquisition de compétences sont des éléments clés pour donner du sens au travail.

4. **Le monde d'après**, The Bason Project (2022)

3. Les bons réflexes du manager

► Porter une définition commune de la performance

Pour parvenir à la transmission de savoirs à distance, il est d'abord primordial que le manager mais aussi tous les collaborateurs de l'entreprise aient une définition commune de la performance, qui intégrerait à la fois les dimensions économique, humaine et émotionnelle.

► Identifier les profils de son équipe

Les collaborateurs ont tous des profils différents en fonction de leur personnalité et du poste qu'ils occupent : introvertie, extraverti, empathique, créatif, etc.⁵ Identifier ces profils en étant à l'écoute de chacun permettra au manager de répondre au mieux à leurs besoins en termes de formation, de montée en compétences et de rythme de travail.

► Adopter une posture compréhensive et agile

Pour se faire, instaurer un climat de confiance et une certaine proximité avec son équipe est essentielle. Le manager pourra solliciter les collaborateurs, leur demander leurs opinions, leurs recommandations sur des situations données pour à la fois les orienter et en même temps pouvoir analyser et mesurer leurs compétences. Cela permet notamment aux nouvelles recrues de progresser et de se familiariser avec le travail.

► Valoriser et enrichir le capital humain

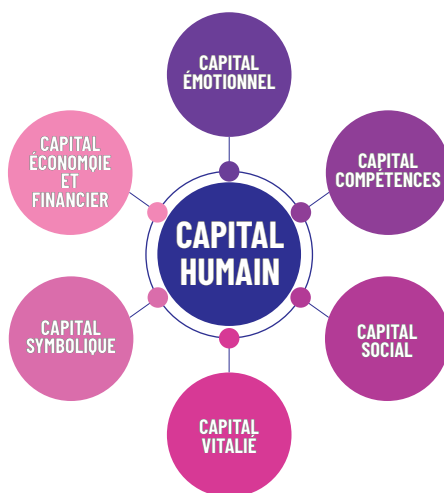
Le capital humain est composé de six sous-capitaux qui comprennent l'ensemble des éléments que le salarié souhaite améliorer lors de son expérience entreprise :

- **capital émotionnel** : mettre en avant le fait que le salarié a le droit de ressentir et d'exprimer des émotions dans l'exercice de son travail pour le mettre en confiance ;
- **capital compétences** : aider le salarié à investir sur lui-même et à développer des compétences, en lui permettant notamment d'y consacrer du temps ;
- **capital social** : accompagner le salarié dans le développement de son réseau interne et externe ;

5. Quel type de travailleur êtes-vous parmi ces 8 profils ?, Port-Up

- **capital vitalité** : veiller au bien-être du collaborateur en lui attribuant une charge de travail adaptée pour entretenir son énergie ;
- **capital symbolique** : s'assurer que le salarié ait pleine connaissance des valeurs et de la culture de l'entreprise et qu'il en fasse partie intégrante ;
- **capital économique et financier** : rémunérer à juste titre le salarié pour le travail qu'il a effectué et pour sa contribution à l'entreprise.

Le manager joue un rôle clé dans l'accompagnement du salarié sur l'ensemble de ces composantes qui contribuent à son enrichissement professionnel.



Source : Armelle Carminati-Rabasse, cabinet Axites-Invest

4. Pour aller plus loin

Exemples

- ▶ IB - Groupe Cegos, centre de formation professionnelle informatique, a mis en place plusieurs initiatives en faveur de la montée en compétences des commerciaux de l'entreprise. L'entreprise leur propose de bénéficier de « coachs commerciaux » et a également mis en place un rituel de sessions à distance « Les mercredis de la compétence ».
- Ces démarches permettent aux collaborateurs d'alimenter leur capital compétences, et à l'entreprise de maintenir sa performance

avec des équipes compétentes.

Source : Interview de Magali Chédaille, directrice d'IB-Groupe Cegos, ActionCo

- ▶ En collaboration avec Datacraft et Air Liquide, Danone a mis en place un *escape game digital* pour former les collaborateurs sur l'acculturation à la data. L'objectif : faire prendre conscience aux équipes des enjeux de cette thématique à l'aide d'un format d'apprentissage original et ludique.
 - Ce type de formation permet d'impliquer l'ensemble des collaborateurs du fait de son caractère amusant et créatif, et d'entretenir le capital humain de tous.

Sources :

- *escape game*, quiz... se former en jouant, c'est possible !, Capital avec Management ;
- un jeu digital de sensibilisation sur l'importance de la data, Danone.

Ressources

- ▶ Article : **Comment améliorer la transmission des savoirs au sein d'équipes dispersées ?**, Welcome to the Jungle
- ▶ Article : **Comment créer une véritable culture de la formation en télétravail ?**, Welcome to the Jungle
- ▶ Article : **Quelles priorités et indicateurs RH face aux mutations de mon entreprise ?**, Association nationale des DRH (ANDRH)
- ▶ Atelier : **La formation et le développement des compétences des salariés**, Les acteurs de la compétence
- ▶ Série : **Une Histoire de Compétences – dans les entreprises**, Les acteurs de la compétence

PARADOXE 2

CONFIANCE VS CONTRÔLE

Fiche n° 3

Comment évaluer le niveau de risque dans lequel mon équipe opère tout en créant un cadre de travail épanouissant ?

1. De quoi parle-t-on ?

La question de la confiance entre le manager et son équipe est primordiale, mais peut devenir difficile dans un contexte d'hybridation du travail. Le manager se retrouve tiraillé entre deux demandes contradictoires : côté salariés une demande de plus de flexibilité, côté dirigeants une demande de plus de contrôle et de surveillance pour éviter tout risque. **Ainsi, comment créer un environnement de travail épanouissant, qui répond aux attentes des collaborateurs, et comment évaluer le risque dans un tel cadre ?**

En 2021, on note par exemple que nombreux sont les salariés (58 %) à affirmer que le manque de confiance de leur entreprise pourrait influencer sur leur choix de carrière.⁶ Cela se confirme également en 2022 où « l'épanouissement professionnel » et la « possibilité d'être soi-même au travail », font tous deux partis du top 3 des motivations pour changer d'emploi en France.⁷

2. Quels sont les enjeux pour l'entreprise ?

La création d'un cadre de travail épanouissant pour les collaborateurs est capitale pour la performance de l'entreprise afin notamment d'entretenir et de renforcer leur engagement vis-à-vis de l'entreprise.

6. **Observatoire des rythmes de travail 2021**, Welcome to the jungle

7. **Global Workforce Hopes and Fears 2022**, PwC

Instaurer une relation de confiance demande au manager de repenser son rôle en y intégrant certaines pratiques telles que libérer de son temps, repenser les espaces et les modes de travail, développer l'initiative des collaborateurs, etc. De cette manière, il peut être plus difficile de répondre aux attentes des dirigeants qui sont principalement d'évaluer le risque et de monitorer le travail effectué par chacun, pour permettre la performance de l'entreprise.

Le manager fait ainsi face à des demandes contradictoires, lui faisant perdre certains repères. Dans ce contexte, il peut devenir difficile pour l'entreprise de rendre ce poste attractif et de recruter de nouveaux managers, prêts à relever ce défi.

3. Les bons réflexes du manager

► **Valoriser la politique Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) de l'entreprise**

Il est important que le manager incarne les valeurs et la culture de l'entreprise pour que celles-ci soient diffusées et retranscrites à tous les niveaux de l'entreprise. Pour se faire le manager peut s'appuyer sur la politique QVCT de l'entreprise. Celle-ci doit bien évidemment être applicable aussi bien au bureau physique qu'à distance, permettant ainsi de souligner l'intérêt de l'entreprise pour le bien-être de l'ensemble des collaborateurs.

Cette politique peut intégrer plusieurs aspects : le rythme de travail, l'organisation des réunions, les horaires de travail, le style de management pratiqué, etc. Ici, la communication interne de l'entreprise aura un rôle clé à jouer pour le bon fonctionnement et pour animer le capital humain de l'entreprise à travers, par exemple, d'enquêtes de satisfaction diffusées aux salariés sur leur ressenti et leur état d'esprit au travail, d'événements destinés aux collaborateurs pour assurer leur bien-être, etc.

► **Instaurer une culture du dialogue**

Construire une culture du dialogue avec son équipe permettra la mise en place d'un climat de confiance et un sentiment de sécurité psychologique. Cela peut passer notamment par le biais de points réguliers formels et informels, individuels et collectifs, mais aussi par l'échange de *feedbacks* positifs, pour renforcer la motivation et le sentiment d'utilité de chacun.

► **Ritualiser l'espace de travail**

Il est important que le manager mette en place des rituels avec son équipe quant à leur espace de travail pour permettre à la fois de faire vivre le collectif et de redonner des repères aux collaborateurs. Cela permettra notamment au manager de trouver des rythmes, aussi bien en présentiel qu'à distance.

Pour ré-enchanter les temps collectifs, le manager peut recourir à plusieurs méthodes qui permettent de redynamiser le collectif :

- organiser des moments informels et périodiques en physique ;
- réorganiser l'espace de travail physique (exemple : aménagement des bureaux) ;
- organiser des temps de travail à distance dans des tiers lieux (exemple : espace de *coworking*).

► **Identifier le rapport au risque de son équipe**

Afin de minimiser les risques dans l'exercice du travail de chacun, le manager peut dresser la liste des risques qu'il est prêt à prendre pour chaque membre de l'équipe et pour chaque activité qu'il orchestre, en fonction des profils, du niveau d'autonomie et des compétences de chacun.

► **Repenser son rôle en tant que manager**

Dans un contexte de travail hybride, le savoir-être du manager est de plus en plus sollicité. Pour maintenir l'esprit collectif et créer un cadre de travail épanouissant, il devra à la fois apprendre à gérer ses émotions, être organisé, et effectuer un travail de proximité avec son équipe. Enfin, la transparence et le lâcher-prise seront essentiels pour favoriser un climat de confiance.

4. Pour aller plus loin

Exemples

- Greenspace Paris, un espace de *coworking* parisien permet à tout type de travailleur (salarié et chef d'entreprise, tous secteurs confondus,) de travailler dans un espace calme et informel, seul ou en équipe, 24h/24.

- Les tiers-lieux tels que les espaces de *coworking* sont un bon moyen, à la fois pour le manager et son équipe de renforcer le sens du collectif et la relation de confiance avec chacun. Ce type d'espace, propice à l'échange permet notamment de ritualiser l'espace de travail et contribue au bien-être de tous.

Source : Greenspace Paris

- ▶ La coopérative montréalaise Percolab, un réseau de laboratoires vivants qui développent de nouvelles façons d'apprendre, pratique la culture du *feedback* appréciatif, dit « triple A ». Le principe est d'insister sur le positif sans forcément pointer les éléments négatifs du collaborateur à l'aide de trois étapes : apprécier, amplifier et ajuster.
- Cette méthode permet de souligner les forces des collaborateurs et de le conforter dans leur travail, dans une démarche d'amélioration continue.

Source : *Feedback* appréciatif, bien-être... Le management innovant à la sauce québécoise, Welcome to the Jungle

Ressources

- ▶ Guide « **Nouveaux espaces et (ré)engagement des collaborateurs** », La Fabrique Spinoza
- ▶ Guide RSE : « **Introduction à la Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)** », Mouvement des entreprises de France
- ▶ Guide « **Renforcer l'attractivité de l'entreprise** », Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

PARADOXE 3

COMPÉTENCES HUMAINES VS COMPÉTENCES TECHNIQUES

Fiche n° 4

Comment repenser sa perception des compétences ?

1. De quoi parle-t-on ?

Auparavant, les compétences techniques – couramment appelées *hard-skills* – suffisaient à déterminer les qualités requises pour un poste de travail. Aujourd’hui, et de plus en plus, les qualités humaines – appelées également *soft-skills* ou compétences comportementales – deviennent essentielles et sont de plus en plus sollicitées par les entreprises.

On a pu noter pendant la crise de la COVID-19 que les qualités de savoir-être étaient cruciales, à la fois pour le manager et les collaborateurs car elles contribuaient directement au bon fonctionnement de l’entreprise, et ce même à distance. D’ailleurs, en 2022, 46 % des collaborateurs souhaitent développer leurs compétences non techniques.⁸

De ce fait, comment le manager peut-il repenser sa perception des compétences et comment peut-il les intégrer au travail de manière complémentaire ?

2. Quels sont les enjeux pour l’entreprise ?

Aujourd’hui, tous les services de l’entreprise sont connectés et interdépendants. De ce fait, les compétences techniques seules ne suffisent plus à contribuer à la performance car les collaborateurs se doivent d’avoir une connaissance globale des enjeux de l’entreprise mais aussi une capacité

8. *Soft-skills : le savoir-être, nouvelle clé de l’employabilité 2022*, Michael Page x Cadremploi

à se remettre en question et à s'adapter. Dans un contexte de travail en perpétuel changement, ces qualités de savoir-être sont essentielles pour contribuer la bonne santé de l'entreprise.

La prise en compte des compétences comportementales permet notamment l'attractivité de l'entreprise et la fidélisation des collaborateurs. En prenant en compte les *soft-skills*, l'entreprise reconnaît effectivement la valeur des salariés – autant sur le plan technique que sur le plan comportemental – permettant de renforcer leur sentiment d'utilité et de ce fait leur engagement et leur motivation vis-à-vis de l'entreprise.

Par ailleurs, dans un contexte de travail en perpétuel évolution et dans un environnement incertain, on remarque qu'il est essentiel que le manager intègre de manière équilibrée des *hard-skills* et des *soft-skills* pour à la fois s'adapter aux changements, piloter les projets mais aussi atteindre les objectifs.

3. Les bons réflexes du manager

► **Prendre connaissance du terrain et du travail de chaque collaborateur**

S'impliquer davantage dans le travail de son équipe permettra au manager de distinguer les qualités comportementales et techniques que cela requiert. Cela permettra notamment d'instaurer une certaine proximité entre le manager et son équipe permettant de favoriser l'échange et le partage des attentes et des besoins de chacun.

► **Laisser les salariés s'exprimer, s'impliquer, improviser**

En donnant une certaine autonomie à ses salariés et en les responsabilisant, le manager contribue au développement des compétences de son équipe. Il peut les solliciter et poser des questions telles que : à ton avis, pourquoi ça n'a pas marché ? Que ferais-tu à sa place ? Etc.

► **Revaloriser le management transversal**

Cela permettra à la fois aux équipes et au manager d'identifier les compétences techniques et comportementales clés nécessaires à certains postes/services.

► Intégrer des *soft-skills* au rôle du manager

Sélectionner un manager compétent revient à se poser quelques questions clés reposant toutes sur l'évaluation de qualités comportementales : est-il capable de porter une équipe ? Peut-il gérer les arbitrages entre les différents enjeux ? Est-il pourvu d'une bonne capacité d'adaptation ? Etc. Récompenser un collaborateur en le promouvant manager ne doit pas seulement faire référence à ses performances techniques, mais également à ses qualités comportementales, essentielles pour porter les objectifs de l'entreprise.

Important

La récompense peut se traduire à travers la promotion d'un collaborateur en tant que manager mais peut également se faire sous différentes formes en fonction des intérêts, des objectifs et des souhaits des collaborateurs. Il est par conséquent essentiel de tout mettre en œuvre pour se montrer à l'écoute de ces derniers et les récompenser selon leurs attentes. Là encore, les *soft-skills* seront primordiales pour le manager.

4. Pour aller plus loin

Exemples

- Le groupe La Poste s'est engagé dans le mécénat de compétences pour impliquer les collaborateurs dans leur vie citoyenne. Parmi les formats d'engagement proposés, on retrouve : la mission journée créative (brainstorming autour d'une problématique) et la mission team building (faire un séminaire d'équipe).
 - Ce type d'action permet aux collaborateurs de se retrouver et d'apprendre les uns des autres, permettant ainsi la montée en compétences, aussi bien techniques que comportementales.

Source : Mécénat de compétences | La Poste

- La société Ethypik, entreprise ESS dédiée au recrutement, a mis en place le *street sourcing*, une approche qui, plutôt que de laisser les candidats aller vers l'entreprise, vise à venir à leur rencontre directement dans la rue, pour leur offrir des emplois qui concordent avec leurs personnalités et leurs compétences.

- Cette méthode permet de mettre en avant les compétences comportementales des candidats et de ne pas les réduire à un CV.

Sources :

- 5 techniques improbables pour tester les soft skills, Welcome to the Jungle ;
- Recrutement innovant, Ethypik.

Ressources

- ▶ Podcast : « **Objectif Compétence, épisode 5 : la revanche des Soft Skills** », Les acteurs de la compétence
- ▶ Série : « **Parlons, compétences !** » avec Olivier Babeau (Institut Sapiens), Les acteurs de la compétence
- ▶ Vidéo : « **Les #softskills, vues par LinkedIn** », Les acteurs de la compétence

Fiche n° 5

Comment donner du sens au travail au-delà de la performance économique ?

1. De quoi parle-t-on ?

Depuis quelques années et davantage avec la crise de la COVID-19, les collaborateurs sont de plus en plus soucieux de leur utilité sociale et font également de leur bien-être et épanouissement au travail un critère décisif à leur emploi. La question du sens au travail est notamment devenue primordiale.

On note trois dimensions qui contribuent à donner du sens au travail :

- le sentiment d'utilité d'un métier ;
- la concordance entre valeurs personnelles et professionnelles ;
- et la capacité du travail à contribuer au développement de chacun.⁹

Quels sont alors les leviers pour parvenir à redonner du sens au travail des collaborateurs ?

2. Quels sont les enjeux pour l'entreprise ?

L'enjeu pour l'entreprise et les managers est de ce fait de reconnecter le travail des collaborateurs et d'en donner du sens au-delà de l'objectif de performance économique, permettant ainsi de les engager davantage et de les fidéliser à l'entreprise.

Dans une société de plus en plus volatile, les salariés sont aujourd'hui à la recherche de clarté, de cohérence et de repères de la part de leur entreprise. En effet, comme énoncé précédemment, les collaborateurs, notamment les jeunes générations, mettent de plus en plus l'accent sur le sens donné à leur travail et souhaitent faire de l'entreprise un lieu qui corresponde à leurs valeurs, au sens duquel ils peuvent apprendre et se développer autant sur le plan professionnel que personnel.

9. **Les actifs et le sens au travail**, Opinionway x Anact

Face cette demande émergente, l'entreprise doit ainsi agir pour entretenir son attractivité auprès des jeunes talents et renforcer la fidélité des collaborateurs afin d'éviter à la fois une pénurie de talents et le désengagement des salariés.

3. Les bons réflexes du manager

Le développement durable et la Responsabilité sociétale de l'entreprise (RSE) sont des notions de plus en plus visibles et importantes pour les entreprises, auxquelles les collaborateurs portent une attention particulière. Elles permettent en effet de valoriser les actions et démarches de l'entreprise au service du bien commun et de donner des éclairages quant à son rôle dans la société et ses impacts pour les générations futures sur plusieurs points : économique, social, sociétal, environnemental, etc.

La loi Pacte¹⁰ promulguée en 2019 rend d'ailleurs obligatoire pour l'ensemble des entreprises la prise en compte des enjeux sociaux et sociétaux et introduit le statut de société à mission.

Au-delà des enjeux stratégiques et économiques, ces sujets sont de véritables outils d'engagement et de motivation pour les collaborateurs, mais aussi un bon moyen de donner du sens et de la structuration à leurs actions et leurs missions au sein de l'entreprise.

► **Incarner les sujets de la RSE**

L'incarnation est en effet la clé de l'engagement des collaborateurs. Etant en contact direct et constant avec son équipe, le manager est celui qui est le plus à même de porter cette incarnation et d'assurer une exemplarité. À tous les niveaux, il est primordial qu'il diffuse la culture et les valeurs de l'entreprise pour que les collaborateurs s'approprient un langage commun et se sentent plus motivés et engagés pour réaliser des actions ayant un sens stratégique pour l'entreprise mais aussi ayant une dimension sociétale et/ou environnementale.

► **Assurer une cohérence entre les sujets portés par l'entreprise et les pratiques managériales mises en place**

De cette manière, le manager contribuera à renforcer l'engagement des salariés vis-à-vis de l'entreprise en assurant un alignement entre les actions communiquées en externe et les actions internes.

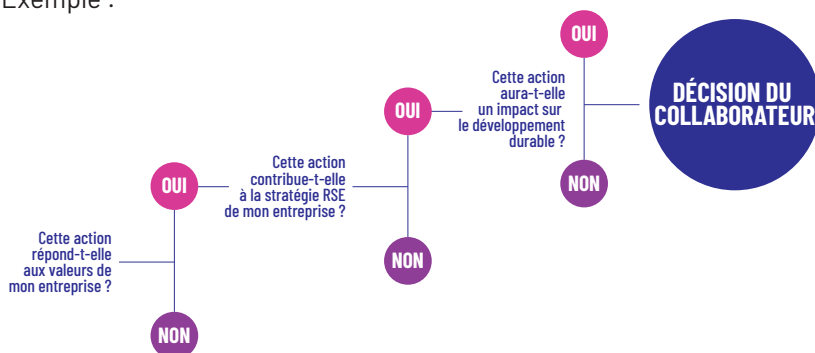
10. www.economie.gouv.fr/loi-pacte-croissance-transformation-entreprises

Le manager peut notamment impliquer les salariés dans le déploiement opérationnel des actions en s'appuyant par exemple sur l'initiative de développement durable de l'ONU, qui vise à atteindre d'ici 2030 les 17 objectifs de développement durable (ODD)¹¹. Les ODD, communicants et pédagogiques, représentent en effet un bon moyen d'assurer cette cohérence et de mettre en avant la démarche d'humilité et d'amélioration continue de l'entreprise, permettant ainsi de mettre en lumière la valeur et l'utilité du travail des collaborateurs, au-delà du chiffre d'affaires.

► **Mettre à disposition des collaborateurs des outils leur permettant d'incarner les valeurs d'entreprise.**

Il existe par exemple des arbres décisionnels qui face à une situation donnée permettent aux collaborateurs de prendre une décision en se posant des questions clés.

Exemple :



Source : Nathalie Gimenes, cabinet Be-Concerned

4. Pour aller plus loin

Exemples

- Tech for Good est une communauté d'entrepreneurs dont l'objectif est d'accélérer la transition numérique responsable et engagée en développant des technologies qui contribuent à la réalisation des 17 ODD de l'ONU.

→ Ce type d'initiative permet à la fois aux entreprises de s'engager pour

11. www.agenda-2030.fr/17-objectifs-de-developpement-durable/

le développement durable, mais aussi d'accroître leur attractivité auprès des jeunes talents en quête de sens et à la recherche d'un métier à impact.

Source : Tech for Good : les bonnes pratiques pour un numérique engagé et responsable, BDM

- ▶ La banque en ligne Monabanq a mis en place une initiative conçue par les collaborateurs : la banque s'engage à donner 1 euro à l'association SOS Village d'Enfants pour chaque ouverture du compte courant.

Pour construire ce projet, les collaborateurs ont été associés aux comités de réflexion de l'entreprise et ont participé à plusieurs ateliers d'échanges d'idées.

- Cette initiative permet d'impliquer et d'engager les salariés et donner du sens au travail qu'ils fournissent.

Source : Engagement collaborateurs : 7 bonnes pratiques en entreprises, Comeet

Ressources

- ▶ « **Baromètre de perception de la RSE en entreprise 2022** », Mouvement des entreprises de France
- ▶ Fiche pratique « **La RSE : facteur de résilience de l'entreprise** », Mouvement des entreprises de France
- ▶ Guide RSE « **Les mesures RSE dans la loi Pacte : comprendre et agir pour les PME** », Mouvement des entreprises de France
- ▶ Guide RSE « **Le dialogue avec les parties prenantes 2022** », Mouvement des entreprises de France
- ▶ Page RSE : **toutes les ressources** du Mouvement des entreprises de France pour les entreprises
- ▶ Page Management : **toutes les ressources** du Mouvement des entreprises de France pour les entreprises

ANNEXES

L'ÉTAT DU DROIT

Accord national interprofessionnel pour une mise en œuvre réussie du télétravail¹²

L'application de l'ANI est obligatoire pour tous les employeurs et tous les salariés compris dans son champ d'application, c'est-à-dire dans toutes les entreprises appartenant à un secteur professionnel représenté par les organisations patronales signataires (MEDEF, CPME et U2P). Cet accord est articulé autour de 7 points fondamentaux dans la mise en place du télétravail, en toute situation, dans l'entreprise :

- le télétravail dans l'entreprise ;
- la mise en place du télétravail ;
- l'organisation du télétravail
- l'accompagnement des collaborateurs et des managers ;
- la préservation de la relation de travail avec le salarié ;
- la continuité du dialogue social de proximité ;
- la mise en œuvre du télétravail en circonstances exceptionnelle.

Qualité de vie et des conditions de travail (QVCT)

La notion de QVT a été définie pour la première fois par les partenaires sociaux dans l'ANI « Qualité de vie au travail » de juin 2013¹³. Selon l'ANI, la QVT désigne et regroupe les actions permettant de concilier à la fois l'amélioration des conditions de travail pour les collaborateurs et la performance globale des entreprises.

- La loi Rebsamen du 17 août 2015¹⁴ relative au dialogue social et à l'emploi intègre au Code du travail la notion de Qualité de Vie au Travail et en

12. **ANI Télétravail 2020**, Mouvement des entreprises de France

13. **ANI QVT 2013**, ANACT

14. **Loi Rebsamen 2015**

fait un sujet de négociation obligatoire pour les entreprises de plus de 50 salariés.

- ▶ L'ANI sur la santé au travail¹⁵ de décembre 2020 vient préciser la notion de QVCT : Qualité de Vie et des Conditions de travail. Selon l'ANI, la QVCT repose sur quatre parties :
 - l'articulation des sphères de vie (conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle, déconnexion numérique) ;
 - les conditions d'exercice du travail (IRP, management, moyens, relations interpersonnelles et collectifs du travail) ;
 - l'utilité et le sens du travail, les transformations rapides du travail (numérisation...), la conduite du changement, la mobilisation de modalités d'organisation du travail tel que le télétravail... ;
 - l'expression des salariés et leur participation.

Protection de la sécurité physique et mentale des salariés

Selon l'article L. 4161-1 du Code du Travail, l'employeur doit prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs. Ces mesures comprennent :

- des actions de prévention des risques professionnels ;
- des actions d'information et de formation ;
- la mise en place d'une organisation et de moyens adaptés.

Droit à la déconnexion

Selon l'article L 2242-17 du Code du Travail, les modalités du plein exercice par le salarié de son droit à la déconnexion et la mise en place par l'entreprise de dispositifs de régulation de l'utilisation des outils numériques, en vue d'assurer le respect des temps de repos et de congé ainsi que de la vie personnelle et familiale. A défaut d'accord, l'employeur élabore une charte, après avis du comité social et économique. Cette charte définit ces modalités de l'exercice du droit à la déconnexion et prévoit en outre la mise en œuvre, à destination des salariés et du personnel d'encadrement et de direction, d'actions de formation et de sensibilisation à un usage raisonnable des outils numériques.

15. ANI Santé au travail 2020, ANACT

Prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux

Promulguée en 2019, la loi PACTE (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) modifie l'article 1883 du code civil en précisant que chaque société (quel que soit son secteur, sa taille ou sa forme juridique) doit être gérée « dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité. »

QUELQUES CHIFFRES

Selon l'étude d'Audencia « Mieux comprendre la quête de sens au travail »¹⁶ réalisée en 2022, sur les éléments déclencheurs de leur quête de sens :

- 81 % des répondants citent « le besoin de cohérence avec leurs valeurs et convictions personnelles » ;
- Plus les répondants avancent dans leur carrière et vieillissent, plus le « désaccord avec les pratiques managériales » pèse comme un élément moteur de leur quête de sens : alors que 38 % le citent tous âges confondus, le chiffre monte à 44 % pour les 35-44 ans et jusqu'à 56 % pour les 45 ans et plus.

Selon l'enquête de Michael Page et Cadremploi « Soft skills : le savoir-être, nouvelle clé de l'employabilité »¹⁷, réalisée en 2022 auprès de 1641 répondants :

- 9 cadres sur 10 soulignent que l'environnement de travail joue un rôle clé dans l'identification des atouts comportementaux ;
- les collègues (68 %) et les managers (57 %), via des *feedbacks* réguliers ou lors des entretiens annuels d'évaluation, participent pleinement à la mise en exergue de ces qualités ;
- 54 % des cadres sollicitent les *soft-skills* autant que leurs compétences techniques ;
- 70 % des cadres sur jugent leurs compétences personnelles sous sollicitées.

16. Enquête « **Mieux comprendre la quête de sens au travail** » 2022, Audencia

17. Enquête « **Soft skills : le savoir-être, nouvelle clé de l'employabilité** » 2022, Michael Page x Cadremploi

Selon le sondage Opinionway pour l'ANACT « les actifs et le sens au travail »¹⁸ réalisé en 2022 auprès de 1034 actifs :

- trois dimensions contribuent à donner du sens au travail :
 - > le sentiment d'utilité d'un métier (qu'il s'agisse de se sentir utile à la société, à la population, aux bénéficiaires/clients, ou à l'entreprise),
 - > la concordance entre valeurs personnelles et professionnelles,
 - > la capacité du travail à contribuer au développement de chacun (possibilité de s'exprimer au travail, d'apprendre, de progresser, d'évoluer professionnellement, esprit d'équipe constructif, aspects relationnels...).

Selon cette même étude, un certain nombre d'actifs expriment cependant un écart entre ce qu'ils attendraient d'un travail « qui a du sens » et leur travail actuel :

- ils déplorent notamment une rémunération insuffisante (34 %) et une reconnaissance insuffisante (32 %);
- ils souhaiteraient pouvoir d'avantage s'épanouir et progresser dans leur carrière (31 %) mais aussi s'exprimer et faire des propositions sur leur travail (23 %);
- ils aspirent à des pratiques managériales plus en accord avec leurs valeurs (32 %), un travail réalisé dans de meilleures conditions (24 %) mais aussi un impact positif de leur travail en matière d'écologie (36 %).

Selon l'étude Owlabs « State of hybrid work 2022 : France »¹⁹ réalisée auprès de 2000 Français :

- les critères les plus susceptibles d'inciter les salariés à ne pas accepter une offre d'emploi sont les suivants : ne pas autoriser les horaires flexibles (32 %) imposer aux salariés de travailler en présentiel tout le temps (23 %) et ne pas accorder une certaine flexibilité quant au lieu de travail (22 %);
- les avantages professionnels les plus attrayants pour un potentiel emploi sont la semaine de 4 jours (39 %), des horaires de travail flexibles (38 %), des horaires condensés (27 %) ainsi que des vacances illimitées (26 %);

18. Enquête « **Les actifs et le sens au travail** » 2022, Opinionway x ANACT

19. Enquête « **State of hybrid work 2022 : France** », Owlabs

- 26 % des cadres s'inquiètent du maintien des liens culturels et de la communication entre leurs salariés travaillant à distance.

Selon l'enquête de PwC « *Global Workorce Hopes and Fears* »²⁰, réalisée auprès de 52 195 salariés du monde entier dont 2 100 Français en 2022 :

Le top 3 des motivations pour changer d'emploi en France est :

- la hausse de salaire (58 %) ;
- l'épanouissement professionnel (55 %) ;
- la possibilité d'être soi-même au travail (51 %).

Selon l'enquête de *The Boson Project* « *Le monde d'après* »²¹, réalisée auprès de 109 dirigeants en 2022 :

- 28,8 % des dirigeants sondés pensent que les bonnes compétences au sein des équipes manquent pour relever des défis ;
- 40,4 % ont travaillé les parcours salariés pour projeter à long terme, pour recruter plus facilement ;
- 60 % des dirigeants pensent que le rapport au travail est devenu plus individualiste ;
- 43,7 % des dirigeants estiment que changer ses conditions de travail (temps, modes & lieux) est une raison principale de démission ;
- 60 % des dirigeants sondés pensent que la fidélité à l'entreprise n'existe plus ;
- 56,9 % pensent qu'il est devenu plus difficile de recruter par rapport à 2019 (pré-covid) ;
- 35,8 % pensent que leur premier défi aujourd'hui est la cohésion et l'engagement interne.

20. Enquête « *Hopes and Fears* » 2022, PwC

21. Enquête « *Le monde d'après* » 2022, The Boson Project

Selon le sondage WorkMonitor pour Randstad « La nouvelle ère du télétravail »²² réalisé dans 34 pays publié en 2022 :

- 46 % des sondés souhaitent développer leurs compétences non techniques (en matière de communication, de leadership, etc.) ;
- 40 % des jeunes âgés de 18 à 24 ans « préféreraient être sans emploi plutôt que d'être malheureux dans un travail qu'ils n'aiment pas » et un quart des 55-67 ans sont d'accord avec cette affirmation ;
- si la nécessité de gagner de l'argent n'entraîne pas en ligne de compte, près de la moitié des sondés (48 %), tous âges confondus, ne travailleraient pas du tout.

Concernant le marché Français :

- 35 % préféreraient être au chômage plutôt que d'être malheureux dans un emploi ;
- 45 % n'accepteraient pas de travailler dans une entreprise qui ne cadre pas avec leurs valeurs sur le plan social et environnemental ;
- 40 % n'accepteraient pas un emploi si l'organisation ne faisait pas un effort proactif pour gagner en diversité et en équité.

Selon l'étude Welcome to the Jungle « Observatoire des rythmes de travail »²³ réalisée en 2021 auprès de 1000 Français :

- le télétravail a un impact positif sur le sentiment d'autonomie des salariés (61 %) mais développe un sentiment d'isolement (26 %) ;
- les répondants sont plus nombreux en 2021 (50 %) qu'en 2020 (47 %) à déclarer qu'ils n'ont pas le temps d'apprendre des choses nouvelles et intéressantes ;
- un salarié sur deux (toutes catégories) considère qu'il doit toujours travailler dans l'urgence (+1 point par rapport à 2020), que le temps manque pour faire un travail de qualité (+2 points) et qu'il/elle n'a pas le temps d'apprendre des choses nouvelles et intéressantes (+3 points) ;
- la surcharge de travail reste la première cause de déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle (48 %), surtout parmi les cadres (54 %) ;

22. Sondage « **La nouvelle ère du télétravail** », 2022, Randstad

23. Enquête « **Observatoire des rythmes de travail** », 2021, Welcome to the Jungle

- malgré l'ampleur du phénomène, seuls 31 % des salariés déclarent « qu'il existe une culture de la prévention des risques psychosociaux dans leur entreprise » et 50 % disent « qu'il n'existe pas de personnes ayant des rôles officiels de référent sur le sujet de prévention des risques psychosociaux auprès de qui elles peuvent évoquer leur problème » ;
- enfin, 58 % des salariés affirment même que le manque de confiance de leur entreprise pourrait influencer sur leur choix de carrière. Certains iraient même jusqu'à quitter une entreprise dans laquelle ils n'obtiendraient pas la confiance de leur employeur.

Selon l'édition 2020 de l'enquête de l'Essec « Mon Bureau de demain »²⁴, réalisée auprès de 430 étudiants :

- 43 % d'entre eux estiment que l'espace de travail est déterminant dans le choix de leur futur employeur ;
- 59 % veulent répartir leur temps de travail au bureau, 30 % chez en télétravail, et 11 % en tiers-lieux.

24. Enquête « **Mon bureau de demain** », 2020, Essec

Mouvement des entreprises de France
55 avenue Bosquet - 75007 Paris
Tél. : 01 53 59 19 19
www.medef.com