

Nos focus RH

Notre sélection d'articles autour du télétravail

P2-3

L'interview

De la fondatrice d'Arrêt sur image : Laurence Dilouya

P4-6

Les Innos

Les innovations en terme d'outillage pour accompagner le télétravail

P7

L'actuRH

Une synthèse des dernières nominations RH et des actualités business

P8-9

Notre sélection

MOOC

Notre sélection de Moocs

P9

EDITO

Cela fait maintenant quelques mois que la France et le monde entier sont confrontés à une crise sanitaire et économique. Cette dernière a entraîné un profond bouleversement de l'organisation et des méthodes de travail. En effet, le confinement a forcé un grand nombre de salariés à poursuivre leurs activités à domicile, sous une forme de télétravail contraint.

Cette pratique, qui se développait timidement depuis quelques années, a été brutalement généralisée. Du jour au lendemain, ce sont environ 8 millions de collaborateurs qu'il a fallu piloter et accompagner à distance. Les entreprises ont dû réagir en urgence pour mettre en place cette nouvelle pratique et faire face aux différentes complications sous-jacentes. Les collaborateurs ne sont pas en reste et ont dû jongler, conjuguer et adapter leur vie professionnelle et personnelle.

Outre les problématiques matérielles et réglementaires à gérer en priorité, c'est la globalité de l'organisation, de la culture d'entreprise et des méthodes de travail qui ont été remises en question : Comment l'organisation du travail, qu'elle soit individuelle ou en équipe, doit être adaptée ? Quelle posture doit adopter les managers pour répondre aux attentes de leurs équipes ? Et plus généralement, comment ces nouveaux usages impactent-ils l'organisation et la culture de l'entreprise ?

Maintenant, la période de confinement révolue, les entreprises vont devoir requestionner leurs politiques et envisager un système hybride. En effet, ce test à grande échelle permet d'en tirer des leçons et d'identifier les bonnes pratiques du travail à distance. Il n'y a aucun doute que le télétravail va continuer à se développer, et être réclamé par les collaborateurs. Il est donc important de se tourner vers l'avenir et d'établir les règles du jeu d'un « télétravail choisi », et maîtrisé par tous.

Bonne lecture !

LA REDAC'



Leïla
Reignier
Manager



Céline
Prud'homme
Seniorconsultante



Cédric
Leonardo
Manager

NOS FOCUS RH

ROLE SOCIAL DE L'ENTREPRISE De nombreux chantiers en vues



105 entreprises s'engagent pour un congé "second parent »

L'Humain. Ce mot charnière a souvent été relégué au second rang, après « ressources ». La COVID-19 a été mondialement révélatrice de l'importance des Hommes au sein de l'organisation, et bien avant l'économie. Elle a été aussi l'occasion d'une prise de conscience accélérée.

Solidarité, équité, liberté et sécurité sont attendues des salariés. Solidaire car ils souhaitent aider ceux qui en ont besoin (dons de congés payés), porter la voix de ceux qui sont peu entendus (revalorisation des métiers). Equité car les écarts discriminatoires de toute sorte ne sont plus tolérables (congé paternité). Liberté d'agir en utilisant ses droits (lieu de travail). Et enfin sécurité dans le présent (conditions sanitaires) et engagement à préserver le futur (écologie).

Les DRH doivent refondre leur contrat social pour s'adapter à ce nouveau marché, ces nouvelles attentes qui deviennent rapidement des prérequis.

NOTRE SELECTION D'ARTICLES

- ⚡ L'innovation RH, un levier pour réussir le « monde d'après ». [Lien](#)
- ⚡ Ces entreprises qui allongent déjà le congé paternité. [Lien](#)
- ⚡ Le DRH de demain. [Lien](#)

ORGANISATION DU TRAVAIL Une profonde remise en question



67% des managers estiment que le télétravail permet un gain de productivité

Cette période de confinement a incontestablement permis d'accélérer la transformation de l'organisation du travail (temporalité, locaux, rites et rythmes de l'entreprise, ...).

Dans l'ensemble, et malgré les contraintes de ce « télétravail imposé », les retours d'expériences sont très positifs, ce qui laisse supposer une généralisation de ce mode de travail, au moins occasionnellement. Attention, prolonger le télétravail tel que nous l'avons connu en période de confinement ne fonctionnera pas. Les retours varient en effet beaucoup quand les conditions de travail à domicile ne sont pas optimales, et cette façon de travailler n'est pas sans conséquences. Une réelle stratégie est à définir afin de ne garder que le positif de cette expérience imposée.

NOTRE SELECTION D'ARTICLES

- ⚡ Qui dit télétravail dit... [Lien](#)
- ⚡ Une étude lève le voile sur les risques cachés du télétravail [Lien](#)
- ⚡ Retour sur le test grandeur nature du télétravail [Lien](#)

NOS FOCUS RH

LE MANAGER A L'AIR DU TELETRAVAIL, De nouvelles compétences en vues



85% des managers estiment que le télétravail nécessite des actions de formation spécifiques

Dans un contexte de télétravail, les attentes des collaborateurs envers leurs managers évoluent. A distance, plus que jamais, il est primordial de définir des objectifs clairs et mesurables, tout en mettant en place des réunions d'échange et de partage fixes et régulières afin d'assurer la communication au sein de l'équipe ou du service.

La relation entre le manager et son collaborateur va être déterminante. Afin qu'une telle organisation du travail soit pérenne, la confiance et la responsabilité sont de mises. L'autonomie du collaborateur, la cohésion d'équipe et la transparence sont des éléments qui aideront le collaborateur à se sentir en confiance dans l'exercice de ses fonctions et à gérer par lui-même son équilibre vie professionnelle/vie personnelle. Le cadre mis en place par le manager doit donc évoluer et s'adapter, ce qui est un facteur clé de réussite du télétravail.

NOTRE SELECTION D'ARTICLES

⚓ Comment manager une équipe de télétravailleurs [Lien](#)

⚓ Le télétravail va-t-il faire sauter les managers ? [Lien](#)

⚓ Comment manager le télétravail ? [Lien](#)

CULTURE D'EQUILIBRISTE, DRH, toute une entreprise à accompagner



71% des salariés pour la liberté de télétravailler

La Covid 19 s'est imposée à tous, le télétravail aussi. En avant propos, il est essentiel de saluer le travail remarquable des DRH & IT qui ont su adapter les organisations à une vitesse phénoménale. L'heure est aux constats et réflexions. Le télétravail a su prouver son efficacité et ses bienfaits. Il a embarqué tous les rouages organisationnels mais en pointe certains du doigt.

Le télétravail doit être une liberté (non un devoir), il repense les espaces de travail (moments moins nombreux mais de qualité), il s'équipe (solutions digitales), il est accompagné (car il s'apprend), il est encadré (car l'entreprise détient un rôle social et préventif), et il est orchestré (car manager à distance ne mobilise pas les mêmes compétences).

C'est un vaste chantier qui attend les DRH qui doivent transformer tous les pans de l'organisation et ce, tout en la protégeant ! car la frontière privée/pro en devient d'autant plus poreuse....

NOTRE SELECTION D'ARTICLES

⚓ Organisation Du Travail : Y-A-T-Il Un Avant Et Un Après COVID-19 ? [Lien](#)

⚓ Opinion | Il faut faire évoluer le télétravail ! [Lien](#)

⚓ « Le modèle de travail hybride fait l'unanimité » [Lien](#)

L'INTERVIEW

RENCONTRE AVEC... Laurence Dilouya

Laurence Dilouya a fondé et dirige l'agence Arrêt sur image, une agence de conseil et de coaching spécialisée dans l'optimisation de la performance individuelle et collective. Elle accompagne les directions dans leurs projets de transformation sur le volet humain et culturel.



Avant le confinement, quelle était la maturité de vos clients autour du télétravail ?

Ce qui est tout à fait caractéristique de cette période « avant » la crise sanitaire, c'est le niveau très disparate de nos différents clients sur le sujet du télétravail.

D'une entreprise à l'autre, en fonction de la culture, de la nationalité, du secteur d'activité, la maturité autour du télétravail était très hétérogène. Certaines étaient adeptes du télétravail, cela ne posait aucun problème. Une fois négocié et organisé, le télétravail était naturellement adopté par de nombreux collaborateurs. Et ce tout particulièrement pour les entreprises internationales avec des équipes dispersées dans le monde entier, ou certaines start-ups. Cela n'a jamais nui à la performance et au travail collaboratif. D'autres entreprises, au contraire, étaient très récalcitrantes. Le télétravail ne correspondait pas à leur culture de présence, de collectif, de la proximité. Tout était organisé en fonction du fait que tout le monde vivait ensemble sur le même lieu de travail. C'était le mode d'organisation le plus efficace pour eux.

Nous avons accompagné beaucoup de DRH sur le sujet. Ces derniers prenaient conscience de l'importance de proposer le télétravail à leurs collaborateurs, mais les freins étaient multiples : management, technique, organisation, processus, culture... Il fallait également adresser la peur, liée à la perte de performance et à la perte de sentiment collectif, que nous constatons au sein de nombreuses organisations pour lesquelles le travail à distance ne fait pas partie de leur ADN.

Cependant la majorité de nos clients étaient conscients qu'il y avait un vrai changement de mentalité générationnel. Ainsi ils savaient que s'ils voulaient projeter leur société dans l'avenir, et attirer les nouveaux talents dont ils avaient besoin, le télétravail était un vrai sujet à adresser. En effet certaines sociétés avaient bien identifié ce levier d'augmentation du niveau de satisfaction des salariés, d'attractivité auprès de talents et de projection de leur entreprise dans une organisation du travail plus moderne.

Comment avez-vous perçu l'impact du confinement sur ces différents clients ?

On a logiquement constaté une accélération fulgurante de la mise en place du télétravail, de fait, imposé. C'est-à-dire que quasiment du jour au lendemain, de manière extrêmement radicale et rapide, certaines entreprises sont passées d'aucun télétravail, ou très peu, à 100% de leurs ressources en télétravail. Tous nos clients se sont réorganisés, avec une incroyable impulsivité et un vrai mouvement collectif.

L'INTERVIEW de Laurence DILOUYA

Toutes les entreprises ont montré une force d'adaptation exceptionnelle sur laquelle nous allons pouvoir compter à l'avenir. Ils étaient extrêmement à l'écoute, et preneur de conseils.

Nous n'avons pas constaté chez la plupart de nos clients de perte de performance, bien au contraire. Le confinement a déclenché plus d'engagement et plus de motivation. Le télétravail a installé beaucoup plus de proximité et de solidarité, en partie liées au fait de vivre tous le même danger dans ce contexte de crise sanitaire. On peut ici parler de télé-confinement, et non télétravail. On a changé les règles du jeu à travers de nouveaux modes de communication. On a absolument tout changé du jour au lendemain. Les notions de contrôle, de confiance et de travail collectif ont pris tout leur sens. Nous avons vu s'installer cette empathie qui est cruciale quand on est en télétravail. Les relations humaines sont venues se renforcer grâce au télétravail. Nous avons pu renforcer notre conviction selon laquelle le télétravail ne fait pas perdre la qualité de relation humaine si les conditions sont là. Au contraire, le mode « visio » peut permettre de beaucoup plus se concentrer sur la personne avec laquelle nous échangeons.

La valeur essentielle d'une entreprise c'est l'humain. Ce sont les hommes, avec leurs envies et leurs motivations, qui transforment l'entreprise et non l'inverse. Nous avons constaté un effet papillon, un effet systémique absolument exceptionnel. Nos clients nous ont tout de même sollicité pour accompagner des collaborateurs dans le développement rapide de compétences relationnelles nouvelles, ou du moins un peu plus poussées (intelligence émotionnelle, communication claire, clarté des objectifs). Le télétravail a élevé le niveau d'exigence autour de ces compétences.

Evidemment tout n'a pas été parfait, car géré dans l'urgence. Cela a pu être générateur de stress, mais ce dernier est dû au télé-confinement, et non au télétravail en tant que tel. Cependant, nous avons constaté une perte du sentiment collectif. Nous avons tous besoin de nous regrouper régulièrement. Certains clients ont fait preuve de beaucoup d'inventivité pour mettre en place des moments collectifs sous de nouveaux formats (mise en place salle « Machine à Café » dans Teams...).

Avez-vous observé une continuité en sortie de confinement, ou au contraire une rupture ?

A l'image de l'hétérogénéité des maturités et des réflexions avec le confinement, les situations sont très diversifiées en sortie de ce dernier. Certains clients reviennent en présentiel comme si rien ne s'était passé. D'autres voudraient faire revenir leurs collaborateurs en présentiel, mais se heurtent à des freins. D'autres encore comptent rester en télétravail, car ils ont constaté lors du confinement que cela fonctionnait très bien pour leur organisation. Pour ces derniers, le prisme du questionnement a cependant changé. Avant on voulait donner du sens au télétravail, et l'on se demandait comment le mettre en place avec succès. Maintenant, nous sommes confrontés à la problématique inverse : que devrions nous garder en présentiel ? Pourquoi ? Comment ? Pour qui ? Quand ? Il faut intégrer ces questions dans le management au quotidien, interroger les équipes sur leurs besoins, ressentis et feedbacks. Ce sujet est maintenant intégré à tous les niveaux, que ce soit stratégique, organisationnel et managérial.

Nous avons mené des études afin d'analyser ce qu'il faudrait tout de même garder en présentiel. Tout ce qui touche au management (engagement des équipes, réunions d'équipe, recadrages) et à l'intelligence collective (brainstorme stratégique, résolution collective) a une vraie plus value à se faire en présentiel.

Il va falloir donner du sens aux choix des entreprises, que ce soit présentiel ou télétravail. Un salarié

L'INTERVIEW de Laurence DILOUYA

dont les activités se sont très bien passées à distance ne va pas comprendre qu'on lui impose un retour sur site à 100%.

Malgré les énormes avancées que les entreprises ont connu, et aux vues de l'urgence avec laquelle cela a été mis en place, je ne trouverais pas ça anormal de revenir en arrière, notamment pour les entreprises ayant rencontré de nombreuses difficultés durant cette période de téléconfinement.

Quelles sont, selon vous, les facteurs clés de succès du travail à distance ? Quels en sont les écueils ?

Les décisions en terme de télétravail doivent être portées par la direction. De plus il y a selon nous 3 facteurs clés de succès :

- Faire du sur mesure : il n'est pas possible de calquer le fonctionnement d'une autre entreprise. Chaque entreprise doit concevoir sa formule sur mesure. Cela se fait en prenant en compte la culture d'entreprise, les enjeux, les clients, la stratégie, les métiers et profils, ... Le sur mesure s'applique au niveau de chaque entreprise, mais il se décline aussi au sein de l'entreprise. Chaque manager doit pouvoir aménager l'organisation du travail en fonction des personnalités de son équipe, de leurs besoins, de leur contexte personnel et familial.
- Donner du sens : il faut que le télétravail comme le présentiel aient du sens. L'intérêt du télétravail n'est pas uniquement pour que les collaborateurs travaillent de chez eux. Il faut trouver et communiquer l'ensemble des raisons qui ont mené à cette décision. L'entreprise doit donner beaucoup plus de sens aux activités qui sont confiées aux équipes. Chaque équipe doit savoir quelle est sa contribution à l'œuvre collective afin d'identifier clairement sa valeur ajoutée.
- Travailler sur le lien de confiance : l'objectif est de réduire le contrôle et d'augmenter la confiance. Se faire confiance, faire confiance aux équipes, à la direction, inspirer confiance, donner confiance en l'avenir de la société... Mais c'est un éléments sur lequel il faut travailler tous les jours, ça n'est jamais acquis. De cette relation de confiance découle tout ce qui va avec en terme d'intelligence émotionnelle : empathie, proximité, authenticité, engagement.

Le confinement a été un révélateur extraordinaire de compétences, d'envies, de capacités, de cohésion d'équipe, d'entraide. Mais il a également révélé tous les dysfonctionnements : directions qui n'étaient pas soudées, communications dysfonctionnelles,... Cette période a donc été un révélateur des forces et des faiblesses à tous les niveaux.

Comment cette expérience impactera le futur de l'organisation du travail ?

Les entreprises ont constaté qu'elles avaient réussi à surmonter cette période, « we did it ». Maintenant le télétravail n'est plus un sujet tabou, ni annexe. Cela va permettre de reconfigurer les entreprises pour pouvoir se projeter dans les 10 prochaines années. Les organisations du travail seront multiples : présentiel, télétravail, travail virtuel, travail dans des pays différents... La facilité induite par le virtuel permettra aux entreprises de s'ouvrir, en conviant plus facilement des externes afin d'alimenter l'intelligence collective.

C'est une belle opportunité de réfléchir l'avenir du travail, tout en prenant en considération les enjeux écologiques (réduction des volumes de déplacement), et économiques (frais de transport, location et gestion des locaux, ...).

LES INNOVATIONS

Quelques pratiques et outils innovants qui ont attiré notre attention

A distance de A à Z !

Si de nombreuses entreprises se posent la question de renforcer / pérenniser le travail à distance suite à ces derniers mois, d'autres n'ont pas attendu la crise sanitaire. Retour d'expérience du fondateur de Zapier, une entreprise 100% *remote* depuis sa création. [Lien](#)

Ouvrir le champ des possibles

On oppose beaucoup le télétravail, sur son lieu d'habitation, avec le travail en présentiel, sur son lieu de travail. Mais le champ des possibles est beaucoup plus vaste, et la réponse se trouve peut être dans un système hybride. [Lien](#)

Maintenir l'engagement collaborateur

Dans l'ensemble, les outils qui ont été utilisés lors de ce télétravail soudain et forcé sont les outils de travail collaboratif que nous avons déjà en présentiel. Mais des outils proposent des solutions directement pensées pour les équipes travaillant à distance. C'est le cas de Peoplebox, outil de gestion de la performance et de monitoring de l'engagement des équipes. [Lien](#)

Le télétravail, accélérateur de la transformation digitale

Le travail à distance ne peut fonctionner que si les processus, et les outils le permettent. Une importante digitalisation est nécessaire afin de prendre ce virage efficacement. De nombreuses entreprises vont rapidement revoir ou accélérer leur stratégie de transformation digitale. [Lien](#)

L'ACTU RH - LES NOMINATIONS



Gervais PELISSIER
DRH
Orange



Émilie DUQUENNE
Chief People Officer
Deezer



Mélody LE BARBENCHON
DRH
Naturalia



Cécile TRICON-BOSSARD
DRH
Natixis



Stéphanie SEBBAGH-SIGNORET
DRH
SARETEC



Fabienne GLATT-QUINTANA
DRH EXECUTIF
Altice France (SFR)



Guillaume FAURIE
DRH
PSA Retail (Peugeot)



Valérie BEUVELOT
DRH de la branche
Horlogère
Galeries Lafayette



Jeanne RENARD
Group executive vice
president, human resources
and transformation
Bel (F.B.S.A)



Olga DAMIRON
Executive Vice president
ressources humaines et RSE
Technicolor



Jean-Manuel SOUSSAN
DRH
Groupe Bouygues



Thomas PASDELOUP
Vice president total reward
& human resources
operations
ALSTOM



Olivier DUHAGON
Directeur des ressources
humaines, transformation et
santé sécurité
Enedis



Christophe DEJOUX
DRH France
AIG Europe

L'ACTU RH & LA SELECTION MOOC

L'ACTU RH



Swile, présent sur le marché des titres restaurants

Lève 70 millions d'euros afin de multiplier leurs services auprès des salariés et DRH

eLamp

Lève 2 millions d'euros pour se lancer en Europe

Neocase Software, plateforme de numérisation

Lève 6 millions d'euros

Neobrain

Lève 3 millions d'euros pour faciliter la gestion des compétences en entreprise

Andjaro révolutionne la mobilité

Andjaro lève 13,4 millions d'euros pour renforcer sa solution de gestion des ressources humaines

LA SELECTION MOOC



Mettre en place le télétravail (par l'ANACT):

Comprendre ce qu'est l'IA, pour participer à des projets et créer de la valeur

La fonction RH au cœur de la transformation digitale!

Propositions d'actions, réflexions et opportunité d'échange autour de l'impact de la transformation digitale sur les RH

Favoriser le bien-être et l'efficacité au travail

Comprendre vos propres comportements au travail et de ceux des autres afin d'être mieux préparés pour diriger vos équipes et favoriser la collaboration dans les entreprises

Fondé en 2008, le Cabinet de Conseil en Organisation et Systèmes d'information Magellan Consulting ne cesse de développer ses champs de compétences et d'expertises afin de répondre aux besoins de ses clients. Aujourd'hui, forte de sa politique de croissance organique et d'acquisition, de création de nouvelles entités, la maison-mère s'érige, avec ses différentes filiales – Magellan Project, Exakis, Comforth, Magellan Sécurité et Bel Air, en une digital company unie autour d'une même marque : Magellan Partners. La vocation première de Magellan Partners est d'être un catalyseur de la transformation digitale de ses clients. En tirant parti du potentiel offert par les technologies de l'information, Magellan Partners a pour raison d'être d'aider les entreprises à transformer leur business model et leur manière de travailler.

NOS OFFRES HR4 BUSINESS



ORGANISATION ET EFFICIENCE DE LA FONCTION RH

Au regard d'une stratégie d'entreprise, la fonction RH doit savoir aligner son organisation, tant en termes de missions, d'offre de services que de coûts.



GESTION DU CAPITAL HUMAIN

Plus que jamais, le capital humain constitue la principale force de l'entreprise. Celui-ci doit donc être géré avec convictions, anticipation et intelligence.



ACCOMPAGNEMENT RH DES TRANSFORMATIONS

La fonction RH doit contribuer à la transformation de l'entreprise, l'invitant à faire évoluer ses pratiques de gestion des talents et adresser le volet social



SYSTÈMES D'INFORMATIONS ET OUTILLAGES RH

Les projets de mise en œuvre ou de refonte de SIRH doivent s'adapter à de nouvelles règles du jeu notamment en terme de démarche projet, de délais de mise en œuvre et d'organisation.



DIGITAL RH

La fonction RH doit faire en sorte que la transformation Digitale menée par des Hommes, soit bien une transformation menée pour les Hommes.



Magellan Partners

EXPERTISE SUR L'ENSEMBLE DE LA CHAÎNE DE VALEUR RH

CONTACTEZ NOUS



Karim Cherif

Associate Partner

En charge de la Practice RH-SIRH

karim.cherif@magellan-consulting.eu

+33 (0)6 64 17 25 61