



# TRANSFORMATIONS RH : VERS UN NOUVEAU MONDE DU TRAVAIL

# ÉDITO

Révolutions industrielles, choc pétrolier, subprimes, Covid-19... Les crises se suivent mais ne se ressemblent pas. Selon la *Strauss-Howe generational theory*<sup>1</sup>, elles font partie du cycle de la vie. L'idée -vérifiée- étant que chaque nouvelle génération représente un tournant, nous faisant osciller entre périodes de dépression et d'éveil, avec des phases de transition d'environ quatre ans. Pourtant, la crise que nous venons de traverser ouvre une brèche dans cette théorie. Car, si elle se différencie par son origine, il ne nous aura pas fallu plusieurs années pour nous relever. La reprise est immédiate. De là à dire que nous en sortons grandis, il n'y a qu'un pas. Grandes entreprises, économistes comme gouvernements s'accordent à dire que la crise liée à la Covid-19 aura servi de catalyseur à des transformations amorcées. Nous n'abordons pas le monde d'après mais le futur du travail. Une (r)évolution business et sociale est en marche et un retour en arrière n'est pas envisageable !

Le véritable enjeu de l'année 2022 n'est pas de reconstruire, mais de construire un monde du travail plus socialement et écologiquement engagé. L'accélération de la digitalisation durant les confinements et les prises de conscience individuelles nous enjoignent à aborder cette sortie de crise comme une opportunité d'adopter une transformation responsable, en accord avec les attentes de chacun. D'ailleurs, la pénurie de talents actuelle est la preuve d'un nouvel ordre établi, d'un renversement des stratégies business

et RH. L'étude ManpowerGroup « *The Great Realization*, monde du travail : le basculement », en apporte la preuve avec des chiffres éloquentes et des aspirations partagées à travers le monde. Et si tous les marchés et salariés n'évoluent pas au même rythme, un nouvel élan social accompagne ces mutations pour ne laisser personne derrière.

Chez ManpowerGroup, nous unissons nos ambitions, nos passions et nos expertises pour amener chacun à se réinventer. Quelles sont les nouvelles attentes de vos équipes ? Comment ces changements affectent le management et les fonctions RH, à présent garantes d'une nouvelle vision ? Comment prendre le virage du numérique et accompagner l'évolution des compétences ? Et enfin, comment rendre l'emploi plus responsable socialement et écologiquement pour que le travail devienne un lieu d'accomplissement et d'engagement personnel ? Autant de grands défis pour lesquels nous apportons, si ce n'est des réponses, des clés de compréhension pour vous aider à créer votre nouvelle feuille de route vers le monde du travail de demain.

# SOM MAI RE

**Les nouvelles attentes  
pour le futur du travail**

6

**Repenser le  
management  
pour redynamiser  
l'entreprise**

16

**La gestion des  
compétences au  
cœur des nouvelles  
stratégies RH**

26

01

02

03

# LES NOUVELLES ATTENTES POUR LE FUTUR DU TRAVAIL

01

La période que nous venons de vivre a éveillé de nouvelles attentes chez les collaborateurs. Pourtant, il serait faux de pointer du doigt la crise comme seul moteur de ces changements. En effet, l'entreprise a amorcé une transformation profonde depuis plusieurs années. La qualité de vie au travail s'est invitée au cœur des stratégies RH. Cependant, la Covid-19 a mis une partie de la population en activité partielle, et l'autre en télétravail. Elle a ainsi donné du temps aux premiers pour questionner le sens de leur métier et, aux deuxièmes, un aperçu d'un monde du travail plus flexible. Dès lors, si des notions comme autonomie ou séparation entre vie privée et vie professionnelle sont devenues des critères incontournables, les salariés ont pris conscience d'enjeux supérieurs comme l'inclusion ou la transformation écologique, en faveur desquels l'entreprise doit agir.

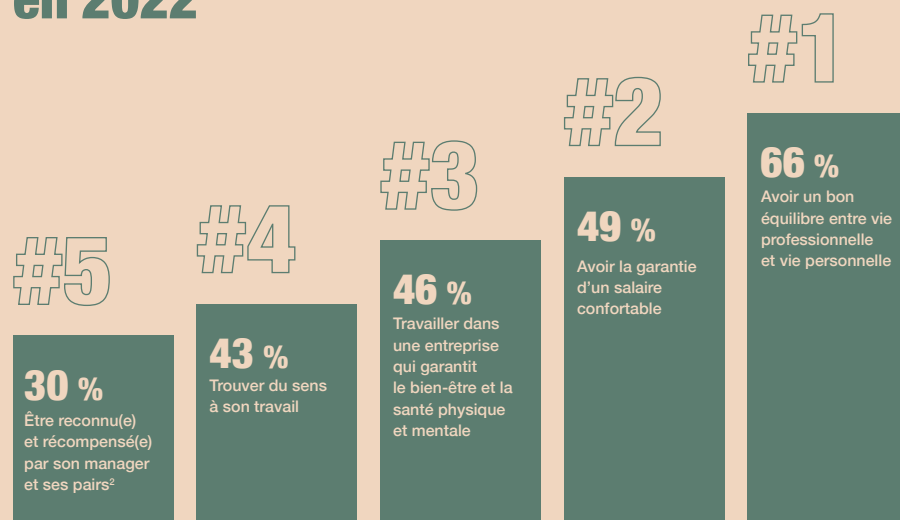
# LES NOUVELLES ATTENTES DES SALARIÉS

Pendant la crise, le télétravail ou le chômage partiel imposés pour une partie des salariés n'a pas uniquement nécessité la mise en place de nouveaux modes de travail. Cette période particulière a initié de nombreux questionnements dans l'esprit des Français autour de la quête de sens, des pratiques managériales, de la sécurisation des métiers, de l'environnement de travail, etc. La QVT telle que nous la connaissions et sur laquelle nous avons bâti nos stratégies RH a bien changé.

Pour mieux accompagner vos équipes et répondre à leurs nouveaux besoins, il est essentiel de commencer par les comprendre.

Aperçu des quatre grands piliers de cette nouvelle QVT à prendre en considération en 2022.

## Les 5 priorités des salariés en 2022



## Les Français sont-ils prêts à changer leur rythme de travail ?

**81 %**

des collaborateurs sont prêts à continuer le télétravail après la crise sanitaire, parmi lesquels :



**31 %**

3 jours et plus par semaine<sup>3</sup>



**50 %**

1 à 2 jours par semaine

**19 %**

pas du tout



83 % des salariés souhaitent passer à la



Plus les collaborateurs ont été en télétravail pendant les confinements, plus ils souhaitent la mettre en place de façon régulière et sont convaincus de ses bénéfices.

## Quelle est la place de la santé au travail ?



**37 %**

des salariés sont **d'avantage préoccupés par leur santé physique** depuis le début de la Covid-19.

**45 %**

des salariés sont **d'avantage préoccupés par leur santé psychologique** depuis le début de la Covid-19.

### 3 salariés sur 10

souhaitent davantage de journées **pour prévenir l'épuisement professionnel et préserver la santé mentale.**

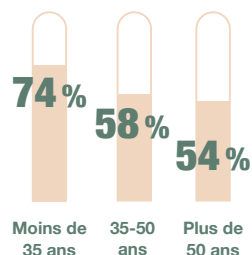


La santé mentale et psychologique est devenue un enjeu d'amplification d'engagement, de performance et de fidélisation des salariés.<sup>5</sup>

## Les salariés sont-ils prêts à s'engager ?

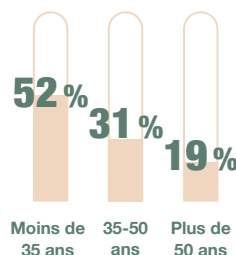
Salariés favorables à un principe de bonus-malus sur leur rémunération lié aux **gestes éco-responsables**

Par catégories d'âges



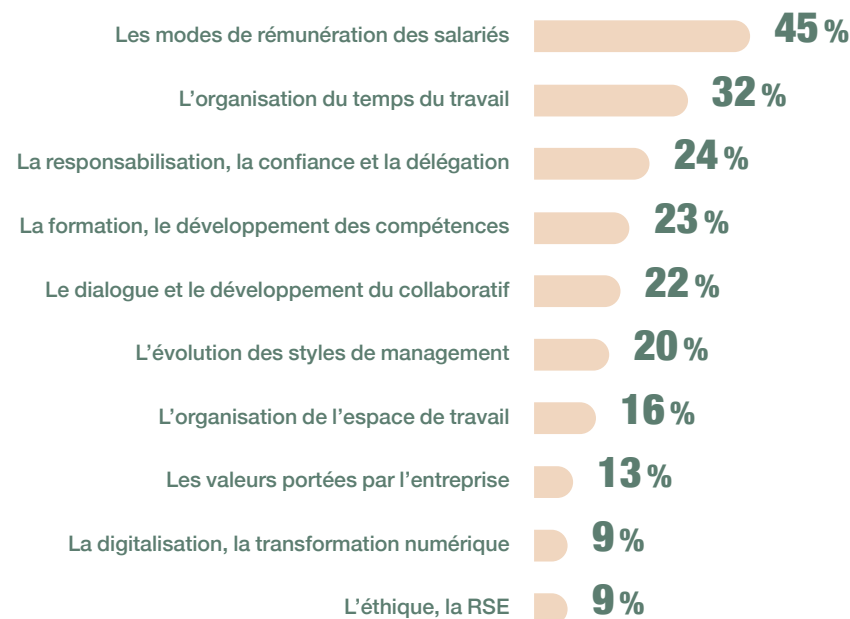
Salariés prêts à accepter une baisse de rémunération de 5% pour travailler au sein d'une **entreprise plus responsable**<sup>6</sup>

Par catégories d'âges



**Pour rester motivés, les collaborateurs ont besoin de se sentir utiles et de participer à un projet en lien avec leurs valeurs. Les salariés attendent plus d'implication et d'actions de la part de leur entreprise.**

## Au sein de l'entreprise, dans quels domaines vos salariés espèrent-ils des transformations ?



Si le salaire reste l'une des préoccupations principales des salariés, l'accès simplifié à la formation et la refonte des modes de management sont désormais au cœur de leurs attentes.

# REGARD EXPERT SUR LES GRANDS DÉFIS DU FUTUR DU TRAVAIL



**Entre la France, l'Angleterre et l'Allemagne, Laëtitia Vitaud explore le fonctionnement et les évolutions des entreprises pour dessiner les contours du futur du travail.**

Consultante auprès de grandes entreprises à propos du futur du travail et de la consommation, elle est experte du Lab Welcome to the Jungle. Elle a aussi écrit l'essai *Du labeur à l'ouvrage*.

## Quels grands changements la pandémie a-t-elle engendrés ?

Derrière la généralisation du télétravail déclenchée par la pandémie, il y a surtout quelque chose de plus profond : l'accélération de la transition numérique, dans le travail et dans nos usages personnels. Nous n'avons pas simplement basculé à l'identique nos pratiques de bureau en ligne. C'est bien un chamboulement d'ordre socio-économique, qui aura pour conséquences de faire disparaître certains emplois. Et d'en créer d'autres.

D'un point de vue humain, ces nouveaux usages ont opéré un changement des attentes individuelles. Comme celle d'avoir plus d'autonomie et de flexibilité dans son travail. Mais nous avons réalisé que le télétravail en confinement n'est pas le télétravail normal, même s'ils ont des points communs. Le télétravail a mis en lumière des inégalités que l'on ne voulait pas voir. Par exemple, dans la sphère privée où la répartition des tâches domestiques n'est pas égalitaire. Des études ont d'ailleurs montré que la charge mentale en télétravail était plus lourde pour les femmes.

Pour lutter contre ces inégalités, le bureau a un rôle important à jouer. Pour beaucoup de femmes, se rendre sur son lieu de travail, c'est aussi retrouver un espace dédié où l'on n'est pas tenté d'aller lancer une lessive. Car non, ce n'est pas un cliché, c'est malheureusement toujours une réalité. Le bureau n'est donc pas uniquement un espace de convivialité et de lien social, c'est aussi et surtout un lieu d'égalité et de performance, notamment en termes de parité. Il ne faut pas diaboliser le présentiel ou le télétravail, mais bien apprendre à placer le curseur entre les deux pour trouver un équilibre entre flexibilité et autonomie, d'un côté, et une dimension plus collective, faite de rituels et de temps partagés pour se sentir appartenir à quelque chose plus grand que soi, de l'autre.

## Comment définiriez-vous le nouveau rôle des managers et des DRH ?

La crise a eu un impact tout particulier sur les managers et les fonctions RH. Ils ont eu à gérer les problèmes d'organisation liés au chômage partiel, et supporté une charge émotionnelle

et intellectuelle forte, pour assurer la cohésion du collectif et l'équilibre psychologique de chacun. Il existe d'ailleurs un décalage entre les attentes des salariés et celles des managers et DRH. Quand les premiers ont la responsabilité individuelle de leurs tâches quotidiennes, les seconds ont en plus une responsabilité collective. Cela se traduit, par exemple, par une forte volonté des salariés de généraliser le télétravail, là où les managers souhaitent privilégier le présentiel pour recréer le lien social et renforcer la culture de l'entreprise.

Ensuite, il y a une question d'organisation du travail. Bien que les mentalités évoluent, nous avons tous été façonnés par une organisation plus ou moins pyramidale, avec une hiérarchie et des fiches de postes claires, héritage d'un monde industriel à l'organisation en silos. Basculer dans un espace de travail fragmenté a chamboulé nos repères.

Nous sommes donc à la fois face à des changements culturels, mais aussi à des changements dans la manière de regarder le travail, de l'évaluer. Il y a de fait un vrai apprentissage et des règles à mettre en place. Nous devons revoir la manière de définir les tâches, le temps de travail, la performance. Ma conviction est qu'il faut que l'on aille davantage vers une organisation plus artisanale, dans laquelle chacun a un peu plus de responsabilités, d'autonomie, de polyvalence. Et peut donc faire preuve de plus de créativité.

## Comment cela impacte-t-il les modes de travail et de management ?

Les modes de travail et de management tendent à changer : de nouveaux courants voient le jour. Le souci, c'est que souvent, derrière toutes ces notions-là, il y a des vœux pieux. Dans la réalité, les entreprises fonc-

tionnent encore beaucoup sur des anciens modèles de production, de travail, de management. Nous nous retrouvons donc dans une sorte de dissonance cognitive entre les discours et la réalité. Par exemple, les salariés entendent parler de co-construction, de droit à l'erreur et y adhèrent pour la plupart. Mais dans les faits, rien ne change ! Peut-être est-il temps d'en dire un peu moins et faire un peu plus, de donner l'exemple. Même si verbaliser ces tendances est un premier pas pour insuffler petit à petit une transformation culturelle.

## Comment mener ces transformations sans creuser les inégalités ?

Le secret, s'il y en a un, est de recréer ces temps collectifs et ces rituels de cohésion où vont pouvoir travailler ensemble freelances, prestataires, CDD, CDI, CDI intérimaires. Et d'y intégrer une dimension de revendication. L'influence des syndicats, qui fonctionnait si bien il y a cinquante ans, a beaucoup décliné. Ils n'ont plus la même place dans le débat public, dans les organisations ou dans le cœur des salariés. Entre-temps, les sujets liés aux salaires, à la parité, à la négociation de droits, etc. sont devenus plus opaques. Cela a creusé les écarts. Il va falloir gratter un peu le tabou, rendre visible l'invisible et parler déjà de ces sujets, d'argent, de bonnes pratiques de manière beaucoup plus ouverte. Le dialogue social est clé. Il peut se manifester à travers des moments de négociations communes entre travailleurs de natures différentes. C'est uniquement par des mouvements collectifs que l'on va réussir à atténuer un peu ces inégalités. Construire le travail de demain se joue donc à plusieurs échelles : étatique, collective et individuelle.

# LES RRH ET DRH AU CŒUR DES ENJEUX STRATÉGIQUES DES ENTREPRISES

Au premier plan dans la gestion des salariés, de leurs attentes et de leur quotidien, les fonctions RH ont été aux commandes des grands changements organisationnels. Alors qu'il fallait hier faire face à l'urgence, l'enjeu est aujourd'hui de retenir les talents et d'en attirer de nouveaux. Les ressources humaines sont ainsi plus que jamais liées au développement des entreprises. Devenues interdépendantes, les stratégies business et les politiques RH doivent aller dans le même sens pour concilier performance économique et performance sociale. Alors que la crise sanitaire pourrait bientôt n'être qu'un mauvais souvenir, comment ces fonctions ont-elles évolué ?

Retour d'expérience d'Alexis Berthel, DRH de Panthera, PME spécialisée dans la sécurité privée.

## **Quels ont été les bouleversements de cette crise pour vos salariés ?**

Le premier concernait l'organisation du travail car 95 % de nos collaborateurs sont des agents de sécurité, métier non télétravaillable. Il fallait déployer pour eux le protocole sanitaire dans l'urgence. Pour les 5 % restants, l'enjeu était de rendre possible le télétravail. Étroitement lié, le second bouleversement repose sur une digitalisation accélérée pour maintenir la communication. Nous avons profondément transformé notre façon de travailler et de collaborer. Sur les sites surveillés, nous sommes par exemple passés de rapports papier ou email à une plateforme de signalements électroniques.

## **Comment cette crise a-t-elle impacté votre fonction de DRH ?**

J'ai la chance d'avoir toujours été légitime au sein de Panthera, avec une fonction RH reconnue et écoutée. Pour les entreprises qui en doutaient encore, notre fonction s'est révélée indispensable pour faire face à des situations de crise. Les DRH ont joué un rôle pivot en ayant une vision globale des nombreuses dimensions de la Covid-19 (sanitaire, sociale, économique et commerciale) pour atteindre un équilibre dans les actions. Pour la direction et l'ensemble des collaborateurs, nous sommes devenus une épaule sur laquelle ils pouvaient se reposer, notamment dans l'interprétation et l'application des annonces gouvernementales.

## **Quels changements mis en place comptez-vous maintenir ?**

Sur les process et les attentes des salariés, je constate un avant et un après Covid. Cette crise a renforcé le recentrage sur l'individu et nous devons recréer du lien. Avant, l'entreprise restait dans ses murs, alors que désormais nos salariés sont demandeurs d'actions de l'entreprise en dehors du travail et dans leur vie quotidienne : aides financières en cas de difficultés, accompagnement en cas de problème de garde des enfants... La sphère personnelle s'introduit dans l'entreprise et vice versa.



# REPENSER LE MANAGEMENT POUR REDYNAMISER L'ENTREPRISE

02

Le management des équipes occupe une place centrale dans l'évolution des stratégies RH. La quête d'horizontalité et de décisions collectives, déjà à l'œuvre, a subi un coup d'accélérateur avec la crise sanitaire. Avec pour ambition de moderniser les entreprises et de les propulser vers le futur de l'emploi. La pandémie a, en effet, parfois ébranlé les certitudes et les processus bien établis, bouleversant le rôle et les pratiques des managers au quotidien. Comment s'adapter face aux enjeux désormais centraux de qualité de vie au travail (QVT), d'autonomisation et de meilleure articulation entre vie privée et vie professionnelle ? En quoi le management par l'innovation, par la prise d'autonomie, ou le management nomade constituent-ils des réponses à un monde du travail profondément transformé ?

# LE MANAGEMENT INNOVANT AVEC LE *DESIGN THINKING*

Bien connu des designers industriels pour innover en répondant aux besoins des utilisateurs, le *design thinking* représente une petite révolution dans le management français. Il introduit en effet une notion jusqu'ici peu courante du droit à l'erreur, tout en créant un nouveau rapport au temps et à l'incertitude. La méthode part du principe qu'il ne suffit pas de générer des idées; penser autrement est aussi nécessaire. Elle peut être appliquée à des produits, des services, mais aussi des processus, dont le management.

Ses maîtres-mots sont l'humain à travers la co-construction et l'intelligence collective, mais aussi le *test and learn* qui fait de l'erreur une source d'apprentissage plutôt qu'une faute.

Comment insuffler le *design thinking* dans le management ? Sur le principe de persona (personne fictive imaginée selon les critères de sa cible), le manager doit faire preuve d'empathie pour mieux comprendre les humains qui composent son équipe. En mobilisant tous ses sens, il décrypte ainsi leurs comportements inconscients et avis conscients, leur rationalité comme leur irrationalité... Le *design thinking* est particulièrement adapté à des périodes d'incertitude comme la période actuelle. Il fonctionne en effet autour de cycles itératifs - les fameux sprints tournés vers des solutions. Savoir prendre du temps à court terme peut ainsi permettre d'en gagner à moyen-long terme. Avec à la clé, plus d'agilité, d'engagement et de sens au travail.

## LE CAS SAINT GOBAIN<sup>7</sup>

Comment une entreprise fondée au XVII<sup>e</sup> siècle reste-t-elle à la pointe de l'innovation ? Ancienne manufacture royale des glaces fondée par Colbert, Saint-Gobain a pour ambition de devenir leader mondial de la construction durable en concevant, produisant et distribuant des matériaux et services pour l'habitat et l'industrie. Présent dans 72 pays avec plus de 167 000 collaborateurs, le groupe ambitionne de libérer la pensée créative de ses équipes pour imaginer les solutions de demain.

Dans une approche *design thinking*, Saint-Gobain favorise la co-création en s'appuyant sur l'expérience et la vision de ses équipes. Cette culture de l'innovation vise à modifier le management. Le groupe a en effet misé sur l'*empowerment*<sup>8</sup>. Mélange de confiance, d'autonomie et d'engagement, il invite les collaborateurs à devenir acteurs et entrepreneurs de leur vie professionnelle à travers l'intrapreneuriat, les hackathons, la création de fab labs, etc. Le groupe part du principe qu'une « entreprise évolue si ses coéquipiers ont envie de la transformer ». Certifié pour la 7<sup>e</sup> année consécutive « Top Employer Global »<sup>9</sup>, Saint-Gobain voit notamment progresser dans ce classement l'engagement des collaborateurs et l'environnement de travail. Innover dans le management pour réussir à proposer une offre innovante semble être une stratégie payante.



# LE MANAGEMENT AUTONOME DE L'HOLACRATIE À LA CO-RESPONSABILITÉ

Et s'il suffisait de supprimer la hiérarchie pour responsabiliser les collaborateurs et les rendre autonomes ? L'holocratie est expérimentée depuis les années 2000 autour d'un constat : la hiérarchie verticale crée des luttes de pouvoir, mais aussi des lourdeurs décisionnelles qui frustreront les collaborateurs. L'effacer permettrait ainsi de redistribuer les rôles en fonction des talents et des capacités de chacun, faisant passer l'ancienneté et le poste au second plan.

Si la crise sanitaire a accéléré la mise en œuvre de modes de management horizontaux, l'holocratie en est une forme jusqu'au-boutiste. En quoi consiste-t-elle ? Les dirigeants doivent accepter de céder leur autorité aux règles établies collectivement et guidées par la raison d'être de l'entreprise. Deuxième facette : des unités de travail remplacent l'organigramme.

Si un nombre encore limité d'entreprises se tournent vers l'holocratie, elle ouvre des pistes de réflexion autour de la co-responsabilité, qui est une réponse plus équilibrée. Les contraintes sanitaires ont en effet permis aux managers d'envisager une organisation plus horizontale. Durant cette période, les relations fondées sur la confiance, la responsabilisation et la prise d'initiatives ont fait leurs preuves, sans pour autant renier le management qui a notamment joué un rôle essentiel lors des confinements en prenant soin des collaborateurs et en maintenant le lien avec l'entreprise. D'ailleurs, certains acteurs n'avaient pas attendu la Covid-19 pour développer la co-responsabilité : des « shadow Comex », comités exécutifs de l'ombre réservés aux juniors, portent depuis plusieurs années un regard critique sur les orientations prises par le Comex principal.

## LE CAS MICHELIN<sup>10</sup>

Depuis sa naissance en 1889, Michelin a fortement développé ses activités. Avec des pôles de R&D et des sites de production dans 26 pays, le groupe emploie aujourd'hui plus de 120 000 personnes. Propulsion hydrogène, convoyeurs miniers, tissus médicaux... Basé à Clermont-Ferrand, dans le Puy-de-Dôme, Michelin compte sur la diversification pour créer de la croissance hors du pneu<sup>11</sup>.

Au début des années 2010, Michelin a revu sa manière de gérer ses employés et son organisation afin de faciliter l'innovation. Pourquoi cette transformation s'est-elle tournée vers plus de liberté ? Elle est partie d'un constat. Michelin a toujours souhaité refléter l'image d'une entreprise avec des salariés en ateliers souriants, fiers et heureux de travailler dans ce groupe. Mais au début des années 2000, la marque avait mis en place – comme de nombreux groupes industriels – le toyotisme. Au fil des années, ce choix s'est révélé avoir un impact négatif sur le ressenti des équipes.

La transformation du groupe en « entreprise libérée » a donc débuté à Shanghai au début des années 2010, avant d'essaimer dans d'autres sites de Michelin. Les managers ont été invités à réduire leurs responsabilités. Ils ont été coachés pour adopter un leadership plus libéral.

Aujourd'hui, 80 %<sup>12</sup> des usines de la société dans le monde sont partiellement ou totalement « libérées » et le chiffre d'affaires global du groupe progresse. Pour Michelin, ce tournant est devenu une véritable philosophie d'entreprise : la croissance passe par une plus grande liberté et une responsabilité accrue des employés.



# LE MANAGEMENT NOMADE DANS UNE ENTREPRISE ÉTENDUE

La crise sanitaire a repoussé les murs et les frontières de l'entreprise. Télétravail, digitalisation des process, collaboration avec des freelances... La distance n'est plus un obstacle ; elle devient au contraire un levier de performance et de productivité. A condition de garder du lien. L'entreprise étendue repose sur un maillage d'acteurs aux compétences spécifiques qui s'associent, avec agilité, pour la réalisation d'un projet. Le freelancing gagne du terrain et nécessite de repenser les modes de collaboration dans un contexte de pénurie forte, où la rétention des talents – peu importe leur forme de contrat- est devenue un enjeu RH et business.

Au sein de ces structures étendues, le management nomade fait face à plusieurs enjeux. Il s'agit tout d'abord d'identifier les bonnes compétences à associer à un projet. La partie sourcing, tâche autrefois dévolue aux DRH, devient celle des managers. Se pose ensuite la question de l'encadrement d'équipes éloignées, dont l'implication dans la culture d'entreprise ne peut être la même que celle d'un salarié. Enfin, les managers ont pour mission de pérenniser les partenariats avec les prestataires, inversant ainsi les croyances RH établies.

Autant de motifs qui poussent les managers à repenser leur approche et à passer d'un système de hiérarchie à un partenariat oscillant, où la flexibilité et la transparence prennent tout leur sens. Certaines structures créent des postes de Chief Freelance Officer ou s'équipent en Freelance Management System (FMS). Ce type de plateforme centralise toutes les informations concernant les freelances travaillant ou ayant travaillé pour l'entreprise. En plus de faciliter la gestion administrative, ces outils permettent d'avoir accès à un vivier de freelances segmentés selon leurs compétences.

## LE CAS EDF

Le producteur et fournisseur d'énergie EDF a construit un véritable écosystème de travail en dehors de ses murs. Avec pour mission d'« ouvrir le champ des possibles », EDF Pulse repose sur plusieurs programmes. L'un d'entre eux, EDF Pulse Ventures, repose sur un soutien financier et stratégique à des start-up innovantes qui déploient des solutions bas carbone. EDF Pulse Incubation, quant à lui, s'appuie sur l'inventivité des collaborateurs du groupe autour de l'intrapreneuriat. Autre programme, l'EDF Pulse Factory fédère un réseau international de talents aux compétences spécifiques. Composé de chercheurs, d'incubateurs, d'écoles d'ingénieurs ou encore de pôles de compétitivité, il permet au groupe de réunir des expertises sans les internaliser à travers des recrutements.

Via ces différents programmes, EDF part du principe qu'il ne peut pas envisager le futur de l'énergie seul. De l'entreprise étendue au management nomade, il n'y a qu'un pas car, face à cette diversification des activités et des talents, l'enjeu est de créer toujours plus de liens à travers le management pour innover.



## RightCoach™

Malgré la distance, chaque collaborateur doit être soutenu pour développer ses talents et favoriser son engagement. RightCoach™ de Talent Solutions, division conseil et externalisation RH de ManpowerGroup, est la solution pour gérer son parcours professionnel sans stress. Un accompagnement sur mesure pour régler les problèmes du quotidien tout en construisant le leadership de demain. Cette solution s'adresse aux collaborateurs et aux managers. Ce service « à la carte » est une expérience de coaching 100% en ligne, alliant humain et digital, agilité et rapidité. Près de 35 thématiques de coaching sont proposées aux utilisateurs selon l'expertise et le secteur d'activité des bénéficiaires et cela en toute flexibilité. RightCoach™ garantit :

- Trois grands thèmes pour mener à bien votre coaching : l'auto-management, le management d'une équipe ou la gestion de l'organisation.
- Un dispositif individuel de développement personnel et professionnel pour engager les collaborateurs et les responsabiliser sur leurs enjeux et trajectoire professionnelle.
- Des coachings personnalisés s'appuyant sur des rendez-vous à la carte. Des tête-à-tête permettant de répondre à des problématiques identifiées individuellement, grâce à une démarche proactive de réflexion et mise en pratique.
- Une plateforme digitale pour gérer efficacement et en toute autonomie ses sessions de coaching répondant à l'évolution des modes de travail des collaborateurs, managers et leaders.
- Un reporting et des tableaux de bord détaillés afin de disposer de statistiques et de données qualitatives pour orienter la stratégie RH dans l'accompagnement de votre évolution de carrière.



# LA GESTION DES COMPÉTENCES AU CŒUR DES NOUVELLES STRATÉGIES RH

03

Après la réorganisation en urgence imposée par la crise sanitaire, une phase de reconstruction est en train de s'ouvrir. Des problématiques de fond, telles que les évolutions liées à la digitalisation et au développement durable, imposent de repenser l'entreprise et plus largement le monde du travail. Des enjeux qui reposent largement sur le développement des compétences. Accompagner l'évolution des collaborateurs tout au long de leur carrière est à la fois un enjeu de compétitivité et de sécurisation des métiers. Entreprises comme individus doivent créer les opportunités en adéquation avec les besoins des territoires.

# VERS UN RENOUVEAU SOCIALEMENT ENGAGÉ



Nouvellement nommé directeur général de Talent Solutions France, Sébastien Van Dyk n'en est pourtant pas moins familier de la marque ManpowerGroup. C'est son attachement profond aux valeurs et actions du groupe qui l'ont fait revenir aux côtés d'Alain Roumilhac, président de ManpowerGroup France, pour être au plus proche des entreprises et les accompagner dans leurs transformations, et l'évolution des compétences individuelles.

## Quels sont les grands défis de 2022 et des années à venir ?

Il y a bien évidemment, en premier lieu, un équilibre important à trouver face au télétravail. Entre les personnes qui n'y ont pas accès, celles qui ne s'y retrouvent pas et celles qui ne voient plus la performance attachée au bureau. Il s'agit avant tout de restaurer une équité sociale entre les salariés. Cela pose des questions de management, de lien social, et d'aménagements des modes de travail, qui ne doivent pas se réfléchir sur la base de suppositions mais de critères d'éligibilité et de tests. Ensuite, il y a un énorme enjeu d'acquisition et de découverte de talents pour répondre à la pénurie actuelle. Enfin, la montée en compétences est, me semble-t-il, au cœur des stratégies RH en 2022, et au-delà.

## Comment accompagner le changement ?

Quel que soit le secteur, toutes les entreprises sont amenées à changer. Non pas pour répondre à la crise, mais à des transformations plus profondes liées aux transitions digitales et écologiques. Investir dans la formation est une stratégie gagnant-gagnant. Une force de travail obsolète ou mal équipée pèse sur la performance. Mais, au-delà même de ces enjeux financiers qui garantissent la santé de l'entreprise et l'employabilité des équipes, cela répond aux engagements de responsabilité sociale et environnementale de l'entreprise. Ils poussent à repenser les modèles économiques et sociaux, à imaginer des solutions de mobilité interne ou externe, plutôt que des plans de départ. Si je prends l'exemple de l'industrie automobile, nous devons passer d'un modèle ancien, avec une production très mécanique de moteurs thermiques, à une production informatisée de moteurs hybrides répondant aux enjeux zéro carbone. Tout cela nécessite de nouveaux savoir-faire. L'objectif de Talent Solutions est d'insérer les collaborateurs dans cette dynamique de changement, d'accompagner le mouvement de chaque industrie sur son territoire. Ce sont des problématiques très régionales, pour lesquelles nous devons être dans le design de solutions innovantes et une approche agile, pour évoluer tout en marchant.

## Comment imaginez-vous l'emploi dans dix ans ?

Le monde du travail évolue vers plus d'indépendants. Nous devons décomplexifier le système administratif français et favoriser les collaborations étendues pour gagner en flexibilité. Parallèlement, je pense que la formation va être complètement intégrée au monde du travail, sans pour autant chercher à remplacer le système scolaire. L'apprentissage continu est une clé de survie. Si nous n'avons pas intégré cela dans dix ans, c'est que nous aurons fait fausse route. Enfin, nous aurons baissé les barrières pour rendre l'emploi accessible à tous. Encore une fois, cela passe par l'acquisition de compétences. Nous avons pu l'observer avec la discrimination positive, par exemple. Nous ne devons pas imposer des quotas de femmes dans les Comex mais leur donner les clés pour y accéder. Ce n'est pas par la force mais par l'accès aux bonnes connaissances que nous ferons bouger les lignes. Un constat qui peut s'appliquer à tous types de discriminations.

Pour arriver à tout cela, l'enjeu de Talent Solutions aujourd'hui est de passer du constat, de la stratégie, à l'exécution, et d'imaginer des dispositifs d'accompagnement pour assurer cette justesse sociale. ManpowerGroup a d'ailleurs une empreinte sociale forte, qui met l'accent sur le S d'ESG (Environnemental, Social & Governance). Dans un monde du travail où la transparence domine, mes équipes et moi-même nous engageons pour ajouter au vocabulaire professionnel quotidien le mot de "cohérence". Cohérence entre les conséquences de ces transformations et l'évolution individuelle de tous.



## LE CERCLE VERTUEUX DE LA MONTÉE EN COMPÉTENCES

Alors que 85% des métiers de 2030 n'existent pas encore, le moment est venu de repenser la gestion des compétences, et ce de manière collective, en impliquant tous les acteurs : gouvernement, DRH, managers et salariés. De l'école à la vie adulte, l'apprentissage continu de nouveaux savoir-faire est un cercle vertueux qui permet d'anticiper l'obsolescence des métiers, de soigner sa marque employeur et de garantir la compétitivité.



## Anticiper l'obsolescence des métiers et répondre à la pénurie des talents

Les compétences dont ont besoin les entreprises ne sont pas ou peu disponibles sur le marché du travail. Dans ce contexte, la formation pour créer de nouvelles compétences ou renforcer celles existantes semble être la solution pour répondre à la pénurie de main-d'œuvre présente et à venir. Les compétences sont clés dans l'évolution des entreprises, pour créer les opportunités en interne ou en déclencher de nouvelles. Pour répondre à ces défis et anticiper les mutations des métiers, de nouveaux dispositifs, comme Transitions collectives, ont été lancés. Leur nouveauté ? La transparence. Sa mécanique repose principalement sur des accords de GEPP (Gestion des Emplois et des Parcours Professionnels) qui offrent une vision claire aux salariés quant à l'avenir de leur territoire. À cela s'ajoute, une liste des métiers et des ponts qui peuvent se créer pour une meilleure prise en main de leur parcours professionnel. L'objectif étant de favoriser les mobilités sur des bassins d'emplois. Au-delà de répondre à l'urgence de la crise, TransCo permet d'anticiper l'obsolescence des métiers. À l'image du premier accord mis en place en Île-de-France : Monoprix et Korian se sont associés pour aider les caissières, dont le digital remplace la fonction, à se reconvertir dans les métiers de l'aide à la personne, les besoins face à une population vieillissante ne cessant de grandir.

## Réenchanter, fidéliser les équipes et renforcer sa marque employeur

Attirer et fidéliser de nouveaux talents tout en réenchantant les équipes en place passe par des actions de QVT mais aussi d'apprentissage. Pourquoi ? Parce que cela permet de sortir de

la routine, de remettre en perspective sa place dans l'entreprise autant que son travail, tout en favorisant l'évolution des parcours professionnels. D'ailleurs, l'État, notamment via son plan France Relance, a massivement investi durant les périodes d'activité partielle pour ouvrir la formation à tous. Augmentation du plafond FNE-Formation, projet de transition professionnelle, réorganisation du CEP, autant d'aides qui visent à responsabiliser les individus et sécuriser les parcours professionnels. Mais, attention, la finalité n'est pas obligatoirement la reconversion mais bien la mobilité. Ces différents dispositifs visent à libérer les entreprises et individus des contraintes financières liées aux périodes de formation. Dans cet esprit, les entreprises redoublent de créativité pour imaginer des mécaniques internes de montée en compétences sans passer par de longues périodes d'absence : *shadowing*, stage d'immersion dans un autre service, intrapreneuriat, formations ponctuelles, etc.

## Garantir la compétitivité des entreprises

Enfin, accompagner les équipes dans leurs parcours professionnels est gage de compétitivité. Si, comme évoqué, la formation favorisant les mobilités améliore le bien-être au travail, cela aura donc un impact positif sur l'entreprise puisque la corrélation entre QVT et productivité n'est plus à démontrer. Mais au-delà même d'un bénéfice immédiat se joue un véritable enjeu d'anticipation. Aujourd'hui déjà, une entreprise sur cinq dans le monde peine à dénicher les profils digitaux qualifiés<sup>13</sup>. Alors que la France frôlait l'an dernier le top 10 des pays les plus innovants au monde<sup>14</sup>, la bataille digitale fait rage, nécessitant des investissements massifs d'un point de vue matériel autant que des compétences pour rester compétitif sur le long terme.



# EXPLOR'AIRE, LE DISPOSITIF QUI ACCOMPAGNE L'EMPLOI AU CŒUR DES TERRITOIRES



Directrice régionale Talent Solutions dans le sud de la France, Jenny Delmas-Vaissière a participé au lancement du dispositif Explor'aire à Marseille et Castres. Un outil dont l'objectif, au-delà de la crise, est d'anticiper la transformation des métiers au cœur des régions. Elle nous raconte.

## Pourquoi le développement des territoires est-il devenu un sujet majeur ?

Les régions sont devenues plus attractives à tous points de vue. La qualité de vie et la conjonction d'actions culturelles et économiques menées par les politiques publiques ont redéfini la carte de France. Depuis quelques années déjà, nous observons une accélération de la décentralisation des compétences et des pouvoirs décisionnaires en régions. Puis, la crise sanitaire a enclenché un exode rural rendu possible avec le télétravail. Les individus, en quête de sens, ne raisonnent désormais plus en termes de bassins d'emploi mais de bassins de vie.

Les entreprises et acteurs de l'emploi doivent devenir parties prenantes du développement de leur territoire, participer à le rendre attractif. On a pu observer de grandes entreprises axer leur communication marque employeur plus autour du territoire de vie que du poste ou de ses avantages.

## Comment la crise a-t-elle impacté les secteurs et les entreprises ?

D'un côté, de nombreux secteurs tels que l'aéronautique ont souffert, ce qui a aussi touché leurs sous-traitants. Par exemple, les difficultés du secteur automobile, bien que n'étant pas très développé sur la région Sud, ont entraîné des destructions de postes en fonderie.

Ces secteurs se relèvent doucement grâce aux dispositifs de relance et à de nouveaux modes de travail. C'est le cas de l'hôtellerie-restauration. Il a été l'un des plus touchés par la crise et fait face, aujourd'hui, à une pénurie de main-d'œuvre. Ce qui est notamment lié à ses conditions de travail.

Notre rôle est de créer des passerelles entre les secteurs où des emplois disparaissent et ceux qui recrutent. Il s'agit de l'agroalimentaire, du BTP ou du médico-social, et des métiers liés à la digitalisation comme on l'observe dans le maritime – avec des besoins grandissants et des compétences peu développées.

## Comment est né le dispositif Explor'aire ?

L'intérêt de faire partie de ManpowerGroup, dont le cœur de métier historique est l'intérim, est d'être alerté instantanément des coups d'arrêt ou de reprises d'une entreprise. Ce qui permet de pouvoir réagir rapidement. Avec la crise, nous avons mené une réflexion pour anticiper les plans sociaux et mettre en place des actions concrètes d'accompagnement à l'emploi. Nous avons rapidement senti venir la reprise de certains secteurs, quand d'autres subissaient encore les conséquences négatives de la pandémie. Notre objectif a alors été de faire se rencontrer des entreprises en demande et des salariés en train de perdre leur emploi.

Nous avons ajouté à cela le critère évoqué, à savoir que les gens quittent rarement leur territoire de vie. De là est né début 2021 Explor'aire de Talent Solutions, dont le but est de travailler autour des aires de mobilité. Une action renforcée par l'appui de Manpower dont l'implantation territoriale étendue renforce la connaissance des besoins en termes de métiers.

## Comment fonctionne-t-il ?

La plateforme centralise les différents dispositifs d'aide à l'emploi et à la formation, les salariés en fin de contrat et les entreprises sur un même territoire. ManpowerGroup étant très attaché à l'innovation, nous avons travaillé avec la start-up Néobrain pour faciliter, grâce à l'intelligence artificielle, la conjonction de tous ces éléments et leur pertinence par rapport à la data collectée en temps réel. Notre démarche se rapproche du dispositif Transitions collectives – avec lequel nous collaborons – autour du transfert de compétences intersectoriel. Nous y ajoutons des actions d'attractivité autour des métiers en pénurie. Pour cela, nous travaillons étroitement avec les entreprises et créons des webinaires, des capsules vidéo sur les métiers et la culture d'entreprise, des prises de parole, des rencontres.

Explor'aire est un outil d'anticipation qui a certes répondu à l'urgence de la crise, mais qui vise surtout à anticiper l'obsolescence de nombreux métiers sur le long terme, et pour lequel nous avons reçu le soutien et les encouragements du ministère du Travail et des DREETS des territoires concernés. Ces dernières sont d'ailleurs invitées à participer à ces rencontres et intervenir sur certains sujets dont elles ont la charge.

## Références

**01**

Article « Pourquoi l'histoire se répète-t-elle ? » (HEconomist.ch)

**02**

Etude ELABE pour *Les Echos*, Radio Classique et l'Institut Montaigne : « Les Français et le télétravail »

**03**

Étude Ifop « Les attentes santé des salariés en entreprise »

**04**

Baromètre Paris Workplace 2021 de SFL et l'Ifop : « Le retour au bureau : Comment les jeunes salariés imposent de nouveaux standards »

**05**

Sondage Ifop « Le regard des salariés sur les nouveaux modes de management dans le monde post-covid des entreprises »

**06**

Baromètre emploi-formation 2022, réalisé par Uniformation, Synoptic et Quadrat

**07**

Étude « Innovation & créativité : comment les stimuler ? » | Saint-Gobain

**08**

Empowerment : demain, tous au pouvoir dans l'entreprise ? | Saint-Gobain

**09**

Top Employer Global 2022 - Saint-Gobain parmi les meilleurs employeurs mondiaux pour la 7<sup>e</sup> année consécutive | Saint-Gobain

**10**

La transformation de Michelin en entreprise libérée - Change the work

**11**

Article « Michelin va chercher sa croissance hors du pneu » (lemonde.fr)

**12**

Résultats et ventes | Michelin

**13**

Étude « The Great Realization » | ManpowerGroup

**14**

Classement annuel de l'Organisation mondiale de la propriété intellectuelle (OMPI)

## À PROPOS DE MANPOWERGROUP

Groupe mondial de services en ressources humaines, ManpowerGroup accompagne les entreprises dans leur transformation face à un monde du travail en évolution permanente. Nous sommes un partenaire privilégié pour mener l'ensemble des transformations RH et digitales des entreprises en répondant aux enjeux de flexibilité, de recrutement, de formation, de mobilité professionnelle et d'externalisation. Nous développons des solutions innovantes pour des centaines de milliers d'organisations chaque année en leur fournissant des talents qualifiés, tout en aidant des millions de personnes à accéder à l'emploi dans un large éventail de secteurs d'activité et de compétences. À travers nos marques connectées – Manpower, Experis et Talent Solutions – nous créons une valeur unique pour nos talents et nos clients dans 80 pays et territoires, et ce depuis plus de 70 ans.

En 2021, ManpowerGroup figure pour la douzième année consécutive parmi les sociétés les plus éthiques au monde. Le Groupe apparaît également au classement Fortune des entreprises les plus reconnues sur le plan international (*Fortune's Most Admired Companies*) pour la dix-septième année consécutive, positionnant ainsi ManpowerGroup comme l'une des marques les plus dignes de confiance du marché.

ManpowerGroup en France, présidé par Alain Roumilhac depuis novembre 2012, emploie 8 200 collaborateurs permanents pour un chiffre d'affaires de 4,3 milliards d'euros en 2021.

