

Revue de presse



Sommaire

MENWAY	3
2021 et ses remises en question Pharmaceutiques - 01/12/2021	4
Le télétravail chamboule tout ! Pharmaceutiques - 01/12/2021	7



MENWAY



Recrutement 2021 et ses remises en question

Exit la primauté des exigences financières. La crise sanitaire, avec ses remises en question existentielles et le recours massif au télétravail, a totalement remodelé les priorités des candidats, plus que jamais en quête de sens et exigeants, notamment sur les métiers en tension. Du côté des entreprises, la recherche du "mouton à cinq pattes" laisse progressivement la place à l'idée d'évolution et d'accompagnement des talents. Avec une attention toute particulière portée, d'une part, à ce véritable actif immatériel que constitue le capital humain – valeur ajoutée des compétences collectives investies dans l'entreprise – et, d'autre part, aux questionnements sur la nécessaire réorganisation des modes de travail.

François Silvan



Patricia Roch,
DG de Pryncepts :
« L'expérience collabora-
teur prend tout son sens »

Pryncepts a pour particularité de recruter pour le secteur de la santé au sens large, aussi bien sur des fonctions opérationnelles et de support que des cadres de direction.

« Après une chute de moitié des offres en 2020, les recrutements sont repartis cette année, avec une belle reprise depuis octobre. Les cadres recommencent à envisager des mobilités, avec les perspectives offertes par l'essor du télétravail. Le ratio demande des labos/offre de candidats se resserre. L'enjeu est double : difficultés d'acquisition de compétences d'un côté, et nécessité de retenir les talents de l'autre. Il s'agit de garantir l'engagement des salariés. L'expérience collaborateur prend ici tout son sens. Pour rester attractives, les entreprises devront avoir en tête les moteurs qui les animent plus fortement aujourd'hui : le désir d'être accompagné dans le changement organisationnel et managérial né de la crise sanitaire, une recherche de flexibilité et de qualité de vie. A l'heure actuelle, plus de 60 % des managers se déclarent prêts à recruter un candidat principalement sur ses compétences comportementales. L'autonomie et la capacité d'initiative sont des "soft skills" clés du travail à distance. Optimisme et esprit d'équipe sont prisés. Dans ce contexte, en investissant dans le capital humain, l'entreprise peut plus que jamais en espérer des avantages économiques futurs. »



Eric Aubert, managing
partner santé-biotech
chez Boyden :
« Le capital humain plus
que jamais un enjeu »

Boyden est un "cabinet de chasse" historique à l'international dans l'"executive search", notamment dans la santé.

« 2021 a été une année de rattrapage avec des remplacements et des créations de postes dans la pharma comme les biotech. Il faut ajouter l'impact des décisions de produire en France qui accentuent la tension sur certains talents. Je pense par exemple aux directeurs qualité. Je soulignerai une appétence pour les profils en recherche et "business development", et un pôle "development-acquisition" qui suscite aussi des recrutements. Sans parler de tout ce qui est "patient journey", en lien avec l'essor du digital et le suivi des données en vie réelle. Ce qui crée une porosité avec d'autres secteurs d'activité. Au niveau du management, en haut des organisations, la période Covid a mis en valeur les profils capables de réactivité, avec un fort leadership pour maintenir l'engagement des salariés par des stratégies motivantes, ce qui n'est pas simple avec le télétravail. Agilité, écoute, empathie sont demandées. On recherche un peu le "mouton à cinq pattes" ! Le renforcement du capital humain est plus que jamais un enjeu. Cela passe par le sens à donner au travail. En France, la forte activité sociale sur le télétravail ou encore sur la qualité de vie au travail est un facteur d'attractivité pour le secteur. »

Valérie Charlon, directrice générale d'Altigapharma :



« La politique de télétravail immédiatement questionnée »

Altigapharma, du groupe Menway, est spécialisé en recrutement/outsourcing dans les industries de santé, avec une forte sollicitation sur des conseils hors scope recrutement et sur l'importance du savoir-être et du capital humain.

« Cette année, nos partenaires, les firmes pharmaceutiques, sont très mobilisés pour définir qui revient, qui souhaite évoluer, qui souhaite parfois rester à distance du siège ou même quitter la structure. En tant que recruteur, on nous sollicite sur les postes pouvant être délocalisés, la façon dont les nouveaux desiderata des candidats peuvent jouer sur les organisations... »

Dans les rangs des candidats, nous avons beaucoup de questionnements sur la manière dont l'entreprise tient compte du capital humain, comment elle a géré la crise et comment elle s'adapte à "l'après". Désormais, la politique de télétravail vient très tôt dans les entretiens, avant le package financier. C'est devenu un indicateur de considération et de responsabilisation du collaborateur... mais aussi de la capacité de l'entreprise à repenser ses organisations. Enfin, alors que les candidats étaient inquiets vis-à-vis des petites structures (biotech, start-up) au plus fort de la crise, on observe maintenant une appétence pour ces entités jugées parfois plus agiles.

Dans les entreprises, l'ouverture accrue au télétravail est de mise, ainsi que la tendance émergente de décentralisation de certaines fonctions auparavant jugées indispensables au siège : medical advisors, chefs de projet médical, fonctions managériales... On nous demande de plus en plus de prendre en compte le savoir-être des candidats, quitte à accepter une petite prise de risque sur certains talents en les accompagnant et en les formant. »

Céline Genty, executive coach pour Strammer :

« Une prise de risque nouvelle sur certains profils »



Créé il y a plus de douze ans, Strammer accompagne tous ses recrutements de conseils d'accompagnement (coaching) et propose à ses clients une offre de développement autour du capital humain.

« Nous observons tous cette année une tendance au questionnement et à la recherche de sens. Des réflexions exacerbées par la crise. Par exemple, nombre de collaborateurs sont désireux de quitter les grands groupes. En coaching systémique, je parle souvent de carré magique : "le candidat, son poste, son entreprise, et son contexte". Changez l'un des coins, et l'alignement n'existe plus entre un candidat/un collaborateur et son entreprise. Dans ce contexte, la proposition de coaching lors de la prise de poste a un impact sur la réussite de l'intégration et des fameux cent premiers jours. Nos clients sont plus à même de prendre le risque d'un écart entre le profil recherché et un candidat. Je pense au recrutement récent d'un talent qui se confrontait à un triple enjeu : changer d'entreprise, de taille d'équipe à diriger et devenir membre d'un Codir. Le coaching de prise de fonction l'a aidé à trouver la juste affirmation de soi pour réussir ce challenge. Alors que de nombreux métiers restent en tension, cette démarche peut être intéressante.

On sait aussi que certains n'osent pas candidater à un poste. La question est de savoir pourquoi, de les mettre en confiance et dans une dynamique pour franchir le pas. Dans un monde qui bouge vite et fort, la plasticité intellectuelle et émotionnelle des candidats est primordiale. A cet égard, je soulignerai l'énorme travail qui reste à accomplir sur le leadership au féminin dans l'industrie de la santé. Un angle de développement du capital humain qui reste un vrai sujet dans de nombreuses entreprises. »

On sait aussi que certains n'osent pas candidater à un poste. La question est de savoir pourquoi, de les mettre en confiance et dans une dynamique pour franchir le pas. Dans un monde qui bouge vite et fort, la plasticité intellectuelle et émotionnelle des candidats est primordiale. A cet égard, je soulignerai l'énorme travail qui reste à accomplir sur le leadership au féminin dans l'industrie de la santé. Un angle de développement du capital humain qui reste un vrai sujet dans de nombreuses entreprises. »

Hugues Petit, client partner chez Coulter Partners :

« Le pyramidal a vécu »



Coulter Partners constitue l'une des plus importantes équipes dédiées au recrutement de leaders dans les domaines de la santé. Avec un bureau France en plein boom.

« Au global, Coulter Partners a connu une hausse d'activité de plus de 50 % sur les sept premiers mois de l'année. La France, bureau ouvert depuis deux ans, est désormais le troisième pays du groupe avec une forte croissance. La crise a accéléré la transformation des organisations et beaucoup de structures donnent plus de flexibilité aux collaborateurs. D'autres veulent revenir au monde d'avant en dépit de gains de performances en "home office". Ma conviction est que c'est contre-productif et que cela pose des questions d'attractivité auprès des jeunes talents. Or, le capital humain se retrouve toujours au cœur des performances. Aux Etats-Unis, on fait face à une pénurie de profils scientifiques, business, réglementaires, et la surenchère sur les salaires ne suffit pas à retenir les meilleurs éléments. Le problème sera vite le même en Europe. Nous observons d'ailleurs une très forte appétence pour les "small caps", qui parviennent à lever des fonds ou faire leur "initial public offering". Les leaders y trouvent plus de sens. Il faut faire descendre le niveau de décision dans les organisations et reconnaître les collaborateurs pour leur contribution au projet collectif. Dès lors, on crée de l'engagement à tous les niveaux. Plus que jamais, on a besoin de leaders capables de travailler en transversal, sans lien hiérarchique, et de décliner une grande diversité de situations. Le pyramidal a vécu. »

tion est que c'est contre-productif et que cela pose des questions d'attractivité auprès des jeunes talents. Or, le capital humain se retrouve toujours au cœur des performances.

Aux Etats-Unis, on fait face à une pénurie de profils scientifiques, business, réglementaires, et la surenchère sur les salaires ne suffit pas à retenir les meilleurs éléments. Le problème sera vite le même en Europe. Nous observons d'ailleurs une très forte appétence pour les "small caps", qui parviennent à lever des fonds ou faire leur "initial public offering". Les leaders y trouvent plus de sens. Il faut faire descendre le niveau de décision dans les organisations et reconnaître les collaborateurs pour leur contribution au projet collectif. Dès lors, on crée de l'engagement à tous les niveaux. Plus que jamais, on a besoin de leaders capables de travailler en transversal, sans lien hiérarchique, et de décliner une grande diversité de situations. Le pyramidal a vécu. »



■ Dossier Talents & compétences

La crise sanitaire a totalement remodelé les priorités des candidats, plus que jamais en quête de sens et exigeants, en particulier sur les métiers en tension.



Anne de Landsheer, DG de Peak Lifecycles HR :
« Une opportunité donnée à l'état d'esprit ? »

Positionné à l'international, Peak Lifecycles HR est dédié au recrutement de cadres dirigeants dans les sciences du vivant, sur les audits organisationnels, le talent management et le coaching.



Virginie Llu, directrice générale de L3S :
« Le candidat peut imposer ses desiderata »

L3S est un cabinet de conseil en ressources humaines dans le domaine de la santé (executive search, assessment, coaching...), basé à Paris.

« 2021 a été une année exceptionnelle. Du côté des entreprises, après nous avoir demandé beaucoup d'audits en 2020, cette année a été l'occasion de revisiter les métiers, avec la particularité du "mode projet" pour le recrutement d'équipes complètes, ce qui permet d'affiner la complémentarité des personnalités avec nos méthodologies.

Concernant les candidats, les motivations ont évolué drastiquement avec une constante : le télétravail est considéré comme un dû, à tel point que nous constatons des pertes de repères sur la question de la mobilité ! Les candidats se montrent très curieux de la culture d'entreprise, de l'organisation du travail, du mode managérial, parfois jusqu'au questionnement de la RSE. Autre tendance accrue : la vision du poste proposée aux candidats est de plus en plus challengée. Les attentes personnelles priment sur celles de l'entreprise, avec une tolérance moindre aux contraintes. Dans ce contexte, la gestion du capital humain et des talents nécessite un accompagnement. Le "onboarding" est passé par exemple de quatre à huit mois. Le secteur réalise que la chasse au profil rare pourrait devenir une "fiction" sur certains postes. Hasard ou conséquence : nous constatons que la personnalité et la mentalité sont de plus en plus favorisées. Un exemple, avec une chance qui n'aurait pas été donnée il y a quelques mois : nous avons placé récemment un Américain dans une biotech européenne et le recrutement du finaliste s'est davantage orienté sur l'aspect facilitateur de sa personnalité que sur les compétences en tant que telles.

Cette période est aussi une formidable opportunité de réinterroger les fondamentaux : si le télétravail n'est pas antinomique de la rétention des talents, quid d'un talent que l'on verrait peu en entreprise ? Quid de la performance collective sans interactions en vie réelle ? Pourquoi sommes-nous là et ensemble ? Qu'est-ce qui nous définit aujourd'hui en tant qu'entreprise ? »

« Le bilan des dix-huit derniers mois est plutôt positif. Presque toutes les missions ont été menées à leur terme, les candidats étaient ouverts à la mobilité. Cependant le début de l'année a été préoccupant, marqué par une forme d'attentisme. Les big pharma ont centralisé leurs activités de recrutement au sein de leurs structures internes de "talent acquisition" et certains groupes ont gelé leurs recrutements ou nettement diminué les recherches externes. En revanche, nous avons observé une recrudescence des besoins de cadres dirigeants et d'experts au sein des start-up et des biotech, mais aussi dans le secteur médico-social. Les petites structures exercent une forte attractivité, il n'y a pas d'immobilisme lié à la crise : face à une entreprise offrant une forte innovation technologique, les cadres sont réceptifs et prêts à changer pour rejoindre une équipe stimulante et un environnement plus agile, si le niveau de package est adapté. Ils y voient l'opportunité d'avoir davantage d'impact.

Désormais, de nombreux candidats exigent la possibilité de rester en télétravail pour rejoindre un poste (notamment les 25-40 ans) et c'est à l'entreprise de s'adapter ! Sur les métiers d'expertise en particulier (market access, médical, affaires réglementaires...), où la demande est importante, le candidat peut davantage imposer ses desiderata. Du côté des entreprises, on demande énormément de "soft skills" : des profils agiles et autonomes tout en étant "team", tournés vers le collectif et dotés d'un solide leadership. Bref, la femme ou l'homme idéal ! L'enjeu actuel est de concilier une demande sociétale et l'adhésion à une culture d'entreprise. C'est tout l'équilibre nécessaire au bien collectif qu'est le capital humain. J'y vois le risque que le télétravail renforce les silos au détriment de l'intelligence collective au sein des entreprises. Les managers et DRH doivent et devront redoubler d'efforts pour renforcer l'adhésion entre les collaborateurs et le sentiment d'appartenance à une même société. »

Modalités post-crise Le télétravail chamboule tout !

La rentrée 2021 a été dominée par les réorganisations et l'omniprésence de la question du télétravail. Une tendance concrétisée par la signature d'un accord de branche en septembre. Avec des interrogations sous-jacentes sur les atouts, mais aussi sur les risques de mutations qu'elle induit dans les fonctionnements et les modes de vie.



Virginie Nobilet, DRH de B. Braun : « Nous avons revu notre organisation du travail en misant sur la responsabilité et la confiance. »

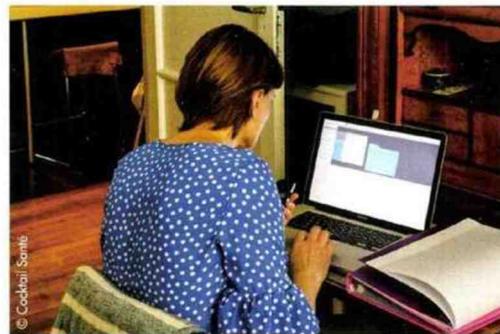


Malo Gayrin, juriste en droit social, responsable des relations du travail au Leem : « Comme dans notre précédent texte sur la QVT, la notion d'équilibre est le fil rouge de l'accord. »

Le constat est unanime : nous vivons un véritable mouvement de société concernant le rapport au travail. Dans ce contexte, l'accord collectif sur le télétravail signé par le Leem et les partenaires sociaux le 9 septembre 2021 apparaît avant-gardiste. Un texte-cadre, peu contraignant, à mettre en regard de plusieurs autres accords collectifs récents (qualité de vie au travail [QVT], politique d'alternance, accord jeunes du 1^{er} juillet...). « Il y avait déjà une forte demande de télétravail lors de la négociation de 2019 sur la QVT, explique Pascal Le Guyader, directeur général adjoint du Leem en charge des affaires sociales. L'accord est l'un des éléments de la boîte à outils voulue par nos DRH. En améliorant le bien-être au travail tout en garantissant un certain confort de vie, on travaille sur le capital humain, ce capital collectif auquel l'entreprise contribue dans sa valorisation. » « Comme dans notre précédent texte sur la QVT, la notion d'équilibre est le fil rouge de l'accord », complète Malo Gayrin, juriste en droit social, responsable des relations du travail au Leem.

La "révolution Novartis"

Cette quête d'équilibre est aujourd'hui au cœur de la réflexion des DRH comme des recruteurs (voir pages 44 à 46). Dans ce contexte, le dispositif "Choice with responsibility" de Novartis a marqué les esprits. Le principe : donner le choix au collaborateur de travailler où il le souhaite et comme il le souhaite. Mais il s'agit aussi de transformer l'entreprise.



Selon une enquête Novartis/CSA réalisée fin mai 2021, 76 % des Français souhaitent que le télétravail perdure plusieurs jours par semaine.

« Chez Novartis, nous parlions déjà avant la crise de ce besoin de transformation culturelle, rappelle Lionel Quenet, directeur people & organization de Sandoz, division de Novartis spécialisée dans les génériques et biosimilaires. Avec l'idée de réinventer notre façon de travailler. D'où une réflexion autour du concept d'"unboss", c'est-à-dire de collaborateurs autonomes et responsables. » Après un gros travail de pédagogie, des "contrats de collaboration" ont ainsi vu le jour au sein des équipes pour un démarrage du dispositif à la rentrée et un premier bilan prévu fin 2021. « Pour que ces choix se fassent en responsabilité, nous avons imposé au collaborateur de passer par une réflexion avec son équipe sur son organisation et sur les attentes de l'entreprise, précise Lionel Quenet. Le contrat de collaboration est une démarche apprenante avec un point réalisé tous les trois mois. Tout ici est question d'équilibre personnel et collectif. » Si le télétravail s'avère incompatible avec certains postes, notamment en production, la réflexion sur les différentes possibilités d'organisation, de communication, de rencontre... concerne tout le monde. Dans une étude réalisée en juin 2021, 59 % des collaborateurs privilégiaient un retour au bureau une à trois fois par semaine.

Télétravail à la charte

Sans aller jusqu'à un modèle aussi disruptif, les entreprises du secteur sont amenées à élaborer des accords ou des chartes de télétravail. « Nous avons revu notre organisation en misant sur la responsabilité et la confiance, illustre Virginie Nobilet, DRH de B. Braun. Avec un cadre suffisamment flexible pour s'adapter à toute situation et tout métier. Chaque équipe doit discuter de ce qui est possible dans une logique collective, mais sans règle imposée et sans jour fixe de télétravail. » Seule contrainte : deux jours de présence par semaine sur site. Mais sans contrôle.

Autre exemple au LFB, où « le télétravail était culturellement peu développé, mais la crise a fait bouger les choses en démontrant qu'il fonctionnait », observe Virginie Scanu, sa DRH. D'où la signature cet été d'un accord entré en vigueur début septembre. « Nous avons beaucoup communiqué sur l'importance du lien, du travail en équipe et sur la notion d'équilibre. » In fine le LFB prévoit deux jours de télétravail hebdomadaires pour les postes éligibles. « Il y avait aussi à prendre en compte la notion d'équité au regard des métiers postés... » Chez Servier, qui a obtenu la certification "Top Employer Europe 2021", on incite les équipes à se réunir au complet en présentiel une fois par semaine afin de maintenir le collectif. « Je suis très favorable au télétravail, notamment pour prendre en compte la problématique des transports, mais je crois à un format hybride et un équilibre avec le présentiel », indique Nicolas Bouts, vice-président exécutif ressources humaines, soulignant que « le sentiment d'appartenance à notre groupe a été renforcé par la crise, comme le montre le Baromètre Gallup ». Pour préserver la cohésion des équipes, Servier a souhaité rester sur un maximum de huit jours télétravaillés par mois dans sa récente charte, avec une organisation décidée, là aussi, au sein des équipes.

Collectif en danger ou source de performance ?

L'introduction de l'accord de branche du 9 septembre énumère les bénéfices objectifs du télétravail tout en évoquant certains risques. « Outre le risque psychosocial, le risque d'isolement, la nécessité de continuer à adhérer à l'entreprise par le collectif, le partage, sont des éléments à prendre en compte dans ces nouvelles modalités de travail. Il faut faire vivre cet "affectio societatis" qu'est l'entreprise », commente Pascal Le Guyader. Sur ce point, une étude conduite durant les six premiers mois de 2020 sur



Pascal Le Guyader, directeur général adjoint du Leem en charge des affaires sociales : « Outre le risque psychosocial, le risque d'isolement, la nécessité de continuer à adhérer à l'entreprise par le collectif et le partage sont des éléments à considérer dans ces nouvelles modalités de travail. Il faut faire vivre cet "affectio societatis" qu'est l'entreprise. »

les 60 000 salariés américains de Microsoft interpelle. Il en ressort que « le télétravail à l'échelle de l'entreprise a rendu le réseau de collaboration des travailleurs plus statique et cloisonné », avec un appauvrissement des connaissances à la clé. Certes, l'étude a eu lieu alors que la totalité des salariés était en "home office", ce qui ne correspond plus à la réalité hybride d'aujourd'hui. Mais la question des mutations actuelles ne se pose pas uniquement en nombre de journées télétravaillées, fait valoir Lionel Quenet. Novartis attend de sa transformation globale d'être justement plus innovant et plus performant. Chez B. Braun aussi, « nous sommes persuadés que cela aidera la performance des équipes », analyse Virginie Nobilet. Dans le même temps, l'objectif à terme est de rapprocher les prises de décision du terrain : « Sur nos sites de production, nous tendons déjà progressivement vers plus de décisions autonomes à partir d'un objectif de performance partagé. »

De nouveaux profils de managers

Au LFB, on profite de la période pour « repenser l'organisation collaborative, la dynamique d'équipe », et jusqu'aux rythmes des réunions. Chez Novartis, les collaborateurs ont été formés sur ce qui est "télérobuste" ou "téléfragile". Une formation/information au travail hybride est apportée, à la fois sur les outils et sur la façon de s'organiser. Le rôle des managers doit évoluer vers un "manager coach" capable d'accompagner son équipe pour prendre les bonnes décisions. Les managers sont systématiquement formés dans les entreprises et accompagnés sur ces nouveaux modes d'interaction et d'engagement des équipes qui commencent déjà à influencer sur les profils recrutés (voir pages 44 à 46). « Au sein des organisations, l'enjeu est désormais de recréer du lien, de réengager, de refaire vivre le "travail ensemble", remarque Anne de Landsheer, directrice générale du cabinet d'audit et de recrutement Peak Lifecycles HR. Mais on retrouve néanmoins certaines rigidités (le cadre d'avant) dans un monde qui a changé très vite. A commencer par la réunionnisme. Certaines choses n'ont pas été comprises. » Or, les mutations en cours jouent également sur >>>

Pour trois Français sur quatre, le télétravail est un acquis

Selon une enquête Novartis/CSA réalisée fin mai 2021, 76 % des Français souhaitent que le télétravail perdure plusieurs jours par semaine, apportant souplesse et flexibilité (pour 17 % d'entre eux), et un gain de temps du fait de l'absence de transport en cas de télétravail (13 %). 30 % estiment que cela permettrait de mieux concilier vie professionnelle et vie privée, tandis que 17 % déclarent que le télétravail a allourdi leur charge de travail, la déconnexion devenant rare. 61 % souhaitent que les modes de management leur laissent plus d'autonomie à l'avenir. 62 % mettent l'accent sur la prise en compte du bien-être physique et physiologique de leurs collaborateurs, et 64 % insistent sur l'importance de la convivialité et de la sociabilité dans les entreprises.

>>> les aspirations des collaborateurs. « Dans le cadre de nos recrutements, nous avons pas mal d'échos sur la recherche de temps de rencontre plus judicieux et qualitatifs, et sur la volonté de diminution de la réunionnite, confirme Valérie Charlon, directrice générale d'Altigapharma (groupe Menway). Les critères de choix des candidats reposent de plus en plus sur le télétravail, sur les déplacements et leur prise en charge... »

L'attractivité en question

Le télétravail est ainsi devenu un facteur d'attractivité et de rétention des talents pour la branche, confirme le Leem. « Notre récent Baromètre réputation décrit un sentiment "d'inaccessibilité" du secteur auprès des jeunes. Or, il montre également que ceux-ci recherchent un équilibre dans le couple bien-être/travail, souligne Pascal Le Guyader. Avant, les candidats regardaient principalement la rémunération. Aujourd'hui, les premières questions posées concernent la politique de télétravail de la structure. » B. Braun, par exemple, "markète" la flexibilité de l'entreprise. « Les nouvelles formes d'organisation joueront pour attirer et retenir les talents et les métiers en tension, d'autant que nous sentons un désir d'autonomie et même d'entrepreneuriat chez certains », commente Virginie Nobilet. Novartis joue aussi sur son "Choice with Responsibility" pour séduire. « Nous avons besoin de collaborateurs engagés, fidélisés, de personnes qui aient envie de nous rejoindre dans une organisation différente, moins figée, moins hiérarchisée, avec des niveaux de validation moins complexes », argumente Lionel Quenet. Mais Virginie Llleu, managing director du cabinet de recrutement L3S, voit « un risque de mobilité non voulue et de non-fidélisation des collaborateurs » avec l'évolution vers de plus en plus de "flex office" et une entreprise "désincarnée". « Le télétravail massif est arrivé très vite et je crois que les process managériaux n'étaient pas prêts, estime-t-elle. J'ai une inquiétude en ricochet de ce phénomène : que nombre de collaborateurs deviennent de fait des "experts consultants". »



Virginie Scanu, DRH du LFB : « Nous avons travaillé sur la notion de confiance, monté des événements conviviaux, donné accès à une salle de sport par site... Mais une fois le cap passé, il faudra rester vigilant. »

Un risque psychosocial à surveiller

Diverses études ont par ailleurs relevé les risques d'isolement, de détérioration de la santé mentale, de développement d'addictions... liés au travail à domicile. Le cabinet GAE Conseil, spécialisé dans la prévention des addictions en milieu professionnel, a fait état d'une augmentation de 45 % des demandes d'interventions individuelles émanant de DRH dès le premier confinement, soulignant la difficulté des managers à percevoir ces phéno-



Lionel Quenet, directeur people & organization de Sanofi : « Nous avons besoin de collaborateurs engagés, fidélisés, de personnes qui aient envie de nous rejoindre dans une organisation différente, moins figée, moins hiérarchisée, avec des niveaux de validation moins complexes. »

mènes à distance. « Nous avons connu ces problématiques durant la crise avec même des prescriptions médicales de retour sur site, relate Virginie Nobilet. Nous avons sensibilisé les managers à un certain nombre de bonnes pratiques. » Au LFB, celles-ci sont "encapsulées" dans un accord sur le droit à la déconnexion « sur lequel nous avons communiqué cet automne », relève Virginie Scanu. « Durant les confinements, beaucoup d'alertes nous sont remontées, abonde Nicolas Bouts. Nous avons informé nos managers sur ces risques, ainsi que sur leurs signaux faibles et sur les bonnes pratiques, à commencer par le droit – et même la nécessité – de déconnexion. Ils ont également été sensibilisés à une forme de management fondé sur la bienveillance et la proximité. »

Rentrée fragile

Fin septembre 2021, la huitième vague du Baromètre Opinion Way pour le cabinet Empreinte humaine sur l'état psychologique des salariés français faisait état d'une amélioration de six points depuis le "retour" au bureau, avec tout de même 44 % des femmes, 33 % des hommes et 50 % des moins de 39 ans toujours en détresse psychologique. La plus forte amélioration concernait les managers. Mais dans le même temps, le taux de burn out a progressé de 25 %... Des chiffres qui illustrent la complexité de cette période de mutation des modalités de travail. Virginie Scanu pointe la diversité de sentiments qui a traversé les équipes à la rentrée 2021. « Sentiment de solitude et de déshumanisation lié au télétravail pour les uns, mode de fonctionnement en "home office" idéal pour les autres... Nous avons travaillé sur la notion de confiance, monté des événements conviviaux, donné accès à une salle de sport par site... Mais une fois passé le cap, il faudra rester vigilant. » Le LFB va, lui, relancer une plateforme d'écoute avec coaching initialement mise en place durant la pandémie. Chez Novartis, des psychologues sont à la disposition des collaborateurs depuis la crise. L'accord de branche du 9 septembre, auquel toutes les entreprises du secteur sont soumises, spécifie d'ailleurs que les risques inhérents au télétravail devront être évalués dans le cadre des dispositifs d'accompagnement individuel et abordés dans les nécessaires formations des managers. Enfin, se préparant à une cinquième vague de la pandémie, la branche a anticipé, l'accord du 9 septembre posant le cadre d'un « télétravail en cas de circonstances exceptionnelles ou de force majeure ». ■

François Silvan