

Compte rendu

NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL : EN ROUTE VERS PLUS D'AGILITÉ ET D'ATTRACTIVITÉ ?

Club Leadership Connect #3 - Petit-déjeuner/débat #2
14 juin 2023

Sommaire

Témoignages.....	3
La simplification et l'alignement des pratiques RH.....	4
Le partage de salariés	5
L'intégration des seniors.	5

« Dans un monde qui change à grande vitesse, une adaptation continue est nécessaire pour proposer des formes de travail qui sortent du cadre, en phase avec les nouvelles attentes des candidats et des salariés, mais dans le respect du cadre réglementaire. »

Dans ce contexte, l'adaptabilité des entreprises est un enjeu critique – d'autant que les marques ne suffisent plus à attirer.

« Nous sommes passés d'un marché de sélection à un marché de séduction. »

Témoignages

L'exemple de l'aéronautique

Les groupes du secteur aéronautique sont confrontés au défi des nouvelles formes de travail avec deux contraintes spécifiques : l'impossibilité de travailler à distance pour une grande partie des équipes, notamment de fabrication, et les différences culturelles vis-à-vis de l'organisation du travail, parfois très marquées selon les pays d'implantation de ces entreprises souvent internationales.

En imposant d'envisager les choses autrement et d'imaginer de nouvelles façons de travailler pour fidéliser et attirer les talents, le Covid a agi comme un accélérateur. À cet égard, la crise sanitaire a eu un effet positif.

« Plus que jamais, il est crucial que les entreprises sachent donner l'envie de venir y travailler en offrant une organisation et des conditions de travail en adéquation avec les attentes. »

La flexibilité peut revêtir de nombreuses formes. Travailler sur de multiples sites, par exemple, était tout simplement inenvisageable il y a encore trois ans, tant les blocages étaient multiples – rattachement, contrat de travail, contraintes IT...

Plus globalement, dans un marché du travail en constante évolution, il est indispensable d'identifier les raisons pour lesquelles les (futurs) collaborateurs ont envie de travailler dans tel ou tel groupe.

« La fonction RH a l'obligation de sensibiliser le management à la notion d'envie et à la nouvelle façon d'appréhender le travail. La question n'est pas tant celle du temps de travail que celle de la création d'environnements dans lesquels les gens ont envie de venir travailler et de se développer, pas seulement de gagner leur vie. »



L'exemple des services numériques

Les milliers de salariés mis en télétravail du jour au lendemain avec le confinement ont, depuis, totalement changé leur manière de fonctionner. La fréquentation des sites de travail ayant chuté, il a fallu repenser l'organisation du travail – des collaborateurs et des clients.

Désormais, par exemple, certains groupes comptabilisent le nombre de jours de télétravail par an et non plus par semaine, et le télétravail ne fait plus l'objet d'un avenant au contrat de travail mais est devenu un simple workflow avec une validation du manager. Le cas échéant, le changement de locaux peut aussi donner envie aux salariés de venir travailler sur site.

« Faire venir des gens pour les enfermer dans des bureaux ne sert à rien. L'objectif est de faire exister l'intelligence collective nécessaire aux projets en incitant les salariés à se voir et à échanger. C'en est fini de l'envoi des emails à un collègue qui se trouve trois bureaux plus loin ! »

Par ailleurs, compte tenu de l'actuelle tension du marché du travail, les salariés peuvent aisément quitter leur entreprise si les horaires, les locaux, leur manager ou les missions qui leur sont confiées ne leur conviennent pas. Ce contexte pose donc aussi la question de la responsabilité de l'employeur pour attirer et pour fidéliser, a fortiori dans le secteur des services numériques marqué par un fort turnover, mais aussi vis-à-vis du Code du travail, qui apparaît de moins en moins adapté.

« Les ruptures de période d'essai ont atteint un niveau dramatique. Les entreprises doivent offrir autre chose que du salaire et du télétravail. Le rôle de l'employeur est en train de changer face à des candidats et à des salariés en position de force. »

La simplification et l'alignement des pratiques RH

« La complexité a de moins en moins de sens en matière RH. La simplification permet d'aller à l'essentiel, mais aussi d'aligner les pratiques. »

Enjeux

Dans un contexte de multiplication des formes de travail, l'alignement des pratiques est un enjeu de taille.

Bonnes pratiques

- Identifier les outils permettant d'alléger la charge mentale administrative de la fonction RH (chatbot, assistant RH virtuel...)
- Centraliser les outils RH dans un Hub
- Instaurer des rituels avec les managers pour challenger les pratiques et faire du pulse check pour vérifier que les sujets poussés par les RH correspondent aux besoins des clients internes
- Identifier les sujets avec le plus d'impact, en cibler trois au maximum et en parler pendant six mois, pour ne pas polluer les équipes avec une multitude de sujets
- Définir des KPIs pour mesurer l'impact de la simplification
- Construire des passerelles public/privé pour donner de la visibilité

Le partage de salariés

« Les salariés agissent de plus en plus en consommateurs d'emploi. »

Enjeux

Certaines entreprises recrutent des salariés chargés de tenir des postes dans des régions différentes, selon la saisonnalité par exemple – avec un accompagnement financier de cette mobilité.

D'autres envisagent aussi de recruter en commun avec d'autres en vue de partager leurs ressources, pour lisser les pics d'activité ou tirer parti de métiers complémentaires, dans des modalités contractuelles qui restent à préciser ou à adapter.

Bonnes pratiques

- Mettre en place une réserve pour ne pas risquer de perdre les compétences rares mais aussi pour répondre à l'envie des salariés de voir autre chose
- Ne pas négliger le lobbying et la communication sur les dispositifs existants (portage salarial, intérim CDI...)
- Développer une logique d'écosystème ou de marketplace pour les salariés, comme il en existe pour les chercheurs d'emploi, éventuellement en lien avec Pôle Emploi – pour des mobilités courtes
- Ne pas réserver l'outplacement au contexte de PSE

L'intégration des seniors

« En France, on est considéré comme un senior dès 45 ans. Ce n'est pas si âgé ! Il est indispensable de changer les regards, pour utiliser la compétence là où elle est et intégrer dans les organisations des personnes qui peuvent transmettre leur savoir sans avoir les mêmes enjeux de carrière ou de pouvoir que les plus jeunes. »

Enjeux

Deux réservoirs de candidats sont fortement discriminés : les moins de 25 ans et les seniors. En outre, du fait de la mobilité accrue d'un secteur d'activité à l'autre, les « seniors juniors » sont de plus en plus nombreux. Or les entreprises acceptent encore difficilement d'investir dans la formation d'un salarié de 48 ans ou plus.

« Passé un certain âge, la motivation vient moins du salaire que du fait d'exercer un métier passion, quitte à repartir à zéro. »

Bonnes pratiques

- Dispenser des formations y compris du reverse mentoring
- Sensibiliser les managers à l'élargissement horizontal de l'expérience et pas seulement vertical
- Rassurer les seniors quant à leur place dans l'organisation
- S'inspirer de la logique danoise : lorsqu'un poste de senior est supprimé, confier le poste du dessous au senior concerné et laisser partir le plus jeune qui l'occupait
- Favoriser la flexibilité des contrats et des formes de travail
- Proposer des entretiens aux salariés de 45 ans, pour comprendre leurs motivations et leurs aspirations, mais aussi faire le point sur leur expérience et leurs savoirs en dehors des postes qu'ils ont occupés pour envisager des missions de coaching, par exemple

PROCHAINES DATES

#3

6 JUILLET 2023

Summer Party

19h30 - 22h30

#4

11 OCTOBRE 2023

Le « Marketing Recrutement », nouveau
bras armé de la DRH ?

8h00 - 10h30

#5

28 NOVEMBRE 2023

Le rôle des DRH face à un marché du travail
en hypertension

8h30 - 11h00



indeed
Leadership **Connect**