

courrier Cadres

★
DOSSIER
TEMPS DE TRAVAIL
SEMAINE DE 4 JOURS,
FLEXIBILITÉ, ÉQUILIBRE
VIE PRO-VIE PERSO...
★

QVT

COMMENT CULTIVER
SES SOFT SKILLS ?

Tech RH

LES INNOVATIONS
INCONTOURNABLES

LE E-LEARNING

UN TERRAIN DE JEU
PLEIN D'AVENIR !

aller de l'avant

ENTRETIEN AVEC CHARLES PÉPIN

cdi
MÉDIAS &
SERVICES

L 18126 - 148 - F: 6,90 € - RD



C'EST VOTRE COMPTABLE QUI VA ÊTRE CONTENT



CARTE LIBERTÉ
CONTRAT PRO POUR LES ENTREPRISES

EN 2024

299€ ~~379€~~ ⁽¹⁾

**DES BILLETS 100% FLEXIBLES, À PRIX RÉDUITS
TOUTE L'ANNÉE ⁽²⁾**

VALABLE EN FRANCE ET VERS L'EUROPE ⁽³⁾

PROS, FAITES LA ROUTE EN TRAIN

RENDEZ-VOUS SUR LE SITE ET L'APPLICATION **sncfconnect**,
EN GARES, BOUTIQUES, AGENCES DE VOYAGES AGRÉÉES SNCF ET PAR TÉLÉPHONE.

(1) Prix TTC 299€ (au lieu de 379€). Prix en vigueur du 29/02/2024 au 31/12/2024, hors promotion et remise négociée et avec un Contrat Pro et un code FCE valide, pour tout achat ou renouvellement d'une carte de réduction Liberté TGV INOUI. Date d'activation possible jusqu'à 5 mois après la date d'achat. (2) Réductions de 45% en 1re classe et de 60% en 2de classe réservées au titulaire de la carte Liberté. Tarif fixe et unique correspondant à une réduction calculée, hors prestation supplémentaire payante, sur le tarif Flex Première ou Business Première sur les trains à réservation obligatoire de TGV INOUI. (3) Conditions pour les TGV INOUI vers l'Europe (ainsi que sur les trains ICE pour DB-SNCF Voyageurs en coopération) hors TGV Lyria : billet remboursable et échangeable sans frais jusqu'à 30 minutes après le départ. À partir de 30 minutes avant départ, 1 seul échange possible. Les billets qui ont déjà fait l'objet d'un échange ne sont plus remboursables à partir de 30 minutes avant le départ. Conditions pour les TGV Lyria : billet remboursable et échangeable sans frais jusqu'à 30 minutes après le départ. Les billets ne sont ni échangeables, ni remboursables à partir de 30 minutes après le départ. TGV INOUI et TGV Lyria sont des marques enregistrées de SNCF Voyageurs. DB est une marque enregistrée de Deutsche Bahn AG. Tous droits de reproduction réservés. SNCF Voyageurs - SA au capital social de 157 789 960 €, inscrite au RCS de Bobigny sous le numéro 519 037 584 - 4, rue André Campra - CS 20012 - 93212 Saint Denis. LH0224. **ROSA PARIS**

TGV
!nOui

ÉDITO



UNE QUESTION D'ÉQUILIBRE

Selon l'enquête Great Insights 2024⁽¹⁾, les Français plébiscitent la semaine de 4 jours (35 %) et la flexibilité du temps de travail (33 %). Des aspirations décryptées dans notre grand dossier. Au cœur des préoccupations : la quête d'un meilleur équilibre entre vie pro et vie perso. Vous découvrirez dans nos articles des retours d'expérience, mais aussi des conseils et des bonnes pratiques pour mieux concilier les temps de vie à l'échelle individuelle et collective.

Parmi les autres enjeux actuels : l'essor de l'intelligence artificielle (IA), qui bouleverse déjà nos manières de travailler. Si 82 % des dirigeants se déclarent enthousiastes face à l'essor de l'IA dans les entreprises, seulement un salarié sur deux est convaincu par cette révolution numérique⁽²⁾. Par conséquent, seulement 32 % l'utilisent plusieurs fois par semaine, tandis que 23 % ne l'utilisent jamais. Explication ? Une inquiétude persistante liée à l'IA : 86 % des salariés l'associent toujours à une possible perte d'emploi ou encore à un risque

pour la sécurité des données. Vous trouverez dans notre cahier central des pistes de réflexion et d'action quant à l'utilisation de l'IA, et plus largement des nouvelles technologies, dans les ressources humaines. Autre secteur en pleine ébullition : la formation en ligne qui ne cesse d'évoluer et d'innover depuis la crise du Covid afin de répondre au mieux aux attentes des salariés.

Pour faire face à ces transformations, misez sur vos soft skills ! Des compétences transversales qui vous permettront de vous adapter et de faire preuve de résilience. En somme, des super-pouvoirs pour traverser les changements d'aujourd'hui et de demain que nous vous invitons à cultiver autrement que scotché devant un ordinateur...

Yves de La Villeguerin
Directeur de la publication

(1) Great Place To Work France et UKG, enquête menée auprès de plus de 4 000 salariés français. (2) Zoom Video Communications, 2023.

3

**Courrier
Cadres**

est édité par **CDI Médias Services**
(société Cadres et Dirigeants Interactive)
SASU au capital de 5 259 659.00 euros RCS
PARIS 532 425 279
100, rue La Fayette 75010 Paris
Tél. : **01 84 16 56 60**
Code A.P.E. : 7312 Z

Numéro de commission paritaire : 1124 T 83914
Numéro ISSN : 02206994
Impression : Imprimerie
LÉONCE-DEPREZ
Dépôt légal : à parution
Diffusion : MLP
Courrier électronique : info@cdimedias.com
• Rédaction : courriercadres@cdimedias.com
• Abonnements : abo@cdimedias.com
• Web : web@cdimedias.com



DIRECTION

Président et Directeur de la publication :
Yves de LA VILLEGUERIN
Directeur général délégué : Florian LAVENU
Rédactrice en chef : Fabienne Broucaret
fabienne.broucaret@cdimedias.com

RÉDACTION

Léa LUCAS, Pablo LEMONNIER
Journalistes pigistes : Margaux RAMBERT,
Virginie GONCALVES, Camille PINET, Thierry
BEAUREPÈRE, Philippe RICHARD, Élisabeth
TORRES, Marco MOSCA

NOS CONTRIBUTEURS

Aurélie DURAND, Stéphane MORIOU,
Jean-Noël CHAINTREUIL, Sylvain
BERSINGER

Merci également à la rédaction de :
RF Conseil

RÉALISATION

Directeur artistique : Jérémie HEYLEN
Maquettistes : Jérémie HEYLEN, Gaëlle VIVIEN

ILLUSTRATIONS ET PHOTOS

Shutterstock (sauf mention contraire)
Photo de couverture : Léo Paul-Ridet

JRI

Mickaël ICARD

CAMÉRAMAN - PHOTOGRAPHE

Quentin DONVAL

VIDÉO

Virgil LELAY

PUBLICITÉ

Emmanuel FROMENT
emmanuel.froment@cdimedias.com
Christophe BARBIER
christophe.barbier@cdimedias.com

COMPTABILITÉ & ADMINISTRATIF

Linda MECHENTEL
linda.mechentel@cdimedias.com

SERVICE ABONNEMENT

OCIFAM / COURRIER CADRES :
100, rue La Fayette - 75485 Paris cedex 10
Tél. : 01 85 34 71 00 - abo@cdimedias.com

GESTION & MARKETING DE LA DIFFUSION

Bo Conseil
Directeur : Otto BORSCHA
oborscha@boconseilame.fr

Pays d'origine du papier : Belgique

Taux de fibres recyclées : 0%

Certification : 100% PEFC

Eutrophisation PTOT : 0,01 kg/t

Copyright : "Courrier Cadres"

Toute reproduction d'articles ou de dessins, sur tous supports y compris Internet, doit faire l'objet d'une demande écrite auprès de la direction du magazine. La reproduction, même partielle, de tout matériel publié dans le magazine est interdite. La rédaction n'est pas responsable de la perte ou de la détérioration des objets, textes ou photos qui lui sont adressés pour appréciation ou spontanément. Tous les prix indiqués dans les pages sont donnés à titre indicatif.



SOMMAIRE



MARS - AVRIL 2024

11 > VEILLER

- 12 Bruits de couloirs : à travers des actus insolites et sérieuses autour du monde, *Courrier Cadres* vous propose un regard incisif sur la Planète travail.
- 16 À méditer : vous voulez des responsabilités ? Exigez le pouvoir !
- 17 Promotion managériale : comment la réussir ?
- 18 Qualité de vie au travail :
 - Comment cultiver vos soft skills ?
 - Santé mentale, S.O.S. de salariés en détresse
- 21 Jeu de rôle : la semaine de 4 jours.

22 > DOSSIER : LE TEMPS, LE NOUVEAU GRAAL ?

33 > DIRIGER

- 34 Ressources humaines :
 - Christophe Mansuy, DRH de Colas
 - “Les collaborateurs ne se contentent plus de promesses”
 - Et si on parlait... du salarié boomerang ?
- 38 Objectif responsable : Too Good To Go, soldat de la lutte anti-gaspi
- 40 Flotte auto : sécurité routière, les entreprises en première ligne
- 42 Transition numérique : outils collaboratifs, comment façonnent-ils les entreprises modernes ?
- 44 Business travel : voyages d'affaires, ce qui vous attend en 2024
- 48 Juridique avec *RF Conseil*. Smartphones des salariés, comment encadrer leur usage ?
- 52 Cahier spécial Tech RH





GOUVERNEMENT

Liberté
Égalité
Fraternité

ORGANISEZ DU 27 AU 31 MAI

LES JOURNÉES DE

LA **SÉCURITÉ**
ROUTIÈRE AU

TRAVAIL



#SECURITEROUTIEREAUTRAVAIL

Pour la sécurité de vos collègues, organisez les journées qui rendent la route plus sûre. Animations, quiz, vidéos, podcasts... Retrouvez tous les outils pour réussir vos Journées de la sécurité routière au travail sur securite-routiere.gouv.fr

SÉCURITÉ
ROUTIÈRE VIVRE,
ENSEMBLE

66

LEO-PAUL RIDET



104



74

65 > PROGRESSER

66 L'entretien : Charles Pépin, la joie de penser

72 Entrepreneur de légende : Coca-Cola, trois hommes et un empire

74 > TENDANCE :

E-LEARNING, UN TERRAIN DE JEU PLEIN D'AVENIR

89 > RESPIRER

90 Mobilité : Strasbourg, la plus européenne des villes françaises

94 Mutation : d'avocate à praticienne dans le bien-être

96 Argent & patrimoine : l'assurance-vie pour faire face aux aléas

104 Drive : Fiat 600e Red, magie à l'italienne

106 Conso : adopter le recyclé, c'est gagner !

110 High-tech : smartphones, et si vous preniez le pli ?

112 Heures sup

114 Courrier

90



COURRIER CADRES EN RÉALITÉ AUGMENTÉE

Votre magazine est désormais enrichi grâce à SnapPress. Bonne expérience !



SnapPress



TÉLÉCHARGEZ ICI

1 Téléchargez l'application SnapPress sur votre smartphone ou tablette



2 « Snapez » les pages du document



3 Découvrez les contenus exclusifs qui s'y cachent

CV3

LA MUSIQUE ÉVOLUE, LA MOBILITÉ AUSSI.



Offre valable du
01/03/2024 au 31/05/2024

129€*
/mois**

Location avec option
d'achat après un 1^{er} loyer
majoré d'un montant
de 3 600 €

LE SON SENSATIONNEL DU BICYLINDRE SIGNÉ KYMCO.

Avec son moteur bicylindre de 550cm³ et ses 51 chevaux il vient pour surclasser dans sa catégorie et la conduite en duo devient un plaisir grâce à sa partie cycle irréprochable. Il commence là où les autres s'arrêtent ! Kymco CV3 brise les limites de la ville en ouvrant de nouveaux horizons pour les urbains et les amateurs de tourisme en deux roues. Accessible aux titulaires d'un permis B sous conditions : avoir été assuré pour un deux roues 125cc depuis plus de deux ans ou après avoir suivi une formation de sept heures.

Un crédit vous engage et doit être remboursé. Vérifiez vos capacités de remboursement avant de vous engager.

*Loyer arrondi à l'euro supérieur.

Exemple : Pour une Location avec Option d'Achat d'un Kymco CV3 d'un montant de 12 250 € TTC sur 37 mois, après paiement à la livraison d'un premier loyer majoré de 3 600 €, vous remboursez 36 loyers de 128,23 €, hors assurance facultative. Le montant total dû hors option d'achat est de 8 216,28 €. Option d'achat de 6 075 € soit un **montant total dû option d'achat incluse de 14 291,28 €. Le coût mensuel de l'assurance Sécurivie facultative est de 13,48 € et s'ajoute aux loyers ci-dessus. Le montant total dû au titre de l'assurance facultative est de 498,76 €.

Offre de location avec option d'achat réservée aux particuliers, sous réserve d'acceptation par CA Consumer Finance, bailleur dont Sofinco Auto Moto Loisirs est une marque, SA au capital de 554 482 422 €, 1 rue Victor Basch - CS 70001 - 91068 MASSY Cedex, 542 097 522 RCS Evry. Intermédiaire d'assurance inscrit à l'ORIAS sous le N° 07 008 079 (www.oriass.fr). Assurances facultatives souscrites auprès de CACI LIFE Dac (Décès), CACI NON LIFE Dac (Perte Totale et Irréversible d'Autonomie, Invalidité Permanente et Totale, Invalidité Temporaire Totale de Travail). Vous disposez d'un droit légal de rétractation. Cette publicité est conçue et diffusée par KYMCO LUX S.A - ZAE Robert Steichen, 5 rue Bommel - 4940 HAUTCHARAGE Luxembourg. Capital social : 11 000 000€ - RCS : B134229, qui agit en tant qu'intermédiaire de crédit de CA CF et apporte son concours à la réalisation d'opérations de crédit sans agir en qualité de bailleur.

5
ANS
GARANTIE

Suivez-nous sur :



KYMCO recommande :



Pour les trajets courts, privilégiez la marche ou le vélo #SeDéplacerMoinsPolluer

SOMMAIRE

WEB

courriercadres.com

La santé mentale au cœur des attentes



Parmi les préoccupations professionnelles des salariés, 90 % s'accordent à dire que la santé mentale est LA priorité pour 2024.

L'optimisme opérationnel, mode d'emploi



Entre les crises successives et un climat parfois anxiogène, les raisons d'être pessimiste et de ruminer ne manquent pas. Mais ce n'est pas une raison pour baisser les bras !

Accord QVCT à la RATP



L'éclairage de Nathalie Ponzévéra, directrice des Services de santé au travail du groupe RATP.

Accident de (télé)travail



Quelle est la responsabilité de l'employeur ? La réponse d'Olivier Bongrand, avocat spécialisé en droit du travail.

+ À PICORER



VIDÉO

+ Pascal Demurger : "La confiance se gagne en gouttes et se perd en litres"



VIDÉO

+ Tony Parker, rêver en grand

S'ABONNER

Abonnez-vous à *Courrier Cadres* en scannant cette page ou en vous rendant sur notre site : boutique.courriercadres.com



Courrier Cadres

DÉCRYPTAGES, CONSEILS, TÉMOIGNAGES...

Tous les 2 mois, retrouvez l'actualité du management, du monde du travail, et de la vie professionnelle pour les décideurs en entreprise.



Pour vous
abonner
scannez
le QR code

Suivez-nous :





INCLUSIV' DAY

10 2024
AVRIL 4

PARIS LA DÉFENSE ARENA

**Rejoignez le mouvement des organisations inclusives
et des innovations sociales**


BNP PARIBAS


KPMG

LVMH

 malakoff
humanis

 agefiph


fiphfp
handicap

Organisé par

**Les Echos
Le Parisien**
ÉVÉNEMENTS

#InclusivDay
www.inclusivday.com

Contactez-nous pour plus d'informations
inclusivday@lesechosleparisien.fr



VEILLER

11

SOMMAIRE

- 12** Bruits de couloirs
- 16** À méditer : vous voulez des responsabilités ? Exigez le pouvoir !
- 17** Promotion managériale : comment la réussir ?
- 18** Qualité de vie au travail :
 - Comment cultiver vos soft skills ?
 - Santé mentale, S.O.S. de salariés en détresse
- 21** Jeu de rôle : la semaine de 4 jours

À travers des actus insolites et sérieuses autour du monde, *Courrier Cadres* vous propose un regard incisif sur la Planète travail.

Revue de presse par Pablo Lemonnier et Léa Lucas.



LES MANAGERS, LES NOUVEAUX PATRONS ?

Comme l'explique le *Los Angeles Times*, Walmart Inc. a décidé d'augmenter les avantages pour ses managers de magasin aux États-Unis en leur octroyant des actions, portant la rémunération potentielle des plus performants à plus de 400 000 dollars par an. À partir d'avril, chaque manager de magasin américain recevra jusqu'à 20 000 dollars en actions Walmart, avec des montants variant selon la taille du magasin. Cette initiative s'ajoute à l'augmentation du salaire moyen des managers de magasin, qui passera de 117 000 à 128 000 dollars. Walmart révisé également son

programme de bonus, accentuant l'importance des profits du magasin dans le calcul des récompenses. Les managers pourraient recevoir jusqu'à 200 % de leur salaire de base en bonus si les objectifs sont atteints. Ainsi, un manager touchant le salaire moyen de ses pairs, pourrait gagner jusqu'à 404 000 dollars par an, en incluant le maximum d'octroi d'actions. Cette stratégie vise à encourager les managers à adopter une mentalité de propriétaires. Ces derniers jouent un rôle crucial chez Walmart, supervisant des centaines d'employés et gérant d'importantes opérations de vente.

RETOUR AU BUREAU ? NON MERCI !

D'après *The Fortune*, les employés de SAP ont massivement exprimé leur mécontentement face à la nouvelle politique de retour au bureau de l'entreprise, avec une lettre interne signée par plus de 5 000 personnes en moins de deux semaines. Critiquant un virage abrupt après avoir été encouragés à travailler à distance, ils jugent cette exigence déraisonnable et menacent de quitter l'entreprise. "Nous sommes ceux qui avons appris à nous adapter à l'absence d'augmentations salariales significatives au fil des ans, a déclaré le comité d'entreprise dans sa lettre, vue plus de 100 000 fois.

Pour compenser cela, nous avons profité de la possibilité de télétravail et déménagé là où le coût de la vie était plus bas, loin des métropoles onéreuses." Le PDG Christian Klein défend la mesure, arguant que le télétravail nuit à la culture d'entreprise, comme il l'a indiqué en janvier dernier en commentant les résultats financiers de l'entreprise : "Je ne crois pas vraiment que vous puissiez comprendre notre culture, vous instruire et faire au mieux votre travail via une plateforme de vidéoconférence."

12



GENTILLE PRODUCTIVITÉ

Le concept de "Kind Productivity", ou productivité bienveillante, émerge comme une potentielle révolution dans le monde du travail, peut-on lire sur *Newsweek*. Laura Tan, directrice d'entreprise et fervente adepte de la gentillesse au travail, propose une approche plus douce de la productivité, centrée sur l'ambition tout en faisant preuve de bienveillance envers soi-même, les autres et l'environnement. Dans un contexte où le stress et l'épuisement professionnel atteignent des sommets, l'idée est de repenser nos méthodes de travail pour favoriser un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Des experts, tels que Sam Adeyemi, coach exécutif, et Daniel Boscaljon, coach exécutif basé dans le Wyoming, voient dans la productivité bienveillante une approche qui devrait être évidente, mais qui représente en réalité un changement radical. Elle met l'accent sur la qualité du travail plutôt que sur la quantité, prône un environnement de travail plus positif et pourrait conduire à une amélioration du moral et de la rétention du personnel.

UNE PRIME DE NAISSANCE DE 75 000 DOLLARS



En Corée du Sud, face à une crise démographique préoccupante, les gouvernements successifs ont mis en œuvre diverses mesures pour encourager les naissances, telles que des logements subventionnés pour les jeunes mariés et des soins postnatals à prix réduit. *The Washington Post* raconte que, dans ce contexte, le groupe Booyoung, entreprise de construction basée à Séoul, a pris une initiative notable en offrant une prime exceptionnelle de 75 000 dollars à ses employés pour chaque naissance, sans condition. Cette mesure s'inscrit dans un effort plus large du secteur privé pour soutenir la natalité face à un taux de fécondité extrêmement bas, le plus faible au monde en 2022, avec une moyenne de 0,78 enfant par femme. Cette chute du taux de natalité entraîne un vieillissement rapide de la population, avec des projections indiquant que, d'ici 2072, la moitié de la population sud-coréenne aura plus de 65 ans. Cela représente un défi majeur pour l'économie et le marché du travail du pays. D'autres entreprises sud-coréennes ont également introduit des primes de naissance, bien que moins généreuses que celle de Booyoung.

L'ALLEMAGNE TESTE LA SEMAINE DE 4 JOURS

Depuis le 1^{er} février dernier, 45 entreprises allemandes ont commencé à tester la semaine de travail de quatre jours pendant six mois, tout en maintenant le salaire intégral de leurs employés. D'après la *Deutsche Welle*, une radio allemande, cette initiative, pilotée par la société de conseil Intraprenör en collaboration avec l'organisation non lucrative 4 Day Week Global, vise à accroître la productivité des travailleurs et à répondre à la pénurie de compétences qualifiées en Allemagne. Malgré une réputation d'efficacité, la productivité en Allemagne a récemment diminué, en partie à cause des coûts énergétiques élevés. Les partisans de cette réforme soutiennent que travailler moins augmenterait la motivation et la productivité, attirant davantage de personnes sur le marché du travail. Des expériences similaires dans d'autres pays ont montré une réduction du stress chez les travailleurs et une baisse des démissions. En Allemagne, le coût des absences pour maladie a été évalué à 26 milliards d'euros en 2023, ce qui indique un potentiel d'amélioration significatif de la productivité et du bien-être des employés.



MOINS D'HEURES DE TRAVAIL MEILLEURE QUALITÉ DE VIE

Selon une récente enquête publiée dans *El País*, deux tiers des citoyens espagnols soutiennent la réduction de la semaine de travail à 37,5 heures. La proposition est actuellement en négociation. L'idée de travailler un jour de moins par semaine, pour un total de 32 heures, reçoit également un large soutien, en particulier parmi les jeunes. Diminuer le temps de travail présenterait plusieurs avantages pour le bien-être des employés, favorisant l'engagement envers les objectifs de l'entreprise et augmentant la productivité, l'efficacité et la créativité. Cette mesure réduirait également l'absentéisme, le stress, l'anxiété et le risque de maladies liées au travail. En dépit des avancées technologiques, les politiques d'entreprise en Espagne restent inchangées depuis plus de 40 ans, privilégiant souvent le présentisme. Or, les longues journées de travail entraînent fatigue et distraction, augmentant le risque d'accidents.

LE CONGÉ PARENTAL SUÉDOIS, UN ATOUT MAJEUR

Depuis cinquante ans, la Suède se distingue par l'octroi d'un généreux congé parental à la naissance d'un enfant, faisant du pays un modèle d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. D'après la BBC, ce système, applicable à tous les parents, y compris les couples hétérosexuels, LGBTQI, les parents seuls ou adoptifs, prévoit 480 jours de congé. Durant les 390 premiers jours, les parents reçoivent 80 % de leur salaire jusqu'à un certain plafond, suivi d'une indemnité journalière d'environ 16 euros. Le congé peut être partagé de manière flexible entre les parents qui, à partir de juillet 2024, pourront également prendre 60 jours ensemble avant que l'enfant n'atteigne 15 mois ou transférer ce droit à un proche. Ce cadre légal a contribué à changer les mentalités, valorisant l'image du "bon père" comme celui qui s'implique activement dans la vie de son enfant. Cette politique a également influencé les pratiques professionnelles, réduisant les réunions très tôt le matin ou tard le soir. En outre, le modèle suédois de congé parental attire les talents internationaux, désireux de bénéficier d'un meilleur équilibre vie professionnelle/vie privée. Des entreprises suédoises renommées, telles que Spotify et Volvo, ont étendu ces avantages à leurs employés dans le monde entier, utilisant le congé parental comme un atout dans leur stratégie de marque employeur, très apprécié par les candidats à l'emploi.



14

NOUVEAUX MANAGERS, NOUVELLES STRATÉGIES

Sur le site Internet de *Forbes*, on peut lire que les nouveaux managers rencontrent de nombreux défis lorsqu'ils passent d'une position de contributeur individuel à celle de responsable d'équipe. Souvent promus pour leurs compétences, ils peuvent se trouver désorientés sans formation ni mentorat adéquat pour guider leur transition. Selon Christine Sandman Stone, auteur de *The Management Mentor : Next Level Tools for New Managers*, la clé pour réussir dans ce nouveau rôle réside dans l'établissement de bonnes pratiques de communication et une approche personnalisée envers chaque membre de l'équipe. L'experte souligne l'importance de comprendre ce qui motive chaque individu afin de l'aider à exceller en alignant les missions sur ses intérêts et compétences. Elle conseille également d'ajuster le niveau de supervision à chaque personne, notant que certains demandent plus d'autonomie tandis que d'autres ont besoin de vérifications plus fréquentes. Mettre les choses par écrit est une stratégie fortement recommandée, permettant aux managers de fournir un feedback clair. Dernier conseil : féliciter quelqu'un devant les autres membres de l'équipe.



ENTRE MANAGER ET ESPION, IL N'Y A QU'UN... LOGICIEL !

Surveiller les salariés en télétravail ne serait plus un tabou, selon *The Times*. En France, 63 % des entreprises de plus de 500 collaborateurs ont déployé au moins un outil de surveillance, d'après une étude réalisée par Vanson Bourne pour l'entreprise VMBare. S'il existe de nombreux moyens pour contrôler les salariés à distance, le logiciel Teramind semble particulièrement efficace : il permet aux managers de lire les courriels, de regarder les écrans d'ordinateurs en direct, d'accéder aux sites Internet consultés, ou encore de suivre les publications sur les réseaux sociaux. Efficace, donc... au point que 87 % de ces entreprises indiquent avoir observé un accroissement de la productivité de leurs équipes. Côté collaborateurs, en revanche, ces mesures ne font pas l'unanimité. 69 % des entreprises ont déclaré que des salariés avaient démissionné, refusant d'être épiés de la sorte, tandis que 73 % d'entre elles ont été contraintes de licencier des collaborateurs qui ne faisaient... rien en télétravail. À noter que ce contrôle à distance est possible lorsque les salariés en sont informés au préalable. Gare aux pratiques d'espionnages illégales, managers, vous pourriez vous exposer à de lourdes sanctions !



AUX OUBLIETTES LES RÉUNIONS LE VENDREDI !

La réunionite - vilaine manie qu'ont les entreprises d'organiser trop de réunions - est pointée du doigt depuis plusieurs années. Jugées peu productives, de nombreuses entreprises tentent de mettre en place de nouveaux modes d'organisation. Et d'après Bloomberg, celui qui prolifère en ce moment aux États-Unis s'intitule : le "Focus Friday". En français ? Le "vendredi concentré". À travers cette pratique, les entreprises veulent libérer du temps aux salariés, en supprimant toutes les réunions ce jour-là, afin qu'ils se concentrent sans interruption sur des sujets importants. Et donc, restent performants ! Mais ces entreprises américaines ont-elles jeté un coup d'œil du côté de l'Europe ? Une vieille étude d'Opinium, qui a toutefois marqué les esprits, révélait en effet la difficulté des salariés à être productifs en fin de semaine : les travailleurs espagnols se sentaient en week-end le vendredi dès 10h10, dès 11h56 pour les Néerlandais, et encore dès 14h40, très précisément, pour les Français. Si elles ne sont pas au courant, nous oui !

LE "SKILLED WORKER VISA" PRIS D'ASSAUT

Dernière ligne droite pour travailler Outre-Manche ! À partir d'avril 2024, les employeurs britanniques devront verser des salaires beaucoup plus élevés aux travailleurs étrangers, relate le *Financial Times*. Le salaire minimum pour décrocher un visa de travail au Royaume-Uni passera de 26 200 à 38 700 livres par an (soit de 30 600 à 45 000 euros annuels). En manque de main-d'œuvre qualifiée, les entreprises s'empressent de recruter avant cette échéance. Une mesure qui pourrait grandement favoriser les entreprises londoniennes, où les salaires sont plus élevés que dans le reste du pays. Dans le même temps, précise le journal britannique, ces travailleurs étrangers devront contribuer de manière plus importante au système de santé, passant de 624 livres à 1 045 livres (soit de 730 à 1 225 euros). En décembre 2023, le ministre britannique de l'Intérieur avait, en effet, annoncé le durcissement des règles pour l'obtention de ce type de visa au Royaume-Uni afin que les entreprises misent davantage sur les travailleurs locaux plutôt qu'étrangers.





À MÉDITER

VOUS VOULEZ DES RESPONSABILITÉS ? EXIGEZ LE POUVOIR !

Dans chaque numéro de *Courrier Cadres*, Stéphane Moriou, auteur et conférencier, partagera dans sa chronique une conversation matinale autour du leadership. Son objectif ? Continuer à vous faire réfléchir tout au long de la journée...

J'étais installé au bar, je prenais un café. Je ne l'avais pas vue s'asseoir à mes côtés. J'étais absorbé par l'écriture de mes pensées matinales. Elle crut bon de me demander sans détour :

- Qu'est-ce que vous écrivez ?
- Je couche sur le papier quelques réflexions sur le pouvoir et la responsabilité. Pour ne pas les oublier.
- Voilà qui n'est pas commun de bon matin, dit-elle dans un éclat de rire sonore.

Autour de nous, personne ne se retourna. L'indifférence qui règne dans les bistrotts dans la capitale ne cessera de m'étonner. Elle se pencha près de mon épaule pour voir ce que j'écrivais.

- J'étais en train de me demander si les gens qui ont du pouvoir ont nécessairement le sens des responsabilités et si les gens qui ont des responsabilités ont nécessairement le sens du pouvoir, dis-je pour anticiper sa prochaine question.
- Peut-on séparer les deux notions ? interrogea-t-elle avec intérêt.
- C'est tout le sujet ! J'ai l'impression que certaines personnes veulent le pouvoir, mais n'endossent pas la responsabilité, tandis que d'autres ont la responsabilité, mais sont limitées dans le pouvoir qui leur est confié.
- Et qu'est-ce que cela donne ?
- Dans le premier cas, vous êtes en bon chemin pour fabriquer un incompetent ou un tyran. Certains ministres le sont. Dans le deuxième, vous créez les conditions pour désengager et faire déprimer votre encadrement.
- Voulez-vous dire que la responsabilité doit toujours aller de pair avec le pouvoir ? demanda-t-elle sachant probablement ce que je répondrais.
- Je le crois, en effet. L'idée n'est guère nouvelle. Un grand pouvoir...

Elle me coupa sans la moindre hésitation.

- ... implique de grandes responsabilités. C'est Spiderman qui l'a dit !

- J'allais plutôt dire que c'était un décret de la Convention nationale de 1793, mais peu importe ! Une grande responsabilité est la suite inséparable d'un grand pouvoir.

Elle éclata à nouveau de rire. Jamais je n'aurais imaginé qu'un tel sujet puisse faire rigoler dès potron-minet. Elle but son café serré en une gorgée et enchaîna.

- Ne croyez-vous pas que cette quête de pouvoir est un tantinet désuète ?

- En leadership, si vous n'avez pas de pouvoir sur les ressources, la reconnaissance et les sanctions, vous êtes condamné à l'impuissance, affirmai-je péremptoirement.

- Si je comprends bien, si vous avez les responsabilités, mais pas le pouvoir, vous ne pouvez vous engager que sur les moyens, et certainement pas sur les résultats...

- Vous avez parfaitement résumé ce que je pensais au moment où vous êtes arrivée, répondis-je avec l'intention de la valoriser. L'engagement est lié à la responsabilité qui, à son tour, est liée au pouvoir qui est confié. Un manager ne devrait jamais accepter une responsabilité si le pouvoir ne lui est pas confié.

- Donc, si vous voulez brouillez les cartes, retirez le pouvoir, diluez la responsabilité, et vous perdrez, à coup sûr, toute autorité, conclut-elle brillamment.

J'eus à peine le temps de noter dans mon carnet ces dernières réflexions qu'elle laissa sur le comptoir quelques pièces et me salua prestement en me remerciant. Je ne sus jamais si elle avait réalisé le pouvoir qu'elle avait eu sur moi ce jour-là. ■



Stéphane Moriou, conférencier en leadership, chroniqueur dans l'émission Happy Boulot sur BFM Business et auteur du livre *Feedback, le pouvoir des conversations* (Dunod).



PROMOTION MANAGÉRIALE COMMENT LA RÉUSSIR ?

Aurélie Durand, psychologue, coach spécialiste en situations émotionnelles complexes, fondatrice du cabinet Ajadi (www.ajadi.fr), propose un temps de prise de recul sur nos pratiques professionnelles, pour les managers comme les collaborateurs.

Alerte ! "Je n'ai pas le choix", "C'est le/la plus expert(e)", "Je veux le même profil (ou surtout pas)", "Il/elle est comme moi (ou mon complément)", "C'est la meilleure de la bande", "C'est son tour, ça fait X années qu'il est dans le poste"... Alerte, ce sont des pensées émotionnelles qui piègent les décisions de promotion. Nous avons érigé en norme la promotion de l'expertise, la valorisation de l'ancienneté, la reconnaissance égotique. Tant que nos systèmes de rémunération seront basés sur la pesée des postes, tant que la réussite sociale sera associée au titre et à la rémunération, le développement de carrière sera majoritairement vertical, et nous oublierons qu'être manager, ce n'est pas une reconnaissance, c'est un métier. On se piège souvent, avec ce fameux "le plus", le plus expert, le plus ancien, etc. qui nous amène à prendre une décision, pas toujours rationnelle et objective, par rapport au besoin du poste à pourvoir. Promouvoir "le plus", sans davantage d'analyse et d'accompagnement, c'est prendre un risque sur le moyen terme. Et, parfois, il vaut mieux laisser un poste vacant quelques semaines, ou faire appel à du management de transition, que de réaliser une promotion à la va-vite ou pour fidéliser. Réussir une promotion managériale, cela se prépare. La première étape consiste à prendre du recul avec un 1^{er} temps où l'on définit le profil cible. Cela nécessite d'analyser le poste au regard du contexte, c'est-à-dire de la stratégie moyen terme, de l'objectif court terme, de l'équipe, de la dynamique collective à impulser... Le 2^e temps de prise de recul amène à se questionner sur ses actifs, c'est-à-dire les compétences des

personnes dans son équipe, leur envie d'évoluer vers ce rôle, leur potentiel à court terme / moyen terme. Cela suppose parfois de sortir de ses convictions sur qui peut, ou non, être manager, ou sur la recherche du "mouton à 5 pattes". Quand il y a de l'envie, de la motivation, de la confiance, toute posture, tout potentiel peut se développer. Cela suppose, bien sûr, d'avoir anticipé les parcours de développement. Enfin, le 3^e temps de prise de recul est de se questionner sur le cadre de sécurité psychologique apporté au collaborateur pressenti : suis-je prêt à entendre que cette personne peut ne pas souhaiter être promue ? Quel sera mon plan B dans ce cas ? Quel regard porterai-je sur la personne ? Quelle place prendra celle-ci dans la nouvelle organisation

si elle refuse ? Ensuite, prenez le temps d'échanger avec la personne identifiée sur sa compréhension des attendus, de son rôle, de ses objectifs tant business que managériaux, mais aussi sur son souhait, ses motivations intrinsèques, ses doutes, l'accompagnement perçu comme nécessaire pour réussir la prise de poste. Ceci en la laissant, comme évoqué, libre d'accepter ou refuser cette

promotion, sans jugement et sans risque pour elle. Enfin, comme dans un recrutement, il y a la période d'intégration, dans une promotion, il y a la période d'accompagnement. Une promotion est une rencontre entre un individu et un nouvel écosystème, et les deux sont coresponsables de la réussite de la prise de fonction. ■

“ LES PENSÉES
ÉMOTIONNELLES
PIÈGENT LES
DECISIONS DE
PROMOTION ”



Pour approfondir scannez le QR Code afin d'écouter l'épisode 6 "Réussir une promotion managériale" du podcast "Pratiques du management" dans lequel Frédérique Roseau, rédactrice en chef à la Revue Fiduciaire, interviewe Aurélie Durand.



COMMENT CULTIVER VOS SOFT SKILLS ?

Les compétences comportementales occupent une place de plus en plus importante, notamment face à l'essor de l'intelligence artificielle. Découvrez trois manières différentes de les développer. **Propos recueillis par Fabienne Broucayet.**



LE POUVOIR DES HABITUDES

■ **Jérôme Hoarau**, coach certifié et consultant en efficacité professionnelle, coauteur du livre *Soft Skills* (Dunod).

“La particularité des soft skills, c'est qu'il s'agit de compétences transversales, c'est-à-dire que si j'ai pu, par exemple, développer une certaine force de volonté à travers la course à pied, je peux transposer cette force de volonté dans mon métier aujourd'hui. Je vous conseille donc, tout d'abord, d'identifier vos forces en matière de soft skills. J'aime beaucoup deux outils pour cela. La première technique repose sur l'introspection : c'est tout simplement faire un listing de tous les plus grands défis auxquels vous avez dû faire face dans votre vie, à la fois de grandes réalisations et de grandes difficultés. Listez les soft skills qui vous ont aidé.

Vous devriez vous rendre compte que certaines reviennent régulièrement. Une deuxième technique consiste à se reposer sur l'intelligence collective. Choisissez entre 10 et 20 personnes de votre entourage, de cercles variés (anciens collègues, nouveaux collègues, familles, amis, etc.). Des personnes qui peuvent vous percevoir sous des angles complémentaires. Posez-leur une question toute simple : quelles sont mes forces selon toi ? Vous allez avoir plein de retours différents. Et normalement, là encore, des éléments qui reviennent régulièrement. Cet exercice permet de mieux se connaître les uns les autres et booste l'estime de soi. Ensuite, le développement de nouvelles compétences repose sur les habitudes. Si je veux améliorer ma capacité de concentration, il sera ainsi beaucoup plus efficace et durable d'avoir une pratique, par exemple, de lecture quotidienne de 10 minutes, tous les jours, pendant 30 jours, plutôt que de me dire je vais lire deux livres ce week-end, et après c'est bon ! Le cerveau ne fonctionne pas comme ça.”



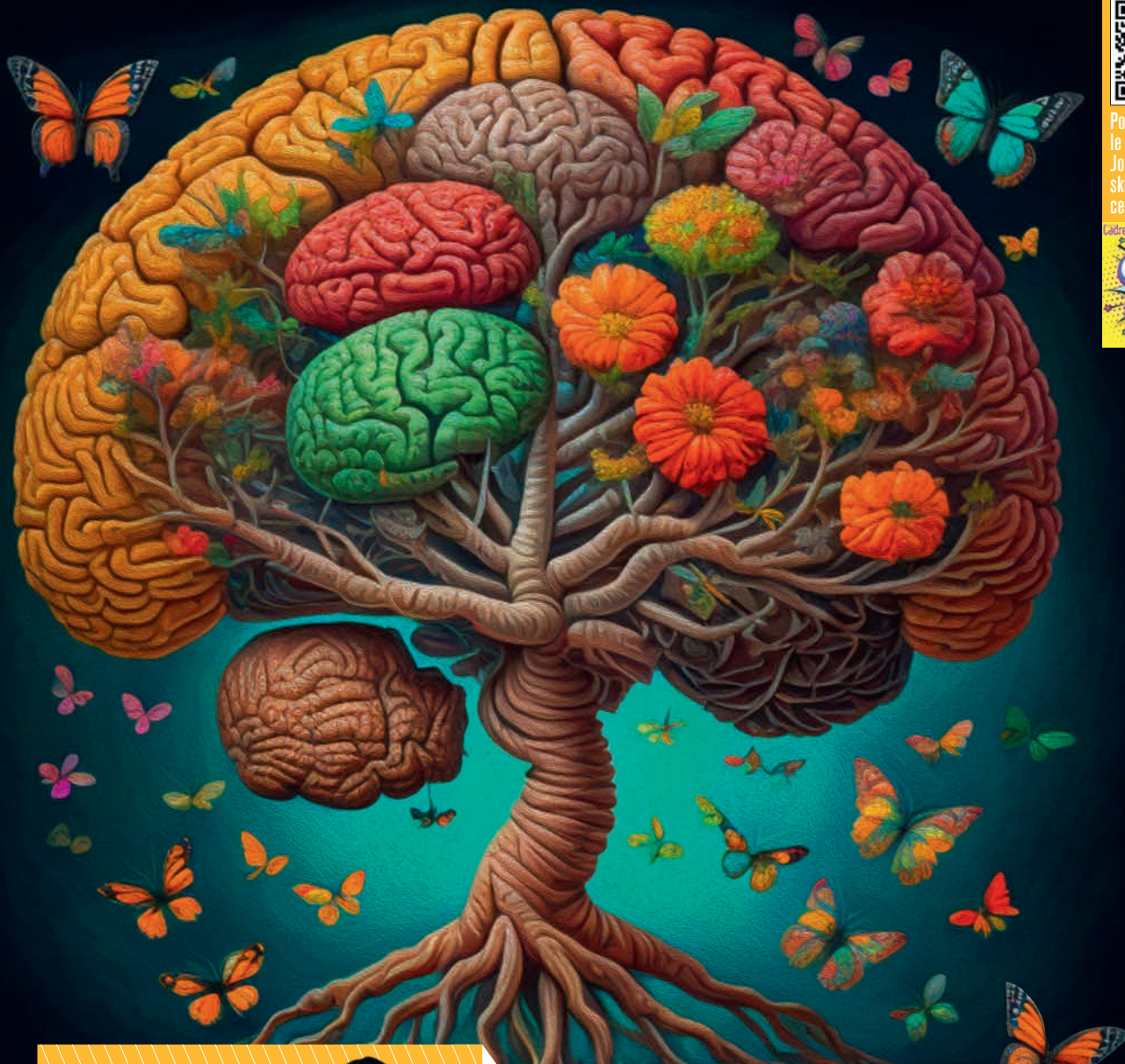
LE CHEVAL, UN MIROIR

■ **Alison Hennebil**, coach, cofondatrice de l'institution Equicoaching.

“Nous utilisons le cheval comme un partenaire. Il demande un état de présence absolu. Il nous suit si on l'inspire et s'il ressent de la confiance. C'est un animal très sensible qui capte les peurs. Face à lui, l'authenticité est de rigueur. Il n'y a pas de statut qui compte, il détecte qui l'on est vraiment. Lors de nos coachings, la personne est dans le manège fermé, avec le cheval en liberté. Le but est de créer une relation, de lui donner envie de vous suivre tout en restant à distance. L'exercice semble simple, mais ne l'est pas ! Je pense, par exemple, à un dirigeant qui était très empathique. Le cheval se sentait très bien avec lui. Mais il n'a pas réussi à l'emmener là où il le souhaitait. Son langage non verbal était maladroit. Exactement comme avec ses collaborateurs qu'il n'arrivait pas à engager malgré son intelligence relationnelle. Le même exercice en équipe est aussi révélateur. Certains collègues ne parviennent pas à bien communiquer et à se mettre d'accord ce qui stresse le cheval. Avec d'autres, l'animal va obéir, mais être très stressé, sans parfois que personne ne le remarque ! Le cheval est vraiment un miroir. Il permet de cultiver un leadership authentique, de trouver un bon équilibre entre la bienveillance et l'autorité, mais aussi d'apprendre à gérer son stress car il impressionne parfois beaucoup. Certains découvrent à ses côtés comment garder leur calme et ainsi éviter que leur propre anxiété ne se répercute sur les autres.”



Pour écouter le podcast "Good Job!" sur les soft skills scannez ce QR Code.



LA MAGIE DU THÉÂTRE

► **Éric Guérin**, chef étoilé, propriétaire de La Mare aux Oiseaux, et **Félix Rigaud**, directeur adjoint de cet établissement qui compte 48 salariés.

“Nous cherchons à développer chaque individu au sein du collectif. Dans un restaurant comme le nôtre, les clients ne viennent pas chercher qu'un geste technique, il faut que la maison soit incarnée et animée par l'équipe pour créer des souvenirs. Afin de développer l'esprit de troupe et la cohésion au sein de nos effectifs, nous avons mis en place, depuis deux - trois ans, des sessions de théâtre avec un metteur en scène une fois par mois. Elles avaient lieu, au départ, au sein du restaurant. Puis, nous avons voulu sortir de ce cadre : elles se déroulent désormais dans un vrai théâtre. Nous réalisons des exercices, des mises en situation et des cas pratiques, de l'impro en solo ou en duo... Le regard des uns sur les autres a changé. Certains se sont révélés sur scène par leur présence, effaçant leur complexe de timidité. Au-delà de l'expression orale, cela permet aussi de travailler les déplacements dans l'espace. Tout cela n'est pas anodin et compte énormément, par exemple quand un serveur annonce les plats à des clients à table. Un peu comme le ferait un conteur. Il y a, comme sur scène, une histoire à raconter, une scénographie à respecter, etc. Le théâtre permet de développer leurs talents et leurs compétences, car nos métiers ne sont pas simplement techniques. À une époque, les chefs ont pris une telle place et une telle importance qu'ils ont effacé le personnel en salle. Or, si le service est trop lisse, cela ne marche pas. Nous avons besoin que les personnalités de chacun s'expriment. Nos clients s'en souviendront alors autant que de ce qu'ils ont mangé. Et cela créera de vrais liens.”

SANTÉ MENTALE S.O.S. DE SALARIÉS EN DÉTRESSE



Mickaël Card

Selon plusieurs études récentes, l'état de santé mentale des actifs français est préoccupant . . .

Par Fabienne Broucaret, rédactrice en chef de *Courrier Cadres*.

Près d'un salarié sur deux se dit stressé. Parmi eux, la moitié estime que le travail en est à l'origine et, pour la moitié encore, ce niveau de stress n'est tout simplement pas gérable⁽¹⁾. Autre source de mal-être : 39 % ne sont pas satisfaits de leur équilibre vie pro - vie perso. Pire, 23 % sont dans un état de santé mentale critique ou à risque de dépression et 30 %

ont même envisagé de quitter leur job pour préserver leur santé mentale. Parmi les facteurs évoqués : le manque de motivation, l'absence d'alignement avec les valeurs de l'entreprise et de perspectives d'évolution des compétences, le sentiment de ne plus être respecté et de manquer de reconnaissance. Selon l'enquête Great Insights 2024⁽²⁾, le burn-out (31 %), la perte de sens et l'ennui (23 %) ou encore la gestion de la pression et de l'urgence (20 %) sont identifiés parmi les plus grands risques liés au travail à l'heure actuelle.

Libérer la parole

Autant de chiffres alarmants quatre ans après le premier confinement et le début de la crise du Covid-19. Les solutions pour inverser la tendance ? Continuer à libérer la parole sur le sujet de la santé mentale pour déculpabiliser le plus grand nombre. Et montrer que cela peut nous arriver à tous. À l'image du documentaire "Strong, aussi forts que fragiles", sorti sur Amazon Prime Vidéo fin 2023, qui met en avant les témoignages de sportifs de haut niveau - du handballeur Valentin Porte au nageur Camille Lacourt en passant par la skieuse acrobatique Perrine Laffont - à propos de leur dépression ou de leur burn-out. Encore plus récemment, dans son nouveau podcast intitulé "Folie Douce", la journaliste Lauren Bastide reçoit deux fois par mois des personnalités pour partager leur vécu, et le sien, afin de lever les tabous autour des troubles psychiques et de les dédramatiser.

Veiller les uns sur les autres

En entreprise, en parler est aussi une des clés. Je retiens de la table ronde sur le *care management* que j'ai animée, le 27 février dernier lors du Salon du management au Palais des Congrès, que notre meilleur rempart contre la détresse psychologique, ce sont les autres. L'attention que l'on peut s'apporter les uns aux autres. L'écoute d'un manager envers ses collaborateurs, et inversement. Mais aussi le soutien entre pairs. Alors, pour veiller sur vos collègues, retenez la règle des "3 i" du psychologue du travail et des organisations Adrien Chignard. Attention ainsi à l'irritabilité, l'instabilité et l'isolement. *"Avec le retrait social, il y a une double peine, regrette-t-il. Non seulement, on va mal, mais, en plus, on se prive de la possibilité d'aller mieux."* ■

(1) "Baromètre de la santé mentale des salariés" de Teale, analyse réalisée auprès de 10 000 salariés, toutes industries confondues, sur l'ensemble de l'année 2023.

(2) Great Place To Work France et UKG.









DOSSIER LE TEMPS, LE NOUVEAU GRAAL ?

Semaine de 4 jours, congés respiration, horaires à la carte... Un rapport au travail plus équilibré et plus flexible est aujourd'hui au cœur des aspirations des collaborateurs et des expérimentations dans de nombreuses entreprises. Derrière cet engouement se cache une invitation à repenser notre façon de travailler : différemment, mais souvent mieux. Alors que certaines organisations l'ont déjà bien compris, les autres ne pourront pas faire l'économie de cette réflexion sur le temps de travail pour attirer de nouveaux talents et fidéliser leurs salariés, notamment la génération Z.

Dossier réalisé par Margaux Rambert.

SEMAINE DE 4 JOURS

TRAVAILLER MOINS, VIVRE MIEUX ?

Autour d'elle, le débat est animé. La semaine de 4 jours fait rêver autant qu'elle suscite de questions et d'inquiétudes. Pourtant, les expérimentations positives montrent qu'une façon de mieux travailler et de mieux vivre est possible. Retour d'expériences.



Elle a été la pionnière. De 2015 à 2019, l'Islande lance une expérimentation inédite : réduire le temps de travail de 40 heures à 36 ou 35 heures, sans réduction de salaire, pour 2 500 travailleurs. Le succès est au rendez-vous, avec une augmentation de la productivité et du bien-être des salariés. Depuis, 86 % des Islandais ont adopté la semaine de 4 jours et des expérimentations sont en cours partout dans le monde : du Royaume-Uni dès 2022, avec une soixantaine d'entreprises ayant participé à un test grandeur nature pendant 6 mois, à l'Espagne, où Valence a fait figure de ville pilote en 2023. Verdict ? Les habitants interrogés ont donné la note de 7 sur 10 à l'expérience. Ce qu'ils ont apprécié : les effets positifs sur la santé, la conciliation entre travail et vie personnelle, ainsi que l'enrichissement de leur vie sociale, avec plus de temps en famille et avec les amis. Ils décrivent une baisse de stress, l'amélioration de leur sommeil et de leur qualité de vie, mais ils n'en ont pas tous profité de la même manière. 42 % des hommes disent avoir fait plus de sport, contre 33 % des femmes. Celles-ci mettent en avant l'attention à leurs proches : 51 % ont consacré plus de temps aux personnes dépendantes de leur entourage (contre 36 % des hommes), et 53 % plus de temps aux loisirs des enfants (contre 30 % des hommes). En France, 37 % des salariés préfé-

raient travailler 4 jours par semaine en conservant le même salaire, selon l'enquête People at Work 2023 d'ADP. Mais les entreprises qui l'ont adoptée restent peu nombreuses.

UNE FRANCE ENCORE FRILEUSE

L'idée fait quand même son chemin : le premier ministre Gabriel Attal a demandé fin janvier à ses ministres d'expérimenter la semaine en 4 jours, c'est-à-dire sans réduction du temps de travail, dans leurs administrations. Ce qui freine souvent ? *"De nombreux dirigeants considèrent encore que l'on mesure la performance au nombre d'heures travaillées, estime Jérôme Friteau, DRH de l'Assurance retraite Caisse nationale, qui a lancé un test de la semaine de 4 jours en février 2023 auprès de 20 salariés. Productivité, organisation du travail, management... Cette organisation pose d'innombrables questions. Quand Laurent de la Clergerie, patron de l'enseigne spécialisée dans la vente de matériel informatique LDLC, a annoncé sa mise en place en 2021 pour améliorer la qualité de vie de ses salariés, avec la réduction du temps de travail à 32h, une partie des salariés a d'abord pris peur : "Certains m'ont dit 'On n'y arrive déjà pas en cinq jours, alors en 4 !' J'avais prévu que le passage aux 4 jours me coûterait 5 % de la masse salariale en recrutements. Une autre crainte concernait le planning : comment l'organiser sur 4 jours sans fermer l'entreprise un jour ? Cela devait être transparent pour les clients. On a tout remis à plat et ça a marché. La dernière inquiétude concernait les managers qu'il a fallu former à être en position d'accompagnants et non de contrôle."*

UN REMÈDE AUX MAUX DU TRAVAIL ?

Trois ans après l'instauration de la semaine de 4 jours, le bilan est très positif chez LDLC : l'absentéisme a été divisé par 2, comme les accidents du travail. La croissance a bondi.

“+40 %, sans besoin de recruter finalement, raconte Laurent de la Clergerie. *L'équation peut paraître contre-intuitive, mais les gens travaillent plus car ils ont plus de temps pour se reposer et sont plus efficaces au travail les jours de présence.*” Meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, productivité équivalente ou meilleure, regain de motivation... Les bénéficiaires à la semaine de 4 jours sont nombreux. À tel point que des secteurs qu'on n'avait pas imaginé l'adopter la testent aujourd'hui, comme le bâtiment, la menuiserie... “*J'ai été surpris de constater que dans la partie logistique, les gens produisent plus aussi,*” témoigne Laurent de la Clergerie. *Moins fatigués, ils ressentent moins de lassitude du job et retrouvent plus vite de l'énergie.*”

Dans une France très attachée à la philosophie du “travailler plus” avec les conséquences qu'on connaît en termes de burn-out, de désengagement et d'absentéisme, la semaine de 4 jours pourrait-elle réconcilier les déçus et les abîmés du travail ? Oui, répond Laurent de la Clergerie : “*Le problème n'est pas que les gens n'aiment pas leur boulot, mais qu'ils sont débordés, ils n'arrivent plus à gérer. La semaine de 4 jours peut permettre de retrouver l'équilibre. L'adopter, c'est changer la vie de ses salariés et leur offrir un mode de vie qui leur permet de mieux travailler.*” À l'Assurance retraite Caisse nationale, qui n'a pas réduit les horaires de travail, les salariés testeurs donnent une note de 9,4/10 après un an d'expérimentation.

“Notre inquiétude portait sur l'intensification de la journée de travail, qui passait à 8h45 ou 9h15. Pour la grande majorité, la fatigue générée par

les journées plus longues est compensée par le jour off qui vient équilibrer la fatigue générale sur la semaine”, avance Jérôme Friteau.

Un bémol pour le DRH : “*Cela exige un rythme de vie sain, une rigueur dans l'organisation de la vie*”. En mars 2024, le dispositif pourrait être ouvert à tous les métiers au volontariat, sous réserve de la signature prochaine d'un nouvel accord d'entreprise. Autre bénéfice : la semaine de 4 jours permet de bien cloisonner ses vies, là où la flexibilité les rend beaucoup plus poreuses.

“*Elle a un*”

**“L'ADOPTER, C'EST
CHANGER LA VIE DE
SES SALARIÉS ET LEUR
OFFRIR UN MODE DE VIE
QUI LEUR PERMET DE
MIEUX TRAVAILLER”**

●●► intérêt majeur pour ceux qui cumulent les vies, confirme Jérôme Friteau, qu'il s'agisse d'une vie sportive, associative, d'aidant, de jeune parent ou d'un autre emploi." Malgré ses bénéfices indéniables, la semaine de 4 jours n'est pas un graal absolu. En témoignent les expérimentations ratées et les réserves quant à la semaine en 4 jours, comme à l'Urssaf de Picardie où la possibilité de concentrer leurs horaires sur 4 jours n'a convaincu que 3 salariés sur 200 éligibles. En cause, notamment : des journées trop longues, peu compatibles avec une vie de famille. "Les études en santé au travail montrent qu'il vaut mieux faire des journées plus courtes et avoir moins de vacances, plutôt que l'inverse, commente Denis Monneuse, chercheur à l'UCO (université catholique de l'Ouest) et directeur du cabinet Poil à Gratter. Il n'est pas productif de travailler de la même façon en concentrant plus ses horaires : on finit par saturer, on risque des erreurs de concentration... Les expériences positives de semaines de 4 jours sont le fruit d'une réflexion collective pour réorganiser le travail individuellement et collectivement." Certains garde-fous permettent de tester et d'ajuster cette nouvelle organisation. À l'Assurance retraite Caisse nationale, des chercheurs en neurosciences ont mesuré ses effets sur la charge mentale, la productivité, les liens sociaux. "Passer à quatre jours nécessite de chasser les temps morts, de réinterroger sa participation aux réunions, leur durée, d'optimiser sa journée, continue Jérôme Friteau,

qui conseille "de se lancer à petite échelle en mode expérimental."

"Modèle qui fait le plus de bien au plus de monde" pour Laurent de la Clergerie, "formule de personnalisation de l'organisation de travail parmi d'autres", qui vient s'ajouter à d'autres dispositifs (horaires flexibles, télétravail...)

Jérôme Friteau, la semaine de 4 jours

fait figure d'avantage concurrentiel de taille dans un marché de l'emploi tendu où on peine à recruter des talents dans certains secteurs. Mais elle constitue avant tout une invitation à réfléchir au travail de demain.

"L'avenir, c'est de faire du sur-mesure, de proposer une flexibilité qui réponde aux attentes des uns et des autres, sans entrer dans le gré à gré, de passer de l'égalité à l'équité, assène Jérôme Friteau. Cela suppose de basculer dans un management par objectif plutôt que par temps de présence et horaires de travail, donc de former les managers dans la prise en compte des singularités des collaborateurs."

Même son de cloche chez Nicolas Arnal-Bertrand, associate partner chez EY : "Le vrai enjeu pour les entreprises, c'est de faire vivre une expérience à leurs collaborateurs, qui, demain, seront moins considérés comme des salariés que comme des clients. On va vers une organisation du travail de plus en plus individualisée. La semaine de 4 jours est un outil exploratoire qui va permettre aux organisations de tester leur capacité à penser des dispositifs plus souples et à gagner en agilité. Et surtout avec l'arrivée

sur le marché du travail de la génération Z qui va, elle, chercher à gagner en indépendance." ■



Kelio

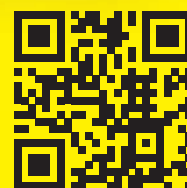
GLOBAL WORK-LIFE SOLUTIONS*

La solution **SIRH** globale



© Kelio 2014

- Gestion RH
- Gestion des Talents
- Gestion de la Paie
- Sécurité



kelio.com

* SOLUTIONS GLOBALES DE GESTION DE LA VIE AU TRAVAIL

Le temps, on en rêve tous, d'autant qu'on a l'impression d'en manquer constamment. Voici 5 bonnes pratiques pour cesser de courir après et mieux équilibrer ses vies.

VIE PRO - VIE PERSO

5 CLÉS POUR (RE)TROUVER L'ÉQUILIBRE

1 FAIRE DES CHOIX

Vous vous sentez souvent débordé, vous avez du mal à gérer votre temps et rêvez d'un meilleur équilibre de vie ? Vous n'êtes pas seul ! Nous sommes nombreux à avoir la sensation de courir constamment. Le paradoxe ? *"Nous n'avons jamais eu autant de temps libre qu'aujourd'hui !", s'exclame Denis Monneuse, chercheur à l'UCO (Université catholique de l'Ouest), auteur du livre Apprenez à jongler entre vie pro et vie perso (De Boeck) et directeur du cabinet Poil à Gratter. On travaille moins, dort moins, cuisine moins, fait moins enfants qu'avant, mais on ne se rend pas compte de ce temps gagné, car nous voulons du temps pour nous, pour nos amis, pour notre famille, pour voyager... Nous voulons tout, tout de suite, ce qui est impossible.* Avec le Covid, le rapport au travail a changé et beaucoup, notamment les jeunes générations, refusent désormais que le travail vienne trop empiéter sur leurs vies.

"Les gens se sont mis à réfléchir sur le sens et beaucoup ont souhaité investir leur temps différemment en prenant davantage soin d'eux", décrypte Nina Bataille, coach, auteure et conférencière, spécialisée en neurosciences, auteure de J'arrête de courir après le temps (ESF). Aujourd'hui, l'injonction s'est inversée, elle est devenue : 'Il faut que je sois équilibré'". Oui, nous pouvons être épanouis sur tous les plans et réaliser nos rêves, mais pas forcément en même temps. "Parfois, on aura l'impression que les étoiles s'alignent, parfois, on avancera d'un côté ou de l'autre", précise-t-elle.

► LA QUESTION À SE POSER :

Qu'est-ce qui est important pour moi ?

"Quelles sont mes aspirations personnelles et professionnelles ? Ce sont des choix à faire individuellement, en couple, avec son entourage", souligne Denis Monneuse. Nina Bataille invite aussi à réfléchir aux conséquences : "Si notre cerveau voit celles à court terme, il a du mal à se projeter à 10, 20 ans. Quelles

sont les conséquences à court et long terme de ce que vous faites dans votre vie personnelle et de votre investissement dans votre vie professionnelle ?"

2 FIXER SES LIMITES

Si nous avons tendance à penser que nous pouvons tout faire, nos capacités d'attention et notre énergie sont pourtant limitées. Impossible d'être sur tous les fronts ! *"Il faut prendre la responsabilité de son temps : c'est un choix à faire chaque jour, avance Nina Bataille. À quoi est-ce que je donne ma priorité ?"* Force est de constater que malgré nos efforts, notre planning va parfois déborder. Selon la coach, *"il s'agit d'être conscient de nos limites : qu'est-ce qui a dérapé ? Que dois-je faire différemment ?"*

► LA QUESTION À SE POSER :

Quelle est ma limite ?

Difficile de poser des limites aux autres : à son entourage, à son patron et à soi-même pour commencer ! "On voudrait en poser des dizaines, alors qu'en déterminer une bonne, c'est déjà compliqué", analyse Nina Bataille. La clé pour choisir la bonne limite pour soi ? "En poser une ou deux, pas plus, que l'on va pouvoir tenir à 70 % - 80 % du temps et ça sera alors gagné."

3 TROUVER SON RYTHME

La cadence de travail, souvent effrénée, nie les rythmes humains, et surtout, le rythme qui est propre à chacun. Nous l'avons tous expérimenté : si nous sommes très productifs, créatifs à certains moments de la journée, à d'autres, il nous est difficile de nous concentrer. *"Plutôt que de raisonner en termes de temps, il est important de raisonner en termes d'énergie et de faire les choses au bon moment pour être le plus efficace possible, assure Denis Monneuse. Souvent, on a une to-do-list avec 10 choses à faire dans la journée. Certaines tâches*

vont prendre 5 minutes et d'autres 3 heures, mais on les met sur le même plan. Ou on commence par les plus faciles, alors qu'il vaudrait mieux les faire quand on est plus fatigué en fin de journée." Son conseil : avoir plusieurs to-do-lists. Une pour les tâches qui demandent de la réflexion et une autre pour celles qui n'exigent pas une grande concentration.

➤ LA QUESTION À SE POSER :

Comment je m'autorégule ?

Après l'heure, ce n'est plus l'heure ! Se donner un cadre est fondamental, qui plus est si on télétravaille, pour éviter de déborder. C'est prévoir à quelle heure on commence, on finit, prendre des pauses... "Et se demander ce qu'on fait de l'heure gagnée dans les transports : du sport, un repas pour sa famille ?, interroge Denis Monneuse. Comme il le rappelle, l'autorégulation est individuelle et collective à la fois : "En cas de garde alternée, par exemple, on peut réguler sa charge de travail avec son manager, ses collègues, selon les semaines où l'on a ses enfants."

4 TROUVER SON ÉQUILIBRE

Les études montrent qu'à partir d'un certain niveau de vie, le bonheur dépend avant tout du temps que l'on peut avoir. Travailler deux fois plus et gagner deux fois plus ne rend pas plus heureux. Pas davantage que de chercher à imiter l'organisation de son voisin. "Chacun a son propre équilibre de vie, rappelle Denis Monneuse. Parfois, on peut aussi le sacrifier sur le court terme." Pour reprendre des études, préparer un projet, une reconversion... "Les gens les plus heureux sont aussi ceux qui achètent du temps, qui se font aider pour le ménage, la garde d'enfants", ajoute Denis Monneuse.

➤ LA QUESTION À SE POSER :

Quel est mon rapport au temps ?

Pour Nina Bataille, "on est plus conscient de ses limites et de ses priorités, on savoure plus le temps qu'on a si on a fait un travail sur soi". Selon elle, nos problèmes de temps sont généralement des syndromes : "La procrastination cache plus souvent un problème émotionnel - comme la peur de ne pas y arriver - qu'une mauvaise gestion du temps. Blinder son agenda peut relever de problèmes d'estime de soi : on va chercher à l'extérieur quelque chose qu'on ne trouve pas à l'intérieur. La charge mentale, elle peut exploser de façon temporaire. Mais si on est dans une boîte qui demande toujours plus, on a une coresponsabilité à poser des limites sans culpabiliser, ce qui implique de prendre du recul sur nos zones de vulnérabilité, par exemple, notre syndrome du (ou de la) bon(ne) élève... Quand est-ce qu'on veut trop faire plaisir, qu'on ne sait pas dire non et qu'on s'en rajoute ?"

5 SAVOIR VRAIMENT SE RESSOURCER

"Je vais travailler tard, je dormirai mieux et je ferai du sport la semaine prochaine", "Mon conjoint comprendra si j'annule ce dîner"... L'écueil fréquent quand nous sommes pris par le temps ? Nous faisons passer à la trappe les temps pourtant les plus précieux pour nous. Pour souvent finir épuisés, effondrés dans le canapé, en train de scroller sur notre portable. "Les écrans nous donnent l'impression de déconnecter mais ce sont des loisirs passifs, pas des modes de ressourcement, prévient Denis Monneuse. Ils nous vident à moitié le cerveau et ne nous redonnent pas la forme. Surtout, on ne voit pas le temps que l'on passe dessus, c'est addictif. Pour sa santé mentale et se libérer de sa charge mentale, il est important de ne rien faire, de méditer, de rêvasser, de partager sa journée avec son entourage... On est plus efficace et productif lorsqu'on est reposé."

➤ LA QUESTION À SE POSER :

Comment je souffle ?

Scène classique : problème au boulot, vous ruminez en boucle, rentrez chez vous, la tête toujours au bureau, à cran, tout vous énerve. "Les plongeurs ne remontent jamais d'un coup. C'est pareil quand on ressent trop de pression!", lance Nina Bataille. Quand le cerveau fonctionne trop, il faut se reconnecter au présent, à ses sens." Les meilleurs alliés pour déconnecter ? La cohérence cardiaque, la respiration, la méditation... "On peut simplement chercher des objets d'une couleur autour de soi pour se reconnecter à sa vue ; décortiquer les sons qui nous entourent, détaille-t-elle. Le corps reprend sa place". Et on peut alors décompresser en douceur. ■

CONGÉS RESPIRATION

POUR TROUVER UN NOUVEAU SOUFFLE

Des congés d'un nouveau genre fleurissent dans certaines entreprises. L'objectif : permettre au collaborateur de prendre du recul et de se ressourcer pendant quelques mois, tout en étant partiellement rémunéré.



Qui n'a jamais rêvé de faire une pause dans sa carrière ? Un break pour se ressourcer et revenir plus motivé, c'est tout l'objet des congés respiration. Chez Accenture, le congé de priorité personnelle permet aux

salariés de plus de 5 ans d'ancienneté de partir jusqu'à trois mois rémunérés à 50 % de leur salaire. Chez Orange, le congé respiration, une pause de trois à douze mois, payée à 70 % du salaire, est réservé aux salariés de plus de dix ans d'ancienneté, sous réserve de s'investir dans une activité d'intérêt général. Le "Mazars Break", lui, est né en mars 2023. *"Les métiers du conseil sont durs, prenants, avec de gros volumes horaires, explique Frédérique Menou, directrice de l'expérience collaborateur au sein du cabinet de conseil. On enchaîne : junior, senior, manager, jusqu'à l'échelon associé sans se poser de questions. En écoutant nos collaborateurs, nous avons réalisé que beaucoup ressentaient le besoin de souffler."*

FIDÉLISER EN PERMETTANT DE RESPIRER


Au cœur de ces congés respiration : la fidélisation des salariés. *"Nous étions confrontés à plus de turn-over. Un break pouvait aider à garder nos collaborateurs",* renchérit Frédérique Menou. L'entreprise propose alors à ses

salariés d'au moins 5 ans d'ancienneté une pause de 3 mois, rémunérée à 50 %, pour réaliser un projet personnel : prendre du temps pour soi, voyager, lancer une nouvelle activité... *"Nous avons également retiré les clauses d'exclusivité des contrats de travail et adopté une charte de multiactivités, qui favorise le slashing",* ajoute-t-elle. Mais l'enjeu n'est pas uniquement celui de la rétention des talents. *"C'est aussi une façon de récompenser nos collaborateurs, qui donnent beaucoup de leur temps et de leur énergie à l'entreprise",* continue Frédérique Menou. Pour Nicolas Arnal-Bertrand, associate partner chez EY, les congés respiration sont une façon *"de ménager les collaborateurs, de leur permettre de se régénérer, de retrouver une dynamique, et, à leur retour, de se redonner, avec l'entreprise, des ambitions communes."*

RETROUVER UNE NOUVELLE ÉNERGIE

"En trois mois, on peut réellement déconnecter et se consacrer à d'autres projets, ce que ne permettent pas des congés de quinze jours. Je ne pensais plus à mon travail", avance Marie Demalaine. Directrice de missions RH chez Accenture, elle part trois mois en congé de priorité personnelle à l'été 2022, un projet artistique en tête : créer une collection de peintures. *"J'avais besoin de temps, de recul, de recherche de l'inspiration, d'être dans un état d'esprit créatif, d'expérimentation",* raconte-t-elle. En trois mois, elle réalise deux voyages d'inspiration, au Pérou et au Liban, une *summer school* aux Beaux-Arts de





Paris et seize toiles. Aujourd'hui, elle cumule son job chez Accenture et son activité d'artiste peintre : *"Sans ce congé, j'aurais eu plus de mal à me lancer dans cette autre aventure qui est nécessaire à mon équilibre et à ma performance chez Accenture. Le week-end, je déconnecte, je fais de l'art et je reviens le lundi avec plein d'énergie, en me sentant alignée."* Autre bénéfice des congés respirations : on en revient avec de nouvelles idées et aspirations. *"On sent un regain d'énergie et de motivation, l'envie de reprendre des sujets différents, se réjouit Frédérique Menou. C'est bénéfique aussi pour les équipes qui sont restées : cette bouffée d'air frais est motivante pour tous."*

ACCOMPAGNER LE CHANGEMENT

Quid de la charge de travail du salarié parti respirer ? *"Chez Mazars, les collaborateurs ne sont pas remplacés, mais nous sommes une entreprise très agile, on fait tourner les équipes",* détaille Frédérique Menou. *"Ces congés sont l'opportunité pour l'entreprise d'interroger la pertinence de la répartition des rôles et de l'utilisation des compétences de chacun,"* décrypte Nicolas Arnal-Bertrand. *C'est souvent après une*

pause que l'on trouve des solutions pour optimiser l'organisation du capital humain, ce qui est bénéfique pour l'entreprise et pour le collaborateur."

Ces absences sont à bien préparer. Côté collaborateur, avec une passation des dossiers avant le départ et un retour à anticiper. *"Trois mois, c'est court et c'est long à la fois. La semaine avant la reprise, j'appréhendais un peu mon retour. J'ai été très bien accueillie, en douceur et avec une grande bienveillance et une curiosité pour ce que j'avais construit,"* raconte Marie Demalaine. Chez Mazars, 20 candidatures ont été acceptées pour cette première année test. *"Il faut s'acculturer à ce dispositif nouveau dans notre industrie, estime Frédérique Menou. D'une part, certains collaborateurs qui craignent qu'une pause de 3 mois ne freine leur carrière. De l'autre, certaines cibles de managers qui n'ont pas été habitués à ce type de programme sur la vie personnelle et professionnelle."* Chez Accenture, 250 salariés ont déjà bénéficié du congé de priorité personnelle. *"Une dizaine de collègues sont partis dans mon cercle rapproché, relate Marie Demalaine. Beaucoup ont voyagé, une autre a participé à la création d'une ferme en permaculture au Maroc. Tous sont restés dans l'entreprise." ■*

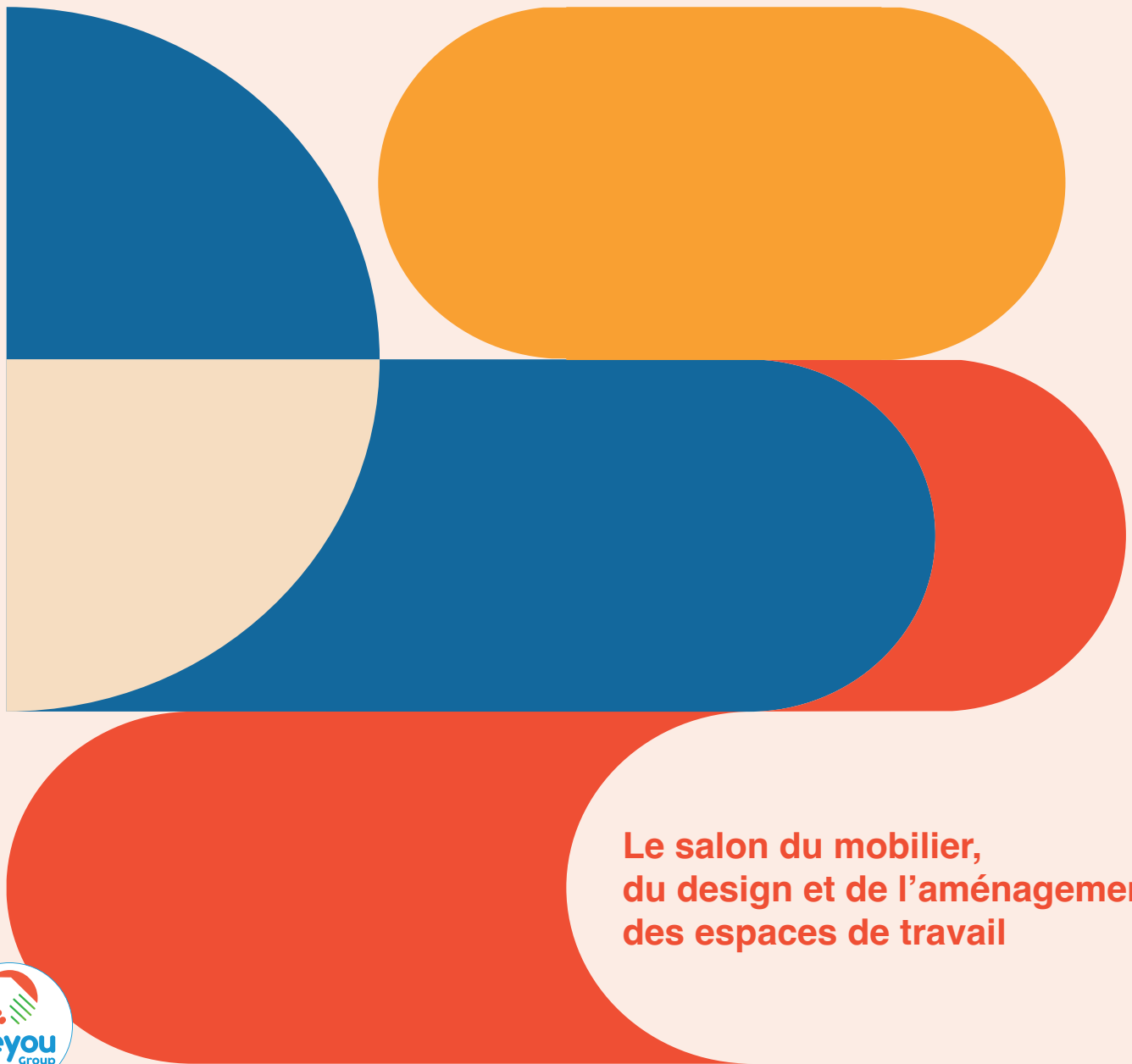
WE WORKSPACE EXPO

MOBILIER - DESIGN - AMÉNAGEMENT
EXHIBITION BY WEYOU GROUP

26 | 27 | 28
MARS 2024

---- Hall 1 ---- Paris
Porte de Versailles

i LOVE MY WORKSPACE



Le salon du mobilier,
du design et de l'aménagement
des espaces de travail



Professional Exhibitions
and
One to One Meetings Exhibitions

WWW.WORKSPACE-EXPO.COM

partenaires officiels



f in t @
#WORKSPACEEXPO



DIRIGER

33

SOMMAIRE

34 Ressources humaines :

- Christophe Mansuy, DRH de Colas, "Les collaborateurs ne se contentent plus de promesses".....
- Et si on parlait . . . du salarié boomerang ?.....

38 Objectif responsable : Too Good To Go, soldat de la lutte anti-gaspi.....

40 Flotte auto : sécurité routière, les entreprises en première ligne

42 Transition numérique : outils collaboratifs, comment façonnent-ils les entreprises modernes ?.....

44 Business travel : voyages d'affaires, ce qui vous attend en 2024.....

48 Juridique avec *RF Conseil*. Smartphones des salariés : comment encadrer leur usage ?.....

52 Cahier spécial Tech RH.....

CHRISTOPHE MANSUY, DRH DE COLAS

“LES COLLABORATEURS NE SE CONTENTENT PLUS DE PROMESSES”

Depuis l'été 2023, le nouveau DRH de Colas prend à bras-le-corps les enjeux humains qui animent l'entreprise française de construction d'infrastructures de transports. Parmi les promesses à tenir : féminiser le secteur ou encore baisser de 30 % les émissions de gaz à effet de serre. **Propos recueillis par Léa Lucas.**

Que privilégiez-vous lors des recrutements ?

C.M. Nous sommes attentifs au potentiel de réussite, car Colas est une formidable machine à former. Même si le candidat n'a pas toutes les compétences requises pour le poste, nous le recrutons pour son savoir-être. Nous ne cherchons pas des clones, mais des personnes motivées qui souhaitent acquérir de nouvelles compétences. La moitié des personnes qui intègre Colas aujourd'hui n'exerceront pas le même métier à la fin de leur carrière. Les collaborateurs doivent être prêts à sortir de leur zone de confort périodiquement, et nous les accompagnons pour maintenir leur niveau d'employabilité. Pour les former, nous privilégions la proximité entre le manager et les équipes et nous promovons les carrières non-linéaires. Il ne s'agit plus seulement de progresser hiérarchiquement pour prendre en responsabilités, mais de connaître différents environnements de travail, équipes, clients ou géographies. C'est désormais indispensable pour développer les compétences attendues d'un manager moderne.

En parlant de montée en compétences... formez-vous vos collaborateurs à l'intelligence artificielle (IA) ?

C.M. Oui ! L'IA intervient à plusieurs niveaux. Nous l'utilisons sur le terrain pour analyser l'état des routes et trouver les solutions appropriées aux défauts décelés par le logiciel. Et nous la déployons dans les bureaux pour analyser, par exemple, des documents d'appels d'offres. L'IA nous aide à détecter des incohérences dans des documents volumineux et

complexes afin de clarifier la situation avec les clients. Côté ressources humaines, nous développons des solutions d'aide au recrutement (tri des CV) et d'aide à la gestion administrative (un chatbot répond aux questions des collaborateurs). Nous avons recruté des data scientists et des data analysts pour former aux nouveaux outils digitaux. C'est rapide grâce à une interface intuitive, ces outils sont simples à utiliser. L'IA permet d'alléger certaines tâches répétitives à faible valeur ajoutée. Une opportunité pour les collaborateurs de faire évoluer leurs compétences ou de se spécialiser sur d'autres sujets.

Dès 2019, Colas accordait de l'importance au bien-être au travail. Quelle forme cet enjeu prend-il en 2024 ?

C.M. Selon moi, le bien-être au travail ne passe pas par la mise à disposition d'un baby-foot dans les bâtiments. Cela ne rend pas les collaborateurs heureux dans leur travail. Aujourd'hui, un salarié quitte son entreprise pour deux raisons : la rémunération et la relation avec le manager. Nous mettons donc en place un système de rémunération compétitif et instaurons un lien de confiance entre le top management et les collaborateurs. Quand nous nous déplaçons sur le terrain, nous valorisons leur travail et écoutons leurs interrogations. Il n'y a pas de tabou. Un troisième point est un prérequis essentiel : la sécurité. Sur les chantiers, lorsqu'un collaborateur se rend compte, quelle que soit sa position hiérarchique, qu'il semble y avoir un enjeu de sécurité, alors nous arrêtons immédiatement l'opération. Nous faisons une ana-



lyse poussée afin de reprendre les travaux dans de bonnes dispositions, avec les bonnes équipes, les bons équipements et les bons outils. Mon devoir, c'est que chacun et chacune rentre intègre chez lui le soir. En octobre dernier, nous avons lancé une enquête auprès de l'ensemble des collaborateurs et avons obtenu un taux d'engagement de plus de 80 %. C'est énorme ! Il n'y a pas de recette unique, le bien-être dans la sphère professionnelle est un travail de longue haleine...

Autre travail de longue haleine : réduire votre empreinte écologique. Où en êtes-vous ?

C.M. En tant qu'entreprise, nous avons conscience de notre responsabilité sociétale et des nouvelles attentes de la jeune génération. La décarbonation de nos activités fait partie du quotidien de nos collaborateurs depuis 2020. Tous les ans, les entités se fixent des objectifs à atteindre pour réduire nos émissions de gaz à effet de serre de 30 % d'ici à 2030. Nous venons, par exemple, de gagner un projet d'hydrogène à Dunkerque, étudions des solutions électriques sur des engins de chantier, travaillons sur des projets moins polluants pour la composition et la mise en œuvre de nos revêtements routiers, recyclons et réutilisons des rails, et passons les véhicules de fonction à l'électrique. Nous sommes certifiés SBTi, ce qui signifie qu'un organisme extérieur vérifie,

chaque année, que nous respectons notre trajectoire et rend les résultats publics. Nous savons que les collaborateurs ne se contentent plus de promesses. S'il est encore difficile de mesurer l'avantage compétitif de ces engagements, nous sommes convaincus que cela compte pour nos collaborateurs et futurs talents.

Colas souhaite justement recruter les "talents de demain". À quoi ressembleront-ils ?

C.M. Les talents de demain devront être agiles et avoir une grande faculté d'apprentissage. Les travaux de construction resteront au cœur de nos métiers, mais évoluent vers plus de mécanisation et de digitalisation. Nous avons moins besoin de force physique, ce qui va féminiser le secteur du BTP. Encore aujourd'hui, il est difficile de recruter des femmes dans certains pays, dont la France. Pour changer la donne, il faut s'attaquer au problème dès l'éducation : au collège, la répartition des filles et des garçons est égale, mais c'est moins vrai au lycée dans les filières scientifiques, et pire encore dans les écoles d'ingénieurs où nous recrutons. Il s'agit de montrer aux jeunes filles que nous avons des collaboratrices qui aiment leur travail et exercent des responsabilités. Aujourd'hui, nous comptons 20 % de femmes parmi nos cadres et 13 % de managers. C'est une proportion trop faible, nous continuons à évoluer. ■



ET SI ON PARLAIT... DU SALARIÉ BOOMERANG ?

Avez-vous déjà imaginé fermer la porte de votre bureau pour la dernière fois, avant de la rouvrir quelques mois ou années plus tard ? Cette chronique plonge au cœur d'un phénomène révolutionnant le paysage du travail moderne : les employés boomerang.

Par Jean-Noël Chaintreuil.

Hier sujet de méfiance et souvent tabou, ce choix de carrière s'érige aujourd'hui en stratégie de plus en plus prisée et respectée. Au-delà d'une simple tendance, il remet en question les trajectoires professionnelles traditionnelles. Dans un contexte de mobilité professionnelle de plus en plus valorisée, le concept d'employé boomerang incarne une réelle évolution des mentalités. Loin d'être un cas isolé, ce mouvement concerne un nombre croissant de professionnels, marquant un changement significatif dans la perception des carrières linéaires. Les chiffres parlent d'eux-mêmes : près de 20 % des travailleurs ayant quitté leur poste pendant la pandémie ont choisi de revenir chez leur ancien employeur, tandis que l'analyse de plusieurs millions de dossiers révèle que 28 % des embauches réalisées entre 2019 et 2022 sont des réintégrations. Ce phénomène varie selon les secteurs⁽¹⁾, soulignant une tendance de fond qui transcende les industries. Les raisons de ces retours sont diverses : déception face aux promesses non tenues par de nouveaux employeurs, nostalgie d'un environnement de travail apprécié ou attrait pour une meilleure rémunération⁽²⁾. Les avantages de réembaucher des employés boomerang sont indéniables. Ces individus reviennent avec une nouvelle perspective, enrichis par leurs expériences extérieures. Ils connaissent déjà la culture et les processus de l'entreprise, ce qui réduit le temps et les coûts d'intégration. De plus, leur retour peut être vu comme un témoignage de la qualité de l'environnement de travail, renforçant ainsi la marque employeur, comme le fait Bosch USA⁽³⁾. Cependant, la réembauche d'anciens employés ne doit pas se faire sans une évaluation minutieuse. Il est crucial de confirmer que le candidat a acquis de nouvelles compétences pertinentes pendant son

absence et vérifier si les motifs du départ ou préoccupations antérieures ont été résolus. Face à cette réalité, les entreprises et les RH doivent s'adapter. La fidélisation des talents ne s'arrête pas au départ d'un employé ; elle peut désormais inclure un volet de réintégration stratégique :

- 1** Développer un réseau d'alumni, en gardant le contact avec les anciens employés via des newsletters, des événements et des groupes sociaux.
- 2** Clarifier les perspectives de carrière, en assurant une communication transparente sur les opportunités de croissance et d'évolution au sein de l'entreprise.
- 3** Préparer une réintégration fluide, en mettant en place un plan d'intégration qui tient compte de l'expérience antérieure de l'employé au sein de l'entreprise tout en actualisant ses connaissances sur les nouveaux processus, projets et équipes.
- 4** Évaluer l'alignement culturel, en vous assurant que l'employé boomerang est toujours en phase avec la culture d'entreprise, surtout si celle-ci a évolué pendant son absence.

L'ascension des employés boomerang symbolise une nouvelle ère de la fidélisation des talents, où la porte reste ouverte, permettant une circulation des compétences et des connaissances qui enrichit l'entreprise. Pour les professionnels RH, cela représente à la fois un défi et une opportunité. Il ne s'agit plus simplement de recruter les meilleurs talents, mais aussi de comprendre les dynamiques de mobilité professionnelle qui façonnent le marché du travail moderne. ■

(1) 33% des nouvelles embauches dans le retail, contre 14% dans la tech. (2) Souvent avec une augmentation salariale moyenne de 25%.

(3) <https://vm.tiktok.com/ZGeUun8mf/>



Depuis plus de 10 ans, Jean-Noël Chaintreuil décrypte les tendances RH et le "Future of Work". À la tête de Change Factory, premier laboratoire d'acculturation européen, il allie enseignement, écriture (Lauréat du Prix du Livre RH 2016) et conférences.

SOLUTIONS RH Ressources Humaines

Salon - Conférences

Outils et services pour dirigeants d'entreprises,
DRH, responsables de la Formation et DSI

En parallèle

**Innovative
Learning**
Digital Learning ■ Edtechs
...Formations innovantes...

BY

e
eLearning
expo

Digital Workplace
INTRANET & SOLUTIONS COLLABORATIVES

documation **i expo**

30^{ème} édition

19*, 20 et 21 mars 2024

PARIS EXPO

PORTE DE VERSAILLES

* A partir de 14h



Salon Solutions RH -
Le Groupe des professionnels des
Solutions RH

www.solutions-ressources-humaines.com

Platinum sponsor

Sage

Gold sponsors

Digiforma

pluxee

Silver sponsor



cornerstone

TOO GOOD TO GO

SOLDAT DE LA LUTTE ANTI-GASPI

Le gaspillage alimentaire est un fléau social et environnemental que Too Good To Go tente d'enrayer quotidiennement. Cette application, créée en 2016 par Lucie Basch, permet aux citoyens d'acheter à leurs commerçants des paniers de produits invendus à un tiers de leur prix initial. Et les projets ne manquent pas pour cette start-up en 2024... Par Léa Lucas.

Un combat qui porte ses fruits. Depuis le 1^{er} janvier 2024, le tri des biodéchets est obligatoire en France. "Nous en sommes très heureux, mais cette mesure reste une petite goutte d'eau dans l'océan immense de défis à relever. Le meilleur déchet reste celui qu'on ne produit pas", rappelle Méleyne Rabot, directrice générale France de Too Good To Go (TGTG).

L'application responsable se donne pour mission de lutter contre le gaspillage alimentaire en permettant aux utilisateurs d'acheter, auprès de commerçants de proximité, des paniers de produits invendus à un tiers de leur valeur initiale. "C'est un véritable enjeu social", note la dirigeante, en rappelant que 40 % de la nourriture mondiale est jetée, tandis que près d'un milliard de personnes sont en situation de précarité alimentaire, selon l'Organisation des Nations unies pour l'alimentation et l'agriculture. "C'est une aberration lorsque nous savons que tous les habitants de la planète pourraient manger à leur faim si seulement un quart de

cette nourriture était sauvé", regrette-t-elle. Réduire le gaspillage alimentaire revient aussi à diminuer l'empreinte carbone du secteur de l'agroalimentaire. "C'est l'un des plus polluants au monde. Il représente, à lui seul, 10 % des émissions de gaz à effet de serre, peste Méleyne Rabot. Sans compter les pertes financières que cela représente pour les entreprises." Depuis plusieurs années, une prise de conscience collective - portée par la loi Garot de 2016 - se fraye un chemin dans l'esprit des consommateurs. En 2022, ils étaient 20 millions à prendre part à ce combat aux côtés des 1 400 salariés TGTG, répartis dans 17 pays dans le monde (Europe, États-Unis et Canada), dont 150 en France. Cela représente 80 millions de repas sauvés. "Beaucoup de voisins européens sont en retard. Les mesures prises par leur gouvernement ne sont pas assez contraignantes. Nous travaillons à une harmonisation des lois à l'échelle européenne pour réduire de 30 % le gaspillage alimentaire dans tous les pays membres d'ici à 2030. Une mesure annoncée par l'Union européenne en juillet 2023", explique-t-elle.

GASPILLAGE INVISIBLE

Pour atteindre cet objectif, il est important d'intervenir pendant la production d'un produit alimentaire, responsable de 21 % du gaspillage total d'après Eurostat. "Ce gaspillage alimentaire est sous-évalué, invisibilisé. Ce sont les produits qui n'arriveront jamais dans les rayons des magasins", pointe du doigt Méleyne Rabot. C'est pourquoi, l'éco-entreprise a lancé en France, en juin 2023, le projet "Colis anti-gaspi". Cela consiste à acheter les produits alimentaires abîmés ou excédentaires directement auprès des grossistes et industriels afin de les envoyer au domicile des consommateurs. "Nous voulons poursuivre l'expansion de ce modèle en 2024", se réjouit-elle, en mentionnant un autre projet majeur : la



poursuite du déploiement du pictogramme "Date dépassée ? Avant de jeter : observez, sentez, goûtez" sur près de 500 marques de produits. La date de péremption représente 20 % du gaspillage, selon la Commission européenne. "Nous voulons aussi lutter contre le gaspillage qui intervient à la fin de la vie d'un produit, car une fois dans les placards des ménages, certains aliments ne seront jamais mangés alors qu'ils auraient pu être consommés après la date de péremption", déplore la dirigeante.

En interne, les collaborateurs sont également très vigilants : lors des déjeuners, ils achètent leurs repas en quantité raisonnable, souvent dans des restaurants végétariens, transportés dans des tupperwares, avant de trier les déchets restants. "Il m'arrive même de ramener des légumes du potager de mes parents pour les partager avec les équipes", confie la dirigeante, en rappelant l'importance de préserver la planète chez TGTG. Tous les lundis matin, lors d'une

réunion hebdomadaire, une "green story" est partagée avec l'ensemble des collaborateurs pour "commencer la semaine dans la bonne humeur." Autre initiative intéressante : pendant six mois, deux employés volontaires animent des actions collectives. Dernière en date ? Un "cyber clean up" visant à nettoyer les boîtes mails énergivores. Côté transports, les équipes prennent le train autant que possible, tandis que le matériel informatique est reconditionné.

INNOVATION EN PERSPECTIVE

Enfin, pour "aller plus loin et plus vite" sur ces enjeux en 2024, comme le précise la directrice générale France, l'entreprise verte mise sur une innovation phare : le déploiement d'une solution technologique permettant aux distributeurs de digitaliser leurs rayons. Ils pourront ainsi scanner les produits alimentaires, puis extraire tous les jours une liste de produits à garder, à vendre à prix réduit ou encore à donner, en fonction de la date de péremption. "Nous voulons faciliter la vie des commerçants en leur faisant gagner du temps, ils n'auront plus besoin de le faire manuellement. Nous optimiserons ainsi les chances de limiter le gaspillage, termine-t-elle. Je suis optimiste, mais pragmatique : nous ne viendrons jamais à bout de tous les déchets, mais nous pouvons les réduire au maximum !" ■

SÉCURITÉ ROUTIÈRE

LES ENTREPRISES EN PREMIÈRE LIGNE

Alors que la mortalité routière dans le cadre professionnel connaît une recrudescence, la Sécurité Routière, les assureurs et les formateurs se mobilisent. Objectif : inciter à l'action les entreprises, pour lesquelles ce fléau constitue un coût humain et financier très important. **Par Camille Pinet.**

Tomber d'un échafaudage, être blessé par une machine, ou tout simplement chuter à proximité de son bureau : voilà les exemples qui viennent immédiatement en tête lorsqu'on pense accident du travail. Pourtant, c'est en dehors de l'entreprise, derrière le volant, que se déroulent le plus fréquemment ces incidents aux conséquences parfois dramatiques. Florence Guillaume, déléguée interministérielle à la Sécurité Routière confirme les dernières statistiques : *"485 personnes sont décédées en 2022 en France dans le cadre d'un déplacement professionnel. Les accidents de la route demeurent la première cause de mortalité au travail."* Leur évolution apparaît elle-même préoccupante : malgré l'avènement du télétravail et la diminution des kilométrages parcourus, on relève une augmentation de 5,4 % des tués en 2022, par rapport à 2019, dernière année avant la crise sanitaire. Les automobilistes payent le plus lourd tribut avec 56 % des tués, mais le risque le plus fort concerne les deux roues, qui représentent 23 % de la mortalité pour 2 % des trajets effectués. Parmi ces accidents, il faut distinguer ceux qui interviennent dans le cadre du trajet domicile travail et ceux qui touchent des salariés en mission. Ces derniers constituent 29 % des décès, avec une accidentologie très spécifique : 33 % sont survenus à bord d'un poids lourd (2 % du total de la mortalité routière) et 28 % sur autoroute, contre 9 % pour l'ensemble

des fatalités routières. Face au risque routier, la responsabilité des entreprises est engagée légalement : *"L'employeur a obligation de prévention sur le risque routier professionnel, notamment par l'inventaire, l'évaluation des risques inhérents au domaine d'activité et la mise en place d'actions de sensibilisation auprès de ses équipes ; il peut être tenu pénalement responsable en cas de mise en danger d'autrui"*, explique Florence Guillaume.

UN COÛT ÉLEVÉ ET UNE RESPONSABILITÉ JURIDIQUE

Une réalité encore trop souvent ignorée : lors de la dernière enquête IFOP réalisée en 2023 à la demande de l'assureur MMA, la moitié des chefs d'entreprise interrogés l'ignoraient. Au-delà de cette réalité juridique, agir pour la sécurité routière représente un enjeu financier pour les entreprises, quelle que soit la gravité des accidents. Au total, les accidents de la route occasionnent la perte de plus de quatre millions de journées de travail, toujours selon la Sécurité Routière. Cette délégation interministérielle en fait d'ailleurs l'un de ses axes d'action principaux et tente de sensibiliser directement les décideurs. *"Nous avons lancé en 2017 les Journées sécurité routière au travail. C'est un rendez-vous dont le succès va croissant. La prochaine édition se tiendra du 27 au 31 mai 2024"*, confirme Florence Guillaume. Elles s'adressent spécifiquement aux décideurs en leur proposant des campagnes de sensibilisation "clé en main" à mettre en œuvre auprès de leurs salariés. Autre initiative : les sept engagements en faveur d'une conduite sûre, un appel déjà signé par près de 3 000 employeurs



représentant 4,7 millions de salariés, dont les groupes Total, Airbus, Vinci ou encore La Poste. La vitesse et la somnolence sont traditionnellement visées, mais ces actions prennent en compte les risques nouveaux, à commencer par le téléphone au volant et l'utilisation accrue des deux-roues, du vélo et des engins de déplacement personnels dans le cadre professionnel. Le changement de nature du risque concerne également les automobiles, qui évoluent beaucoup avec la transition énergétique : *"Le risque routier a toujours existé, mais, paradoxalement, les nouvelles technologies peuvent accentuer le phénomène : un véhicule électrique mal utilisé est plus accidentogène qu'un thermique, car il accélère plus fort et est plus lourd. Un accompagnement des conducteurs sur cette technologie est nécessaire"*, précise David Raffin, directeur général d'Actua Formation, spécialisé dans la formation au risque routier et à l'écoconduite.

Pour faire changer les comportements des collaborateurs, la formation apparaît comme l'un des moyens les plus efficaces. Les acteurs spécialisés dans le domaine sont nombreux : l'ECF, les Centres Centaure ou Actua Formation apparaissent comme les plus connus. Certains proposent de véritables plans d'accompagnement des entreprises qui démarrent par un audit complet sondant la composition de leur parc automobile, la typologie de leur sinistralité,

les actions qu'elles ont déjà mises en œuvre, mais aussi les PV et, même, la nature des frais de restitution des véhicules pour ceux qui sont détenus en LLD.

DES ACTIONS EFFICACES ET RENTABLES

Les programmes les plus complets proposent, ensuite, des journées de formation et des actions au long cours avec un accompagnement individuel des salariés grâce à la télématique. Ils peuvent même suggérer des modifications du catalogue de véhicules des entreprises afin qu'elles adoptent les équipements de sécurité les plus susceptibles de réduire les accidents et les frais de remise en état. *"La conduite du changement ne se fait pas en une journée, affirme David Raffin, pour qui les enjeux de la sécurité routière et de l'écoconduite sont intimement liés. Nos formations sont mises en place selon un triptyque : People, Planet et Profit. Il faut agir sur les trois leviers en même temps pour que ça marche. Cela permet d'embarquer plus de sponsors au sein de l'entreprise : les financières peuvent y voir des économies, les responsables de la RSE une diminution des émissions de CO₂ et les ressources humaines une plus grande disponibilité des salariés"*, conclut-il. ■

OUTILS COLLABORATIFS

COMMENT FAÇONNENT-ILS LES ENTREPRISES MODERNES ?

Dans un monde de plus en plus connecté, les entreprises se tournent vers les outils collaboratifs en ligne pour faciliter la communication et améliorer l'efficacité. Ces plateformes, qui incluent espaces de travail collectifs, messageries instantanées et réseaux sociaux internes, transforment la façon dont nous travaillons. Avec des avantages non négligeables et des défis parfois difficiles à relever... **Par Philippe Richard.**

La quête de flexibilité des salariés en termes d'horaires et de lieux de travail, avec notamment l'essor du télétravail, a stimulé le déploiement des outils et plateformes de travail collaboratif. La démocratisation de l'accès à l'Internet, puis aux logiciels en mode SaaS (*Software as a service*), c'est-à-dire accessibles en ligne sans installation sur un ordinateur, favorise le travail en équipe. Peu importe que certains salariés soient au bureau ou travaillent à domicile. En plus des usages "conventionnels", comme le courrier électronique, l'agenda et la planification de groupe, les applications de collaboration comprennent des outils dans le cloud pour les conférences Web, le travail en équipe, la gestion d'événements, le partage des ressources, l'automatisation de processus considérés comme chronophages et sans valeur ajoutée.

TÂCHES CHRONOPHAGES

Publiée en mars 2023, une étude de GetApp s'est intéressée à quatre catégories de logiciels : collaboration, communication, projets/productivité et suivi de performance/gestion du temps. Bilan : les outils de collaboration et de communication sont les plus appréciés. Une forte majorité (88 %) juge chacun d'eux utile. De manière générale, ils estiment que les logiciels favorisent la communication d'équipe (pour 45 % d'entre eux), un accès rapide

aux informations et tâches importantes (40 %) ou encore une meilleure organisation et collaboration d'équipe (38 %). Les avantages des solutions de travail collaboratif sont nombreux. Tout d'abord, ces outils permettent aux employés de collaborer sur des projets, de partager des fichiers et de communiquer plus facilement. Ils peuvent travailler sur les mêmes documents en temps réel, ce qui permet de gagner du temps et d'éviter les erreurs. De plus, les salariés peuvent communiquer plus facilement grâce aux outils de messagerie instantanée et de vidéoconférence, ce qui permet de réduire les déplacements et les coûts associés. Pour les entreprises, le nerf de la guerre est l'argent. Et les outils collaboratifs peuvent leur permettre d'améliorer la productivité de leurs salariés en maximisant l'exploitation des données. L'époque



où chaque salarié travaillait dans son coin sur un document Excel est révolue. Même si ce logiciel est encore très utilisé en entreprise, il ne facilite pas le travail en équipe. Cependant, il y a aussi des contraintes à prendre en compte. Tout d'abord, les outils de travail collaboratif peuvent être coûteux, surtout si vous avez besoin de fonctionnalités avancées. De plus, il peut y avoir des problèmes de confidentialité des données avec ces outils dont la majorité est d'origine américaine. Par ailleurs, ils peuvent être vulnérables aux attaques informatiques ou à l'exploitation de ces informations par l'éditeur lui-même et ses partenaires. Si vous êtes sensible à la problématique de la souveraineté des données, nous vous conseillons de vous tourner vers des solutions françaises ou européennes parmi lesquelles Wimï, JaliOS, Jamespot ou encore Talkspirit. Ces solutions, qui stockent généralement vos données en France, n'ont pas

à rougir des plateformes nord-américaines, car leurs fonctionnalités sont multiples et intéressantes : channels de discussion, gestionnaire de ressources et de tâches, système de sondage pour récolter les feedbacks.

PERTE DE DONNÉES

Toujours à propos de la pérennité des données, il est indispensable d'appliquer le bon sens paysan en ne mettant pas "tous ses œufs dans le même panier". L'idée selon laquelle les données sont dans le cloud ou dans un drive est rassurante. En apparence. En novembre 2023, Google a effacé des données stockées par des entreprises et des particuliers dans son drive. Le géant américain n'a pas donné des détails très précis et, de toute façon, ses conditions générales de services précisent qu'il ne peut pas être tenu responsable pour des pertes de donnée. En clair, c'est aux entreprises de prendre leurs responsabilités. D'où nos deux conseils. Premièrement, stockez vos données sur un serveur en local et faites différentes sauvegardes pour éviter de tout perdre. Deuxièmement, n'hésitez pas à tester les plateformes françaises que nous avons citées plus haut. En cas de soucis, vous appréciez d'avoir une proximité avec un interlocuteur. Essayez d'avoir le service client de Microsoft ou de Google pour comparer... Enfin, dernier obstacle à l'intégration des outils collaboratifs, certains employés peuvent avoir du mal à s'y adapter. Cette attitude peut entraîner une baisse de la productivité. L'intégration d'un nouveau logiciel reste encore trop souvent perçue comme perturbateur, car il bouleverse des habitudes. Il est donc important de prendre en compte les avantages et les contraintes des solutions de travail collaboratif avant de les mettre en place. Il convient surtout de déterminer précisément ses besoins pour ensuite sélectionner quelques outils à tester par les... utilisateurs eux-mêmes ! Il n'est pas rare de voir des directions retenir telle ou telle solution sans avoir impliqué au préalable les collaborateurs directement concernés. Résultat, le logiciel n'est souvent pas bien accepté par les salariés, car il s'avère trop contraignant, pas assez intuitif ou trop compliqué à utiliser pour ne pas perdre de temps. Former ses salariés à bien utiliser un outil collaboratif n'est pas une perte de temps et d'argent, c'est un investissement vers une meilleure productivité et sérénité sociale. Mais attention, comme dans d'autres domaines liés à l'informatique, il est important de se rappeler que la technologie ne remplace pas la communication humaine. Il faut donc veiller à maintenir un équilibre. ■



VOYAGES D'AFFAIRES CE QUI VOUS ATTEND EN 2024

44

Tirées par la hausse des tarifs de l'aérien et de l'hôtellerie, les dépenses en déplacements professionnels ont retrouvé leur niveau d'avant la crise sanitaire. La montée en puissance de l'intelligence artificielle, les exigences liées au développement durable et les nouvelles aspirations des voyageurs vont bouleverser le secteur dans les prochaines années.
Par Thierry Beaupère.

Il aura fallu quatre ans pour que le voyage d'affaires retrouve ses niveaux d'avant la crise. Selon les projections d'Epsa, les dépenses des entreprises installées dans l'Hexagone pour leurs déplacements professionnels ont atteint 28,5 milliards d'euros en 2023, soit 95 % du niveau de 2019. Ce résultat est toutefois à nuancer. "La demande en volume est en retrait de 20 %, quasiment compensée par une inflation de 15 %", analyse Christophe Roth, directeur associé du cabinet, qui prévoit une nouvelle croissance cette année. Ce retour à meilleure fortune se traduit par des profondes évolutions, voire mutations. Focus sur les quatre tendances de l'année.

1 Le défi de l'inflation

Selon le rapport Air Monitor d'American Express Global Business Travel (GBT), les tarifs aériens devraient se stabiliser cette année, après une folle envolée. Ainsi, le syndicat professionnel Les Entreprises du Voyage estime à 25 % la hausse des prix des billets d'avion entre 2019 et 2023. En revanche, les tarifs hôteliers n'en finissent toujours pas de grimper et constituent désormais la principale préoccupation des *travel managers* au sein des entreprises, qui doivent faire le grand écart entre les nécessaires déplacements des salariés et des budgets qui restent sous surveillance. "Nos dépenses augmenteront de 4 % en 2024, avec davantage de déplacements, mais aussi des prix qui continuent à progresser", témoigne Margaux Grignard, *travel manager* chez Thales. Les revalorisations salariales et l'envolée des charges expliquent, en partie, cette inflation dans l'hôtellerie, mais aussi la forte reprise du marché des loisirs après le Covid qui a entraîné un rééquilibrage de la politique des hôteliers, au détriment des voyageurs professionnels.

Selon le cabinet spécialisé MKG Consulting, le prix moyen des hôtels en France aurait progressé de 27 % par rapport à 2019. À Paris, il fallait déboursier en moyenne 269 euros pour une nuit en 2023, contre 243 euros un an plus tôt. Et de nouvelles hausses sont à attendre cette année, dans les grandes villes comme dans la capitale du fait des Jeux olympiques et de l'augmentation de la taxe de séjour. "Le budget hôtel est le plus complexe à maîtriser pour une entreprise et il est de plus en plus difficile de négocier. Il faut faire jouer la concurrence, se tourner vers des hôtels indépendants et, pour les PME, s'appuyer sur une agence de voyages", considère Vangelis Panayotis, président de MKG Consulting. "Il est impératif d'avoir un

paramétrage plus fin de la politique voyages, avec, par exemple, la mise en place de seuils de prix hôteliers par pays, ce que l'on appelle les "city caps", en fonction des tarifs moyens constatés, du niveau de vie, etc.", ajoute Caroline Saccoletto, *purchasing manager* chez Arkema.

2 Le décollage de l'intelligence artificielle

Selon l'Association française des *travel managers* (AFTM), c'est en 2023 que l'intelligence artificielle (IA) a véritablement pris son envol, avec la médiation de l'IA générative qui permet la conversation avec une machine sur un mode humain. Il est encore difficile de savoir qu'elles seront les conséquences sur le voyage d'affaires, certains y voyant un danger pour les agences de voyages qui accompagnent et conseillent les entreprises, d'autres au contraire un atout. "Les voyageurs d'affaires sont de plus en plus exigeants et cherchent à optimiser chaque déplacement. L'intelligence artificielle peut offrir une expérience améliorée", estime l'éditeur de solutions technologiques Amadeus dans son Business Travel Trends 2024.

Dès cette année, l'intégration de l'IA dans certains outils de réservation proposés aux entreprises, comme Cytric Travel & Expense ou Neo (American Express GBT) constitue une vraie révolution. Ils vont progressivement devenir de véritables assistants personnels de voyage à partir d'une simple requête effectuée à la voix, et ce, à toutes les étapes du déplacement. Plus conviviaux, ils vont améliorer l'expérience-client en faisant des recommandations, voire des prédictions, pour optimiser certains points, tels que le moment idéal pour réserver un voyage ou la meilleure date pour organiser une réunion afin d'en minimiser le coût. En fonction de leurs profils, de leurs envies et de leurs historiques de déplacements, les voyageurs bénéficieront également de conseils avisés. Ces outils faciliteront la gestion des aléas sur place et, au retour, permettront d'améliorer la gestion des dépenses et le contact avec l'agence de voyages. Cette dernière pourra alors se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée, comme le conseil. Reste toutefois plusieurs réserves, notamment liées à la vie privée, dont il faudra dévoiler certains pans pour que l'IA puisse apporter de vraies réponses personnalisées aux utilisateurs.

3 Le renforcement de la politique RSE

Selon une étude de l'éditeur de solutions technologiques Concur, l'impact des voyages d'affaires sur le climat est devenu une préoccupation majeure pour les entreprises. Elles ajoutent des critères

►►► durables dans leurs appels d'offres et l'évaluation des fournisseurs retenus quant à leurs politiques RSE s'impose progressivement. Dans ce contexte, les salariés vont être de plus en plus sollicités. "Chaque voyage doit désormais être optimisé pour justifier le retour sur investissement et son impact carbone", explique Jenny Southan, fondatrice de l'agence de prévision des tendances de voyage Globetrender qui a inventé le concept de "Cumuls objectifs". *Au lieu de faire un aller-retour pour une réunion ou un événement, le voyageur devra prévoir également du temps pour rencontrer des clients, effectuer des reconnaissances, étudier des opportunités d'expansion...* Avec à la clé des déplacements moins nombreux, mais plus longs, davantage d'itinéraires mixtes combinant plusieurs destinations, et le recours au train chaque fois que possible.

En 2023, la SNCF a retrouvé le niveau de voyageurs d'affaires enregistré en 2019 et la "basculé" entre le train et l'avion évolue. Il y a quelques années, un voyageur privilégiait l'avion pour les trajets de plus de deux heures. Désormais, il préfère le train pour des voyages allant jusqu'à 3 h 45, qui deviennent par ailleurs un temps "utile" pour travailler. Les compagnies aériennes sont contraintes d'ajuster leurs offres en conséquence. Ainsi, Air France quittera l'aéroport d'Orly en 2026, laissant la place à sa filiale Transavia. Cela se traduira par moins de vols domestiques, avec, par exemple, la suppression du service de la Navette vers Toulouse, Marseille et Nice. Déjà, Transavia

a remplacé Air France sur l'axe Montpellier-Orly, avec trois rotations quotidiennes quand sa maison mère en proposait huit à dix. De son côté, le groupe Accor travaille à la certification de ses hôtels avec les labels Green Key et Green Globe et a mis en place des outils de mesure donnant aux entreprises des données précises sur les émissions de carbone de chaque établissement. *"Jusqu'à présent, le développement durable était un élément différenciant pour un hôtel. Demain, il va devenir discriminant"*, estime Vangelis Panayotis.

4 Le retour de la valeur humaine

Les confinements durant le Covid et le développement du télétravail ont distendu les liens entre les salariés. La motivation des équipes est devenue un enjeu essentiel, et passe par la multiplication des séminaires et autres team-buildings. On aurait pu croire qu'après le fort rebond consécutif à la crise sanitaire la demande en ce domaine se tasserait. Il n'en est rien et les entreprises continuent à multiplier les formats, hors du bureau, pour améliorer la cohésion d'équipe et le sentiment d'appartenance. Les soubresauts géopolitiques actuels, mais aussi les risques sanitaires ou liés à des phénomènes météorologiques, constituent d'autres motifs d'inquiétude et obligent à une vigilance accrue. Car une entreprise est responsable de ses salariés en déplacement professionnel et, en cas de problème, elle risque des poursuites pénales. De plus en plus de sociétés dont les salariés se déplacent à l'étranger travaillent avec un prestataire de sûreté, par exemple SOS International qui fournit des prestations de prévention médicale et de sécurité. Le défi est de taille car l'essor des réservations en ligne, effectuées directement par le salarié, complique la collecte de données et le suivi des déplacements. Et le télétravail amplifie les difficultés. Ainsi, environ un salarié sur cinq aurait travaillé à l'étranger au cours des douze derniers mois, sans en informer son employeur.

Enfin, corollaire du télétravail, on assiste au développement des séjours *bleisure*, la contraction de *business* et *leisure*. Les collaborateurs partent à l'étranger plus longtemps et moins souvent, ce qui les oblige parfois à passer un week-end sur place. Ils peuvent également être tentés d'ajouter quelques jours à titre personnel ; une pratique que les entreprises peuvent parfois accompagner en assouplissant des règles de politiques voyages qui, autrefois rigides, placent désormais l'expérience et le bien-être des salariés au cœur des préoccupations, en phase avec leur politique RSE, mais également pour mieux les fidéliser. ■



MICE : la centralisation des paiements, un axe de la performance managériale ?

L'organisation d'événements internes et externes retrouve sa dynamique et soulève de nouveaux enjeux. Le point sur les moyens à disposition des entreprises pour organiser, maîtriser, et sécuriser ces activités.

Si le marché du MICE (meeting, incentive, conference, exhibition) est en plein essor, de nouveaux défis ont émergé dans un contexte économique évolutif. En effet, le MICE est complexe par essence, du fait de la multitude de parties prenantes et de par le rapport de forces entre les directions des achats et les fournisseurs, qui s'est inversé à la faveur des seconds. Ainsi, hôteliers et lieux de réception fonctionnent avec des équipes en flux tendu pour produire des événements et gérer les remplissages de salles. Les clients, eux, font face à une problématique de gestion de trésorerie forte, dans un contexte inflationniste entraînant des restrictions voire des coupes budgétaires. Quant aux autres acteurs de l'écosystème (agences, plateformes de réservation en ligne entre autres), ils font face à une demande croissante avec peu de ressources disponibles.

Chacun a donc besoin d'outils et de process optimisés. « Les acteurs de l'évènementiel afin d'assurer une gestion optimale et fluidifier l'ensemble de leur business ; les entreprises pour mieux contrôler, piloter et négocier avec les fournisseurs ; les agences pour faire face à la gestion de trésorerie », précise Stéphanie Sauerwein, Responsable des Partenariats Globaux chez AirPlus, fournisseur de solutions de paiement.

Une nécessaire optimisation des outils et process

L'organisation d'événements implique parfois des étapes 6 à 12 mois en amont avec des pré-paiements puis des factures finales post-évènementielles. « D'un point de vue comptable, cela implique de réconcilier des données de

facturation de nombreux fournisseurs échelonnées dans le temps, ce qui constitue un challenge pour l'entreprise cliente, comme pour les agences », poursuit Stéphanie Sauerwein.

En intégrant un moyen de paiement unique pour l'ensemble des dépenses de déplacement et des achats divers (traiteur, agence de communication, publicité en ligne, sécurité, agence d'hôtes...), AirPlus assure la fluidité de tous les paiements. L'automatisation des process et la réconciliation des données comptables est alors simplifiée.

Le portefeuille de solutions de paiement centralisé permet de procéder à tous les achats de manière sécurisée et en conformité avec la politique achats définie. À la clé : gain de temps, de transparence, d'efficacité, amélioration process, et maîtrise des budgets.

Une approche harmonisée des dépenses

Selon Mathilde Le Gall, Directrice Commerciale AirPlus, les évolutions récentes ont conduit « vers une professionnalisation des achats MICE : de plus en plus d'entreprises ont des acheteurs dédiés à ce type d'achats, et parallèlement, les directions financières et les trésoriers sont désormais à l'initiative de la mise en place de solutions adaptées à ces dépenses ».

Dans ce cadre, AirPlus apporte également sa valeur ajoutée en termes de conseil tout au long du parcours - avant, pendant et après l'évènement. « La notion de fluidité s'applique pour les paiements comme pour l'ensemble de l'expérience, ajoute Mathilde Le Gall, de façon à ce que tous, donneur d'ordre et chaque partie prenante, bénéficient de solutions transparentes et sécurisées à tout moment. » ■



SMARTPHONES COMMENT ENCADRER

L'utilisation de leur téléphone portable personnel par les salariés peut affecter la sphère professionnelle. L'employeur est en droit de poser un cadre, sous certaines conditions.

Poser des limites adaptées

✔ Limiter l'usage de manière raisonnable

L'utilisation par le salarié de son téléphone portable personnel pour des conversations privées, la consultation de ses e-mails, la connexion sur les réseaux sociaux, sites Internet, etc., relève de sa vie privée. Celle-ci doit être respectée y compris au temps et au lieu de travail (c. civ. art. 9 ; cass. soc. 2 octobre 2001, n° 99-42942, BC V n° 291). Cependant, le salarié devant consacrer son temps de travail... à travailler, l'employeur peut limiter cette utilisation dans le cadre de son pouvoir de direction. Son action est toutefois limitée puisque les restrictions qu'il souhaite apporter doivent être justifiées par la nature de la tâche à accomplir et proportionnées au but recherché (c. trav. art. L. 1121-1). En pratique, il serait disproportionné d'interdire tout usage du téléphone portable personnel dans l'entreprise, sauf circonstances exceptionnelles (ex. : danger pour le salarié lui-même ou ses collègues). En revanche, cet usage peut, selon nous, être limité à une utilisation raisonnable et non préjudiciable au travail (ex. : prise d'un rendez-vous médical, gestion d'un appel de courte durée).

✔ Intégrer l'usage du smartphone dans le cadre de travail

Lorsque les salariés partagent un lieu de travail (ex. : bureau collectif, open space), l'employeur doit veiller à garantir de bonnes conditions de travail pour tous, notamment en limitant les nuisances sonores.

À notre sens, il pourrait ainsi :

- demander aux salariés de programmer leur portable en mode silencieux et de l'utiliser sans le son (ex. : écoute d'un message audio avec un casque) ;
- cantonner l'usage des mobiles aux pauses, sauf nécessité impérieuse (ex. : urgence) ;
- imposer aux salariés de s'isoler pour téléphoner, en prévoyant pour cela un local.



Exemple : Un salarié, qui avait refusé d'éteindre un smartphone diffusant très fortement de la musique dans un bureau collectif a pu être sanctionné (CAA Versailles 18 octobre 2011, n° 104086).

Pour mémoire, l'aménagement des lieux de travail et, plus généralement, les conditions

DES SALARIÉS LEUR USAGE ?



de travail sont des paramètres à prendre en compte dans l'évaluation et la prévention des risques professionnels (c. trav. art. L. 4121-2 et L. 4121-3).

✔ **Possibilité d'une interdiction absolue**
L'utilisation d'un smartphone personnel peut

être abordée de façon spécifique pour les postes :

- exigeant une vigilance constante et accrue (ex. : conducteurs d'engins de chantiers, manipulateurs de produits dangereux).
- exigeant une disponibilité immédiate du salarié (ex. : centres d'appels d'urgence, serveurs pendant le service, vendeurs) ;
- supposant une proximité avec des appareils électroniques susceptibles d'être perturbés (ex. : secteur médical ou aéronautique).

Selon nous, dans ces cas précis, il est possible d'interdire aux salariés concernés d'utiliser leur portable ou de recevoir des communications personnelles, sauf en cas d'urgence ou de gravité exceptionnelle. Il s'agit ici d'assurer la sécurité des salariés et des tiers (c. trav. art. L. 4122-1), de garantir la qualité et la continuité du service à la clientèle ou aux usagers.

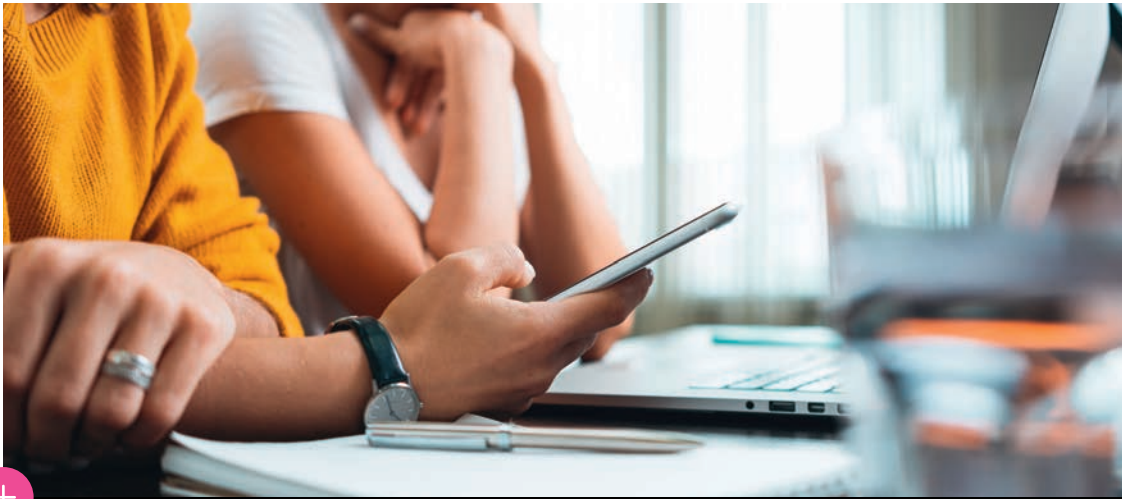
✔ **Salariés roulants**

Un chauffeur routier, ou tout salarié ayant à sa disposition un véhicule professionnel, pourrait se voir imposer de s'arrêter pour téléphoner. À titre d'exemple, un chauffeur de camion, qui envoyait des SMS au volant en violation des consignes de sécurité, a pu être sanctionné (CA Nancy 14 novembre 2012, n° RG 12/00388).

.....
À noter : Le Code de la route sanctionne l'usage d'un téléphone tenu en main par le conducteur d'un véhicule en circulation, «kit mains libres» compris (c. route. art. R. 412-6-1).

Utiliser le règlement intérieur

Pour encadrer l'utilisation du smartphone personnel dans le cadre du travail, l'employeur a intérêt à prévoir une clause dans le règlement intérieur (c. trav. art. L. 1321-1 ; circ. DRT 83-5 du 15 mars 1983 ; voir modèle). En pratique, qu'il s'agisse de mettre à jour le règlement existant ou d'agir par note de service, il doit respecter une procédure spécifique et s'en tenir à des limites justifiées et proportionnées (voir *Dictionnaire Social*, "Règlement intérieur"). À défaut, les règles fixées sont inopposables au salarié (cass. soc. 9 mai 2012, n° 11-13687, BC V n° 134). Et aucune sanction ne peut être prononcée si celui-ci ne les respecte pas. ■ ●●●▶



+

USAGE D'UN TÉLÉPHONE PORTABLE PERSONNEL AU TRAVAIL⁽¹⁾

DISPOSITIONS COMMUNES⁽²⁾

Utilisation modérée et respectueuse

Dans la mesure où cela n'apporte pas de gêne à la bonne exécution des missions du salarié, une utilisation raisonnable d'un téléphone portable personnel lui est permise aux temps et lieu de travail.

Le salarié doit néanmoins veiller à :

- limiter le temps d'utilisation de son téléphone portable personnel sur le temps de travail au strict nécessaire ;
- privilégier un usage pendant les temps de pause, sauf cas d'urgence ;
- dans la mesure du possible, s'isoler pour passer ou recevoir un appel, dans les lieux prévus à cet effet dans l'entreprise⁽³⁾

Afin de limiter les nuisances sonores pour ses collègues, le salarié doit supprimer au maximum les sons émis par son téléphone portable (sonnerie, touche, notifications...) et le positionner en mode vibreur.

Sanctions

- Le non-respect des règles indiquées ci-avant peut donner lieu à une sanction disciplinaire prévue au présent règlement intérieur.

DISPOSITIONS OPTIONNELLES : INTERDICTIONS CIBLÉES⁽²⁾

Utilisation dangereuse ou susceptible de porter préjudice à la qualité de service

- Pour des raisons de sécurité, sauf urgence absolue ou situation d'une particulière gravité, l'utilisation d'un téléphone portable personnel est prohibée pour les salariés affectés aux postes suivants (donner une liste précise des postes concernés).

- Afin de garantir la qualité et la continuité de service, sauf urgence absolue ou situation d'une particulière gravité, l'utilisation d'un téléphone portable personnel est strictement interdite pour les salariés affectés sur les postes de *(préciser les postes concernés)* car ils exigent une disponibilité immédiate pour la clientèle.

Utilisation incompatible avec certains

équipements électroniques dans l'entreprise

- Puisqu'elle est susceptible d'altérer le fonctionnement des appareils électroniques de l'entreprise (ex. : milieu médical ou secteur aéronautique), le téléphone portable personnel est interdit dans... *(préciser les zones de l'entreprise)*.

Protection du secret industriel

- Afin de protéger le secret industriel, l'introduction d'un téléphone portable personnel incluant un appareil photographique ou tout autre instrument ou application permettant une reprographie est interdite dans... *(préciser les zones de l'entreprise)*.

⁽¹⁾ Exemple de clause du règlement intérieur à adapter aux spécificités de l'entreprise. En cas de doute, l'employeur peut demander à l'inspecteur du travail de se prononcer de manière explicite sur la conformité de tout ou partie de son règlement intérieur (c. trav. art. L. 1322-2-1).

⁽²⁾ L'employeur peut, au choix, rédiger une clause unique ou répartir les différentes règles relatives à l'usage du téléphone portable personnel, selon leur objet, entre les parties "Discipline" et "Santé et sécurité au travail" du règlement intérieur (c. trav. art. L. 1321-1 1° et L. 1321-1 3°).

⁽³⁾ Si l'entreprise dispose d'espaces dédiés, il convient de préciser que les conversations téléphoniques doivent s'y dérouler.

15 minutes pour comprendre un enjeu juridique

1. Les spécificités du CDD

Le Contrat à Durée Déterminée (CDD) est un contrat de travail pouvant être sollicité dans un cadre précis. Ainsi, un contrat à durée déterminée (CDD) doit nécessairement :

Cliquez sur les cartes pour en savoir plus.



Mentions supplémentaires

Cliquez sur les cercles ci-dessous pour découvrir les mentions supplémentaires à inclure dans la rédaction d'un CDD :



2. Mentions obligatoires

Ci-dessous, les 4 principales mentions obligatoires à faire apparaître dans un CDD :

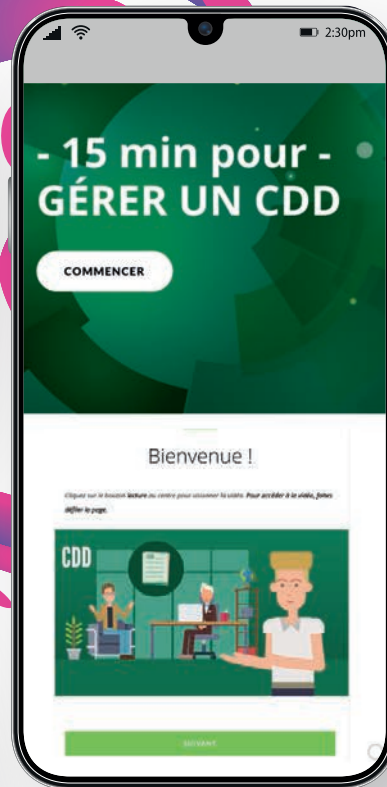
Cliquez sur les triangles ci-dessous pour en savoir plus.

Un motif de recours au CDD

Des indications sur le salarié remplacé

Des précisions sur le poste de travail occupé

Une indication de la durée du contrat



Bienvenue !

Cliquez sur le bouton lecture ou centre pour écouter le contenu. Pour accéder à la vidéo, faites glisser le page.



La requalification en CDI



ATTENTION

Le non-respect de certaines règles spécifiques au CDD, entraîne sa requalification en CDI notamment lorsque le CDD ne comporte pas certaines mentions.

En cas de requalification en CDI, l'employeur doit verser une indemnité d'au moins un mois de salaire.

Comment tester la capsule ?



1

Scannez ce QRCode



2

Bonus : une infographie en fin de test !

contact@grouperf.com | 01 47 70 87 17



Revue Fiduciaire

TECH RH

CAP SUR LES SOLUTIONS LES PLUS INNOVANTES !



Dans un contexte où l'expérience collaborateur et la gestion des talents occupent des places de plus en plus importantes pour attirer et fidéliser les salariés, les responsables des ressources humaines jouent un rôle plus crucial que jamais. Face à la multitude de solutions technologiques existantes, comment choisir la bonne pour votre entreprise ? Quelles sont les tendances pour 2024 ? Quelles fonctionnalités pourraient vraiment vous aider ? De l'automatisation de certaines tâches administratives à l'anticipation des besoins de formation ou de recrutement en passant par l'amélioration des plans de carrière et l'individualisation des parcours, le champ des possibles est large. Nous vous proposons un tour d'horizon des solutions qui pourraient devenir vos meilleurs alliés pour piloter les ressources humaines de manière efficace dans un monde du travail en perpétuelle évolution.



Justine Dima, spécialiste de la digitalisation des RH, professeure et chercheuse en ressources humaines à la HEIG-VD

“IL FAUT DIGITALISER PAR ÉTAPES”

L'essor des technologies de gestion des ressources humaines (HR Tech) offre de nombreuses opportunités aux organisations, et plus particulièrement aux professionnels RH. Les explications de Justine Dima, spécialiste de la digitalisation des RH, professeure et chercheuse en ressources humaines à la HEIG-VD en Suisse, qui a notamment réalisé sa thèse de doctorat, au Canada, sur l'impact de l'intelligence artificielle sur le monde du travail. **Propos recueillis par Fabienne Broucaret.**



Quelles tendances observez-vous en matière de HR Tech ?

Justine Dima. La technologie joue déjà un rôle clé dans le soutien au travail hybride, car elle permet de fluidifier les échanges et les process, de soutenir les managers, notamment via des outils de communication numérique.

Les "internal talent marketplaces" (MTI) gagnent aussi du terrain. Elles facilitent le matching entre des salariés et des opportunités en interne d'emplois ou de projets. Les nouvelles technologies contribuent à une gestion plus individualisée des carrières, des compétences et de l'expérience collaborateur. La gestion des données des employés, pour prédire des démissions ou des performances futures, se développe également. L'IA peut ainsi analyser une très grande quantité de données, par exemple les données RH au niveau mondial pour un groupe international. Le fait de pouvoir s'appuyer sur ces données pour prendre des décisions est un vrai plus. Mais cela pose des questions en matière de transparence dans la collecte et l'utilisation de ces données. Enfin, pendant des années, le métavers a paru très gadget. On constate cependant qu'il peut impacter positivement

l'expérience client. On peut donc transposer cela à l'expérience candidat. Je pense que cela a beaucoup de potentiel au début du processus de recrutement, pour que les candidats puissent se projeter, puis au moment de l'onboarding. C'est donc un plus pour la marque employeur, et pour la partie marketing des RH.

Les nouvelles technologies ne se résument donc pas à l'intelligence artificielle (IA), même si on en parle beaucoup en ce moment...

J.D. En effet, je distingue trois niveaux de digitalisation. Premier niveau : on numérise les documents papier. Dans le domaine RH, il y a des données sensibles. Garder des papiers en termes de sécurité n'est pas l'idéal. Cela paraît évident, mais c'est loin d'être le cas dans toutes les entreprises. Deuxième niveau : l'automatisation. Elle ne contient pas obligatoirement de l'IA. Il peut s'agir de répliquer une tâche de manière précise. Le principal avantage pour les professionnels dans ce domaine-là, c'est vraiment un gain de temps et d'efficacité. On réduit aussi le taux d'erreur. Troisième niveau : on utilise des technologies dites intelligentes (IA, machine learning, IA générative, etc.). Là, il y a un vrai bouleversement dans le sens où cela transforme la manière dont on réalise son travail. Cela engendre une nouvelle répartition des tâches et des rôles entre les humains et les machines. Que leur délègue-t-on ? On est censés se dégager de tâches qui peuvent être chronophages et inintéressantes

pour se consacrer à tout ce qui est un peu plus créatif, dans le relationnel, etc. Donc, tout ce que la machine ne fait pas bien encore aujourd'hui.

La première étape, c'est donc d'analyser ses besoins ?

J.D. Oui, tout à fait, car cela ne vaut pas la peine de faire appel à une IA de pointe en recrutement, si, finalement, vous n'avez pas tant de CV que cela à traiter. Pour certaines entreprises, c'est le recrutement qui va être très énergivore. Pour d'autres, la rétention d'employés. Donc, à chacun de trouver des outils adaptés à ses besoins réels. Ces derniers varient selon la taille de l'entreprise, du secteur, etc. La première question à se poser est donc : quel est mon besoin ? Parfois, quelque chose de très rapide à mettre en place suffira. Une automatisation basique fera l'affaire, ou une solution avec un bon algorithme, mais pas forcément de l'IA à tout prix. Est-ce que mon enjeu numéro un c'est la rétention des talents ou l'attraction de nouveaux candidats ? En fonction de cela, classez vos besoins par priorité, afin de digitaliser les RH de manière stratégique.

Quels écueils éviter ?

J.D. Il ne faut pas tout digitaliser d'un coup ! Il faut y aller par étapes, car cela va demander de l'énergie aux équipes. Il est nécessaire de les acculturer au changement pour le faire accepter. Il ne faut pas oublier qu'on peut avoir la meilleure des technologies, avoir analysé cela et se dire que c'est la bonne solution, mais si les employés, les managers et les professionnels RH n'adhèrent pas, c'est voué à l'échec. L'acceptation du changement, le volet humain de la transformation, est déterminante.

La formation aux logiciels est ainsi clé ?

J.D. Oui, car si la technologie apporte des choses, elle a aussi ses limites. Un petit peu comme nous, les humains. Si on prend l'exemple du recrutement, il est certain que les gens qui utilisent l'IA,

ou d'autres technologies, doivent être formés pour avoir un esprit critique et éviter les biais. Il faut de la complémentarité humain / machine : l'IA fait gagner du temps, mais l'humain garde son esprit critique et c'est lui qui prend les décisions. L'entreprise doit aussi se positionner sur comment les RH peuvent utiliser l'outil. Parce que d'une organisation à l'autre, il y en a pour qui cela ne va pas poser de problème qu'il n'y ait pas ou presque d'humain dans la boucle du processus de recrutement. Et pour d'autres, non, c'est important qu'à telle phase, il y ait un humain. Les dirigeants doivent être clairs sur le rôle des

RH. Il y a donc toute une sensibilisation à faire. La formation ne se limite pas à l'aspect fonctionnalité et technique de l'outil.

L'IA est-elle aujourd'hui un allié pour les RH, notamment afin de leur faire gagner du temps ?

J.D. Oui, l'IA peut faire gagner du temps aux professionnels RH en leurlevant des tâches chronophages et répétitives. Par contre, si le RH, avant l'IA, avait deux départements à gérer, et, qu'après l'IA, il en a 5, je ne suis pas certaine que, finalement, l'équation soit toujours la même ! Tout dépend donc des choix faits au sein de l'organisation. Mais si le périmètre reste le même, oui, là, c'est vraiment censé dégager énormément de temps. Ce qui permet de prendre du recul. Or, c'est essentiel dans la fonction

RH. Même des gens à haute responsabilité soulèvent beaucoup le problème de "Je suis pris dans l'opérationnel et je n'ai pas le temps de prendre du recul". C'est problématique quand on voit que le rapport au travail évolue, que les générations changent. Les RH doivent se réinterroger sur leurs pratiques : font-elles toujours sens aujourd'hui ? Comment s'adapter ? Et cela demande du temps. Du temps que les technologies de gestion des ressources humaines peuvent justement apporter aux RH. ■

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE, AMIE OU ENNEMIE ?

La question divise depuis l'émergence de ChatGPT. D'après la dernière étude de Zoom Video Communications, dévoilée fin décembre 2023, 74 % des dirigeants ont déclaré gagner "une à plusieurs heures par jour" grâce à l'usage de l'intelligence artificielle (IA) dans leur quotidien professionnel. 73% ont même indiqué l'utiliser plusieurs fois par semaine. Ils estiment notamment que cette technologie leur permet de se concentrer sur des tâches jugées plus intéressantes. De plus, pour les trois quarts d'entre eux, l'IA aide à mieux collaborer et à prendre de meilleures décisions.

Guillaume Allain, Directeur général produit de Lucca

“L’OUTIL DOIT ÊTRE FIABLE ET INTUITIF”

Faciliter le quotidien des administrateurs et celui des collaborateurs, tel est le double enjeu d'un système SIRH. Pour l'éditeur Lucca, cela va même plus loin que de la simple gestion RH : un tel outil doit aussi permettre de mieux appréhender les parcours professionnels. Sans oublier de rassembler les besoins en formation et compétences exprimés par les collaborateurs, l'un des piliers de la fidélisation en entreprise.



Quels sont les besoins que les entreprises expriment le plus souvent en matière de gestion RH ?

Les solutions Lucca, disponibles à la carte pour s'adapter aux besoins des entreprises, résolvent les principales problématiques de gestion administrative et RH :

temps de travail, flex office, dépenses collaborateurs, administration du personnel, entretiens annuels, formation, mais aussi mesure du bien-être au travail. En 2023, nous avons connu une croissance de nos abonnements de 50 %, preuve que les entreprises ont pris la mesure de la nécessité d'automatiser le plus possible les tâches sans valeur pour se concentrer sur celles qui comptent. Dans un contexte où le travail hybride s'est généralisé, les solutions SaaS favorisent aussi un meilleur rapport avec les collaborateurs, le management à distance est facilité. Il y a également une vraie attente de fiabilité et de confiance : il s'agit quand même d'outils qui impactent la paie et la comptabilité. Ces derniers doivent transmettre les données de manière sécurisée toute en conservant leur intégrité. Enfin, l'usage doit être intuitif pour le collaborateur final. Qu'il n'ait pas à demander à son manager des précisions sur son solde de jours de congés ou sur ses notes de frais, car cela génère souvent des discussions infinies, sources de conflits internes.

Comment une solution SIRH contribue-t-elle à améliorer la performance de l'entreprise ?

Une plateforme comme Lucca aide les entreprises à devenir plus performantes, car elle résout les problèmes de gestion grâce à l'automatisation. Elle rend les collaborateurs plus efficaces puisqu'ils se concentrent sur ce qu'ils aiment faire. Ils deviennent donc des salariés plus engagés. C'est cet engagement qui rend les entreprises plus performantes. La gestion de l'engagement est donc de fait une tendance très forte et qui se mesure, notamment par le biais de sondages anonymes. Notre module Engagement permet de réaliser ces enquêtes anonymes sur des sujets divers, comme la charge de travail, l'ambiance dans les équipes, la qualité des locaux ou l'adhésion à la stratégie de l'entreprise. Ainsi les managers peuvent prendre le pouls des équipes, ajuster si besoin et communiquer sur leurs avancées. D'autant plus qu'il est parfois compliqué, à distance, de percevoir les difficultés et les besoins des collaborateurs. Là aussi, la démarche doit rester intuitive : l'outil se présente donc comme tout formulaire qu'on trouverait sur Internet, avec un système de note de 1 à 5 et la possibilité de déposer un commentaire. Il est important que chaque réponse reste anonyme. En revanche, si plusieurs convergent vers une même problématique (comme les temps de travail par exemple), cela permet au manager d'engager des discussions avec ses collaborateurs, voire avec la direction de l'entreprise.

Comment sont pris en compte les souhaits de progression dans la gestion de carrière ?

Nous avons développé deux modules, l'un dédié

à la formation, l'autre aux compétences et qui complètent la gamme Talents. Chaque poste suppose des attentes en matière de hard skills et de soft skills : il est important que chaque collaborateur sache ce qui est attendu de lui. Il doit aussi comprendre comment il sera évalué en fonction de son expérience et de son ancienneté dans l'entreprise. De même, s'il évolue en interne, quelles seront les qualifications requises. Cela lui permet de se projeter en tant que manager ou en tant que garant d'une expertise. Il pourra se tester par rapport au modèle de compétences prévu pour l'entreprise. En parallèle, ces données aident les managers à identifier plus facilement les performances possibles et à créer des parcours de carrière.

L'IA bouleverse actuellement le secteur des RH : comment l'intégrez-vous dans votre système ?

C'est un sujet qu'effectivement nous abordons beaucoup, aussi bien en interne (avec nos développeurs) qu'avec nos partenaires RH. De manière générale, il faut rester vigilants quant à la diffusion des données. À ce jour, nous testons quelques cas d'usage de l'IA dans nos produits. Par exemple, nous regardons en quoi elle améliore la synthèse des verbatim lors des entretiens annuels ou lors des enquêtes anonymes. Mais l'appropriation « humaine » des réponses reste essentielle, afin qu'elles soient utilisées correctement. De plus, certes, l'IA est déjà adoptée par de grandes entreprises pour optimiser leurs process, mais les systèmes SIRH s'adressent à toutes les structures. Et ce que nous observons, c'est une recrudescence de l'équipement des entreprises industrielles. Or, les collaborateurs de ces dernières ne travaillent pas toujours derrière un ordinateur. Même en 2024, il y a encore des enjeux à adresser autour de l'usage mobile.

Comment y répondre ?

En assurant une expérience utilisateur mobile

qui sera, elle aussi, fiable et intuitive. Prenons les jours de congés, par exemple : selon nos statistiques, les salariés organisent leurs congés le soir ou le week-end, quand ils sont avec leur famille. Désormais, ils peuvent déposer leur demande en « live » et en quelques clics via une application mobile. L'interface est épurée, sans notions d'administration ou de paie : elle est dédiée à cet usage. De même pour les notes de frais, où il suffit de prendre son justificatif en photo avec l'application pour qu'il soit transmis. La TVA ou le type de dépense, entre autres, sont automatiquement identifiés. L'expérience utilisateur est améliorée grâce à cette simplicité d'utilisation.

Quels sont les enjeux pour les mois à venir ?

Les API (Application Programming Interface) deviennent stratégiques. Cela nous permet d'ouvrir nos systèmes internes pour qu'ils puissent se connecter à d'autres produits. Ainsi, il est possible de récupérer des informations des solutions Lucca. Les entreprises peuvent alors construire leur système d'information à partir de briques qui correspondent à leurs besoins et qui « parlent » les unes avec les autres. Cette intégration participe elle aussi à l'expérience utilisateur.

Par exemple, la paie est une activité que nous n'avons pas chez Lucca. Pourtant, nous sommes en mesure d'envoyer toutes les informations automatiquement en un clic : nouveaux collaborateurs, changements d'adresse ou de RIB, jours de congés, arrêts maladie, etc. En janvier dernier, nous nous sommes rapprochés de Silae, spécialiste des logiciels paie et RH. Cette intégration rend plus facile, plus rapide et plus fiable la transmission des éléments variables de paie depuis le SIRH. Nous espérons que cela nous permettra d'adresser le marché des ETI, notre objectif étant d'équiper d'ici la fin de l'année 2024 plus de 2 000 clients, pour un total de 300 000 collaborateurs. ■

LES AVANTAGES DE LA SOLUTION



- + Une plateforme complète et modulaire pour adresser la gestion des données collaborateur (Socle RH), des temps et des activités (Timmi), des talents (Poplee), des dépenses (Cleemy) et la préparation de la paie (Pagga)**
- + Paramétrage personnalisable**
- + Interfacée avec les plus grands logiciels de paie du marché**
- + 98,5 % de satisfaction client**
- + Tarifs dégressifs**

Mohamed Zaghou, Directeur product marketing de Cegid

“NOTRE VISION EST DE METTRE LA GESTION DE CES COMPÉTENCES AU CŒUR DES OPÉRATIONS RH”

Pour Cegid, le lien entre les innovations produits autour des compétences et l'automatisation RH constitue l'une des clés de la performance. Le point sur le marché et les solutions technologiques avec Mohamed Zaghou, Directeur Product Marketing HCM.



Cegid est un partenaire de la transformation digitale des entreprises et renforce depuis plusieurs années son accompagnement sur la partie RH. Où en est le marché français sur ce sujet en pleine révolution ?

Le marché est très clairement en transformation continue. Continue

pour la simple et bonne raison que l'on observe différents niveaux de maturité selon la taille d'entreprise, mais également selon les secteurs. Pour (volontairement) grossir le trait, on distingue différents “profils” d'entreprises lorsque l'on parle de transformation digitale qui se basent sur différents enjeux internes et ou externes.

La première catégorie d'entreprise est celle qui a atteint “une sorte de plafond de verre” du process manuel ou de la “non-automatisation des processus”. Cette première catégorie se retrouve au pied du mur où les processus manuels ne sont plus tenables pour l'entreprise (croissance à venir ou en cours, mauvaise image interne de la fonction RH...). Ce que ces entreprises-là vont vouloir,

c'est démarrer leur automatisation sur des processus RH tels que la gestion des entretiens par exemple, la formation ou un outil de gestion des candidatures. Il s'agit généralement d'entreprises de type “grosses PME / ETI”.

La deuxième catégorie est plus sur une approche de rationalisation. Généralement des entreprises qui ont démarré leur transformation digitale sur certains aspects et se retrouvent avec de nombreux systèmes en place à devoir rationaliser. Souvent des entreprises de plus de 2/3000 salariés.

Et enfin la dernière catégorie est plus dans une optique d'optimisation en complétant soit leurs systèmes existants ou en essayant de pousser plus loin leur niveau d'intégration entre les systèmes à des fins d'analyse de la donnée. Souvent des entreprises de grande taille. Il est rassurant de voir que les entreprises en France entreprennent de plus en plus leur transformation en tenant compte de leur “capacité” à absorber leur transformation (la preuve avec la présence accrue de la DSI dans les discussions).

Quelles sont les récentes innovations technologiques intégrées aux solutions Cegid, notamment en termes d'IA générative ?

Nous avons pour ambition de focaliser nos

innovations d'avenir sur de nombreux aspects. Le premier axe sera autour des compétences des collaborateurs. Le contexte économique n'est pas forcément favorable à une grosse vague de recrutements comme nous avons pu l'observer en 2022. Sur les prochaines années et étant donné la vitesse du changement de contexte (social, écologique, économique...), les entreprises vont devoir mieux gérer les compétences pour assurer la performance de leurs collaborateurs. Notre vision est de mettre la gestion de ces compétences au cœur des opérations RH avec une évaluation des performances comme source du référentiel de compétences, l'administration de formation qui permettront logiquement d'acquérir des compétences, mais également de continuer à alimenter un référentiel sur la base des formations suivies par les collaborateurs...

L'IA apportera sa valeur notamment sur la proposition de compétences à acquérir par le collaborateur pour faire de son plan de carrière une réalité, mais permettra également d'aider les experts RH dans la gestion productive de leur référentiel de compétences (gestion des catégories, organisation de la donnée...).

Le deuxième volet d'innovation sera autour de la donnée avec l'ambition de créer un pôle de données consolidées pour permettre à nos clients de l'exploiter au mieux. L'IA a, en effet, une forte valeur en termes de traitement et d'analyse.

Enfin, sur le volet recrutement, nous souhaitons également mettre l'IA au profit des recruteurs, avec un assistant IA qui guidera la rédaction des offres d'emploi et des sites carrière. Cela permettra *in fine* un meilleur référencement et une meilleure qualité du contenu des offres à pourvoir.

En quoi la solution Cegid représente-t-elle un outil stratégique pour mieux recruter ?

Notre solution d'acquisition des talents est véritablement un outil stratégique pour les entreprises pour un certain nombre de raisons. La première est de tout simplement permettre aux entreprises de mettre en valeur

leur image de marque employeur via leur site carrière et offrir la possibilité au candidat de se projeter lorsqu'il postule à une offre d'emploi. C'est aussi la possibilité pour les recruteurs de gagner en productivité et de ne pas se noyer sous des candidatures parfois peu qualitatives. Enfin, notre solution est d'autant plus stratégique pour les entreprises dont les managers jouent un rôle actif dans le processus de recrutement.

Quelles sont la vision et la force de Cegid en matière de fidélisation des équipes ?

Notre vision sur l'engagement et la fidélisation se porte à deux niveaux. Au niveau de l'expert

RH, en l'aidant à comprendre et mesurer la satisfaction des collaborateurs. Nous mettons à disposition une technologie simple à configurer et à déployer, qui permet de prendre le pouls auprès des collaborateurs sur la base d'une méthodologie éprouvée. Et au niveau du collaborateur, afin de lui mettre à disposition un outil qui permet d'échanger avec son manager, les membres de son équipe et avec

ses différentes parties prenantes autour des objectifs annuels. En somme, notre approche est axée sur la compréhension, la mesure et la mise en place d'actions pour renforcer l'engagement du collaborateur.

Les outils logiciels changent donc le quotidien des services RH, peut-on dire qu'ils sont un booster de performance pour les entreprises ?

Oui clairement, après c'est plus sur les bénéfices qu'ils apportent au collaborateur qu'en termes de productivité RH. Par exemple, la mise à disposition de "marketplaces d'opportunités" offrira aux collaborateurs des perspectives de carrière claires tout en pourvoyant des postes, ce qui assurera de la productivité. Cela aidera aussi les collaborateurs à monter en compétences avec les initiatives de formations et de développement... En somme, l'automatisation de certaines opérations RH doit aller au service du développement du collaborateur et de l'entreprise pour assurer une performance durable. ■

LES AVANTAGES DE LA SOLUTION

cegid

- + Valorisation de la marque employeur
- + Gain de productivité RH
- + Développer des perspectives de carrière claires

Claire Cohan, responsable marketing de Kelio

“NOS SOLUTIONS INTÉGRÉES SONT PENSÉES POUR TOUTES LES TYPOLOGIES DE COLLABORATEURS”

Dans le paysage évolutif de la gestion des ressources humaines, les SIRH jouent un rôle pivot, permettant aux entreprises de naviguer efficacement à travers leurs défis RH. Kelio, à travers ses solutions intégrées, se positionne comme un acteur clé en répondant aux besoins de centralisation des données, de fluidification de la gestion administrative, et d'optimisation de l'efficacité opérationnelle. Claire Cohan, responsable marketing de l'éditeur, nous en dit plus.



En matière de SIRH, les entreprises et leurs DRH ont besoin de solutions toujours plus intégrées. Pourquoi ?

C'est une véritable tendance de marché et une demande de plus en plus marquée des DRH. Concrètement, une solution intégrée va centraliser l'ensemble des données RH dans

un même système, et cette interconnexion améliore le partage et la cohérence des informations. Cela évite d'avoir à ressaisir les données d'un outil à un autre, réduit les problématiques d'interfaçage et les risques d'erreur.

Cela permet aussi à la DRH de mettre à disposition des collaborateurs et des managers un portail centralisé sur lequel ils vont retrouver toutes les fonctionnalités du SIRH (paie, absences, notes de frais, formation, entretien individuel et

professionnel, formation...) mais aussi toutes les informations, les actualités et la documentation relatives à la vie de l'entreprise (nouvel accord de télétravail, mise à jour du règlement...).

Dans ce cadre, comment se positionne Kelio et comment appréhendez-vous cette réalité afin de répondre aux besoins de vos clients ?

Kelio propose un SIRH intégré avec un Core RH. Il s'agit d'un dossier salarié complet dématérialisé qui permet une gestion et un suivi plus dynamiques du collaborateur sur l'ensemble de son cycle de vie au sein de l'entreprise. Par exemple, un salarié va pouvoir compléter ses informations personnelles, mettre à jour son adresse ou transmettre son nouveau RIB... À partir de là, le service RH va être directement prévenu des changements apportés sur le système. Au-delà de la dimension administration du personnel, notre SIRH intégré permet aussi d'optimiser le recrutement, la gestion des temps de travail, des entretiens professionnels et

individuels, de la formation, des emplois et des compétences...

Par exemple, quand un salarié dépose un jour de congé, il saura automatiquement quel est son solde. L'absence sera directement prise en compte sur le planning du personnel puis intégrée en paie sans ressaisie. Aucun événement (entretien, formation...) ne pourra alors être planifié à ce moment. Pendant l'entretien individuel, il sera possible d'évaluer les compétences du collaborateur et de faire le bilan des formations, voire de prévoir les prochaines formations qui viendront directement enrichir le plan de formation prévisionnel. Cette interopérabilité entre les modules du SIRH permet un gain de temps précieux qui peut ensuite être réalloué à des tâches à plus forte valeur ajoutée.

Recrutement, fidélisation, gestion de la paie... sont autant d'enjeux RH auxquels les entreprises sont confrontées en 2024. Dites-nous en plus sur ces défis RH.

Ce sont, en effet, des enjeux stratégiques autour desquels nos clients nous sollicitent très régulièrement. Pour le recrutement, notre ATS (Applicant Tracking System) se connecte aux principaux job boards et réseaux sociaux, offrant une visibilité maximale aux offres d'emploi et facilitant la gestion des candidatures. Dans une logique de promotion de leur marque employeur, nous pouvons, par exemple, personnaliser le tunnel de candidature et la présentation de l'entreprise. Cela peut prendre la forme d'une vidéo d'un manager qui va détailler les exigences du poste, d'un questionnaire ou d'une vidéo pitch du candidat qui va remplacer la traditionnelle lettre de motivation...

En matière de fidélisation, notre système d'onboarding assure une intégration fluide des nouveaux arrivants, leur donnant accès à toutes les informations et ressources nécessaires pour une prise de poste réussie : accès centralisé à ses informations personnelles, documentation pour mieux comprendre l'organisation de l'entreprise, ou encore aux actualités. Au-delà, dès son inté-

gration dans le SIRH, avant même son arrivée au sein de l'entreprise, il va être possible d'impliquer les autres départements de l'entreprise pour préparer le poste du nouveau collaborateur (équipement, bureau, chaise, PC...), organiser sa visite médicale, planifier ses premières formations... afin que ce dernier, *in fine*, se sente bien accueilli dans sa nouvelle entreprise.

Sur ces sujets, comment aidez-vous les entreprises ? Quelles sont vos forces et votre valeur ajoutée ?

Kelio aide les entreprises en leur fournissant un outil SIRH complet et intégré, capable de s'adapter à toutes les politiques de l'entreprise.

Nous mettons l'accent sur l'expérience utilisateur, afin de faciliter la gestion au quotidien pour l'ensemble des parties prenantes grâce à une information centralisée, mise à jour en temps réel. Nos solutions intégrées sont pensées pour toutes les typologies de collaborateurs et adaptées à leur outil informatique à disposition (PC, smartphone ou encore borne tactile). Les salariés deviennent ainsi acteurs de la gestion de leur vie administrative (congés, notes de frais, télétravail...) et professionnelle (formation, entretiens...). Pour les RH

et les managers, cette gestion fluidifiée et centralisée qui implique les collaborateurs représente un véritable gain de temps et d'efficacité au quotidien. Cela permet aussi d'établir des relations plus transparentes, ce qui renforce la culture d'entreprise et la marque employeur. Enfin, nos solutions sont évolutives et peuvent suivre les entreprises dans leur croissance et leur développement à l'international. ■

LES AVANTAGES DE LA SOLUTION

Kelio

- + **Logiciel RH centralisé et intégré : une seule base de données partagée qui irrigue les modules interconnectés**
- + **Solution internationale et multi-sites, traduite en 17 langues**
- + **99% de satisfaction client sur le support**

KELIO

- Boulevard du Cormier CS 40211, 49302 Cholet Cedex
- +33 825 814 400
- www.kelio.com

Guillaume Pithioud, Cofondateur - Directeur technique à Vaziva

“LA LIBERTÉ DE DÉPENSER OÙ LES SALARIÉS LE SOUHAITENT”

Vaziva propose depuis 2015 une carte de paiement Mastercard multi-dotation : cadeaux, culture, vacances, déjeuner... Guillaume Pithioud, cofondateur, présente cette solution innovante unique de gestion et de dématérialisation d'avantages aux salariés qui séduit à ce jour plus de 500 CSE et 200 000 bénéficiaires.



Quel est le point de départ de Vaziva ?

Nous sommes partis du constat qu'il existe plusieurs types de moyens de paiement sur le marché des chèques cadeaux, des chèques vacances qui sont distribués aux salariés dans le cadre de leurs avantages sociaux. Des moyens de paiement

qui sont assez limités en termes de nombre d'enseignes, mais également en durée d'utilisation. L'idée était donc de proposer un nouveau moyen de paiement, simple d'utilisation et utilisable partout. Et quoi de plus simple qu'une carte bancaire pour permettre aux salariés, grâce au réseau Mastercard, de dépenser où ils le souhaitent, chez tout type de commerçants.

Dans un contexte inflationniste fort, Vaziva peut-elle constituer un booster de pouvoir d'achat ?

La distribution de dotations sociales peut en effet constituer un véritable avantage pour développer le pouvoir d'achat et ainsi aider le salarié dans sa vie de tous les jours. Avec ces dotations sur une même carte, les bénéficiaires de la carte Vaziva bénéficient de la liberté de les dépenser où ils le souhaitent. Donc, forcément, de dépenser là où ils en ont besoin tout en répondant aux attentes des nouveaux modes de consommation.

C'est-à-dire ?

Par exemple, vous avez envie de partir à Barcelone en vacances ? Le site de Transavia affiche une promotion intéressante. Il est possible de l'acheter directement en ligne avec la carte Vaziva, comme avec votre carte bancaire traditionnelle. Idem pour réserver un logement en ligne, pour le restaurant sur place et même pour l'achat d'un petit souvenir dans un magasin de cadeaux. Notre solution dématérialisée permet vraiment de dépenser là où le salarié le souhaite en toute simplicité.

En quoi la solution Vaziva représente-t-elle un outil stratégique de recrutement et de fidélisation des équipes ?

Rappelons que l'ensemble de ces dotations est exonéré d'impôts, ce qui représente un levier en tant que tel. En outre, nous constatons que de plus en plus de salariés privilégient la qualité de vie au travail et les dotations sociales s'inscrivent complètement dans la qualité de vie. Le salaire n'est plus l'unique critère de sélection des professionnels. C'est pourquoi Vaziva constitue un outil stratégique de recrutement et de fidélisation pour les entreprises.

L'innovation Vaziva s'appuie sur le réseau Mastercard, pourquoi ce choix ? Quels sont les avantages ?

Le réseau Mastercard, c'est 30 millions de commerçants sur 200 pays, des grandes enseignes comme des petits commerçants près de chez soi ou de son lieu de vacances. Il faut savoir que beaucoup de commerçants locaux n'acceptent

pas le chèque cadeau ou vacances. Non seulement parce que cela implique une avance de trésorerie, mais aussi parce que les émetteurs prélèvent une commission qui va en moyenne de 2 à 8 %. Un chèque non utilisé faute de points de vente partenaires ne peut réellement soutenir le pouvoir d'achat. Vaziva est la première carte solidaire avec tous les acteurs, tous les commerçants et acteurs du tourisme et de la restauration. En outre, elle est valable 3 ans. Cela permet aux salariés de cumuler les avantages sur la durée et de dépenser quand ils le souhaitent.

Comment est géré le service au niveau de l'entreprise utilisatrice et le CSE ?

Vaziva fonctionne comme un service financier. Nous proposons à l'entreprise les outils de gestion afin de distribuer en quelques clics tout type de dotations chez ses salariés, sans avoir à gérer une distribution de support chèque ou autre à chaque fois. Idem en termes de commandes, de stockage.... Pour le CSE, l'ensemble du process se voit simplifié, ce qui offre un gain de temps significatif.

Quid des titres-restaurant ?

Côté RH pour la gestion des titres-restaurant, la solution Vaziva est également pertinente, car de plus en plus de restaurants font la fronde aux commissions. Notre solution solidaire est donc un argument pour permettre aux salariés de continuer à fréquenter leurs établissements préférés. C'est pourquoi de plus en plus d'entreprises nous choisissent pour la partie titres déjeuner.

Vaziva, c'est aussi une application à destination des salariés ?

Oui pour chaque dotation, le salarié est informé automatiquement par e-mail et par SMS. Il peut également se rendre sur l'application pour consulter son solde et ses différents paiements. De son côté, le CSE peut communiquer avec le salarié via l'application en envoyant des petits messages de manière à l'informer des différents événements qu'il propose. ■



LES AVANTAGES DE LA SOLUTION

vaziva

en toute liberté

- + Gestion simplifiée des dotations sociales
- + Réseau international
- + Paiement sans commission solidaire avec les commerçants



Facebook



LinkedIn

courrier Cadres



X



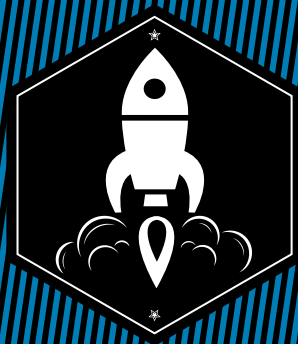
Instagram



38 €
1 AN : 6 NUMÉROS
Au lieu de 57,60 €*
Soit + de 35 % de remise
(valeur vente aux numéros)



Scannez le QR code pour vous abonner



PROGRESSER

65

SOMMAIRE

- 66 L'entretien : Charles Pépin, la joie de penser.....
- 72 Entrepreneur de légende : Coca-Cola, trois hommes et un empire.....

CHARLES PÉPIN LA JOIE DE PENSER

Diplômé de Sciences-Po Paris, d'HEC et agrégé de philosophie, Charles Pépin aime autant citer Bergson que Zlatan Ibrahimovic. Auteur de best-sellers qui rendent la philo accessible, il anime, sur France Inter, l'émission "Sous le soleil de Platon" et la chronique "La question philo". Avec un leitmotiv : donner matière à réfléchir et à (se) questionner. **Propos recueillis par Fabienne Broucaret. Photos : Léo-Paul Ridet.**

En quoi la philosophie peut-elle nous aider dans notre travail ?

Charles Pépin. La philosophie permet déjà de penser ce qu'on est en train de faire. Et, notamment, de questionner peut-être le sens de sa pratique. Cela ne nous fait pas nécessairement du bien parce qu'il y a évidemment beaucoup de métiers où le sens est dur à trouver, voire difficile à assumer. La philosophie n'a pas du tout pour fonction de rendre le travail plus agréable ou indolore, mais plutôt de questionner.

Qu'est-ce qui compte, selon vous, pour être heureux au travail ?

C.P. Pour moi, ce qui compte, par exemple, et c'est là où la philosophie peut nous éclairer, c'est notamment le fait que le bonheur est surtout relationnel. Si je suis heureux dans mon travail, cela peut ainsi être d'abord parce que j'ai une relation de qualité avec des gens avec qui je travaille. Cela peut même parfois compenser le fait que le travail en lui-même n'est pas passionnant, voire que je ne suis pas assez bien payé. Cette qualité de l'environnement

relationnel quotidien a toujours été, dans toutes les civilisations, le premier critère du bonheur. Ensuite, il y a un autre type de bonheur que la philosophie permet de comprendre, c'est le bonheur de la reconnaissance. Hegel disait que l'animal humain a besoin avant tout de reconnaissance. Son premier désir est un désir de reconnaissance. Mais, aujourd'hui, on confond souvent la reconnaissance au sens hégélien, qui est une reconnaissance objective de la valeur de son travail, avec la gloire. Les gens veulent être (re)connus tout court ! Or, ce n'est pas ça la vraie reconnaissance. Cette dernière peut passer par le salaire, mais aussi par la fonction, la parole, c'est-à-dire le fait d'être reconnu verbalement. Là où la philosophie est intéressante, c'est qu'elle a une approche plurifactorielle. Troisième élément clé : la capacité à se développer. Et, dans ce cas-là, c'est moins le bonheur que, peut-être, la joie au sens de Spinoza. La joie, c'est la capacité à accroître son potentiel, sa puissance, ses talents. Et la joie nous envahit quand on est capable de se développer, de développer sa compétence au contact d'une pratique. Ce qui est intéressant, c'est qu'on peut se dire que je n'ai pas assez de reconnaissance, mais, qu'en revanche, j'aime bien les gens avec qui je travaille. Ou l'inverse. Donc qu'on s'y retrouve. Mais, évidemment, si on n'a ni l'un ni l'autre, c'est un problème. Et, dans ce cas-là, peut-être qu'il faut avoir le courage, comme beaucoup de cadres, de plaquer son job à la Défense ou ailleurs, et de monter autre chose, de faire une formation technique ou de devenir artisan.

Comment réussir à avancer après des expériences douloureuses ?

C.P. Il faut faire attention à deux excès. Le premier, c'est d'être bloqué sur la case du ●●►



●●► passé, dans le ressassement, dans la rumination, de remâcher l'injustice. Et le deuxième, c'est l'écueil symétrique, c'est de croire qu'on va aller de l'avant comme ça, en appuyant sur la touche "Reset", en n'y pensant pas, en disant voilà, c'est du passé, je vais passer à autre chose. La vérité, c'est qu'on ne peut pas passer à autre chose, parce que le passé reste sous forme de souvenirs, de règles de vie implicites, de schémas, d'estime de soi ou d'absence d'estime de soi. Entre les deux, il y a un rapport qu'on pourrait appeler avec Bergson de "récapitulation créatrice", c'est-à-dire que je vais essayer de comprendre de quoi j'hérite pour aller de l'avant. Avec cet héritage, mais sans m'identifier à mon passé. Cela veut dire qu'il faut que je sache ce que j'ai vécu, que je sache en tirer des leçons, que je sache m'en souvenir pour ne pas répéter les mêmes erreurs, que je sache aussi être fier de ce chemin, même si, sur le chemin, il y a eu des choses douloureuses. Qu'est-ce que je fais de cette expérience ? Quand on a ce regard-là, on arrête de dire que c'était réussi ou raté, que c'était humiliant ou de la fierté, c'est toujours une expérience de vie. La question n'est pas qu'est-ce que cet échec dit de ma valeur, mais qu'est-ce que je vais faire de cet échec, comme une expérience pour aller de l'avant. Et c'est peut-être comme ça qu'on peut finalement mieux vivre un passé douloureux, en essayant de le ressaisir.

Vous aimez aussi prendre l'exemple du footballeur Zlatan Ibrahimovic pour montrer que "je suis ce que mon passé a fait de moi, mais je ne suis pas simplement cela"...

C.P. Oui, en effet, Zlatan a dit "Tu peux sortir de Rosengard – Rosengard étant la banlieue difficile de Stockholm dont il est originaire – *mais Rosengard ne sortira jamais de toi*". Cela veut dire qu'il ne faut pas croire qu'on peut s'extraire du passé, qu'on peut s'arracher à sa classe sociale. Non, on ne peut pas faire table rase du passé. Mais, en revanche, comme il faut vivre avec son passé et non pas dans son passé, pour éviter le ressassement et la rumination, il faut trouver la juste distance. Et la juste distance, c'est aussi d'avoir une fidélité à son passé. Parce

que si vous voulez aller de l'avant de manière accomplie et heureuse, vous ne pouvez le faire qu'en étant vous-même, c'est-à-dire en ressaisissant toute votre histoire, en étant l'héritier de tous vos succès et de tous vos échecs, en étant dans une forme de fidélité à votre chemin. Or, aujourd'hui, il y a une illusion propre à la modernité, que j'appelle dans mon livre *Vivre avec son passé*, l'illusion moderniste, qui est de dire "Non, je vais avancer sans m'intéresser au passé, parce que c'est lourd, parce que c'est pesant, et je vais m'alléger, comme si c'était une décision". Non, on ne décide pas de tout. Zlatan, ce grand philosophe, le dit très bien : tu peux avoir réussi en étant sorti de ta classe sociale, mais ta classe

sociale, elle est en toi, à travers ta façon de parler, de manger, même ton corps en porte le souvenir. Et moi, je crois que c'est très beau de dire qu'on emmène toujours avec soi toute son histoire. Il y a une belle phrase de Bergson qui rappelle un peu Zlatan : "Notre vie est ce chemin que nous parcourons dans le temps, jonché

des débris de tout ce que nous commençons d'être, de tout ce que nous aurions pu devenir."

C'est très beau comme phrase, parce que cela veut dire que, quand on avance, on avance aussi avec toutes celles et ceux qu'on n'est pas devenus, avec tous nos rendez-vous manqués.

C'est également valable dans le monde du travail, non ?

C.P. Tout à fait. D'ailleurs, cela peut être très intéressant dans une logique de recrutement, de ne pas avoir de l'amnésie, de ne pas vouloir effacer certains pans de son passé. J'ai aussi beaucoup vécu ça en tant que prof de philo, quand j'accompagnais des élèves qui préparaient des oraux en prépa. Ils croyaient souvent qu'il ne fallait pas parler des choses ratées. Par exemple, qu'on a abandonné le tennis en compétition, qu'on a raté son bac une fois, etc. Totale erreur ! On est beaucoup plus intéressant quand on parle de soi et quand on parle de ses ratages, dans la mesure où on arrive à dire ce que ses ratages ont généré comme apprentissages. On a une humilité qui vient de ses ratages, dans la

LA JOIE, C'EST LA CAPACITÉ À ACCROÎTRE SON POTENTIEL, SA PUISSANCE, SES TALENTS

mesure où c'est la vraie vie. Et puis, les succès qu'on a aujourd'hui doivent aux échecs d'avant. En général, on ne réussit jamais directement.

Quelles sont les conditions justement pour tirer le meilleur d'un échec ?

C.P. Première condition, pas de déni. Si vous êtes dans le déni de l'échec, il n'y aura jamais de vertu de l'échec. Par exemple, en tant que prof de philo, j'ai souvent vécu cela : je rends une copie notée 6 sur 20, et l'élève rebelle se dit que, de toute façon, Pépin, il note n'importe comment, et il ne reliera jamais sa copie. Déni de l'échec. Cet échec ne peut pas être vertueux. Deuxième condition, il ne faut pas qu'il y ait d'identification à son échec. Autrement dit, j'ai raté cela, mais moi je ne suis pas un raté. D'ailleurs, c'est pareil avec le succès. J'ai réussi cela, mais moi je ne suis pas un *winner*. Ensuite, il faut prendre le temps d'entendre ce que mon échec pourrait me dire. Là, c'est très compliqué. Et cela prend du temps d'ailleurs. C'est pour ça qu'il faut être accompagné et qu'il ne faut pas être pressé par l'époque. Il faut sortir un peu de la hâte. Est-ce que votre échec pourrait avoir une vertu de persévérance ? Dans ce cas-là, il faut continuer. Ou est-ce qu'il pourrait avoir une vertu de bifurcation ? Dans ce cas-là, il faut prendre un autre chemin. La quatrième condition n'est pas individuelle, mais structurelle. Il faut que la société, l'école, les familles, les entreprises, proposent un autre regard sur l'échec et arrêtent de stigmatiser ceux qui échouent. Et ce changement de regard, on en est tous responsables.

Mais l'échec peut avoir un impact sur la confiance en soi...

C.P. Attention, la relation entre l'échec et la confiance est plus compliquée. Évidemment, on pourrait se dire, au premier abord, qu'il y a des échecs qui sapent la confiance. Et, c'est sûr que c'est le cas. Mais

attention, il y a beaucoup d'autres cas qu'on a tous vécus où le paradoxe, c'est que l'échec nous fait gagner en confiance en nous, ou plutôt, pour être plus précis, nous fait gagner en confiance en la vie. Je m'explique. On imagine que si on fait ça et qu'on échoue, ça va être l'enfer. Que si on candidate pour ce poste et qu'on se retrouve le bec dans l'eau, ça va être horrible. Que si moi, j'écris un livre pendant trois ans et que personne ne le lit, ça va être horrible. Et en fait, qu'est-ce qu'on voit souvent ? Moi, cela m'est arrivé avec des livres, c'est, qu'en fait, on rencontre l'échec, c'est désagréable et douloureux, il y a une blessure d'ego, mais, finalement, on le vit mieux qu'on ne le pensait. Et on s'aperçoit qu'on a une confiance, je dirais, plus en la vie qu'en soi, qui a mieux résisté qu'on ne le pensait à l'expérience de l'échec. On se sent vivant et, parfois, on a besoin de certaines claques, de certaines résistances du réel pour se sentir davantage vivant.

Pour cultiver la confiance en soi, est-ce qu'on a forcément besoin des autres ?

C.P. Oui, évidemment, contrairement à ce que pourrait véhiculer une certaine idéologie volontariste, individualiste, qui dit que la confiance se développe par l'entraînement, par les compétences, par les 10 000 heures de travail, etc. C'est une dimension de la confiance qui existe, évidemment, mais qui est assez restreinte. On est beaucoup plus dépendant que la plupart des mammifères à la naissance. La confiance vient ainsi d'abord des autres, des autres qui savent me mettre en confiance, m'envelopper, me porter, me sécuriser, m'enseigner, m'apprendre. D'ailleurs, on retrouve une question de management importante : mettre en confiance d'une part, c'est-à-dire sécuriser, puis faire confiance d'autre part, c'est-à-dire déléguer, confier une mission et ne pas vouloir tout contrôler. Il faut faire les deux, c'est la grâce de la confiance ●●►

DATES CLÉS

1973

Naissance à Saint-Cloud (92).

2010

Sortie du livre *Ceci n'est pas un manuel de philosophie* (Flammarion). Il anime "Les lundis Philo de Charles Pépin" au cinéma Mk2 à Paris. Un rendez-vous qui perdure depuis.

2013

Sortie du livre *Quand la beauté nous sauve* (Robert Laffont).

2016

Sortie du livre *Les Vertus de l'échec* (Allary Éditions).

2018

Sortie du livre *La Confiance en soi* (Allary Éditions).

2021

Sortie du livre *La Rencontre* (Allary Éditions).

Entre 2020 et 2023

Il anime le podcast "Charles Pépin : une philosophie pratique" sur Spotify.

2023

Sortie du livre *Vivre avec son passé* (Allary Éditions).

●●●► relationnelle. Si on a été très bien sécurisé par les premiers liens, on va avoir besoin de retrouver quelque chose de doux et de confortable dans la relation humaine au travail. En revanche, si on a été mal accueilli au début de sa vie, qu'on est habitué à se battre et à compenser l'absence de lien sécurisant par le fait d'aller chercher de la sécurité autrement auprès d'autres figures, on aura une confiance en soi moins sereine, mais plus créative et combative. L'une n'est pas mieux que l'autre, mais c'est toujours la même idée : il faut vivre avec son passé et savoir de quelle enfance on est l'enfant pour savoir de quel type de relation humaine on va avoir besoin.

Quelles sont les différentes dimensions de la confiance en soi ?

C.P. Il y a d'abord la compétence, mais c'est en général une condition insuffisante. Ensuite, il y a la qualité de la relation humaine, la qualité des relations que j'ai avec ceux que je vois tous les jours. Et là, on rejoint le bonheur au travail, dont le premier critère est la qualité de l'environnement relationnel. On voit bien que ça impacte la confiance en soi. Et il y a une troisième dimension dans la confiance qui est centrale, c'est une confiance dans la vie. C'est-à-dire pas en ma technique et en ma compétence, pas en les autres et en la relation, mais en je ne sais quoi, qui s'appelle la vie, la chance, le karma, la nature... On pourrait multiplier les mots, mais c'est très important.

Vous dites aussi que "la confiance en soi est fille du plaisir". Est-ce que le plaisir est un moteur indispensable au travail ?

C.P. Alors oui ! Cela fait 25 ans que j'interviens en entreprise. J'ai toujours adoré ça. Je ne fais pas partie de ces philosophes qui ont une sorte de mépris pour l'entreprise. Moi, j'aime bien, ça m'intéresse. Et j'ai observé de mes yeux, juste comme un spectateur, qu'en France, souvent, il faut avoir triste mine pour avoir l'air compétent et être crédible dans son travail. Autrement dit, qu'il y a une sorte de soupçon sur le plaisir. Il

y a un soupçon sur quelqu'un qui est trop souriant. On le soupçonne de penser à autre chose. D'être un peu dilettante, d'être un peu amateur. C'est consternant. Parce que quand on s'intéresse à l'histoire de la philosophie, beaucoup de philosophes, et pas des moindres, comme Aristote, ont dit que l'indice de la compétence supérieure était le plaisir qu'on prend à ce qu'on fait. Qu'est-ce qui distingue un boulanger qui est bon d'un excellent boulanger ? C'est que l'excellent boulanger, il kiffe ! Pourquoi son geste est parfait ? Parce qu'il y prend du plaisir. Si tu ne prends pas de plaisir, c'est que tu n'es pas bon. C'est que tu n'es pas assez bon. Alors, vas-y, développe-toi. D'ailleurs, la joie que j'évoquais au début de notre entretien, dans le sens de Spinoza, est liée à l'accroissement de mon talent, à l'accroissement de ma puissance d'exister. Mais il n'y a pas que Spinoza qui dit cela. En fait, tous les grands philosophes ont valorisé le plaisir et la joie dans le rapport à la compétence, et même à l'accroissement de la compétence. Ce n'est pas facile à trouver, je suis d'accord. Mais si l'activité qui me prend le plus de temps dans la vie ne m'apporte ni plaisir ni joie, je vais mourir à petit feu. Il y a beaucoup de gens qui font un burn-out à cause de cela.

Et vous, qu'est-ce qui vous procure du plaisir dans votre travail ?

C.P. Plein de choses ! Mais il y a aussi beaucoup de moments sans plaisir, où je galère, je fais des phrases dix fois, j'ai

l'impression de ne pas avancer. L'un des plus grands plaisirs de mon métier, c'est de découvrir des idées nouvelles. C'est aussi d'avoir de la curiosité, de sentir la joie de penser, d'être surpris par une idée, de voir qu'elle vient quand elle veut, pas quand on veut, quand on a décidé de se mettre à son bureau. La joie, c'est d'accueillir des choses aussi inattendues. Et donc, pour moi, il y a un grand plaisir à accepter que ma vie ne ressemble pas à ce que je voulais qu'elle soit et que les choses ne se passent pas comme prévu. Il y a une forme de sagesse à ne pas vouloir tout contrôler et à essayer d'être disponible à ce qui n'était pas prévu. ■

L'INDICE DE LA COMPÉTENCE SUPÉRIEURE EST LE PLAISIR QU'ON PREND À CE QU'ON FAIT





Coca-Cola

TROIS HOMMES ET UN EMPIRE

Il est des entreprises qui sont indissociables de leur fondateur, comme Henry Ford qui a donné son nom à sa société ainsi qu'à un mode de production. D'autres, en revanche, ont été développées par plusieurs entrepreneurs. C'est le cas de Coca-Cola, qui est devenu le géant que l'on connaît aujourd'hui sous l'impulsion, entre autres, de trois hommes : John Pemberton, Frank Robinson et Asa Candler. Par Sylvain Bersinger, chef économiste au sein du cabinet Asterès. Il est auteur de la série de livres *Entrepreneurs de légende* (éditions Enrick B.) et a obtenu le Prix Turgot du jeune talent pour Les entrepreneurs de légende français.

72

On sait peu de choses de John Pemberton. Comme il est décédé avant que sa boisson ne connaisse le succès, aucun biographe ne s'est penché sur sa vie de son vivant. Il est né en 1831 à Knoxville, en Géorgie, et a étudié la chimie, la médecine. Grâce à cette formation, il ouvre sa propre pharmacie. Lorsqu'éclate la guerre de Sécession en 1861, il combat dans l'armée sudiste et développe une addiction à la morphine à la suite d'une blessure. C'est de cette dépendance qu'est né le Coca-Cola.

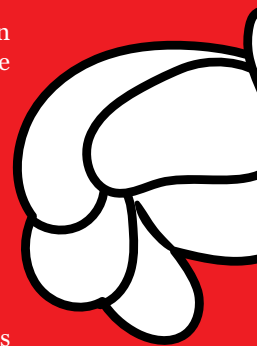
CELUI QUI A EU L'IDÉE

Pharmacien de profession, John cherche un remède qui l'aiderait à soigner son addiction. À force de tâtonnements, il en arrive à une boisson à base de cocaïne et de noix de Kola (ou cola). La recette initiale exacte, puis son évolution est inconnue, ce qui constitue d'ailleurs un mystère savamment entretenu

à des fins commerciales par la marque. Ce que John n'avait pas prévu, c'est que sa boisson serait agréable au goût. Il décide alors de la commercialiser en tant que soda, et non à des fins médicales et crée pour cela la Pemberton Chemical Company en 1885, à Atlanta. Précisons qu'à l'époque la boisson ne se consomme pas en bouteille comme aujourd'hui. Il s'agit d'un sirop auquel il faut ajouter de l'eau gazeuse. Elle est donc vendue au verre dans des "fontaines à soda" (sortes de salons de thé très populaires à l'époque) que John démarche sans trop de réussite.

LE GÉNIE DU MARKETING

Du trio, Frank Robinson est peut-être celui dont la contribution est la plus modeste. Mais, sans l'apport de sa petite pierre, nous ne parlerions probablement pas de Coca-Cola aujourd'hui. Né en 1845 dans le Maine, il a également combattu pendant la guerre de Sécession, mais dans le camp adverse de John Pemberton. En 1885, il s'installe à Atlanta pour vendre des machines d'impression d'affiches. Son truc, c'est la communication, et ça tombe bien, car ce n'est pas du tout le credo de John. Les détails de la rencontre entre les deux hommes sont mal connus,





toujours est-il que le courant passe entre eux (l'entreprise deviendra un symbole de réconciliation entre ces deux anciens soldats qui ont combattu face-à-face) et qu'ils s'associent. Pemberton devient le commercial de l'affaire, c'est lui qui invente et dépose le nom Coca-Cola. Il imagine aussi le célèbre graphisme.

LE DÉVELOPPEUR

Asa Candler est né en 1851, en Géorgie. Pharmacien de formation, il avait, ironie de l'histoire, postulé sans succès dans l'établissement de John Pemberton, puis fondé une petite entreprise pharmaceutique. Ayant bu un verre de Coca-Cola, il est instantanément séduit et convaincu du potentiel commercial de la boisson. John, malade, accepte de lui vendre ses parts. Puis, après avoir racheté celles de Frank Robinson, Asa Candler devient l'unique propriétaire de l'entreprise, qui est encore de taille très modeste et qui réalise plus de pertes que de bénéfices. C'est Asa Candler qui va faire de Coca-Cola le géant qu'il est devenu depuis. C'est un publicitaire audacieux, qui distribue des coupons gratuits pour sa boisson, pratique jugée suicidaire à l'époque. Il invente également les gadgets promotionnels, qu'il distribue largement aux établissements vendant sa boisson. Particularité notable, ces *goodies* indiquent le prix de la boisson : 5 cents. De 1886 à 1959, le prix d'un verre (puis d'une canette) de Coca-Cola ne bougera pas, ce qui fait du produit un objet de curiosité économique.

En plus d'être doué, Asa Candler a de la chance. Alors qu'il ne croit pas à la possibilité de vendre sa boisson directement en bouteille, des industriels viennent lui proposer la solution technique sur un plateau et de la développer en association avec lui. En 1919, lorsqu'Asa Candler revend l'entreprise à Ernest Woodruff, il a fait de Coca-Cola le numéro un du soda aux États-Unis. Ce sont les Woodruff père et fils qui entraîneront la boisson à la conquête du monde. Ils sont, en somme, les "quatrième mousquetaires" de Coca-Cola, preuve que le succès de l'entreprise ne saurait être réduit à l'action d'un seul entrepreneur. ■



Pour écouter tous les épisodes du podcast "Entrepreneur de légende", scannez le QR Code.







E-LEARNING

UN TERRAIN DE JEU PLEIN D'AVENIR

Si se former derrière un écran était déjà une pratique répandue avant la crise du Covid-19, le recours au “digital learning” s’est considérablement développé en France depuis 2020. Les plateformes de formation abordent de nombreux sujets, sous différentes formes, représentent des coûts variables et touchent un public varié. Elles partagent toutes pourtant un point commun : elles séduisent ! Et ce, aussi bien les salariés que les managers, pour leur gain économique, leur flexibilité et leur efficacité lorsqu’il s’agit de monter en compétences dans un monde changeant. ●●●▶

Dossier réalisé par Léa Lucas.

FORMATIONS EN LIGNE

LES ENTREPRISES NE PEUVENT PLUS S'EN PASSER !

Les formations en ligne se sont frayé un chemin au sein des entreprises au fil des années, au point d'être accessibles dans 64 % d'entre elles et de représenter 27 % des dispositifs d'apprentissage en interne, selon le baromètre de l'Institut des métiers du digital learning (ISTF) publié en 2023.

nous aident à concevoir nos propres contenus. Ils savent qu'ils ont une responsabilité de transmission de leurs savoirs, poursuit-elle. Ces créations réalisées en interne prennent environ trois semaines. Nous avons la capacité de créer dix heures de contenus vidéos par mois. Résultat ? L'entreprise propose deux types de formats : de courts parcours d'une trentaine de minutes d'information et de sensibilisation

La pratique du e-learning ne date pas d'aujourd'hui. La multinationale américaine IBM, attachée au développement des compétences de ses salariés, a été pionnière en la matière dès... la fin des années 1990 ! Depuis, le nombre de plateformes et de formations en ligne n'a cessé de croître partout dans le monde, et a littéralement explosé pendant la crise du Covid-19 en 2020. De gré ou de force, les entreprises ont digitalisé leurs formations afin de proposer une alternative à leurs salariés confinés. Et rapidement, elles ont trouvé de nombreux avantages à ce mode d'apprentissage 100% online.

DES CRÉATIONS INTERNES

Dès 2017, *"nous avons une équipe dédiée aux formations en ligne. Mais en 2020-2021, au moment du Covid-19, il y avait urgence à renforcer ce mode d'apprentissage"*, relate Elsa Thabart, DRH chez Niji, cabinet de conseils en transformation digitale. Cette équipe est composée d'un responsable, d'un chef de projet, de membres RH et de collaborateurs en fonction de la thématique abordée. Parmi les 1 300 collaborateurs de l'entreprise, *"certains*



(vidéos, lectures de documents, QCM) ainsi que des parcours pédagogiques plus approfondis à suivre pendant un an.

“Ces formations en ligne rythment leur année. C’est souvent plus efficace qu’une formation en présentiel de deux jours qu’on oublie une fois la session terminée”, avance-t-elle. Et ce réflexe digital est à prendre dès l’intégration chez Niji. Les nouvelles recrues doivent suivre six parcours sur plusieurs sujets essentiels (lutte contre le sexisme en entreprise, adoption de gestes écoresponsables ou encore cybersécurité). Le recours au e-learning est également une réponse au développement fort et rapide de Niji. *“Le nombre de recrutements mensuels ne permet plus de réunir, au même endroit et au même moment, les nouveaux arrivants dispersés sur huit sites en France. La logistique organisationnelle est devenue trop complexe et coûteuse”,* regrette Elsa Thabart, qui constate toutefois la réussite de cette nouvelle formule en ligne puisque *“plus d’un salarié sur deux”* s’y attèle rigoureusement. *“Notre objectif est de continuer à*



+

DES SECTEURS ENCORE À LA TRAÎNE...

Si certains secteurs ont adopté le réflexe de se former en ligne dès 2015, d’autres amorcent tout juste leur tournant digital en France. C’est le cas, par exemple, de la santé. Lancée en 2020, la plateforme Santé Académie s’est donné pour mission de mettre à disposition des professionnels de santé des contenus vidéos d’apprentissage en ligne. *“Ce secteur était en retard par rapport à d’autres”,* indique Félix Levieux, son cofondateur. Le Covid-19 a été une période propice pour faire émerger cette pratique digitale, notamment lorsque les pharmaciens ont dû procéder dans l’urgence à la vaccination obligatoire de patients. Les formations en ligne leur ont alors permis d’étendre leur champ de compétences de manière rapide et autonome en visualisant des gestes simples et en consolidant leurs connaissances autour du calendrier vaccinal ou encore des risques secondaires. Pour d’autres libéraux, le e-learning permet de ne pas avoir à s’éloigner géographiquement de leur cabinet pour aller suivre une formation dans une autre ville. D’autres, enfin, *“se forment pour le plaisir”,* précise Félix Levieux. Faute de moyens financiers suffisants, ces e-formations peinent à arriver jusqu’aux établissements médicaux et hospitaliers. Le dirigeant Félix Levieux rappelle pourtant l’importance de pouvoir se former rapidement *“dans un monde où les épidémies risquent d’être plus nombreuses à cause des conséquences du réchauffement climatique. C’est un enjeu sanitaire et sociétal crucial”,* pense-t-il. Au total, la plateforme a formé 30 000 professionnels de la santé depuis sa création, principalement des infirmiers, et prévoit d’en former 17 000 de plus en 2024.

développer des modules, toujours plus interactifs et engageants, en fonction des nouveaux outils proposés sur le marché”, termine-t-elle.

DU COACHING EN LIGNE

Peu de temps avant le Covid-19, la société française Gaz Réseau Distribution France (GRDF) avait également déployé plusieurs outils permettant aux managers de se former en ligne. *“Pour atteindre nos objectifs écologiques, nous devons repenser nos modes de travail et de pensées. Nous voulions renoncer progressivement à un ●●▶*



●●► *management pyramidal, pratiqué dans un monde stable, pour aller vers des méthodes managériales plus agiles et répondre aux nouvelles exigences d'un monde instable*”, explique en préambule Christine Ribes, déléguée transformation RH de GRDF. Afin d'accompagner les managers dans ce changement d'envergure, GRDF a notamment développé l'accès à un coaching personnalisé en ligne. Sur la base du volontariat, et en collaboration avec CoachHub, tous les managers peuvent s'inscrire afin de suivre à leur rythme et de façon illimitée des séances de développement personnel avec un coach qualifié qu'ils choisissent eux-mêmes. *“Celui-ci les aide à se poser des questions afin qu'ils prennent conscience de leurs réactions, de leurs comportements, en vue de les améliorer”*, poursuit la dirigeante.

Ce coaching d'environ six mois débute et se termine par une réunion tripartite composée du supérieur hiérarchique, du coach et du coaché afin de déterminer les axes de progression sur lesquels travailler, et de tirer un bilan en fin de parcours. *“Avant, ces pratiques de coaching étaient réservées aux équipes de direction, car elles étaient très chères, 6 000 à*

8 000 euros pour une personne. Désormais, grâce à la digitalisation des formations, et donc à la baisse importante des coûts, de nombreux managers de proximité y ont accès. C'est un gain extraordinaire ! Il faut vraiment que l'envie de progresser parte d'eux. Mais, s'ils le souhaitent, ils ont de nombreux outils à leur disposition, que nous voulons continuer de faire vivre ces prochaines années”, se réjouit-elle. Depuis 2020, plus de 400 managers ont été formés par ce biais. D'autres formations en ligne, comme des cercles de partage de bonnes pratiques de deux heures entre petits groupes de managers ou encore “une hotline” pour recevoir des conseils en urgence, sont proposées en interne. Si les formations en ligne permettent aux entreprises de réaliser des économies de temps et d'argent, en offrant la possibilité aux collaborateurs de se former de manière autonome et flexible, elles ne suffisent plus. Les périodes de confinement liées au Covid-19 étant révolues, les collaborateurs désirent de nouveau être formés en présentiel. Les entreprises ont ainsi progressivement (re)mis en place un modèle hybride, aussi appelé *blended-learning*, combinant les deux modes de formation. ■

CRÉONS VOS OPPORTUNITÉS DE DÉVELOPPEMENT

> L'IESEG vous accompagne au travers de parcours sur mesure, de formations diplômantes (Mastères Spécialisés® et MBA) et de projets de recherche appliquée pour votre transformation et celle de votre organisation.



IESEG
SCHOOL OF MANAGEMENT

EMPOWERING CHANGEMAKERS FOR A BETTER SOCIETY*

*Former et faire grandir les acteurs du changement œuvrant pour une société meilleure

MANAGERS

5 FORMATIONS À TESTER D'URGENCE

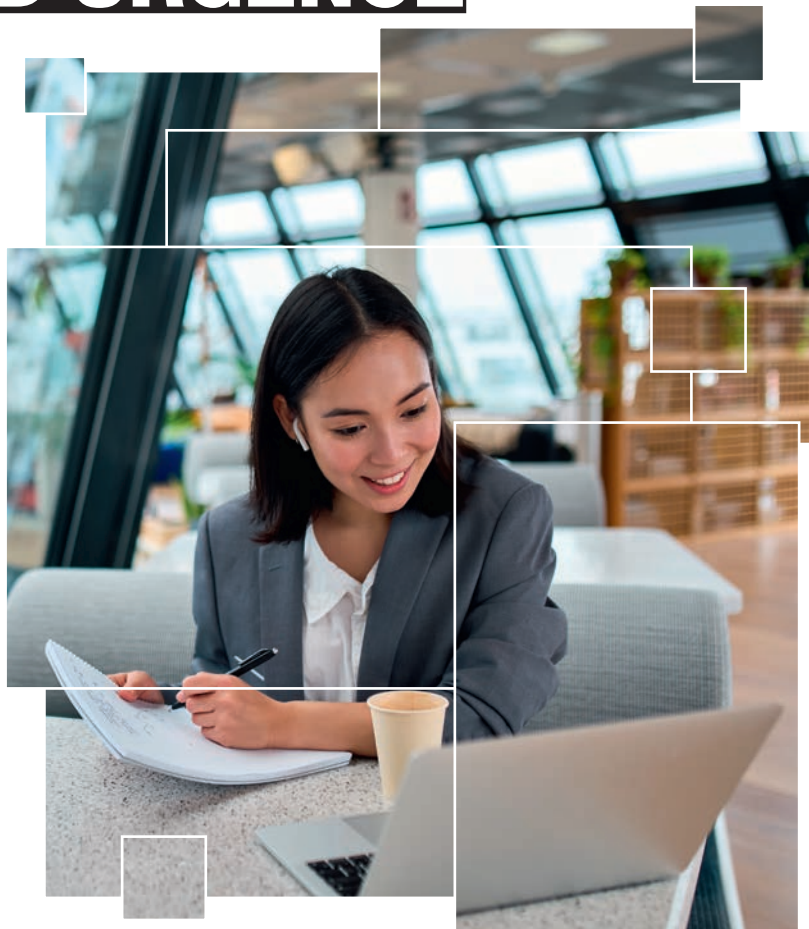
93 % des actifs français se sentent désengagés au travail, selon les chiffres publiés fin 2023 par Gallup, et leur (mauvaise) relation avec leur supérieur hiérarchique y serait pour beaucoup. Face à la montée de l'importance du rôle du manager pour fidéliser les équipes, de nombreuses plateformes ont émergé pour les accompagner dans le développement de leurs compétences managériales. Nous avons retenu 5 formations parmi des centaines accessibles en ligne.

1 LA PLUS FUN

Sous forme de jeux vidéo, la formation "Pacific : Leadership et gestion d'équipe" disponible sur la plateforme Gamelearn, invite le manager à se projeter dans un scénario pour le moins invraisemblable : à la suite d'un terrible crash d'avion, il se retrouve coincé sur une île déserte avec son équipe. Tous vont devoir s'échapper vivants de cette prison à ciel ouvert, en relevant de nombreux défis. Par ce biais, le manager-gamer développe des compétences, comme sa capacité à motiver, à évaluer et à récompenser des équipes, ou encore à déléguer habilement des tâches, à donner des feedbacks, à solutionner des conflits, à organiser des team buildings, et encore à consolider sa confiance personnelle. À l'issue de huit heures de formation payante et asynchrone, il aura la possibilité de valider ses nouveaux acquis grâce à un module certifiant.

2 LA PLUS COURTE

Aussi appelée micro-learning, la formation "Droit social et responsabilité du dirigeant" - lancée par BPI France, et conçue par l'avocat Jean-Michel Ageron du cabinet Ellipse Avocats, et du juriste Xavier Aumeran du même cabinet - permet de se former en une seule session d'une heure par le biais d'une vidéo. Objectif ? Renforcer ses connaissances sur un sujet très ciblé, dans ce cas autour des risques et situations pouvant engager la responsabilité pénale des managers en entreprise, très rapidement. L'accès à cette formation en ligne, et à d'autres sur divers sujets managériaux, est gratuit et immédiat.



3 LA PLUS HUMAINE

Avec un formateur ou rien. La formation "Méthode Will", lancée par l'entrepreneur Pierre Fournier en 2022, offre la possibilité aux managers de devenir manager-coach grâce à des exercices interactifs, animés par un tuteur dynamique. Chaque semaine, sous forme de classes virtuelles d'1 h 30, une promotion de managers (5 à 8 maximum) apprend les fondamentaux de l'écoute active. Ils développent ainsi la capacité à identifier les problèmes d'un ou plusieurs membres de leur équipe afin de les aider à trouver par eux-mêmes des solutions adaptées. Une inscription préalable payante est requise pour suivre cette formation de dix semaines.

Ce programme, Maxime Pawlak, CTO chez HD Rain, l'a suivi et apprécié. Ingénieur de formation, il avait l'habitude de se former avec des livres. Une ●●▶

En 2024, je suis la formation de référence en coaching professionnel



Présentation

Face aux changements stratégiques que vivent désormais les entreprises, les approches techniques ne suffisent plus pour donner un sens au management. Dans le même temps, la frontière entre la sphère professionnelle et la sphère privée ne cesse de se resserrer dans la recherche de performances individuelles, en particulier des dirigeants. Premier diplôme d'État en France, cette formation est dédiée depuis 2003 à tous ceux qui souhaitent s'engager dans une démarche professionnelle de coaching.

Objectifs

Ce cycle correspond aux attentes actuelles des entreprises :
Dévoiler les enjeux et les spécificités du coaching par rapport au conseil-expert d'une part, et par rapport au développement personnel d'autre part ;
Mettre en perspective les enjeux éthiques de la position de coach, dans et hors de l'entreprise ;
Bénéficier d'un lieu et d'un temps de partage d'expériences sur les méthodologies et les outils du coaching opérationnel, au contact de praticiens du développement des ressources humaines en entreprise, etc.



Public :

- Managers
- Consultants
- Acteurs de la fonction RH

Début de la formation :

Septembre 2024

Durée :

280 heures sur 9 mois

Les 5 Plus du Master Coaching d'Assas

- Tutorat individuel, 1 tuteur par élève pendant 1 an
- 26 intervenants, experts internationaux et praticiens
- Cursus pluridisciplinaire, couvrant tous les grands courants du coaching
- Promotions de 25 étudiants maximum permettant l'interactivité
- Réseau actif de plus de 500 alumni

Rythme adapté aux salariés :

- Le jeudi soir et le vendredi soir de 18h à 21h
- 10 samedis dans l'année de 9h à 17h
- 1 semaine complète de 9h à 18h

Candidatures :

ouvertes jusqu'au 30 mars
Éligible au CPF

Renseignements et inscription
<https://cfp.assas-universite.fr/fr>



Code RNCP : 35912

●●► fois inséré sur le marché du travail en tant que manager, le trentenaire rencontre des difficultés relationnelles et s'aperçoit qu'il lui manque notamment des compétences communicationnelles pour bien faire passer ses messages auprès de ses équipes. Il essaie plusieurs formations en ligne en asynchrone, mais décroche rapidement : *"Le distanciel me convenait, car je travaillais à Toulouse et ne pouvais pas forcément partir me former dans une autre ville. Mais, je voulais un formateur pour être assidu et aller jusqu'au bout du parcours"*. Maxime Pawlak intègre alors la formation "Méthode Will" de septembre à décembre 2023. Elle a aussitôt répondu à ses attentes. *"Je pouvais facilement m'organiser à l'avance pour suivre la formation à distance chaque semaine. J'avais l'impression de retrouver un petit groupe d'amis. Nous nous faisons des retours sur ce*

que nous avions mis en pratique depuis la session précédente. C'était une vraie joie chaque semaine dont j'ai immédiatement senti les bénéfices au travail !", se réjouit-il.

Dans le même esprit, Ludovic Girodon, auteur du best-seller *Dream Team*, propose une formation intitulée "Dream Manager : devenez le manager que vous rêvez d'avoir", éligible au CPF. Pendant huit semaines, il anime des sessions hebdomadaires de 1 H 30 sur Zoom. La formation se passe en cohorte, c'est-à-dire par petits groupes de managers pour favoriser l'échange entre pairs en live.

4 LA PLUS GREEN

Amoureux de la nature et éco-anxieux, c'est par ici ! Face à l'intégration croissante du développement durable dans la conduite stratégique et opérationnelle des activités des entreprises, beaucoup de métiers sont actuellement en mutation. La plateforme Ecolearn propose de nombreuses formations professionnelles visant à abandonner certains métiers traditionnels pour se tourner vers des métiers "verts" (visant directement à protéger la nature) ou bien vers des métiers "verdissants" (dont les compétences s'adaptent aux enjeux environnementaux). C'est le cas, par exemple, des managers d'achats pouvant évoluer vers du management dans les achats... durables. Pour cela, il suffit d'intégrer une formation de 20 heures pendant trois

mois en asynchrone. L'accès à la formation est payant, mais peut être pris en charge par un OPCO (France Travail, CPF). Les prochaines sessions virtuelles se dérouleront du 24 juin au 23 septembre 2024, puis du 14 octobre au 13 janvier 2025.

Autre piste : l'équipe de Jobs that makesens a répertoire sur son site Internet, dans l'onglet For-

mations, des dizaines de programmes en ligne pour (re)trouver du sens dans votre travail, par exemple "Intègre la durabilité à ton métier" ou encore "Forme-toi au métier de référent RSE". Encore aujourd'hui, *"près de la moitié des Français estime que la culture écologique n'est pas à la hauteur des enjeux"*, explique pour sa part Jean-Noël Tronc, directeur général du centre national d'enseignement à distance (Cned). C'est pourquoi, en partenariat avec l'Apec, le Cned a lancé en 2022 la

formation en ligne "B.A-BA du climat et de la biodiversité". *"Nous voulions développer une plateforme pédagogique fiable, conçue par des scientifiques membres du GIEC, asynchrone et accessible gratuitement. À la fin de chaque module, les apprenants auront la possibilité d'obtenir un badge numérique valorisant leurs nouvelles connaissances sur le sujet !"*, conclut-il.

5 LA PLUS PRESTIGIEUSE

La célèbre université américaine Harvard University s'adresse aux plus ambitieux... Car il s'agit notamment de parler anglais pour suivre ses formations, dont l'une est réservée aux managers : "Exercising leadership : foundational principles". Elle se donne pour objectif de leur faire appréhender la complexité du monde actuel afin qu'ils sachent comment prendre les meilleures décisions et mobiliser leurs équipes. Cette formation de huit heures, réparties en quatre sessions de 2-3 heures par semaine, est dispensée par le professeur Ronald Herfetz. Elle est disponible immédiatement en ligne, avec la possibilité de payer pour obtenir une certification à la clef. À noter que d'autres prestigieuses universités, comme HEC Montréal au Canada ou encore l'emlyon business school en France, proposent également d'excellentes formations en ligne à destination des managers... et en français ! ■

L'INFO EN +

Plus de 60% des apprenants terminent leur e-formation... si elle est tutorée ! Le facteur humain semble en effet incontournable, même dans le cadre de formations en ligne. Dans son enquête de 2023, l'Institut des métiers du digital learning (ISTF) a démontré le lien direct entre tutorat et taux de complétion (pourcentage d'apprenants allant jusqu'au bout du dispositif d'apprentissage) : en effet, 63 % des dispositifs tutorés ont enregistré un taux de complétion supérieur à 60 %, contre 57 % des dispositifs non tutorés qui, eux, ont un taux de complétion inférieur à 20 %.

Embarquez avec nous pour bâtir votre carrière RH

NOUVEAU

Manager RH

Bac+5 • CPF

Responsable RH

Bac+3/4 • CPF

Assistant.e RH

Bac+2 • CPF

NLG.AGENCY - Photo iStockphoto

ifocop
N°1 de la reconversion

88%

Taux d'emploi annuel domaine
Ressources humaines - Paie
(Etude Emploi pour France Compétences)

Qualiopi
processus certifié

REPUBLICQUE FRANÇAISE

La certification qualité a été délivrée au titre des catégories d'actions
suivantes : actions de formation ; actions de formation par l'apprentissage.

ifocop est membre du

**COLLEGE
DE PARIS**

FORMATIONS DU FUTUR

**3 OUTILS DIGITAUX
EN PLEIN ESSOR**

La fin du télétravail obligatoire et le retour du travail en présentiel en entreprise auraient pu ébranler la popularité grandissante des formations en ligne. Il n'en est rien ! Le marché mondial du "digital learning" devrait représenter plus de 800 milliards de dollars en 2030, dont 70 % de l'activité concentrée aux États-Unis et en Europe, d'après les chiffres du Globe NewsWire, publiés fin 2023. Et trois outils digitaux en pleine expansion devraient tirer leur épingle du jeu...

1 LA RÉALITÉ VIRTUELLE

Une fois un casque posé sur les yeux, la réalité virtuelle (RV) permet à l'utilisateur d'aller plus loin qu'un simple échange derrière un écran avec d'autres individus. Ce nouvel outil permet une immersion plus vraie que nature dans un environnement virtuel (réel ou fictif). *“Cette forme d'apprentissage nécessite d'être en présentiel, mais est extrêmement efficace. Au lieu de se contenter de lire un cas fictif et d'en discuter, les formés sont en plein dedans, ils vivent la situation. L'expérience émotionnelle ressentie par les apprenants est beaucoup plus forte que les autres types de formation”*, affirme Nathalie Nawrocki, directrice exécutive des partenariats entreprises à l'INSEAD, école de management, qui a lancé Insead XR Portal en octobre 2023, une grande bibliothèque d'expériences d'apprentissage par la réalité virtuelle. *“Les apprenants sont plus impliqués, et donc apprennent mieux et retiennent plus longtemps les enseignements dispensés. L'expérience est aussi plus individualisée, chacun a la possibilité d'être proactif en prenant des décisions. À la fin, nous faisons un point “en vrai” tous ensemble.”* Si les formations en réalité virtuelle présentent de nombreux avantages, leur démocratisation reste limitée, selon Nathalie Nawrocki, en raison du *“coût élevé et du volume encombrant des casques”*. Pour l'heure, elle reste majoritairement réservée aux secteurs industriels, militaires et médicales, où les professionnels travaillent quotidiennement avec des machines, ou bien font face à des situations dangereuses ou à enjeux élevés (soldats, pilotes, chirurgiens, pompiers).

**2 L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE**

Pour l'heure, l'intelligence artificielle (IA) est davantage un sujet de formation qu'un outil digital de formation. *“Nous constatons beaucoup de demandes de formation sur l'IA, mais la plupart des formations en ligne n'incluent pas encore de l'IA dans leurs programmes”*, commente Nathalie Nawrocki. La tendance pourrait toutefois rapidement s'inverser dans les années à venir. *“Dans notre école, nous avons développé un assistant virtuel capable de remplacer un individu dans les jeux de rôle virtuels. Cela permet aux apprenants de continuer à se former par le biais d'exercices nécessitant un binôme, sans toutefois dépendre de lui”*, indique-t-elle. Le recours à l'IA permettrait également d'accroître significativement la qualité des formations en ligne du futur en suggérant aux apprenants des contenus personnalisés en fonction des objectifs ●●►

3 et 4
AVRIL
2024



À vos marques,
prêts,
entreprenez !

GO ENTREPRENEURS

48h de rencontres pour créer et développer votre entreprise

Inscription gratuite sur go-entrepreneurs.com

#GoEntrepreneurs

PARTENAIRES OFFICIELS

PARTENAIRES ASSOCIÉS

MÉDIAS OFFICIELS

AVEC

ORGANISÉ PAR



●●► visés, du poste actuel, des compétences acquises ou encore de la personnalité. *“Nous avons également développé Insead Learning Hub, une application qui envoie automatiquement sur leur smartphone des contenus individualisés comme des articles ou des podcasts”*, souligne la dirigeante. Des chatbots pourraient aussi être disponibles 7j/7 et 24h/24 pour répondre de manière instantanée et exhaustive à leurs questions. *“LIA va être au cœur des formations dans les années à venir. Il faut s’y préparer, mais avant, il s’agit de dompter cet outil pour qu’il soit profitable à tous. Il ne faut pas aller trop vite, car si les individus ne sont pas prêts à accueillir une technologie, ce sera un échec”*, avertit Jean Alessandri, directeur des programmes à l’IFG Executive Education (organisme de formation pour les décideurs).

De son côté, Gaëlle Féchant Garnier, directrice de l’offre et de la pédagogie chez Unow, se veut rassurante : *“LIA ne va pas remplacer le formateur, les gens ont besoin d’un humain en face qui va jouer sur l’émotion, l’empathie, la projection de l’apprenant dans de nouvelles compétences. Donner du contexte, remettre en perspective, seul l’humain peut le faire. Mais l’IA peut aider dans l’accompagnement des apprenants. Elle fait revenir à la conception socratique de l’apprentissage, à l’émergence des connaissances par des questions. On peut configurer son propre ChatGPT pour personnaliser l’apprentissage et lui demander d’envoyer tous les deux jours deux questions aux stagiaires pour vérifier où ils en sont et, en fonction des réponses, de poser des questions qui permettent de revenir sur ce qui n’est pas acquis. Mieux vaut pour cela avoir une solution interne à l’entreprise, capable de proposer le meilleur contenu pour permettre de revoir ce qui n’a pas été compris ou d’aller plus loin.”*

3 LE "MOBILE LEARNING"

L’apprentissage sur smartphone, enfin, est l’outil au plus gros potentiel de réussite. *“L’usage de l’ordinateur pour se former est en perte de vitesse au profit du téléphone portable que nous avons en permanence entre les mains. Aujourd’hui, leurs usages respectifs sont à peu près équivalents, mais dans quelques années, la plupart des actifs français se formeront uniquement sur mobile”*, estime Jean Alessandri, directeur des programmes à l’IFG Executive Education. Le petit écran est adapté pour des formats courts et ludiques permettant de découvrir de nouveaux concepts en ATAWAD (*Any Time, Any Where, Any Advice*). Cependant, il est moins efficace que les ordinateurs pour suivre de longues formations approfondies. Se former uniquement sur smartphone, c’est aussi risquer d’être distrait par d’autres notifications et ne plus faire la distinction entre vie personnelle et professionnelle. ■

+

MÉTAVERS : LA GRANDE (DÉS)ILLUSION

Beaucoup d’entreprises ont pensé que le métavers - mondes virtuels connectés à Internet perçus en réalité augmentée où les individus peuvent interagir par le biais d’un avatar - allait révolutionner la formation en ligne. Cependant, le coût de cette technologie a considérablement freiné son expansion. *“Le temps de développement des univers virtuels est très long et l’équipement en casques coûteux, sans parler de la logistique pour les nettoyer, les entretenir et les stocker”*, explique Elsa Thabart, DRH de Niji, qui en a fait l’expérience. De plus, son manque de souplesse et d’ergonomie n’était pas satisfaisant pour les salariés. *“La nécessité de s’organiser pour connecter ses avatars en même temps dans l’univers virtuel était contraignant, sans avoir le gain du contact réel qu’offrent les formations en présentiel. De plus, certains collaborateurs ne supportaient pas le poids des casques, tandis que d’autres avaient un sentiment de claustrophobie ou de vertiges. Pour le moment, le métavers n’a pas assez d’avantages pour supplanter ni les formations en présentiel, ni les formations en ligne classiques”*, regrette la dirigeante. Un revers retentissant pour Mark Zuckerberg...



Votre réussite professionnelle
au creux de l'oreille

DISPONIBLE SUR
<https://cdipodcast.com>



DÉCOUVREZ NOS PODCASTS



ÉGALEMENT DISPONIBLE SUR



TUNE IN

Besoin de présenter un garant ?



VISALE, UN GARANT
100% GRATUIT, QUI
FACILITE L'ACCÈS AU
LOGEMENT ET RASSURE
VOTRE PROPRIÉTAIRE

**Ayez le réflexe
Action Logement !**



Janvier 2023 - Action Logement Services SAS au capital de 20 000 000 d'euros - Siège social : 19/21 quai d'Austerlitz 75013 Paris
824 541148 - RCS Paris - Immatriculée à l'ORIAS sous le numéro 17006232 - Société de financement agréée et contrôlée
par l'ACPR - Aide soumise à condition, plus d'information sur actionlogement.fr - Visale est une marque déposée pour
le compte d'Action Logement Services



RESPIRER

89

SOMMAIRE

- 90** Mobilité : Strasbourg, la plus européenne des villes françaises
- 94** Mutation : d'avocate à praticienne dans le bien-être
- 96** Argent & patrimoine : l'assurance-vie pour faire face aux aléas
- 104** Drive : Fiat 600e Red, magie à l'italienne
- 106** Conso : adopter le recyclé, c'est gagner !
- 110** High-tech : smartphones, et si vous preniez le pli ?
- 112** Heures sup
- 114** Courrier

STRASBOURG LA PLUS EUROPÉENNE DES VILLES FRANÇAISES

90

Parlement européen de Strasbourg



Si cette ville alsacienne ne fait pas partie des plus grandes métropoles de France, c'est l'une des plus attractives depuis plusieurs années : pour sa proximité avec ses voisins européens, son dynamisme économique et son indéfectible attachement à la nature. Ouverte à l'innovation, elle reste fortement marquée par ses traditions.

Par Léa Lucas.

En 2022, Strasbourg a été élue "ville la plus attractive de France" par HelloWork. Isolée jusqu'alors dans le nord-est de l'Hexagone, la métropole alsacienne de plus de 500 000 habitants a su mettre ses atouts en avant ces dernières années. Au point que 14 000 citoyens s'y sont installés entre 2015 et 2021, d'après l'INSEE. *"Ces nouveaux arrivants restent plus ou moins longtemps. Mais en règle générale, quand ils viennent vivre ici, ils n'ont plus envie de repartir"*, affirme Anne-Marie Jean, vice-présidente de l'Eurométropole de la ville de Strasbourg. Ils sont originaires des quatre coins de la France, mais aussi d'Europe. Situé à la frontière de l'Allemagne, et non loin de la Belgique et du Luxembourg, Strasbourg héberge des organisations internationales attractives pour les travailleurs européens (Conseil de l'Europe, Cour européenne des droits de l'homme ou encore Parlement européen). *"C'est une ville multiculturelle et polyglotte au cœur de l'Europe"*, confirme l'ancienne Lilloise.

UN TERRITOIRE INDUSTRIEL

Le port autonome de Strasbourg, relié aux grands ports maritimes de Rotterdam et d'Anvers, est également un point de passage majeur pour les importations et exportations françaises vers le reste du Vieux Continent. Il illustre le dynamisme économique de Strasbourg dans des secteurs variés. La ville alsacienne s'est notamment imposée comme une place financière importante, avec des sièges de banques et d'assurances, mais aussi comme un territoire industriel incontournable, *"notamment dans les domaines de la santé et de la chimie"*. *"Nous sommes fiers d'avoir de nombreux* ●●▶

●●●► *Prix Nobel*”, se félicite la dirigeante. Au total, 18 personnalités membres de l’université de Strasbourg ont reçu ce prestigieux Prix depuis sa création en 1901. Le dernier en date ? Le chimiste Jean-Pierre Sauvage, en 2016, pour son travail sur les machines moléculaires.

“Presque un quart des emplois (21 %) sont dans le secteur de l’industrie et de l’innovation, complète Georges Delorme, manager du cabinet Randstad Search à Strasbourg. Il y a eu une explosion de la demande en 2021 après le Covid-19. Toutes les entreprises avaient besoin de main-d’œuvre pour relancer leurs activités, ralenties par des problèmes d’approvisionnement liés aux pénuries de matières premières. Depuis la deuxième partie de 2023, nous observons un retour à la normale du nombre d’offres d’emploi.” Il précise que *“34% des cadres du Grand Est sont concentrés à Strasbourg et 17% des postes sont réservés à l’encadrement. Parfois, nous allons chercher des profils qualifiés résidant à Paris. Heureusement, avec l’arrivée du TGV, ils se retrouvent à moins de deux heures de la capitale”*.

Lors des négociations salariales, la proximité géographique avec l’Allemagne et la Suisse est un argument de poids. *“Si elles souhaitent rester attractives, les entreprises françaises sont obligées de s’aligner pour répondre aux exigences salariales”*, commente Georges Delorme. Cela permet

à certains d’acheter un bien immobilier même si, comme dans de nombreuses grandes villes françaises, le marché de l’immobilier reste onéreux.

ÉCONOMIE CIRCULAIRE VERTUEUSE

Autre secteur porteur : l’écologie. *“Nous sommes très préoccupés par cette question, probablement plus que dans les autres villes françaises, estime Anne-Marie Jean, en rappelant que Strasbourg est bordé de paysages naturels majestueux, comme la Forêt-Noire et les Alpes allemandes. Les entreprises du territoire tiennent à préserver cette biodiversité en traitant leurs déchets, car ils peuvent être transformés en ressources.”* Des sociétés énergétiques récupèrent, par exemple, la chaleur émise par les entreprises lors de processus de production afin de la faire transiter vers des structures de la ville, dont des habitations. *“Nous chauffons actuellement près de 12 000 logements. Nous nous fixons l’objectif d’en chauffer 15 000 prochainement. Nous voulons inscrire la région dans une économie circulaire vertueuse”*, explique la dirigeante. Cette importance accordée à la transition écologique est notamment perceptible dans le secteur du bâtiment. *“C’est frappant, pour le manager de Randstad. Le secteur du bâtiment est confronté à une crise de la construction de logements neufs liée à la difficulté d’accès à la propriété, alors que dans le secteur de la rénova-*



Musée d'art moderne et contemporain de Strasbourg

tion énergétique, comme l'isolation thermique, la demande est forte." Strasbourg met également les bouchées doubles sur le développement des pistes cyclables et du réseau de transports en commun. "Cette politique ne date pas d'aujourd'hui. Elle remonte aux années 1980-1990, mais est devenue le plus gros budget de la métropole. Cela représente plusieurs centaines de millions d'euros par an. Faciliter les modes de déplacement des usagers est fondamental pour leur assurer une bonne qualité de vie", plaide la vice-présidente. Strasbourg a de quoi faire rougir Amsterdam : les vélos, très prisés par les moins de 35 ans, sont partout, tandis que la ville déploie en parallèle les tramways ainsi que des plateformes de covoiturage, comme Optimix. "Cet outil digital a été conçu pour les salariés vivant en dehors de la métropole et désirant aller au travail de manière écoresponsable en partageant leur véhicule", détaille la représentante de l'Eurométropole. Cette volonté d'être à l'avant-garde de l'innovation a notamment entraîné la création de plus de 8 000 jeunes pousses en 2022, selon CCI Alsace Eurométropole. Une hausse constante depuis plusieurs décennies. Au total, plus de 30 000 entreprises sont localisées dans la ville alsacienne. "Le taux de chômage, lui, est modéré", rassure George Delorme. Seulement 7,4 % au troisième trimestre 2023, selon l'Insee.

UNE CULTURE RÉGIONALE FORTE

Si Strasbourg est tournée vers l'Europe et ouverte à l'innovation, cette ville-patrimoine n'en oublie pas moins ses racines. Plusieurs de ses monuments historiques classés au Patrimoine de l'Unesco depuis 1988 attirent quelque 10 millions de visiteurs par an. Son centre historique, d'inspiration germanique structuré autour de la cathédrale Notre-Dame, y est pour beaucoup. Guirlande sur le sapin : Strasbourg abrite, chaque année, en décembre, le marché de Noël le plus réputé de France et d'Europe, appelé en alsacien le *Christkindelsmärik* (marché de l'enfant Jésus). Jusqu'à trois millions de personnes – il s'agit du record de fréquentation enregistré en 2022 – s'y rendent en fin d'année pour déambuler entre décorations féeriques, stands de cadeaux artisanaux et restaurants traditionnels. "La culture régionale est très forte à Strasbourg. De nombreuses personnes nées ici reviennent y vivre après avoir étudié ou lancé leur carrière ailleurs. Je me souviens d'un expatrié ayant vécu longtemps en Chine qui est rentré, car sa culture natale lui manquait trop", raconte Georges Delorme. Peut-être une idée d'escapade, avant d'y poser définitivement vos valises... ■



Xavier Viciano, 33 ans,
directeur technique éolien.

"UNE MÉTROPOLE DYNAMIQUE"

En septembre 2022, Xavier a tiré un trait sur 7 années de vie parisienne. Il s'est installé tout près de Strasbourg avec sa femme, Marie, et leurs deux petites filles. Ce déménagement est l'aboutissement d'une longue réflexion accélérée par le Covid-19. "Nous avons eu nos jumelles quelques mois avant le début de la crise sanitaire. Nous avons passé tous les confinements enfermés dans un petit espace. À ce moment-là, nous avons réalisé que notre qualité de vie était la priorité", relate le trentenaire. Le couple a donc jeté son dévolu sur Strasbourg : "Nous voulions aller en Alsace, car c'est une région magnifique, tout en restant dans une métropole dynamique." À l'issue de plusieurs mois de recherches professionnelles, Xavier a décroché un poste de directeur technique éolien dans une entreprise d'ingénierie basée à Strasbourg, tandis que sa compagne a obtenu une mutation interne au sein de cette même organisation. Outre la richesse économique et culturelle de leur nouvelle ville, ce qu'ils aiment, "c'est de pouvoir passer d'un pays européen à l'autre rapidement. Avec Marie, nous nous sommes rencontrés à Hambourg, en Erasmus. Nous parlons allemand et tenons à cette culture. Ici, nous en retrouvons une partie", se réjouit le père de famille. Une ouverture d'esprit qu'il souhaite transmettre à ses filles : "Elles sont dans une école maternelle qui propose un double cursus franco-allemand. C'est un vrai atout de parler plusieurs langues dès l'enfance. Et c'est très courant ici !" Leur satisfaction passe également par la proximité quotidienne avec la nature et par l'accueil chaleureux des Strasbourgeois. "Nous savions ce que nous venions chercher, et nous l'avons trouvé", termine Xavier. Il n'est pas près de partir... ■

NATHALIE EYCHENNE

D'AVOCATE À PRATICIENNE DANS LE BIEN-ÊTRE

Pendant plus de vingt ans, elle a exercé en tant qu'avocate d'affaires dans la région toulousaine. En dépit de sa réussite, elle décide de changer de vie à 50 ans en se formant aux massages énergétiques, et en déménageant pour ouvrir son cabinet près de Pau, au pied des montagnes.

Par Léa Lucas.

Assise derrière le bureau baigné de soleil de son cabinet de massages énergétiques à Gabaston (Pyrénées-Atlantiques), Nathalie Eychenne en est certaine : *"Je savais que je ne serais pas avocate toute ma vie."* Issue d'un milieu modeste près de Toulouse, elle rêvait de devenir chirurgienne. Mais, *"mon niveau dans les matières scientifiques n'était pas suffisant pour débiter des études supérieures en médecine. J'ai procédé par élimination et le droit s'est imposé. J'ai tout de suite adoré!"*, raconte-t-elle. Un parcours sans faute s'en est suivi : cinq ans d'examens universitaires réussis, puis un début de carrière dans un cabinet de conseils juridiques en tant que stagiaire à Toulouse, avant d'obtenir le statut d'avocate en 1993. Elle prête serment *"enceinte jusqu'au cou"*, se remémore-t-elle, amusée.

Ni cette première grossesse, ni la seconde, qui viendra quelques années plus tard, n'entravent son ascension professionnelle. Pendant plus de vingt ans, elle exerce son métier avec passion : *"L'immersion dans l'environnement de mes clients, à leur contact, était ce que j'aimais le plus. J'ai sillonné le grand Sud-Ouest pour les rencontrer, les écouter,*

comprendre leur problématique et les aider à trouver des solutions." Nathalie s'est aguerrie au fil des années en gravissant échelons après échelons. *"Lorsque je suis devenue dirigeante au début des années 2000, j'étais toujours en mesure de comprendre le quotidien de mes équipes et de réaliser leurs tâches en cas d'absence. C'est important de garder cette autonomie quand on occupe des postes à responsabilités"*, affirme-t-elle. Puis arrive 2005 : un nouveau tournant dans son évolution. Le patron de la société s'en va, elle est propulsée associée codirigeante du cabinet JAMP. *"Je ne pensais pas le devenir un jour, mais une succession de belles opportunités s'est présentée"*, souligne-t-elle. À ses côtés dans cette aventure : Laurent et Brigitte. *"Notre trio fonctionnait vraiment bien!"*, poursuit-elle.

ANTICIPER SON DÉPART

Un coup dur, donc, quand elle leur annonce, en 2011, son départ de la société. Un changement qui n'a pas pris effet du jour au lendemain : *"Je leur ai annoncé 5 ans avant que j'allais partir"*, précise Nathalie. *"Je voulais que notre collaboration se termine en douceur. Il fallait qu'on en parle, qu'ils aient le temps de se réorganiser, d'envisager la suite sans moi."* Cette annonce est le fruit d'une longue réflexion. *"J'envisageais de travailler à temps partiel, mais j'ai vite réalisé qu'un entre-deux serait impossible. Les exigences de ce métier entraînent trop de stress. Je devais arrêter pour préserver ma santé et changer de vie. Si j'avais continué quelques années, j'aurais sûrement fait un burn-out"*, estime-t-elle. Les deux dernières années de passation avec sa remplaçante ont été les plus dures en termes de charge de travail. Fin août 2016, à l'aube de sa cinquantaine, Nathalie tire sa révérence. *"J'étais prête à retrouver ma liberté. Vivre comme je ne l'avais encore jamais fait"*, s'exclame-t-elle. Jusqu'au dernier moment, l'inquiétude – liée à la perte d'un statut gratifiant et d'un salaire confortable – gagne ses proches.



"Leur réaction n'a rien changé à ma décision. Je n'étais plus en adéquation avec ce milieu. Perdre de l'argent, c'était le prix à payer pour une meilleure qualité de vie", indique-t-elle, sans regret.

Avant de se lancer dans un bilan de compétences et réaliser de nouvelles formations, elle décide de partir voyager. Seule. Pendant plusieurs mois, elle vadrouille au Sri Lanka et en Indonésie, tout en griffonnant quelques poèmes dans de petits carnets. À son retour en France, *"son désir de jeunesse refait surface"*, se rappelle-t-elle.

DES DÉBUTS DIFFICILES

Elle veut étudier le Tuina et d'autres techniques de massage afin de pouvoir agir sur les douleurs physiques, comme les problèmes tendineux et musculaires. Aussitôt dit, aussitôt fait ! Elle trouve une école renommée à Toulouse et apporte son aide bénévole pendant 3 ans au service de soins palliatifs de l'Hôpital Joseph Ducuing. Objectif : réduire les douleurs de malades atteints de cancers grâce à une technique de massage appelée Nursing Touch. Cette expérience a été *"aussi enrichissante que douloureuse"*, car, au même moment, Nathalie perdait son père d'un cancer. À l'issue de cette formation, Nathalie se lance en tant qu'indépendante

dans le secteur du bien-être, ouvre un cabinet à Toulouse, mais fait face à des débuts difficiles : *"Il y a beaucoup de concurrence dans les grandes villes, il faut se faire connaître, fidéliser sa clientèle... De plus, la crise du Covid-19 est passée par là, ce qui ne m'a pas aidée à démarrer ! Mon activité a décollé en septembre 2021. Je recevais deux à trois nouveaux appels chaque jour grâce à de bons prescripteurs."* Près de deux ans plus tard, l'envie de se rapprocher de la nature est forte : la quinquina décide alors de quitter la ville Rose pour s'installer à quelques kilomètres de Pau. Son nouveau cabinet, juxtaposé à sa maison verdoyante, attire les Palois et les Paloisés : *"En quelques mois seulement, j'ai reçu plus d'une trentaine de personnes. Je suis heureuse de constater qu'elles reviennent régulièrement."* D'après elle, 2024 sera une année *"déterminante"*. *"J'aimerais fidéliser ma clientèle actuelle, accroître ma visibilité, consolider mes revenus et collaborer avec des entreprises de la région afin de contribuer au développement du bien-être au travail (exercices énergétiques, massages assis et relaxation), comme j'ai pu le faire à plusieurs reprises avec une petite entreprise toulousaine"*, détaille-t-elle, tout en se disant *"très optimiste pour la suite. Je ne me suis jamais sentie aussi épanouie qu'ici !"* ■

L'ASSURANCE-VIE POUR FAIRE FACE AUX ALÉAS

Inflation, contexte économique et géopolitique incertain, autant de motifs d'interrogations pour l'épargnant. Comment placer son argent afin de ne pas en perdre trop au regard de l'inflation et pouvoir le débloquer rapidement en cas de coup dur ? Parce qu'elle est flexible et diversifiée, l'assurance-vie peut être une réponse. **Par Elisabeth Torres.**





Le climat général est tout sauf serein, entre les conflits en Ukraine, à Gaza, et les risques d'embrasement liés, mais aussi l'inflation, le réchauffement climatique, les élections à venir, notamment aux USA... Dans ces conditions, les marchés peuvent être chahutés et les investisseurs dubitatifs quant au choix de leurs placements. À en croire les experts, en période d'incertitude, il faut diversifier autant que possible son portefeuille et miser de préférence sur des placements adaptables. Comme le rappelle le fameux adage "ne pas mettre ses œufs dans le même panier", en diversifiant ses placements, on répartit le risque et on s'épargne ainsi les conséquences délétères de la mauvaise performance d'un seul. Quant à l'adaptabilité, elle doit notamment consister dans la possibilité de retirer facilement son argent pour faire face à un imprévu. L'assurance-vie répond justement à ces besoins, d'où d'ailleurs son surnom de "couteau suisse", plus que jamais appréciable.

Un large choix d'actifs

"L'enveloppe de l'assurance-vie présente l'intérêt d'offrir la possibilité d'investir dans une multitude d'actifs différents, contrairement, par exemple, au PEA (plan d'épargne en actions), concentré sur les seules actions européennes, confirme Thomas Perret, cofondateur de Mon Petit Placement, fintech lyonnaise. C'est là un atout indéniable dans les périodes d'incertitude comme celle que nous traversons." De fait, il est possible d'investir dans le cadre d'un contrat d'assurance-vie tant sur le fonds euros que sur des unités de compte (UC), celles-ci étant composées, au choix de l'épargnant, d'actions, d'obligations, de parts de SCPI (sociétés civiles de placement immobilier)... Souple, l'assurance-vie est, par ailleurs, adaptable au contexte incertain qui règne actuellement, des rachats totaux ou partiels étant possibles à tout moment, avec certes des conséquences fiscales différentes selon qu'ils interviennent avant les 8 premières années du contrat, ou ensuite (voir encadré).

Un placement en partie sécurisé

"Le fonds euros n'est pas risqué et offre un rendement supérieur à celui du livret A, reprend le professionnel. Votre capital étant garanti, ●●▶"

●●► vous ne courez en effet aucun risque de perte. À l'inverse, la valeur des sommes que vous investissez sur des unités de compte peut varier à la hausse ou à la baisse en fonction des fluctuations des marchés financiers. Mais c'est en misant sur ces unités de compte que vous pouvez le cas échéant doper la performance de votre assurance-vie, à condition toutefois d'y laisser votre épargne sur du moyen ou long terme, ce qui est d'autant plus recommandé en période d'incertitude. Vous pourrez, en outre, bénéficier de la forte concurrence que se livrent actuellement les opérateurs sur leurs contrats, en particulier sur les frais d'entrée, poursuit-il. En ce qui concerne Mon Petit Placement, en tant qu'acteur en ligne, nous ne facturons pas ce type de frais. Notre fonds euros a offert une rémunération de 7 % en 2022, précise-t-il. Nous travaillons avec 3 assureurs - APICIL, Generali et la France Mutualiste - et proposons une quinzaine d'UC, sélectionnées de manière indépendante, notre rémunération consistant en une commission de performance sous forme d'un pourcentage sur les gains réalisés par l'investisseur."

Un fonds euros plus performant en 2023

Comme chaque année, les assureurs et banquiers publient au cours du premier trimestre la performance de leurs fonds euros pour l'année écoulée. Ceux-ci sont généralement comparés au taux d'intérêt qui rémunère le livret A (actuellement de 3 %), car c'est le produit auquel les ménages ont naturellement recours en premier lieu lorsqu'ils ont un peu d'argent de côté. Il est cependant plafonné à 22 950 €. L'autre donnée à prendre en compte dans le choix de ses placements est le taux d'inflation : selon les projections de la Banque de France publiées en décembre 2023, "en 2024, l'inflation totale reculerait à 2,5 %."

D'après les estimations de Facts & Figures, le taux moyen de rémunération du fonds euros devait atteindre 2,50 % au titre de l'année 2023. Pour mémoire, le rendement 2022 s'était établi à 1,91 % en moyenne selon l'ACPR. Au vu des annonces des acteurs de l'assurance-vie en ce début d'année, la rémunération des fonds euros pour 2023 est bien en hausse et peut de nouveau rivaliser avec la performance du livret A. ●●►



REJOIGNEZ-NOUS LORS DES

WELCOME DAYS



LeParticulier

VICTOIRE D'OR : Bourse Direct
pour le contrat Bourse Direct Horizon



EN CE MOMENT

JUSQU'À 170 € DE PRIME OFFERTE*
POUR TOUTE 1^{ÈRE} ADHÉSION AVANT LE 31 MARS 2024 INCLUS

avec un versement initial investi à **30% minimum** sur un (ou des) support(s) d'investissement en unités de compte non garantis en capital.

*SOUS CONDITIONS.

Code offre : **WELCOMEAV**



DÉCOUVRIR

L'investissement sur les supports en unités de compte supporte un risque de perte en capital puisque leur valeur est sujette à fluctuation à la hausse comme à la baisse dépendant notamment de l'évolution des marchés financiers. L'assureur s'engage sur le nombre d'unités de compte et non sur leur valeur qu'il ne garantit pas.

*Pour toute 1^{ère} adhésion au contrat d'assurance vie Bourse Direct Horizon ou Bourse Direct Vie avant le 31 mars 2024 inclus, avec un versement initial investi à 30% minimum sur un (ou des) support(s) d'investissement en unités de compte non garantis en capital. Voir conditions détaillées sur www.boursedirect.fr.

Bourse Direct Horizon est un contrat d'assurance vie de groupe à adhésion individuelle et facultative libellé en euros et/ou en unités de compte et/ou en engagements croissance donnant lieu à la constitution d'une provision de diversification (fonds croissance) assuré par Generali Vie, entreprise régie par le Code des assurances. Bourse Direct Vie est un contrat d'assurance vie multisupport assuré par APICIL EPARGNE, Entreprise régie par le Code des Assurances, Société Anonyme à Directoire et Conseil de surveillance - RCS Lyon 440 839 942 - Siège social : 38, rue François Peissel, 69300 Caluire et Cuire - Capital social : 13 717 446 €.

Bourse Direct, Société Anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 13 226 058,25 € - RCS Paris B 408 790 608 - Siège social : 374, rue Saint-Honoré - 75001 Paris. Courtier d'assurance numéro ORIAS 08044344. Garantie financière et assurance de responsabilité civile professionnelle conformes aux articles L.512-6 et L.512-7 du Code des assurances. Bourse Direct n'est liée par aucun contrat d'exclusivité avec un assureur et n'a aucun lien capitalistique avec l'assureur.

Information publicitaire à caractère non contractuel - Ces contrats présentent un risque de perte en capital.

WELCOME DAYS = Journées de bienvenue

●●► Par exemple, Garance a affiché une rémunération de 3,5 % nets de frais de gestion et hors prélèvements sociaux (contre 2,80 % en 2022). La France Mutualiste a annoncé des rendements supérieurs à 3,5 % sur l'ensemble de ses contrats d'épargne. L'assureur mutualiste MACSF a publié un rendement de 3,10 % au titre de l'année 2023 (contre 2,5 % en 2022). Côté banques, BNP Paribas a affiché un taux de 3 % (contre 2 % en 2022), la Société Générale un taux de 3,31 % en hausse de +114 points de base par rapport à 2022. Quant à la banque en ligne BoursoBank, elle servira au titre de 2023 une rémunération annuelle comprise entre 2,50 % et 5 % à ses clients détenteurs de produits d'épargne offrant une garantie en capital.

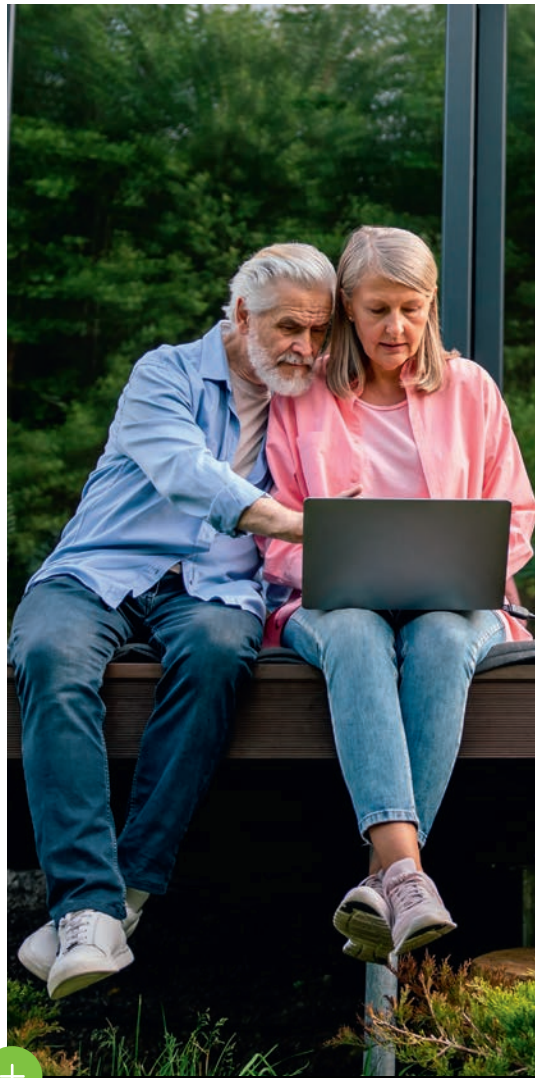
Une bonne solution d'attente

“En fin de compte, le fonds euros ne présente pas de risques, comme le livret A, reprend Thomas Perret, mais il peut offrir un rendement supérieur à ce dernier, actuellement gelé à 3 % jusqu'à début 2025 et qui pourrait diminuer par la suite. Miser sur le fonds euros de l'assurance-vie est ainsi une solution intéressante, notamment pour y stocker son épargne en attendant de réaliser un projet immobilier, ceux-ci étant en effet pour le moment repoussés par nombre de particuliers compte tenu de la hausse des taux de crédit. Mon Petit Placement vient d'ailleurs de lancer "Plan B", une assurance-vie en fonds euros offrant un rendement de 3,7 % nets de frais, avec capital garanti, argent non bloqué, sans frais d'entrée, ni frais de sortie ou d'arbitrage, seuls des frais de gestion étant facturés à hauteur de 0,77 %.”

À noter : La Banque centrale européenne a annoncé fin janvier le maintien de ses taux directeurs pour lutter contre l'inflation qui reste élevée en zone euro. L'heure n'est donc pas encore à la baisse des taux de crédit immobilier.

Un placement personnalisable

Aux yeux de Thaïs Castang, associée du cabinet de conseil en gestion de patrimoine (CGP) L&A Finance, le caractère de couteau suisse de l'assurance-vie est intéressant indépendamment de tout contexte d'incertitude. *“L'assurance-vie est un produit personnalisable et évolutif tout au long de la vie de l'épargnant, explique-t-elle. On peut l'adapter en fonction du profil de l'investisseur, de son aversion au risque, de ses projets. Certes, l'état du marché peut entrer en ligne de compte dans l'assurance-vie, mais avant tout dans le choix du type d'actif: vaut-il mieux ●●►*



UNE FISCALITÉ ATTRACTIVE

Vous pouvez être exonéré d'impôt sur le revenu sur vos gains en cas de rachat (total ou partiel) après les 8 ans de votre contrat d'assurance-vie grâce à un abattement annuel de 4 600 €. L'assurance-vie est, par ailleurs, un outil privilégié de transmission du patrimoine car elle peut permettre aux bénéficiaires désignés dans le contrat d'échapper en tout ou partie aux droits de succession au décès du souscripteur. Les sommes versées au conjoint et partenaire de Pacs, notamment, sont totalement exonérées. L'assurance-vie offre, en outre, la possibilité de privilégier certains héritiers (à condition de respecter la réserve héréditaire), voire de transmettre une partie de son patrimoine à un tiers sans lien de parenté.



Pour l'épargne comme pour le sport, mieux vaut avoir un bon coach.

Assurance vie, Plan Epargne Retraite, Diversification financière, prenez rendez-vous avec votre conseiller.

Investir vous expose à un risque de perte en capital.



**CAISSE
D'ÉPARGNE**

Vous être utile.

Banque & Assurances

Les Corbeilles d'Or : Chaque année, la rédaction de Mieux Vivre Votre Argent passe au crible la gamme de fonds proposés aux épargnants par les différents établissements financiers. Un prérequis est à notifier : seule l'offre largement accessible au grand public est évaluée. La méthodologie est à retrouver via le lien ci-après : www.mieuxvivre-votreargent.fr - Les références à un classement, un prix et/ou à une notation ne préjugent pas des résultats futurs de ces fonds.

Document à caractère publicitaire et sans valeur contractuelle.

BPCE - Société anonyme à directoire et conseil de surveillance au capital de 188 932 730 euros - Siège social : 7, promenade Germaine Sablon 75013 PARIS - RCS Paris N°493 455 042, intermédiaire d'assurance immatriculé à l'Orias sous le N° 08 045 100 www.orias.fr - Contrat d'assurance distribué par votre Caisse d'Épargne - ALTMANN + PARTNERS - Crédit photo : Getty Images.



●●●► opter pour des actions, des obligations, de l'immobilier, au sein des UC ?”

Cela dépend des tendances du moment, du niveau d'inflation, et donne lieu à des arbitrages par la société en charge de la gestion des contrats. *“Si le portefeuille est bien géré et bien suivi, le contexte économique peut même être sans effet sur votre assurance-vie, souligne la professionnelle. Le fonds euros est plutôt un placement transitoire en effet assez limité pour faire fructifier votre épargne à court terme, poursuit-elle. À ce titre, il est comparable au livret A et permet comme ce dernier de neutraliser à peu près l'inflation. Mais sur le long terme, vous serez perdant, aussi faut-il considérer le fonds euros avant tout comme une position de bascule en attendant que les marchés reprennent du poil de la bête.”*

Tous les actifs dans une même enveloppe fiscale

“L'assurance-vie est la seule enveloppe fiscale qui permette d'investir sur tous types d'actifs, reprend l'experte. Si on la compare au plan d'épargne retraite (PER), ce dernier est certes plus souple que les anciens produits de retraite, puisqu'il offre désormais la possibilité de sortir avant de quitter la vie active, par exemple, pour acheter votre résidence principale, mais dans ce cas vous devez rembourser l'avantage fiscal dont vous aurez pu

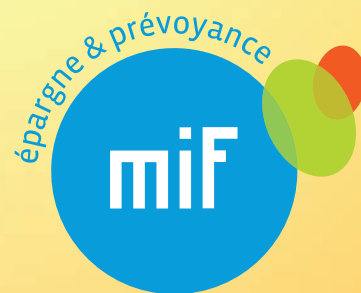
bénéficier, à savoir la possibilité de déduire vos versements de votre revenu imposable.”

L'assurance-vie en complément du livret A

L'experte conseille aux épargnants de placer leurs liquidités en priorité sur le livret A. *“L'équivalent de 4 mois de salaire suffit généralement à vous sécuriser en cas de coup dur et vous resterez dans la limite du plafond”, indique-t-elle. Puis, vous aurez intérêt à “structurer le reste de votre patrimoine financier dans le cadre d'une assurance-vie, car celle-ci vous apportera souplesse et diversité en bénéficiant d'une fiscalité attractive, notamment dans l'optique d'organiser votre succession” (voir encadré). En troisième lieu, vous pourrez opter pour un PER ou un PEA (plan d'épargne en actions), ce dernier étant toutefois limité aux actions européennes comme précédemment dit. “Si vous êtes attiré par la pierre papier, mieux vaut souscrire des parts de SCPI en direct que via l'assurance-vie, conseille la professionnelle, afin d'éviter un empilement de frais liés aux deux dispositifs. Dans le cadre des UC, les actifs qui ont actuellement le vent en poupe, ajoute-t-elle, sont les produits ayant une rentabilité définie, comme les produits structurés, car ils sont rassurants dans une période où les marchés sont difficilement prévisibles et permettent de ne pas en subir les à-coups. En revanche, si ces produits limitent le risque de moins-value, ils sont aussi moins liquides, ce dont il faut tenir compte.”* ■

ÉPARGNE - ASSURANCE VIE

POUR VOTRE ÉPARGNE AUSSI, AYEZ DU FLAIR!



Mutualiste depuis 1865



**MEILLEUR
CONSEIL
ÉPARGNE**

2023

DÉCERNÉ PAR
CHALLENGES & RETRAITE.COM
Jury composé de professionnels

Les performances passées ne préjugent pas des performances futures.
Tout investissement en unités de compte est soumis aux fluctuations des marchés financiers à la hausse comme à la baisse et comporte un **risque de perte en capital**.

Jusqu'à 400 € offerts ⁽³⁾

pour toute première souscription

avant le 15/04/2024 (sous conditions)

mifassur.com

09 70 15 77 77

Appel non surtaxé

⁽¹⁾ Avant prélèvements fiscaux et sociaux, au titre du fonds en euros MIF. Taux net servi sur le fonds en euros du contrat Compte Épargne Libre Avenir Multisupport.

⁽²⁾ Performances au 31/12 de l'année concernée, brutes de frais de gestion au titre du contrat et de la gestion sous mandat et hors prélèvements fiscaux et sociaux, calculées sur la base d'un versement net de frais de versement de 1 000 € investi sur le profil au 1er janvier de l'année concernée. Elles tiennent également compte des arbitrages effectués par l'assureur, en exécution du mandat choisi, et de l'attribution au 31 décembre de l'année de la participation aux bénéfices annuelle sur le fonds en euros.

⁽³⁾ Prime (plafonnée à 400 €) versée pour toute 1^{ère} souscription d'un contrat d'assurance vie multisupport « Compte Épargne Libre Avenir Multisupport » effectuée aux conditions ci-après entre le 16/12/2023 et le 15/04/2024, par une personne non sociétaire MIF, sous réserve de fournir l'ensemble des pièces justificatives requises pour la validation du contrat. La prime dépend du montant du versement initial (hors versements programmés) versé au contrat à la souscription : **50 € à partir de 1 500 €, 100 € à partir de 5 000 €, 150 € à partir de 10 000 €, 200 € à partir de 20 000 € et 400 € à partir de 40 000 €**. Le versement de la prime sera affecté sur le contrat selon la répartition de l'épargne constituée. Le versement de la prime sur le contrat est définitivement acquis passé la 1^{ère} année de contrat. Offre non cumulable. Ce contrat est assuré et distribué par la MIF.

COMPTE ÉPARGNE LIBRE AVENIR MULTISUPPORT est un contrat individuel d'assurance vie multisupport de type épargne, assuré et distribué par la MIF.

MIF : LA MUTUELLE D'IVRY (la Fraternelle)

Siège social : 23 rue Yves Toudic - 75481 PARIS CEDEX 10 / Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du code de la mutualité Identifiée sous le numéro SIREN 310 259 221 / Contrôlée par l'ACPR - 4 place de Budapest - CS 92459 - 75436 PARIS CEDEX 09

Document publicitaire sans valeur contractuelle - **comnext** - Photo : Alexis Jacquin





MAGIE À L'ITALIENNE

Fiat 600e RED

35 900 €, 156 ch

Autonomie en cycle mixte WLTP : 409 km

Émissions de CO₂ : 0 g/km

Bonus écologique : 5 000 €

Pur produit d'un froid calcul industriel, le petit SUV électrique Fiat 600 parvient pourtant à faire vibrer les cordes sensibles. Ce n'est pas la moindre des prouesses réussies par le design italien. **Par Camille Pinet.**

Vous l'ignorez peut-être, mais depuis 2021 l'italien Fiat appartient au même groupe automobile que Peugeot. Tous leurs futurs modèles ont donc vocation à partager les mêmes dessous. Sous la robe aguicheuse de la nouvelle Fiat 600e se cachent la batterie et le moteur du Peugeot 2008 électrique. Pour l'esthète préférant les authentiques pizzas napolitaines à leurs pâles imitations mondialisées à l'ananas et au chorizo, la messe semble dite : il a juré qu'on ne l'y reprendrait plus. Et pourtant, voici qu'il se laisse charmer par les grands phares ronds à paupières et ce faciès qui évoque la mythique 500. Experte, la 600e use de vieux "trucs" de séductrice qui marchent à tous les coups, y compris à l'intérieur. Bien sûr, la finition ne révèle rien de luxueux, mais le dessin coloré et élégant de la planche de bord attendrit, tout comme la simplicité moderne de l'ergonomie. La magie opère, et ce n'est pas l'espace à bord qui vient la contrarier. Cet habitacle se montre infiniment plus accueillant

que celui de la 500, particulièrement à l'arrière où des adultes prennent place sans ployer l'échine. Dans sa corbeille de mariée, Fiat a trouvé la deuxième génération de la motorisation électrique développée par le groupe français. Grâce à ce nouveau moteur de 156 ch, la Fiat 600 se révèle une électrique talentueuse grâce à sa consommation modérée, en rapport avec la réputation de frugalité des Fiat les plus mythiques. De quoi compenser sa capacité de batterie relativement contenue et proposer une autonomie de 409 km. Cela ne l'empêche pas de montrer une certaine vivacité, même si le choix a été fait de privilégier la douceur de conduite et le confort qui sied à un petit SUV familial. Très à l'aise en ville, grâce à ses dimensions contenues et son rayon de braquage, la 600e révèle ainsi sa plus grande qualité : sa polyvalence. Elle sait aussi retrouver une valeur ancienne de la marque Fiat : un tarif relativement bon marché, puisqu'il s'agit du SUV électrique le plus accessible du groupe Stellantis. Un résultat obtenu notamment grâce à sa formule "tout compris" qui interdit de choisir des options : qu'importe, notre esthète a déjà rendu les armes ! ■

GOOD JOB!

Le podcast pour
s'épanouir au travail

POUR
ÉCOUTER
TOUS LES
ÉPISODES
SCANNEZ CE
QR CODE.



ADOPTER LE RECYCLÉ, C'EST GAGNER !

Bienvenue dans l'ère de l'économie circulaire. Pour diminuer l'impact écologique de notre consommation sur la planète, toujours plus de marques utilisent des matériaux recyclés ou upcyclés. Passez, vous aussi, au vert avec cette sélection qui mise tout sur l'écoconception. Par Virginie Gonçalves.



◀ SOIGNER SON ENVIRONNEMENT

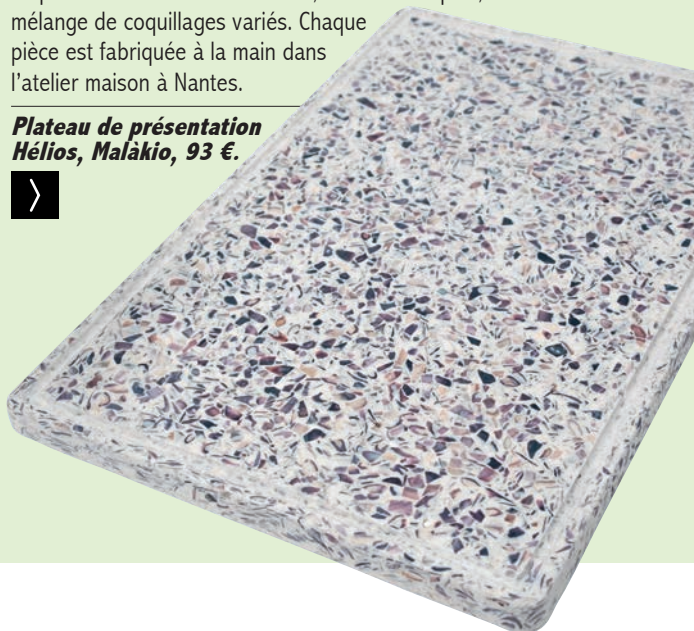
Fabriqué en France, le canapé-lit Jane de la marque spécialisée Moment Home offrira un total confort à votre corps avec son assise moelleuse et à votre conscience éco grâce à son habillage en tissu recyclé. Son revêtement est en effet en RPET, matériau composé à 100 % de fibres de bouteilles plastiques recyclées. Sa housse seule équivaut à environ 400 bouteilles en plastique.

Canapé convertible 3 places Jane déhoussable, Moment Home, 1 899 €.
Housse seule : 539 €. Disponible en Beige sable, Gris taupe et Vert Forêt.

L'ÉCOLOGIE SUR UN PLATEAU

Pour créer de la déco qui sort du lot, la jeune marque française Malàkio recycle des coquilles vides de fruits de mer récupérées chez les ostréiculteurs et restaurateurs bretons et charentais. Leur très stylé plateau de présentation peut ainsi être conçu à partir de déchets coquilliers revalorisés de moules, de Saint-Jacques, d'huîtres ou d'un mélange de coquillages variés. Chaque pièce est fabriquée à la main dans l'atelier maison à Nantes.

Plateau de présentation Hélios, Malàkio, 93 €.





LA CRÈME DE LA CRÈME

La luxueuse marque de cosmétique Le Domaine est née de la rencontre entre Brad Pitt et la famille Perrin, aux racines viticoles bien ancrées. Ses soins haut de gamme puisent d'ailleurs leur efficacité dans un actif breveté issu de marcs de raisins upcyclés du domaine familial de Beaucastel. Non genrée, la Crème Fluide à l'action anti-âge et antioxydante séduira les hommes et les femmes qui veulent lutter contre le vieillissement cutané.

La Crème Fluide, Le Domaine, 50 ml, 220 €.

LAMPES DE GÉNIE

Pour ses luminaires au design moderne, la marque française RIF a la bonne idée d'utiliser des déchets de bois pour éviter le gaspillage de ressources. Ses lampes sont fabriquées à partir de MDF, un matériau biosourcé fait de bois provenant de chutes de scieries et de l'entretien de forêts européennes certifiées FSC et gérées durablement. Avec ses courbes séduisantes, la suspension Woman en bois brut ou en noir donnera du style à tous les intérieurs.

Suspension Woman, RIF, de 269,20 € à 379,20 €, selon la couleur et la taille choisies.

UN BOUGEOIR QUI EN JETTE

Pourquoi jeter les restes quand ils peuvent être transformés en produits uniques ? C'est la noble philosophie de Materialys, qui valorise des matières minérales ou végétales considérées comme des déchets pour concevoir des objets de déco artistiques et originaux. Selon le fini désiré, le bougeoir Splash peut, par exemple, être fabriqué via le recyclage de coquilles Saint-Jacques, d'huîtres ou de moules, mais aussi de cosses de cacao et de son de drêche (résidus de céréales).

Bougeoir Splash, Materialys, 40 €.



L'AFFAIRE EST DANS LE SAC

La marque de mode écoresponsable Ashoka Paris propose des sacs tendance respectueux des animaux et de la planète. Les créations maison 100 % vegan sont conçues en Apple Skin, une matière biosourcée réalisée à partir de déchets de pommes de l'industrie agroalimentaire. Son élégant porte-documents City est aussi doté d'une doublure intérieure en PET, tissu fait à partir de plastique de bouteilles recyclées. Pour ranger son ordinateur et ses dossiers en mode écolo.

Porte-documents City Full Apple Skin, Ashoka Paris, 170 €.





C'EST DU PROPRE !

Utiliser des déchets pour laver, c'est le postulat de la gamme de gels douche à base de fruits, légumes et plantes upcyclés de la marque de cosmétiques bio Coslys. Carottes moches, pépins de tomates et graines de chanvre inutilisés, drêches de châtaignes... chaque référence donne une nouvelle vie à un ingrédient non valorisé issu de l'industrie agroalimentaire ou textile qui aurait sinon fini à la poubelle. Le tout dans un emballage en plastique 100 % recyclé.

Gel douche upcyclé bio, Coslys, 1L, 14,95 €.

SE PRENDRE UNE VESTE (DURABLE)

Snap Climbing fait rimer vêtement technique et écologique avec sa veste bomber unisexe. Écoconçu à partir de matériaux durables, ce blouson qui saura vous réchauffer aussi bien en ville que lors d'une randonnée est en effet taillé dans un tissu de polyester recyclé fabriqué à partir de bouteilles en plastique. Une pièce d'autant plus durable qu'elle peut être réparée dans l'atelier de la marque française près d'Annecy.

Fleece Jacket Unisexe, Snap Climbing, 89 €.



TIRER LA COUVERTURE (UPCYCLÉE) À SOI

Ce plaid aussi luxueux que réconfortant est conçu en laine upcyclée, un tissu innovant fait à partir du recyclage de chutes de tricots neufs issus d'ateliers de maille européens. Confectionnée dans la Sarthe, cette couverture en jacquard double face aux larges dimensions vous permettra ainsi de dormir au chaud et la conscience tranquille.

Plaid Signature laine recyclée La Maison de la Maille, Histoires Françaises, 250 €. Disponible en 4 coloris.



courrier
Cadres

Femmes de

défis

LE PODCAST POUR CULTIVER L'AUDACE !



POUR
ÉCOUTER
TOUS LES
ÉPISODES
SCANNEZ CE
QR CODE.



SMARTPHONES : ET SI VOUS PRENIEZ LE PLI ?

Voilà une évolution majeure qui a permis au fidèle smartphone de se réinventer. Avec un écran pliable ou pliant (c'est selon), plus besoin de tablette ou de PC, puisqu'il est là, enfin, le véritable couteau suisse. **Par Marco Mosca.**

Si le marché des smartphones manquait cruellement d'inspiration ces dernières années, un nouveau modèle chassant l'autre sans véritable rupture technologique, il est une innovation qui a incontestablement redonné du peps au secteur : l'écran pliable.

C'est la promesse d'avoir un appareil qui tient dans la poche, mais qui,

une fois déplié, permet de jouir d'un écran de près de 8 pouces pour exécuter les principales tâches, qu'elles soient personnelles ou professionnelles. *"C'est un véritable outil de travail"*, explique Vincent Alzieu, cofondateur de la start-up Affilizz, spécialisée dans l'affiliation, et usager de la première heure. Ce féru de technologies a adopté ce nouveau format dès le premier Samsung Galaxy Fold, sorti il y a 5 ans. *"Pour un déjeuner de travail ou certaines réunions, je l'utilise pour faire des démonstrations comme sur un PC. Il y a encore une sidération, une forme de partage, c'est ludique"*, admet-il, en avouant qu'il l'utilise comme un PC dès qu'il le peut. Et de conclure, *"j'aurais du mal à revenir à un smartphone normal maintenant"*.

Ce format est idéal pour la lecture, le multi-apps avec plusieurs fenêtres ouvertes en même temps, le multimédia. La suite Microsoft a été optimisée pour ces appareils. Il est possible de gérer un fichier Word ou bien un Excel, même si remplir les cellules peut être encore une action fastidieuse. *"Nous avons une vraie adoption du*

format par les éditeurs de logiciels", se réjouit Romain Vern, responsable produit pour les entreprises chez Samsung France. Galaxy AI, l'intelligence artificielle générative sur smartphone du géant coréen, devrait également débarquer dans les prochains mois : une application qui trouvera toute son envergure sur ce format.



Même si la fragilité des écrans a été un temps mise en avant, les progrès sont là et un constructeur comme Samsung peut désormais proposer 3 ans de garantie sur un Fold qui se veut aussi plus durable via des mises à jour rallongées.

Et, bien entendu, ces appareils assurent les mêmes services qu'un smartphone classique. En mode fermé, le "petit" écran permet de gérer les notifications, de faire des photos, de naviguer sur les réseaux sociaux, de répondre à des messages. Pas besoin de le déplier à chaque occasion. Le mode compact fait aussi le boulot. Bonne nouvelle : la pliure ne réduit pas l'autonomie qui permet globalement une journée de tranquillité. Certains sont également couplés à un stylet, pour écrire, dessiner, créer.

Ces appareils séduisent une clientèle premium comme les cadres supérieurs qui y voient un excellent outil de travail. *"L'adoption auprès des cadres dirigeants est assez dynamique. Le smartphone pliant s'adresse à des personnes qui sont en mesure de s'offrir un terminal premium et sur lequel on essaie d'avoir un retour sur investissement, en proposant plusieurs fonctions sur un seul produit"*, explique Frédéric Fauchère, directeur de la division BtoB de Samsung France. Les marques y ont vu un relais de croissance incontournable, avec des appareils toujours plus premium.

Depuis 5 ans maintenant, le marché ne cesse de progresser. Tous les cabinets d'analyse lui prédisent un avenir radieux. Selon les dernières données disponibles de Counterpoint Research, il s'en est vendu 16 millions en 2023 dans le monde et ils devraient représenter plus du tiers du marché d'ici 4 ans (1,2 milliard d'appareils ont été vendus dans le monde en 2023). Certes, cela reste encore un marché de niche, mais tous les constructeurs proposent leur solution. Samsung, Xiaomi, Oppo, OnePlus, Honor, Huawei... On parle également de l'arrivée d'un nouveau Google et d'un Apple dans le futur, preuve s'il en est que le format va devenir incontournable. Et si le marché chinois reste encore le plus attractif, et celui qui concentre toutes les attentions, les fabricants commencent à les déployer en Europe et en France, à l'image d'un OnePlus et d'un Honor qui viennent bousculer le monopole de Samsung. Un bon signe pour les consommateurs qui auront le choix et un accès à des appareils plus abordables. ■

+ 3 SMARTPHONES PREMIUM

La plupart des fabricants de smartphones ont pris le pli de l'écran XXL, mais tous ne sont pas encore disponibles sur le marché français.

- Samsung reste le principal acteur du marché avec sa famille des Galaxy Z Fold, et son dernier né, le Z Fold5, qui propose ce que l'on fait de mieux en termes de puissance, d'écran et d'écosystème. La marque bénéficie d'une image rassurante pour celles et ceux qui recherchent un smartphone professionnel sécurisé.

Prix : à partir de 1 899 €.



- Le OnePlus Open est le principal concurrent de Samsung en France. Le smartphone pliant n'est autre que le Oppo Find N3 rebrandé pour certains marchés. Il bénéficie d'une très belle dalle dont la diagonale est de 7,82 pouces, et d'optiques photos siglées Hasselblad. Il n'est pas certifié IP68, donc pas étanche, dommage.

Prix : 1 849 €



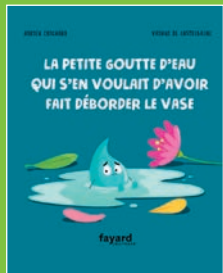
- Honor est le dernier arrivé sur le marché français avec le Magic V2 qui a l'avantage d'être plus fin et plus léger que la concurrence. Il propose également l'écran le plus grand (7,92 pouces) et une puissance comparable à un processeur équivalent. Il n'est pas étanche non plus.

Prix : 1 999 €



NOTRE SÉLECTION PROFESSIONNELLE

À chaque numéro, retrouvez notre suggestion de livres pour vous proposer de nouvelles perspectives sur le monde du travail. Par Fabienne Broucaret.



LE BURN-OUT EXPLIQUÉ AUX ENFANTS

Il n'est pas facile de mettre des mots sur des maux, surtout pour les rendre compréhensibles pour les plus jeunes. Ce livre, imaginé par le psychologue du travail Adrien Chignard et joliment illustré par Vainui de Castelbajac, sera une aide précieuse pour tous les parents. L'histoire est belle, et les enseigne-

ments nombreux. Le tout dans un univers coloré et rempli d'émotions. De quoi dédramatiser le burn-out pour les petits, et déculpabiliser les plus grands.

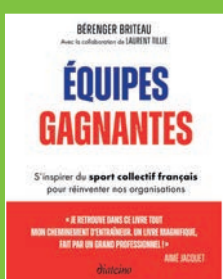
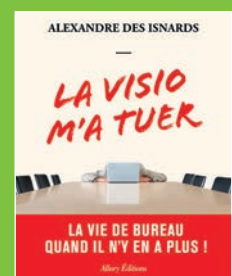
La petite goutte d'eau qui s'en voulait d'avoir fait déborder le vase, Adrien Chignard, Fayard.

ON SE FAIT UN TEAMS ?

Qui n'a pas déjà soupiré après un tunnel de réunions en ligne ? Si leur développement s'est accéléré avec la crise du Covid, confinements obligent, leur utilisation n'est toujours pas optimale. Visioconférences à la chaîne, fin des échanges informels et des pauses, effacement de la frontière entre vie pro et

vie perso... Découvrez dans ce livre les témoignages de télétravailleurs retranscrits sous forme de saynètes. Toute ressemblance avec votre quotidien n'est peut-être pas fortuite, mieux vaut en rire !

La visio m'a tuer, Alexandre des Isnards, Allary éditions.



DES SPORTIFS ET DES COACHS INSPIRANTS

À l'occasion des Jeux olympiques, (re)plongez-vous dans les épopées mythiques du sport collectif français : de France 98 au foot en passant par l'épopée des Barjots au hand et les exploits de Tony Parker au basket. Ancien entraîneur professionnel de volley-ball, aujourd'hui consultant et

coach en entreprise, l'auteur partage ainsi ce qui a fait l'alchimie des équipes qui performant. De quoi en apprendre davantage sur les leviers des dynamiques collectives et ainsi mieux manager.

Équipes gagnantes, Bénénger Briteau, Diatino.

LES CLÉS D'UN VRAI DIALOGUE

La Communication NonViolente (CNV) est une méthode efficace pour cultiver de meilleures relations au travail. Une pratique qui repose sur l'expression de soi et l'écoute des autres, la bienveillance et l'empathie. Ce guide en explique les bases et vous propose des techniques pour

résoudre les conflits, pacifier vos échanges et vaincre les préjugés. Les plus ? Les exemples concrets et les exercices pratiques à appliquer au quotidien.

Ma Bible de la Communication NonViolente, Anne Ruellan, Leduc.





POUR
ÉCOUTER
TOUS LES
ÉPISODES
SCANNEZ CE
QR CODE.



COURRIER

C'EST VOUS QUI LE DITES !

Voici une sélection de vos commentaires à propos de nos articles.
Sur courriercadres.com ou les réseaux sociaux, par e-mail ou par lettre, écrivez-nous !

Génération Z : stop aux clichés !

"Il est temps et il est important de retirer toutes ces étiquettes, de sortir des conflits de générations et de s'offrir mutuellement de la RE-CO-NAISSANCE pour créer une belle alliance afin de relever ensemble, toutes générations confondues, les nombreux défis sociétaux et écologiques présents et à venir."

Marjorie, formatrice.

L'hyperconnexion, un phénomène massif aux conséquences inquiétantes

"L'hyperconnexion est un sujet toujours autant d'actualité qu'il faut prendre en main pour redonner des marges de manœuvre aux individus. On peut travailler cette problématique à l'échelle individuelle, collective ou organisationnelle."

Paul, docteur en psychologie.

De la nécessité d'évaluer la productivité à travers de nouveaux critères

"On est dans une société où on aime bien tout mesurer et quantifier afin de pouvoir évaluer. Et je ne dis pas qu'objectiver les choses n'est pas une bonne chose. Mais, en effet, évaluer un travail, c'est aussi regarder l'investissement, la capacité à se remettre en question, la qualité relationnelle, la capacité à innover, la capacité à s'organiser et comme vous le dites la confiance. Mais, pour cela, encore faut-il que les managers soient formés de leur côté en développant leurs soft skills par exemple !"

Marie, psychologue.

LES 5 COMMANDEMENTS DE LA RÉDACTION



POUR NOUS ÉCRIRE

Envoyez-nous vos courriers à l'adresse suivante :

Rédaction de Courrier Cadres
100, rue La Fayette - 75010 Paris

ou par e-mail à :
courriercadres@cdimedias.com

SUIVEZ-NOUS SUR
LES RÉSEAUX SOCIAUX !



CUISINE PLUS



*Étude BVA - Viséo CI - Plus d'infos sur escda.fr

CROIRE dans la franchise qui croit en vous.

AURÉLIEN,
35 ans, Franchisé au Havre



d'expertise, 65 magasins, 105M€ de CA...

Cuisine Plus mobilise chaque jour toute sa puissance et toute son expérience pour concrétiser votre réussite et servir vos ambitions.

3 RAISONS DE NOUS REJOINDRE

ROI
dès
3 ANS

CA
moy/magasin de
1,7M€ HT

RENTABILITÉ
moyenne
DE 6%

CONDITIONS D'ACCÈS

APPORT PERSONNEL à partir de **50K€**

DROIT D'ENTRÉE **10K€**

REDEVANCE de marque de **1,6%**

Pour en savoir plus, contactez : **Karim - monmagasin@cuisine-plus.fr**

UN DROÏDE RÉVOLUTIONNNE LA PLANÈTE RH



Pas besoin.
Avec les logiciels Lucca,
le futur des RH est déjà là.

 **lucca**
L'humain a de la ressource