

# Les Echos

# START

WWW.LESECHOSSTART.FR

LUNDI 28 JUIN 2021 // SUPPLÉMENT GRATUIT AU NUMÉRO 23482 | ISSN 0.153.4831



## Travail : chantier en cours



**ENQUÊTE** Ce que le futur du travail ne sera pas

**DÉCRYPTAGE** Comment la crise sanitaire a levé le tabou du burn-out chez les moins de 30 ans

**EXCLUSIF** Daniel Susskind : «La technologie nous réserve un futur sans travail ? Il faut s'y préparer»

**FORMATION** Manager à distance : les écoles de commerce s'adaptent

**TENDANCE** Le salarié, nouveau digital nomade... sous conditions

**MODE D'EMPLOI** Free-lance, oui, mais à plusieurs : le boom des collectifs

## LES ENTREPRISES DE DEMAIN

## SE CULTIVENT AUJOURD'HUI.

Nos programmes d'accompagnement EDHEC Entrepreneurs aident nos jeunes start-ups à révéler tout leur potentiel.

**EDHEC**  
BUSINESS SCHOOL

*Make an impact\**

\*Agissez sur le monde.

# Ce que le futur du travail n

Florent Vairet, Chloé Marriault, Marion Simon-Rainaud, Hélaine LeFrançois, Julia Lemarchand

**Vous vous souvenez du « monde d'après » ? On n'en entend plus beaucoup parler. Qu'en est-il du « travail d'après » ?** Risque-t-il, lui aussi, de passer discrètement à la trappe ? Le retour en arrière n'est plus possible, entendent de nombreux salariés de retour au bureau, encore hagards après une cure de télétravail forcée, diversement appréciée. Car force est de constater qu'il existe une très grande hétérogénéité dans la façon dont la crise a été vécue par les travailleurs, qu'ils soient en première, deuxième ligne... ou cadre dans un bureau à la maison (selon qu'ils ont ou non un environnement adapté).

Après quelques semaines de reprise en présentiel pour la plupart, certains salariés parlent déjà de déshumanisation du travail, quand d'autres louent l'autonomie conquise à la faveur des événements, et accessoirement de la technologie. La question dépasse le mode de travail et touche à l'aménagement des bureaux, au type de management, et pose même la question du type d'entreprise qui sera privilégié. Ces bouleversements successifs donnent le tournis, au point qu'il est difficile aujourd'hui d'affirmer avec certitude ce que le monde du travail nous réserve ces prochains mois, ces prochaines années. En attendant que la réalité dessine les contours de ce « travail d'après », nous avons fait le choix de parier sur ce qu'il ne sera pas... ou plus.

## LE MIRAGE DU 100 % TÉLÉTRAVAIL

« Il y a six mois, je pensais que certaines entreprises allaient tenter le coup du 100 % télétravail. Aujourd'hui, je constate que c'est très minoritaire et réservé à certaines, comme une partie de la tech », analyse Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des DRH (ANDRH). Il voit là une modalité extrême et dévastatrice pour la motivation. Un constat partagé par Lila\*, salariée d'une entreprise américaine implantée à Paris, en « full remote » depuis mars 2020 : « J'ai l'impression que la semaine ressemble à une longue journée continue de travail entrecoupée de nuits. »

Les études de l'Apec montrent que ce télétravail exacerbé s'est accompagné d'une augmentation de la charge de travail, particulièrement pour les managers et les jeunes cadres. Sans parler de ceux (et surtout de celles) qui sont obligés de travailler en horaire décalé pour rattraper le temps passé à gérer les enfants ou d'autres tâches domestiques. Près de la moitié des cadres ont rencontré des difficultés à équilibrer vie professionnelle et vie personnelle lors du troisième confinement, au cours duquel le distanciel était obligatoire.

Un point avait peut-être été sous-estimé avant la crise : le rôle social de l'entreprise. Selon une enquête YouGov pour le cabinet d'aménagement de bureaux CDB, 67 % des Français affirment que le lieu de travail représente un espace de vie privée hors de la cellule familiale. « L'entreprise, ce n'est pas que de la production, du management. C'est aussi des relations humaines et de la socialisation entre collègues nécessaires à l'épanouissement des salariés », martèle Benoît Serre, également DRH de L'Oréal France. Une situation particulièrement attestée chez les jeunes (74 %). « un public

## enquête



**PROSPECTIVE** Les bouleversements provoqués par la crise sont tels qu'il est difficile de déterminer l'évolution du type d'activité privilégié, de l'aménagement des bureaux ou du management. En attendant que soient dessinés les contours de ce « travail d'après », nous avons envisagé ce qu'il ne sera pas... ou plus.

qui ne vit pas toujours en collectivité à la maison », rappelle Camille Dupuy, sociologue du travail à l'université de Rouen Normandie.

« Les effets du télétravail sur les salariés ne sont pas encore véritablement analysés à l'heure actuelle, rappelle pour sa part Cathel Kornig, sociologue du travail et membre associée du Laboratoire d'économie et de sociologie du travail d'Aix-Marseille Université. Ce que l'on sait, c'est qu'avec la crise sanitaire les conditions de travail se sont dégradées, tout comme l'état de santé psychique des individus. » Résultat, après des mois de télétravail (mais aussi de confinements et d'un climat anxio-gène), 2 millions de salariés seraient en situation de burn-out sévère, d'après le septième baromètre, publié en mai par le cabinet spécialisé sur les risques psychosociaux Empreinte Humaine. C'est un doublement sur un an.

Côté motivation, contrairement à ce que l'on pense, une étude Ifop pour PageGroup pointe que plus de trois décideurs RH sur cinq pensent que la productivité des collaborateurs en télétravail n'a pas augmenté. En réalité, il n'existe pas de consensus des économistes concernant le rapport entre productivité et télétravail. Des travaux mettent en lumière des exemples de gains faramineux et d'autres une perte de compétitivité. Une étude de la Banque de France de janvier dernier montre néanmoins que la première décroît à mesure que le second augmente.

Autre problème posé par le « full remote » : l'« onboarding » des nouveaux arrivants. Ils débarquent dans une entreprise dont ils ne connaissent pas les codes et mettent du temps à nouer des relations avec leurs collègues. Même pour ceux qui connaissent l'entreprise, tout se

complique à distance. « Difficile de networker ou de promouvoir quelqu'un qu'on ne voit jamais ! », souligne Alexia de Bernardy, auteure des « 130 Règles d'or pour mieux collaborer à distance ».

Néanmoins, il est clair qu'une étape a été franchie et que le télétravail ne sera pas exclu du monde de demain. Les salariés, tout comme les directions, demandent plutôt un mix. Ne prenons qu'un exemple qui atteste de ces évolutions : l'automobile, via les deux fleurons français que sont Renault et PSA, qui ont pérennisé le télétravail autour de deux à trois jours par semaine, là où c'était possible... et même dans les usines, fait savoir le constructeur au losange. Le distanciel est devenu incontournable pour certaines directions, qui y voient entre autres un moyen de réduire leur empreinte immobilière. « Des entreprises réfléchissent même à la manière de reconfigurer des métiers pour les rendre enfin éligibles au télétravail », assure Benoît Serre.

## BYE BYE LE PRÉSENTÉISME...

Le télétravail a fait voler en éclats des pratiques managériales parfois bien exotiques. Mais pour combien de temps ? Certes, la tempête a été forte. Du jour au lendemain, les managers n'avaient plus aucune visibilité (au sens premier) sur leurs troupes, obligés de croire sur parole que le tableau Excel tournait à plein. Maigre consolation : la possibilité de scruter la couleur du voyant de connexion de leurs collaborateurs. Avec le retour en présentiel, tous les scénarios sont sur la table quant à la trajectoire que prendra le management à la française. Avec l'open

space généralisé, nous avons intégré l'idée de travailler sous surveillance de notre manager (et de nos collègues). En France plus que dans d'autres pays européens, on se sentait obligé de rester tard, de ne pas partir avant son manager de peur d'être accusé de tirer au flanc.

Si ce fameux présentéisme a pris de nouvelles formes à l'ère du distanciel, il a quand même pris du plomb dans l'aile. L'ANDRH anticipe une évolution double, d'une part sous l'effet des nouvelles habitudes de travail (flex office, télétravail, etc.) qui donneront une plus grande autonomie aux salariés, et d'autre part sous l'effet générationnel. « Les nouveaux managers qui ont une trentaine d'années sont plus sensibilisés à ce sujet », estime Benoît Serre.

Alexia de Bernardy rappelle que, sept fois sur dix, un salarié démissionne à cause de son chef (et non de son entreprise), et les jeunes générations acceptent moins le présentéisme après avoir conduit leurs missions dans l'autonomie la plus totale. Pour l'auteure des « 130 Règles d'or pour mieux collaborer à distance », ce nouveau manager devra développer trois compétences clés pour les ravir : savoir garder le lien à distance (apprendre à prévoir du temps informel et des « icebreakers »), en début de réunion par exemple ; partager sans cesse le sens qu'il y a derrière tous ces mails, Zoom et autres PowerPoint ; et enfin faire face à l'incertitude, tant sur le quotidien des clients, des salariés que sur l'avenir du marché.

Trois semaines après la fin du télétravail obligatoire, où en sont les managers de ces acquis ? Sans doute encore loin. Il n'empêche que 60 % des salariés estiment que, « globalement, le management dans leur entreprise a progressé au cours

de l'année écoulée », selon une récente étude de l'Observatoire du management. « Il est sûr que le présentéisme va continuer de reculer, mais certainement pas en un claquement de doigts », nuance Benoît Serre. Toutefois, si cette prophétie se réalise, le seul changement des pratiques managériales ne suffira pas. La pyramide hiérarchique des entreprises devra elle aussi être repensée, voire écrasée. Si le modèle ne repose plus sur la surveillance ou la contrainte mais plutôt sur l'engagement, les managers verront leur rôle redéfini.

## ... ET LA « RÉUNIONITE AIGÜE »

Le télétravail n'étant plus la norme, les réunions se sont hybridées. D'abord dans leurs modalités de participation : certains sont désormais sur site quand d'autres sont à distance. « Cette hybridation n'est pas simple à gérer pour les managers, souligne Caroline Diard, enseignante-chercheuse en management et ressources humaines à l'EDC Paris Business School. Il faut pouvoir partager les temps de parole, ne pas laisser certains à la marge, ne pas rater des questions... C'est un vrai challenge ! »

Ces nouvelles possibilités, inenvisageables plus d'un an en arrière, réagencent également les plannings. Fini les microréunions digitales qui s'enchaînent toute la journée... Non qu'elles soient sans avantages, comme le rappelle Caroline\*, 28 ans, communicante et adepte du télétravail : « Les réunions en distanciel sont moins longues : on va à l'essentiel ! » Mais il y a aussi la « Zoom fatigue », dont on veut sortir. Car les visioconférences à répétition augmentent le stress du télétravailleur, selon une étude récente de l'université de Stanford. Quand elles n'ajoutent pas une charge de travail supplémentaire.

« Avant la crise, quand on avait besoin d'échanger, le réflexe, c'était d'aller voir le collègue, le manager. Le nouveau réflexe avec le distanciel, c'est d'organiser une réunion », analyse Caroline del Torchio, directrice



### POUR ALLER PLUS LOIN

#### A écouter

- Le podcast Génération Alpha explore le futur du travail à l'horizon 2050.
- Le podcast Les Novateurs part à la rencontre de DRH et dirigeants qui ont un temps d'avance.

#### A lire

- La newsletter Vocation, pour imaginer à quoi ressemblera le monde professionnel dans dix, cinquante ou cent ans.
- La newsletter Billet du futur, rédigée par le jeune entrepreneur Samuel Durand.

#### A regarder

- Le documentaire « Work in Progress » de Samuel Durand.

# e sera pas

au sein du cabinet de conseil Identité RH et coautrice de « 10 Clés pour préparer mon entreprise au travail à distance » (Eyrolles, janvier 2021). Et après ? « On prévoit une réunion collective le jour de la semaine où on est tous ensemble au bureau », explique Delphine, qui est en full remote dans sa société HCR Emploi, plateforme de recrutement basée à Lyon.

Pour la spécialiste du télétravail Caroline Diard, c'est « très probablement » le modèle vers lequel on se dirige : des réunions 100 % humaines sur site de temps en temps et d'autres 100 % virtuelles en télétravail. Un moyen d'optimiser les temps d'échange, sans tomber dans les écueils du passé : les réunions à rallonge, inutiles et soporifiques.

Pour jongler entre les deux de manière optimale, les nouveaux outils technologiques deviennent nos meilleurs amis. Et dans le secteur, l'innovation ne s'arrête pas. Il y a d'abord les nouvelles fonctionnalités qui fleurissent (les salles de réunion insolites, la retranscription en direct, etc.) sur Teams, Zoom, Meets, Webex et autres. De nouveaux acteurs misent sur la 3D, à l'instar de Room, qui promet de vous « téléporter » de votre salon au milieu de l'océan Atlantique ou dans la Salle des séances de l'Institut de France (recréée à la mouleure près). Ou encore de Didimo, qui permet de modéliser, à partir d'un simple selfie, des visages humains en 3D en moins de 90 secondes. Si réalistes que c'en est presque effrayant.

La start-up La Vitre a inventé un écran intelligent sur lequel on toque

pour faire apparaître un participant à distance. Il fait presque office d'hologramme : la personne est présente virtuellement mais de tout son long. Allant jusqu'à cinq écrans interconnectés en simultané, le produit a séduit des grands groupes comme Natixis, Capgemini ou encore Engie. Pendant ce temps-là, Microsoft développe un véritable service d'hologrammes, Mesh, dont le slogan est « Ici peut-être n'importe où ». Pour faire apparaître vos collègues ou des objets dans votre salon, il vous faudra être muni de lunettes HoloLens et de... la 6G. Quid enfin de la piste du gaming. Nos réunions de demain seront-elles constellées d'avatars pimpés à notre guise ? Ou serons-nous équipés de casques de réalité virtuelle pour vivre ensemble une expérience interactive ? Sans s'avancer, il est fort probable que toutes ces technologies ne conviendront pas à tout le monde ni à toutes les cultures d'entreprise.

## LA FIN DES RECRUTEMENTS ENNUYEUX ?

En matière de recrutement, les changements sont profonds. « Si l'on compare le recrutement il y a cinq ans à ce qu'il ressemblera dans cinq ans, tout aura changé », pronostique Eric Gras, spécialiste du marché de l'emploi pour la plateforme Indeed France. La solution Indeed à destination des entreprises vient d'ailleurs de supprimer le CV et la

lettre de motivation de son processus de recrutement.

Les recruteurs s'intéressent de plus en plus à la personnalité et aux soft skills des candidats, c'est-à-dire aux compétences humaines, observe Laura Furioli, senior manager le cabinet de recrutement Robert Half. « Sur des postes "pénuriques", ils vont de moins en moins s'attacher au diplôme et à l'école », indique la consultante. « A l'inverse, les CV vidéo se démocratisent, car les recruteurs peuvent analyser la communication non verbale des personnes qui postulent », selon Jérôme Blanc, manager chez Robert Half.

Peu de recruteurs résisteront désormais à la tentation de faire passer les premiers entretiens en visio, pour finalement ne rencontrer en vrai que les candidats de la short list. Un gain de temps pour tous. L'ANDRH constate également une diversification croissante du sourcing des candidats, notamment sur les réseaux sociaux, que ce soit sur TikTok (la SNCF, les chaînes d'agences d'intérim Proman et Synergie...), sur la plateforme de streaming Twitch (comme Manpower) ou encore sur l'application de rencontres Tinder (Proman). L'intérêt ? Pouvoir toucher des jeunes et cibler de manière précise le public susceptible d'être intéressé.

Au-delà de la méthode, c'est le message et les valeurs portés par la marque employeur qui évoluent à grand pas pour coller aux nouvelles attentes des candidats. A commencer par... le télétravail. « Les salariés ne veulent plus revenir à un modèle

100 % en présentiel. Conséquence : les recruteurs qui ne proposeront pas de télétravail se priveront de candidats », estime Benoît Serre, de l'ANDRH. « Certaines entreprises commencent à adopter ce qui se fait depuis longtemps dans la Silicon Valley. Là-bas, la surenchère salariale a aussi ses limites et, pour tirer son épingle du jeu, il faut jouer sur d'autres arguments, principalement le bien-être et l'équilibre entre vie pro et vie perso, proposer quasiment une organisation sur mesure », complète Eric Gras. Ainsi, des entreprises (encore assez rares) proposent à leurs salariés des vacances illimitées ou encore des semaines de travail de quatre jours. En France, l'entreprise Adobe a allongé le congé parental de dix semaines par rapport aux obligations légales, elle offre également des formations gratuites à la demande ou encore une journée de congés toutes les trois semaines depuis le 15 mai.

Le risque de surenchère pourrait conduire à oublier les fondamentaux. Car si l'on en croit la douzième édition de l'étude Randstad Employer Brand Research, parue fin mai, les priorités des Français restent le salaire, pour 65 % d'entre eux, et les perspectives de carrière (53 %). Dans ce sens, Nicolas Brusson, cofondateur et CEO de BlaBlaCar, appelle à une démocratisation de l'actionnariat salarié : « Si vous voulez qu'un membre de votre équipe ait autant de détermination, d'esprit d'initiative, d'engagement que si l'entreprise lui appartenait, alors faites en sorte qu'elle lui appartienne en partie. » BlaBlaCar a d'ailleurs indiqué, mi-juin, que 100 % des employés pourront devenir actionnaires. Un moyen d'attirer plus de talents pour l'entreprise, qui prévoit 260 recrutements en 2021.

Avec la crise, l'engagement des salariés est devenu le nouveau Graal des employeurs. Si la crise du sens

n'est pas née avec la pandémie, la période l'a clairement exacerbée, surtout chez les cols blancs. Et ouvert toute une réflexion sur l'utilité sociale du travail et sur sa place dans nos vies. « La crise a fait bouger les valeurs collectives et individuelles », explique Élodie Chevallier, consultante et chercheuse au CNAM. La division entre activités essentielles et non essentielles a poussé beaucoup de personnes à se poser des questions. »

## L'AUTONOMIE RETROUVÉE

En attendant que ce débat, tant philosophique qu'économique, soit tranché, de plus en plus de travailleurs ont opté pour l'indépendance ou l'entrepreneuriat, comme Claire. Pour cette formatrice de 38 ans, quitter l'Éducation nationale a été un moyen de se réapproprier le temps. Si elle se dit toujours attachée aux valeurs du service public, elle reconnaît s'être sentie « déconsidérée » pendant la pandémie. « J'avais perdu le sens de mon engagement et je l'ai retrouvé grâce à mon nouveau projet », explique-t-elle. C'est donc acté, à la rentrée prochaine, elle lancera son entreprise, un cabinet de conseil pour faciliter l'inclusion de travailleurs handicapés dans les PME. « Agir positivement, être près des premiers concernés, voir l'impact et la pérennité de ce qui est entrepris », voilà comment elle veut redonner du sens à son travail.

Quand il n'est pas subi, ce choix peut être une solution pour « exercer son travail dans de bonnes conditions » sans s'infliger un open space bruyant, un manager injuste, des clients dont on ne partage pas les valeurs, indique Élodie Chevallier. Et la chercheuse de préciser : « Les mauvaises conditions de travail sont

la première cause de la perte de sens. » Alors faut-il quitter l'entreprise pour le retrouver ? Pas sûr. Dans « L'Empire du sens » (Editions Eyrolles, 2020), l'économiste Mickaël Mangot dresse une typologie d'initiatives que les dirigeants et responsables RH peuvent mettre en place pour restaurer le sentiment d'une finalité à son travail. Dans sa boîte à outils, on trouve des actions solidaires, comme les cagnottes prosociales (des primes que l'on peut reverser à des collègues en difficulté ou sur le départ, ou encore des dons de RTT) et les dispositifs de partage de compétences entre salariés.

Cette générosité peut également s'exercer aussi en dehors de l'entreprise avec le mécénat de compétences. Ce système de mise à disposition de salariés volontaires auprès d'associations devrait continuer à se développer, selon Agathe Leblais, directrice générale de Pro Bono Lab, qui accompagne les entreprises dans leur politique d'engagement : « On espère que ce type d'actions pourra in fine permettre aux entreprises de transformer leur modèle économique. » Et de mieux correspondre aux valeurs montantes environnementales et sociales.

Cette recherche de finalité est avant tout individuelle, insiste cependant Anaïs Georgelin, la fondatrice de somanyWays, un programme d'accompagnement pour « redonner du sens au travail ». Selon elle, les entreprises ont intérêt à recruter des managers capables de « finesse d'analyse car, à l'ère de l'individualisation, le management, c'est de la haute couture. » D'autant plus que tous les salariés en crise n'ont pas les ressources financières ou mentales pour se réorienter. « La quête de sens peut faire peur, reconnaît Claire. Elle doit être un levier, pas une injonction anxieuse. »

\* Les prénoms ont été changés.

**SKEMA  
GLOBAL  
BBA**

Choose your way

- ▶ Diplôme visé bac+4
- ▶ 12 à 24 mois à l'international
- ▶ 13 spécialisations
- ▶ 100 % en anglais

**GLOBAL BBA 4X4**

- ▶ Nouveau dispositif de mobilité
- ▶ 4 années = 4 campus
- ▶ Expérience internationale et multiculturelle

Envie d'en savoir plus ?  
info-bba@skema.edu

skema BUSINESS SCHOOL

EFMD EQUIS ACCREDITED AACSB ACCREDITED EFMD EQUIS ACCREDITED EMBA ACCREDITED

FRANCE | AFRIQUE DU SUD | BRÉSIL | CHINE | ÉTATS-UNIS

WWW.SKEMA-BS.FR

# Comment la crise a levé le tabou du burn-out chez les jeunes

**DÉCRYPTAGE** Confinement après confinement, la santé mentale est devenue un sujet de premier ordre pour les salariés. Les moins de 30 ans ne font pas exception.

Marion Simon-Rainaud  
@MaacIs

Les moins de 35 ans sont les plus en proie à l'anxiété, aux pensées suicidaires et à la dépression que le reste de la population française, d'après la dernière enquête CoviPrev, de Santé publique France, publiée ce mois-ci. Autre chiffre significatif : 81 % des jeunes de 18 à 24 ans estiment que la place de la santé mentale et sa sensibilisation seront plus importantes dans l'entreprise à l'issue de la crise sanitaire, selon l'étude menée sur 1.004 répondants par l'association Psychodon et OpinionWay parue le 30 avril dernier. Dans la même proportion, les interrogés pensent que le dirigeant est « responsable du bien-être de ses salariés ». Si l'on s'intéresse aux jeunes de 25 à 34 ans, les tendances sont très similaires. Pourtant, plus de 50 % de l'ensemble des moins de 35 ans n'évoqueraient pas leur

burn-out avec leur employeur ou leur manager car ils auraient « peur » qu'il en soit gêné.

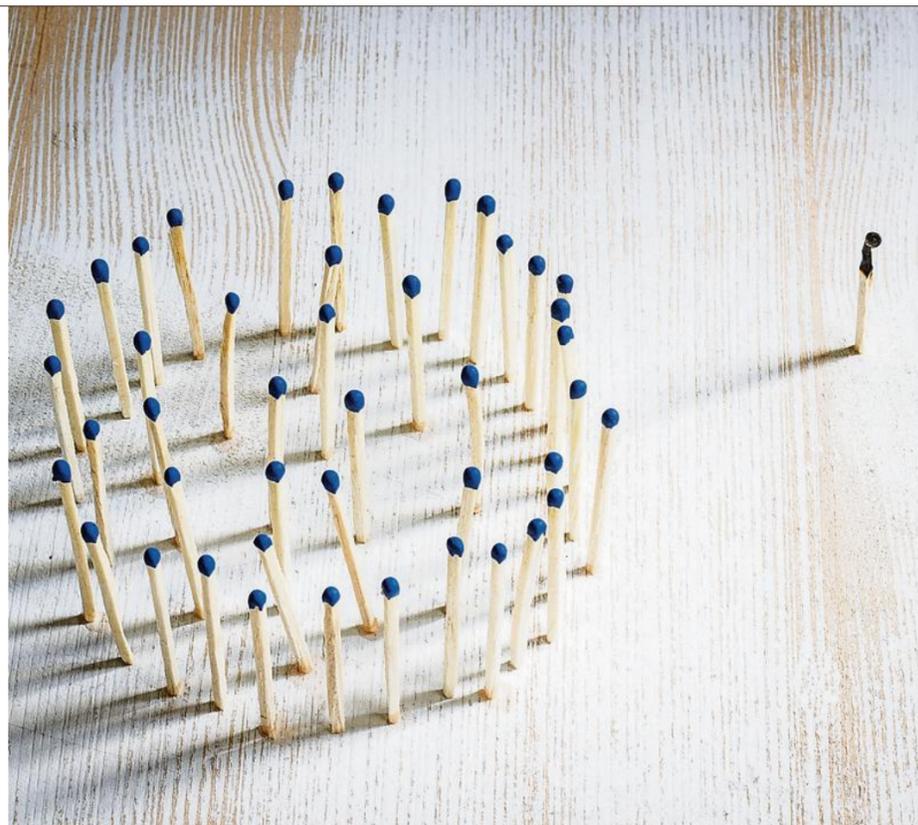
Gêne, tabou, silence... autant de stigmates qui alimentent le cercle vicieux de l'épuisement au travail. « Le burn-out est à la croisée d'une situation sociale et d'un mode de relation au travail, affirme Dominique Lhuillier, professeure émérite au Centre de recherche sur le travail et le développement. L'invasion de la sphère personnelle par la sphère professionnelle est un terreau fertile à l'épuisement au travail. C'est donc un sujet brûlant en cette période ! »

Avec la systématisation du télétravail depuis plus d'un an, ce « nouage entre sursollicitation au travail et surengagement personnel » est particulièrement en tension. « Les rituels sociaux ont disparu, les soupapes se sont fermées et on est empêché dans la création de liens. Mécaniquement, les risques de troubles psychiques augmentent », analyse

Didier Meillerand, fondateur du Psychodon.

On le sait, ce mal-être dû au contexte peut se transformer en burn-out, même si ce mot est aussi galvaudé que le phénomène est protéiforme. Théorisé dans les années 1970 à propos des personnels de santé sursollicités, le « syndrome de l'épuisement professionnel » a été traduit par les députés français dans un rapport de 2017 comme « un ensemble de signes, de symptômes, de modifications morphologiques, fonctionnelles ou biochimiques ». Par exemple : ne plus dormir, ne plus manger, pleurer sans raison, perdre confiance en soi, redouter le retour au bureau, développer un certain cynisme ou de la susceptibilité, ne pas arriver à déconnecter, ne plus pouvoir se lever, etc.

Mais sa définition est loin d'être figée. Pour l'Organisation mondiale de la santé, qui ne le classe pas sur la



Pour l'OMS, le burn-out est « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ». Photo Getty Images/Westend61

liste officielle des « maladies professionnelles », le burn-out est « un sentiment de fatigue intense, de perte de contrôle et d'incapacité à aboutir à des résultats concrets au travail ». Pour ajouter à la complexité du diagnostic, chaque burn-out est unique.

## Crise d'angoisse

Celui de Victor\*, 28 ans, ex-consultant dans un grand cabinet américain à Paris, a tout du burn-out « classique ». Attiré par l'étiquette prestigieuse de l'entreprise, il y entre en stage de fin d'études, puis monte vite en grade. L'amplitude horaire est étendue, la compétition ardue et les mots d'une de ses supérieures de plus en plus durs. Pendant quatre ans, il encaisse. Son état empiète sur sa vie personnelle. Puis il y a une crise d'angoisse particulièrement violente pendant laquelle il est pris de maux de tête et ne peut plus marcher. Il se fait arrêter deux jours seulement, mais ça ne suffit pas. Sa lente descente aux enfers dure un an et demi. Il ne s'en remettra qu'au printemps 2020. Le premier confinement l'a « guéri ».

D'autres, sur la corde raide, ont aussi su saisir l'opportunité qu'offrait cette pause pour se réorienter et éviter le burn-out. Maëlle, 28 ans, kinésithérapeute libérale installée à Bordeaux depuis deux ans et demi, a pu sereinement changer son rythme de travail grâce aux 1.500 euros mensuels du Fonds de solidarité débloqués en avril 2020. Contrainte de fermer le cabinet où elle exerçait en mars 2020 tout au long du premier confinement, elle a décidé de quitter sa vie citadine « et ses bons gros horaires libéraux » pour s'installer dans les Landes, où elle travaille quatre jours par semaine avec un rythme « plus cool ». Une chance que Maëlle ait pu rectifier le tir tant qu'il était encore temps. En France, près de sept soignants sur dix sont actuellement en situation d'épuisement professionnel, selon l'étude réalisée par Nuance et HIMSS, publiée le 20 avril dernier.

Malheureusement, il y a celles et ceux qui ont plongé. Isolement, perte de liens professionnels, fin des pauses-café, envahissement de la sphère privée par la sphère professionnelle... récemment, tous les ingrédients étaient réunis pour favoriser les burn-out. « Pour ceux qui n'ont pas d'enfants, il est difficile de "couper" puisqu'il n'y a plus rien à faire après le boulot. Que fait-on après avoir fermé l'écran de son ordinateur ? Et pour les parents-travailleurs confinés, le risque d'épuisement est double », analyse Didier Meillerand.

Un indicateur peu réjouissant nous montre l'ampleur des besoins : entre octobre 2020 et janvier 2021, le nombre de recherches de psychologues ou psychiatres a doublé sur Doctolib, selon les chiffres communiqués par la plateforme.

Quand on demande à la spécialiste du burn-out Dominique Lhuillier

## EN PLUS



### LES CONSEILS DE LA COACH\*

● Faire son « coming out » : « Prendre conscience de sa souffrance au travail, avec un psychologue et/ou un médecin du travail. »

● Savoir s'arrêter : « Pas trois jours et on revient, il faut vraiment s'obliger à couper, puis ne pas allumer son ordi pendant le temps donné par le médecin du travail, enfin éviter les contacts à répétition avec ses collègues. Mieux vaut privilégier les relations avec un de ceux en qui vous avez confiance. »

● Ne pas rester seul : « L'isolement aggrave le syndrome du burn-out. Laissez-vous aider soit grâce aux garde-fous mis en place par l'entreprise pour lâcher prise, soit par des professionnels externes. »

\* Isabelle Lefebvre, Money and Business Coach.

lier pourquoi les jeunes seraient plus susceptibles d'en faire un, elle renverse la question : « Est-ce que le monde du travail traite les jeunes comme les autres ou y a-t-il des différences par rapport à leurs collègues ? Et ont-ils une représentation du travail distincte des autres ? » Pour elle, il existe des différences structurelles dans le traitement des jeunes travailleurs qui peuvent être la source des troubles psychiques liés au travail. Parfois, les employeurs profitent des jeunes, pour qui le travail peut regrouper des enjeux divers tels que « faire ses preuves », « démontrer qu'ils sont compétents », « prouver qu'ils ont de la valeur » ou de « l'ambition ».

Pour Noémie Le Menn, psychologue du travail, le burn-out est la « maladie des battants ». Cette pathologie est due à un mauvais « positionnement des limites ». Or, les poser s'apprend au fil des années. Les jeunes et les « novices » ont plus tendance à les tester, voire à les dépasser. « C'est sur le terrain qu'on apprend à la fois à organiser son temps de travail et à se préserver, souvent par le biais de l'expérience de ses collègues plus anciens », complète Dominique Lhuillier.

Une équipe composée entièrement

de jeunes gens renforce ainsi le glissement vers un burn-out. Après l'obtention d'un concours de la fonction publique, Aurélie\*, alors âgée de 25 ans, atterrit dans un service de protection de l'enfance. Elle n'a que des collègues qui lui ressemblent : « On était tous jeunes, tout feu tout flamme. » Peu à peu, elle remarque que le turnover est intense et, quand elle demande ce qu'il se passe pour un tel ou une telle, on lui parle de « changements de cap professionnels » ou de « problèmes personnels ». Mais quand, à bout, elle « pète les plombs » après les menaces physiques d'un administré, elle se rend compte de l'épuisement de ses collègues. Le burn-out fait office ici d'un « rappel au réel », d'après Dominique Lhuillier.

### Libérer la parole

Même si tous les indicateurs semblent rouge vif, en France, aujourd'hui, « il est encore trop tôt pour évaluer les conséquences [psychologiques] de la crise sanitaire sur les salariés », nous fait savoir l'Assurance-maladie. Quoi qu'il en soit, depuis 2010, la tendance est bel et bien à la hausse – et pas seulement chez les jeunes. « La part des maladies psychiques liées au travail dont l'origine professionnelle a été reconstruite avoisine depuis quatre ans 51 % des demandes [adressées aux comités régionaux d'experts], alors que, sur la même période, le nombre de dossiers déposés a été multiplié par deux [entre 2015 et 2019] », peut-on lire dans le rapport annuel de la Sécurité sociale en 2019. D'après Dominique Lhuillier, cette dynamique s'explique par trois évolutions latentes du monde du travail depuis les années 1980 : l'intensification du rythme, autrement dit faire plus en moins de temps, accentuée par la généralisation des outils numériques ; sa précarisation, c'est-à-dire la multiplicité des petits contrats et la rarefaction des CDI ; et l'individualisation des tâches à accomplir.

Dans le domaine de la reconnaissance, les progrès sont lents mais semblent réels. La loi Pacte, entrée en vigueur en 2019, fait la part belle à la responsabilité sociale des entreprises. Celles-ci ont depuis un devoir de vigilance face aux risques psychosociaux de leurs employés. Il s'agit là d'un devoir de moyens et non de résultats. En clair, elles pourraient être reconnues coupables de ne pas avoir mis en place les dispositions nécessaires pour permettre aux salariés de maintenir un équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Amorcée par les jeunes, la libération de la parole est en cours, il faut savoir l'accueillir et l'accompagner. « La principale différence avec leurs aînés, c'est que les jeunes brisent le silence autour du burn-out, et mécaniquement le déni recule », souligne Didier Meillerand.

\* Les prénoms ont été changés.

**Work&You**  
1ER CABINET NATIONAL  
SPÉCIALISTE DU  
RECRUTEMENT PRÉDICTIF

choose my company  
2021 FRANCE  
HappyIndexAtWork

Fiers d'être labellisé  
HappyIndexAtWork

CABINET DE RECRUTEMENT NATIONAL | [contact@workandyou.fr](mailto:contact@workandyou.fr) - 05.53.77.20.73

# « L'explosion technologique doit nous interroger sur le sens du travail »

**ENTRETIEN EXCLUSIF** Daniel Susskind, économiste enseignant à l'université d'Oxford et au King's College, à Londres, nous éclaire sur les enjeux d'un futur où le travail va se raréfier et nous explique comment s'y préparer.

Propos recueillis  
par Julia Lemarchand  
@JuliaLemarchand

Daniel Susskind est l'auteur de « *A World Without Work : Technology, Automation, and How We Should Respond* », ouvrage publié en décembre 2020, primé par de nombreux médias anglo-saxons (« *Wall Street Journal* », « *Financial Times* »).

Dans votre livre, vous remettez en question la façon dont les économistes ont longtemps pensé le lien entre technologie et travail. Qu'est-ce qui n'allait pas avec leur méthode ?

Les économistes ont souvent sous-estimé la puissance et le potentiel des technologies. Faire un diagnostic médical, conduire une voiture, trier des CV, écrire des articles sur les résultats sportifs ou financiers des entreprises... toutes ces activités, les chercheurs de premier plan n'avaient pas anticipé leur automatisation. Avec l'intelligence artificielle, c'est devenu une réalité. Parallèlement, nous avons longtemps réfléchi en termes d'emplois et non de tâches. C'est peut-être le deuxième biais qui nous a longtemps aveuglés, les économistes ont d'ailleurs contribué ces dernières années à apporter cette distinction essentielle. La technologie ne détruit pas ni ne crée d'emplois à proprement dit. Les données du travail aux Etats-Unis montrent qu'un seul métier aurait totalement disparu de ce fait au cours du siècle dernier : l'opérateur d'ascenseurs. Ce que fait la technologie, c'est qu'elle oriente les travailleurs vers d'autres tâches plus utiles ou plus précieuses que certaines qu'ils accomplissaient et qui sont désormais réalisées par des robots.

Vous dites que nous avons sous-estimé la puissance des machines. Mais ce sujet, au contraire, nous inquiète



“

**Si nous nous dirigeons vers un monde avec moins de travail, nous devons donc penser davantage à notre façon d'organiser le temps libre.**

DANIEL SUSSKIND

forme d'un revenu ? Nous pourrions davantage réfléchir en termes de services de base universels et donc gratuits (santé, éducation, culture...). Le second sujet, plus crucial à mon sens, est l'universalité : un revenu sans conditions risque de saper la solidarité sociale, que l'on tire aujourd'hui du rôle économique joué par notre travail et le fait de payer des impôts ou, à défaut, de rechercher activement un travail. A l'avenir, avec moins de jobs disponibles, ce système sera de plus en plus compromis. Il est urgent de réfléchir à d'autres types de contributions non économiques comme le bénévolat, à chercher d'autres formes de reconnaissance que ce que l'on obtient aujourd'hui principalement par le travail.

**Si nous ne travaillons pas, que ferons-nous alors ? Pour vous, l'Etat doit nous aider à répondre à cette question...**

Oui, et c'est peut-être la partie la plus spéculative de mon livre, mais je pense qu'elle pourrait finir par être la plus importante. Nous devons réfléchir beaucoup plus attentivement à cette relation entre le travail et le sens. Aux Etats-Unis, près de 70 % des travailleurs se sentent désengagés de leur travail et n'y

trouvent pas de sens. Un revenu de base pourrait donc être approprié. L'Etat pourrait jouer un rôle plus important en la matière, en fonctionnant en quelque sorte nos vies non professionnelles. Il existe aujourd'hui toute une série de politiques publiques structurées autour du marché de l'emploi. En matière de loisirs (sport, culture, médias, numérique...), force est de constater que c'est plus aléatoire et plus éparpillé. Autre point : nous disposons du temps surtout à la fin de notre vie professionnelle, à la retraite. Nous pourrions raisonnablement imaginer un monde où les gens demandent du temps à différents moments de leur vie pour s'occuper d'un enfant, d'un parent ou pour faire une pause, se ressourcer pour penser à la prochaine étape. Si nous nous dirigeons vers un monde avec moins de travail, nous devons donc penser davantage à la façon d'organiser le temps libre. La pandémie a engendré des discussions interminables sur la façon d'occuper notre temps libre sans travail. C'est ce genre de débats que nous devons poursuivre, dans l'espace public cette fois, en priorisant les activités que l'on juge collectivement importantes pour nos sociétés. ■

depuis longtemps – Keynes parlait déjà de « chômage technologique » dans les années 1930. Et jusqu'ici ces prophéties ne se sont pas réalisées. Pourquoi en serait-il autrement à l'avenir ?

Ce rapport – périodiquement anxigène – que nous entretenons avec la technologie remonte même au début de la croissance économique, il y a environ trois cents ans. Et il est vrai que, depuis, il y a globalement eu toujours assez de travail pour tous. Sauf que la technologie devient plus performante, et ce, de manière exponentielle, empiétant non seulement sur nos activités manuelles mais aussi intellectuelles. La créativité, le jugement ou même l'empathie (avec des systèmes capables de lire parfois mieux que nous les émotions sur les visages) ne sont plus l'apanage des humains. On peut lire cette longue histoire que nous entretenons avec la technologie comme une sorte de bataille entre deux forces qui coexistent : une « force complémentaire » aux humains (qui les aide à performer dans leurs tâches) et une « force de substitution » (remplacement par des robots qui conduit les humains à trouver d'autres activités). Je crains que l'équilibre, qui a primé jusqu'ici, ne soit rompu dans les prochaines décennies au profit de cette dernière. C'est un scénario que nous devons prendre très au sérieux.

**Pour vous, la fin de l'« âge du travail » est déjà devant nous. Pourtant, vous vous dites optimiste pour l'avenir. Pourquoi ?**

Dans les dix prochaines années, nous n'allons pas perdre massivement des emplois à cause de l'automatisation. Il nous faudra plutôt gérer ce que j'appelle un « chômage frictionnel » : des jobs il y en a, mais il y a ici et là une inadéquation entre l'offre et la demande pour diverses raisons (compétences inadéquates, mobilité insuffisante, emplois pas assez attractifs...). Ce défi peut être

en partie résolu à court terme, notamment grâce à la formation... quoique l'on arrive déjà, à certains endroits, à une sorte de « plateau » (un chauffeur Uber ne va probablement pas être formé à devenir un data scientist). En revanche, ça risque de se compliquer ensuite, avec cette fois un « chômage structurel » (pas assez de jobs tout court). C'est là qu'il est nécessaire de prendre du recul pour rester optimiste : les révolutions technologiques du dernier siècle nous ont permis de nous débarrasser d'un problème fondamental qui a hanté nos ancêtres pendant la majeure partie de l'histoire de l'humanité : comment produire assez de richesses pour que tout le monde puisse (sur)vivre. Ce problème est remplacé par un nouveau (bien moins dramatique !) : comment faire en sorte que ce « gâteau », qui va continuer de grossir rapidement, soit bien partagé entre nous. Or ces vingt dernières années, l'explosion technologique a au contraire nettement renforcé les inégalités. C'est ce problème essentiel qu'il nous faudra résoudre.

**Pour ce faire, vous appelez à un « Big State » (grand Etat) et à un revenu de base conditionnel (RBC). De quoi s'agit-il ?**

Attention, le « Big State » auquel je pense n'est vraiment pas le grand Etat tel que nous l'avons connu au XX<sup>e</sup> siècle qui possède, planifie, contrôle... Non, c'est un grand Etat de redistribution, plus proactif, plus stratégique. Grand par ses compétences, et non par son poids. Sa première mission est de trouver un moyen d'augmenter les revenus pour tous dès lors que le travail, qui est la principale source de revenus pour la plupart d'entre nous, se tarit. Et cela ne pourra se faire sans une profonde réforme de notre système fiscal. Puis vient la question de la redistribution. Le revenu de base universel, à nouveau à la mode à la faveur de la crise, ne me semble pas la bonne réponse. Pourquoi prendrait-il d'ailleurs nécessairement la

COMMUNIQUÉ

sopra steria

## SOPRA STERIA Repenser l'expérience collaborateur à l'ère post-Covid



Jean-Charles Tarlier, Directeur du Développement et de la Transformation RH chez Sopra Steria.

**En quoi la pandémie a-t-elle changé les attentes des cadres ?**

La pandémie a bouleversé l'organisation du travail et engendré des changements dans les attentes des cadres. Déjà importante avant la crise, la quête de sens devient désormais essentielle pour 55 % des cadres, ou importante pour 35 % d'entre eux selon une étude IFOP. Ils sont également 85 % à juger essentiel (38 % ou important (47 %) que leur entreprise leur permette « de se sentir utiles aux autres ». Les métiers du numérique ont un pouvoir formidable : celui de réaliser des projets porteurs de sens visant à améliorer ou à faciliter le quotidien de tous. Les projets que nous menons transforment les usages et facilitent la vie des utilisateurs. Nous avons vu ces derniers mois l'importance des outils numériques alors que nos quotidiens ont été bouleversés : grâce au numérique, de nombreuses entreprises ont pu continuer leurs activités, rester proches de leurs collaborateurs et de leurs clients. Il est devenu indispensable à notre quotidien. Chez Sopra Steria, nous travaillons avec les organismes d'intérêts vitaux, ces organisations d'intérêt général qui ne peuvent jamais s'arrêter parce qu'elles sont indispensables, comme dans le secteur de l'énergie ou de la santé.

À titre d'exemple, grâce à la réalité augmentée, nous donnons aux équipes chirurgicales la possibilité de se préparer de manière optimale en répétant les interventions complexes avec une configuration qui est exactement celle qui sera mise en place avec le patient lors de l'opération.

**Que mettez-vous en place chez Sopra Steria pour proposer à vos collaborateurs une expérience en adéquation avec leurs attentes ?**

L'expérience collaborateur commence dès le premier entretien. C'est le début d'une relation qui s'instaure entre l'entreprise et le collaborateur à chaque étape de sa carrière. Garder le lien avec les collaborateurs, les embarquer dans le projet d'entreprise et leur proposer des moments inspirants est l'enjeu de toutes les entreprises. Chez Sopra Steria nous avons organisé le « Learning World Tour », un événement à l'échelle du Groupe autour de la transformation digitale pour se former, participer à des live Event ou à des animations et échanger avec d'autres collaborateurs du Groupe, dans le monde entier. C'est un temps de respiration pour nos collaborateurs, pour leur permettre de prendre de la hauteur. Pour sortir de leur quotidien et poursuivre des projets porteurs de sens, nos collaborateurs ont la possibilité de faire du bénévolat via notre Fondation Sopra Steria-Institut de France, ou du mécénat de compétences via la plateforme Vendredi. C'est une plateforme solidaire, via laquelle nos collaborateurs peuvent se mobiliser pour apporter leurs compétences à des associations ou des entreprises solidaires qui aident les personnes les plus fragiles particulièrement touchées par la crise. ■

BIO  
&  
BIBLIO



2009

Diplômé d'Oxford.

2009-2011

Conseiller à Downing Street.

2011-2012

Etudiant-chercheur à Harvard Kennedy School.

2012-2014

Conseiller senior au Cabinet Office.

Depuis 2014

Professeur à Oxford et King's College (depuis oct. 2020).

2015

« The Future of the Professions : How Technology Will Transform the Work of Human Experts » avec Richard Susskind.



## VOUS ÊTES CADRE DIRIGEANT ET SOUHAITEZ DONNER UN NOUVEL ÉLAN À VOTRE CARRIÈRE ?

Rejoignez l'Executive Master de l'École polytechnique  
pour bâtir le monde de demain



### **EXECUTIVE MASTER**

Technologie • Management • Innovation

12 modules de 4 à 5 jours compatibles avec vos fonctions  
Boostez vos compétences et vivez une expérience unique au coeur de l'innovation

Inscrivez-vous à notre prochaine session d'information sur  
[polytechnique.edu/executive-master](https://polytechnique.edu/executive-master)

BON  
À SAVOIRTélétravailler  
hors de chez soi

**Le coworking.** Il existe plus de 1.700 coworkings, trois fois plus qu'en 2017. Accessibles surtout dans les grandes villes, ces espaces se louent à la journée ou au mois.

**Le tiers lieu.** Plus qu'un simple coworking, c'est un espace d'initiatives collaboratives hybride et multiforme qui croise compétences et activités techniques, numériques, culturelles ou sociales.

**L'hôtel.** Plus de 400 hôtels du groupe Accor en France permettent ce type de location journalière de 9 heures à 18 heures.

**Le coliving.** 55 % d'étudiants et 45 % de jeunes actifs sont des personnes vivant et/ou (télé)travaillant ensemble dans un appartement ou une maison. Ils peuvent mutualiser les frais ou choisir le « all inclusive » dans des lieux spécialisés.

**La gare.** On trouve des bureaux privatifs situés au bout des quais ou au-dessus des parkings, des espaces détente en pleine gare et des espaces de coworking dans d'anciens locaux de chef de gare.

Lire l'article complet sur : <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/flexibilite-au-travail/5-alternatives-pour-teletravailler-hors-de-chez-soi-1298540>

# Manager à distance : les écoles de commerce s'adaptent

**ZOOM** Face à la récente explosion du télétravail, les business schools ont développé leurs cours pour apprendre à gérer le distanciel.

Laura Makary  
@laura\_makary

Ce sera demain l'une des compétences essentielles des managers. Et elle est déjà exigée par les employeurs. « Les entreprises membres de notre comité de pilotage nous ont clairement demandé de traiter davantage les thématiques liées au télétravail et au management à distance, car cela pose de nombreuses questions pour les futurs professionnels du secteur », confirme Vincent Meyer, directeur académique du MS Manager des ressources humaines à l'EM Normandie. L'école s'est donc rapidement adaptée. « Cela peut passer par des études de cas, des travaux autour d'articles de recherche liés au télétravail, des challenges... Les étudiants sont très preneurs ; d'ailleurs, une partie d'entre eux traitent ce sujet dans leur mémoire », précise l'enseignant.

Ceux qui se spécialisent en ressources humaines ont tout intérêt à s'intéresser à cet aspect, aussi bien comme futur manager que dans leurs fonctions tournées vers l'ensemble de l'entreprise. À l'EMLYV,

des master class et études de cas ont également été organisées pour renforcer la place du télétravail dans le cursus. « Cela permet de s'intéresser à des outils jusqu'à présent peu utilisés par les entreprises. Nous demandons par exemple à nos étudiants, regroupés en équipes, de chercher la meilleure façon d'utiliser toutes les fonctions de logiciels. Les jeunes voient bien cette nécessité et la réclament en tant qu'étudiants et futurs professionnels », confirme Philippe Spach, enseignant-chercheur et responsable de la spécialisation Digital RH. D'ailleurs, ceux qui suivent sa majeure auront dès l'année prochaine un cours supplémentaire sur le leadership à distance.

## Comment gérer avec intelligence une équipe dispersée et le travail hybride ?

Mais alors qu'apprend-on pour devenir un bon manager à distance ? Quelles sont les clés indispensables pour gérer avec intelligence une équipe dispersée et le travail hybride ? « Cela peut passer

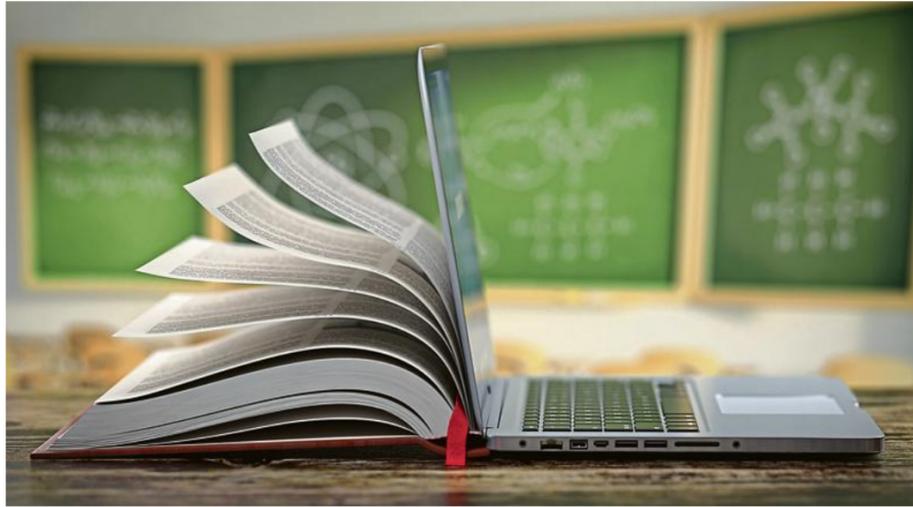


Photo Getty Images/Stockphoto

Progressivement, les cours s'étoffent sur des compétences numériques et organisationnelles.

par des petits réflexes : fixer des règles communes, voire rédiger une charte », ne serait-ce que pour s'assurer que les collaborateurs sont traités avec équité et peuvent se rencontrer régulièrement.

« En tant que manager, par exemple, il ne faut pas oublier la partie humaine et informelle du management, en ayant des entretiens individuels pour voir comment chacun se positionne dans l'équipe », conseille Sophie Buer-Chemin, enseignante-chercheuse à Grenoble Ecole de Management. En parallèle, elle est aussi responsable des associations étudiantes de l'établissement. Ces

dernières ont bien évidemment été les premières intéressées par les conseils et outils proposés par les professeurs.

## Evolution des pratiques

Demain, quelle place ces questions prendront-elles dans la formation de manager ? « Elle sera de plus en plus importante, à la fois dans les enseignements et dans ce que les étudiants vivront dans leurs stages et alternances. Ces thématiques sont déjà et vont être encore plus intégrées à l'ensemble des cours, car on ne gère pas une équipe en distanciel de la même manière qu'en présentiel. Les

pratiques de management doivent évoluer », acquiesce Cédric Ghetty, doyen associé à la pédagogie de Kedge Business School. Progressivement, les cours s'étoffent sur ces compétences numériques et organisationnelles.

Il faut dire que la dispersion des équipes est bien partie pour durer : selon le baromètre Télétravail 2021 de Malakoff Humanis, publié en février, deux tiers des dirigeants sont « favorables à la mise en place du télétravail dans leur entreprise ». Côté salariés, l'appétence est encore plus marquée : 86 % souhaitent le poursuivre... ■

**UNE ÉCOLE INSPIRANTE ET ENGAGÉE AUX VALEURS HUMAINES FORTES**

> À l'IESEG, nous formons une véritable communauté d'acteurs du changement aux valeurs communes.



**IESEG**  
SCHOOL OF MANAGEMENT

EMPOWERING CHANGEMAKERS FOR A BETTER SOCIETY\*

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



LA TRIBUNE  
par  
Guillaume Mortelier\*

## « VTE : le contrat idéal pour un premier emploi en région »

« Plutôt qu'une rupture, la crise a considérablement accéléré des tendances de fond à l'œuvre depuis de nombreuses années. Bousculées, les transitions – écologique, numérique, territoriale, démographique – se télescopent et illustrent l'ensemble des défis à relever pour construire l'avenir. Aujourd'hui, les entreprises françaises doivent se développer et accélérer leurs transformations pour rester compétitives et performantes. Digitaliser leur offre, développer des produits innovants, amorcer leur transition écologique... Autant de missions à responsabilité qui peuvent être confiées à de jeunes talents qui deviendront rapidement des maillons forts de ces entreprises. Lancé en 2018 et opéré par bpifrance, le volontariat territorial en entreprise (VTE) permet à des étudiants ou à des jeunes diplômés de mettre toute leur énergie et leurs compétences – notamment numériques – à disposition de PME et ETI du territoire. De son côté, le jeune bénéficie d'une expérience à 360 degrés, en contact direct avec le dirigeant pour exercer des responsabilités importantes et ce, soit en alternance (contrat d'apprentissage ou de professionnalisation), soit sur la base d'un CDD d'au moins un an ou d'un CDI. Quant au salaire, nous demandons en amont aux dirigeants de fixer les rémunérations au prix du marché. Et ça marche ! Plus de 900 jeunes ont signé un contrat VTE à ce jour et 700 dirigeants ont déjà embauché au moins un VTE dans leur entreprise. Majoritairement ingénieurs, commerciaux et chefs de projet, ils travaillent presque tous en dehors de l'Île-de-France. Forts du succès du VTE, le ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Insertion et l'Ademe ont récemment initié le VTE vert. Porté par bpifrance, ce dispositif entend lui aussi faciliter le recrutement des jeunes dans les PME-ETI, mais en leur proposant des missions spécifiques pour accompagner la transition écologique des entreprises. Les chefs d'entreprise, impliqués au quotidien dans des multiples tâches de gestion de la trésorerie, de leur carnet de commandes et de leurs ressources humaines, ont besoin de soutien pour engager une véritable transition écologique. La clé, ce sont les jeunes talents, dotés de nouvelles compétences, d'un regard neuf et d'une sensibilité particulière sur les questions environnementales. En somme, le VTE et sa déclinaison en vert : deux dispositifs gagnant-gagnant : pour les jeunes talents, pour les PME-ETI, et pour la planète ! »

\* Directeur exécutif de bpifrance en charge de l'accompagnement.



Fondé par deux trentenaires, Palma Coliving met en location des logements dans deux résidences pour télétravailleurs en Espagne. Photo Palma Coliving

# Le salarié, nouveau digital nomade... sous conditions

**TENDANCE** Le digital nomadisme serait-il seulement réservé aux indépendants qui plaquent tout pour vadrouiller à l'année ? Depuis la crise sanitaire, les salariés demandent aussi à pouvoir télétravailler, et même à l'étranger, quelques semaines ou mois par an. Mais ce n'est pas gagné...

Chloé Marriault  
@ChloeMarriault

« Quand j'ai cherché un emploi à la fin de mon stage de fin d'études, ça ne m'a même pas traversé l'esprit de pouvoir être digital nomade en tant que salarié », se souvient Théophile Pomies, 26 ans. Il faut dire qu'avant la crise sanitaire « les digital nomades étaient surtout des entrepreneurs et des free-lances », observe Maxime Brousse, journaliste et auteur du livre « Les Nouveaux Nomades ». « Il s'agissait pour la plupart de célibataires de moins de 33 ans qui cherchaient des destinations ensoleillées en bord de mer, dans des lieux où se retrouvent des gens qui travaillent aussi à distance et où le coût de la vie est avantageux. Par exemple, Chiang Mai, Medellín, Bali, Mexico... »

Mais, depuis la démocratisation du télétravail, le visage des digital nomades est en train de changer. Des salariés, jusqu'ici sédentaires, ont rejoint les rangs de cette tribu qui s'agrandit. Théophile fait partie de ces nouveaux convertis. Ce diplômé de l'Edhec a décroché un CDI chez Germinial, une start-up spécialisée dans le marketing digital. Son contrat a commencé en mars 2020, mois du premier confinement. Les vingt-cinq collaborateurs de la jeune pousse sont alors tous passés au télétravail à 100 %. « Dès la deuxième semaine de distanciel, je me suis rendu compte que je pouvais bosser de n'importe où », raconte le jeune homme.

Sa boîte est séduite par le travail à distance et décide de permettre à ses collaborateurs d'être en « full remote » sur la durée s'ils le souhaitent. Théophile rend alors en mai les clés de l'appartement qu'il loue à Paris et retourne s'installer chez ses parents, en région parisienne. Son projet : télétravailler depuis là-bas mais aussi d'ailleurs en France, et si possible à l'étranger. Il soumet cette dernière idée à ses supérieurs, qui acceptent.

En octobre, le jeune homme s'envole pour l'Espagne, où il pose ses valises pendant un mois, au sud de Valence. En janvier, il passe un mois à Briançon (Hautes-Alpes). Là-bas, ses pauses-déjeuner sont ponctuées de balades à skis de fond. En février, direction un village en bord de mer près d'Agadir, au Maroc. Il aménage alors ses horai-

res pour pouvoir surfer les meilleures vagues. De fin mars à début mai, il s'installe à Tenerife (Espagne). A chaque fois, il opte pour le coliving, des résidences partagées pensées pour accueillir des personnes sur d'assez courtes durées, qui souhaitent également télétravailler sur place. « Je suis chanceux d'avoir la possibilité de partir ainsi, s'enthousiasme Théophile. Ça montre que la boîte te fait confiance, tant que tu fais bien ton travail. C'est gratifiant. »

### L'occasion d'élargir son réseau

Les acteurs du tourisme ont d'ailleurs bien compris qu'il y avait là un marché prometteur. Depuis la crise sanitaire, certaines agences de voyages et résidences hôtelières proposent des programmes spécialement pensés pour ces néotélétravailleurs, avec un prix avantageux, une connexion Internet performante, des ateliers de networking... Les leaders du secteur hôtelier de luxe, Marriott et Hyatt, développent une offre de résidences de long séjour dédiée aux nouveaux adeptes du « bleisure » (contraction de « business » et « leisure »). Certains territoires comme le Mexique, la Barbade ou l'île Maurice ont créé des visas destinés aux télétravailleurs qui souhaitent rester plusieurs mois sur place. Et de nouveaux acteurs émergent, comme Remoters, une plateforme née en avril. Celle-ci met en relation des personnes désireuses de télétravailler au-delà de nos frontières avec des locaux francophones. Objectif : leur trouver un logement pour un ou plusieurs mois à des tarifs attractifs.

Parmi ceux qui se sont lancés récemment dans le secteur, les Français Matthieu Zeilas et Hugo Grange. Ces jeunes trentenaires ont cofondé, à l'été 2020, Palma Coliving, une entreprise qui met en location deux résidences en coliving en Espagne, l'une à Valence, l'autre à Majorque. « Nous recevons principalement des Européens. Pour moitié des free-lances et entrepreneurs, et pour moitié des salariés », explique Matthieu Zeilas, qui cherche des fonds pour se développer dans une trentaine de destinations ces prochaines années.

Les occupants déboursent en moyenne 1.200 euros pour un mois de séjour. Le soir, ils se retrouvent autour d'apéros, partagent repas et

sorties. La semaine est ponctuée d'événements pour développer leurs compétences professionnelles (avec des ateliers sur des thèmes comme « l'art de la négociation » ou « comment gérer son temps ») et des soirées réseautage. « Les digital nomades rencontrent des gens du monde entier, agrandissent leur réseau, trouvent parfois de nouveaux clients et découvrent d'autres manières de travailler », avance le cofondateur.

Mais tous les salariés n'ont pas la chance d'obtenir le feu vert de leur direction pour partir à l'étranger.

Certains préfèrent d'ailleurs ne pas demander l'autorisation, convaincus qu'ils essuieront un refus. C'est le cas de Vincent\*. Cet ingénieur d'une entreprise dans l'aérospatiale à Toulouse revient d'une dizaine de jours en télétravail dans la péninsule Ibérique, qu'il a passée chez des proches. Une escapade que ses supérieurs ignorent. « Je connaissais d'avance la position de la direction, qui n'est déjà pas favorable au télétravail », relate le trentenaire. Son cas n'est pas isolé, d'après un gérant de coliving en Espagne : « Certains clients me confient que leur employeur n'est pas au courant, qu'ils ont préféré ne pas leur dire de peur que cela ne soit pas accueilli très positivement... »

Vincent, lui, ne comprend pas la réticence qu'ont certains managers vis-à-vis du télétravail hors de nos frontières. « Moi, j'ai été beaucoup plus productif que chez moi, car je me sentais bien », souligne-t-il. Lui aimerait beaucoup, sur le long terme, pouvoir télétravailler de manière ponctuelle ailleurs que dans l'Hexagone, « pour visiter parallèlement au travail et changer d'air ».

### « Zone grise » du droit du travail

Si certaines entreprises sont défavorables au télétravail à l'étranger, c'est parce qu'il ne suffit pas de filer avec son ordinateur sous le bras. Cela demande d'entreprendre quelques démarches. Dès le début de la crise sanitaire, « certaines entreprises ont préféré l'interdire », observe Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH) et DRH de L'Oréal France. Les raisons qui peuvent expliquer cette frilosité ? « Cela génère des complexités et des coûts, notamment si l'entreprise doit modifier ses contrats d'assurance pour couvrir les salariés qui iront télétravailler ici ou là », explique-t-il.

Pour l'heure, « le télétravail ponctuel à l'étranger est une zone grise du droit du travail, au sens où il n'est pas prévu, détaille Mathilde Gaupillat, avocate spécialisée dans le droit du travail. Si le lieu de travail habituel est en France, tout travail à l'étranger est à déclarer et sera placé soit sous le régime de l'expatriation, soit sous celui de la mission. » « Légalement, les employeurs doivent aussi veiller à la santé et à la sécurité de leurs tra-

vailleurs, et évaluer les risques professionnels sur chaque poste de travail, complète Louis Desmet, juriste spécialisé dans le droit du travail au sein du cabinet Ellipse Avocats à Bordeaux. Ce qui en soit est une gageure à l'heure de la généralisation du télétravail, nomadisme ou pas. En théorie, ils doivent par exemple s'assurer que l'espace de travail choisi (résidence ou espace de coliving) répond bien aux différentes préconisations, notamment en termes d'installation électrique. »

Autre problématique : « Le salarié français cotise en France et est couvert par la sécurité sociale française. Il faut se renseigner au préalable sur la couverture santé du pays dans lequel on souhaite se rendre en tant que travailleur et non vacancier, car la note peut flamber en cas de maladie ou d'accident », éclaire Mathilde Gaupillat. Et d'ajouter : « Il faut toujours demander l'autorisation à son employeur et lui faire connaître le lieu de télétravail car, en cas d'accident, l'assurance de l'entreprise qui vous couvre pourrait ne pas fonctionner si votre déplacement n'est pas déclaré. »

Pour permettre à Théophile d'être digital nomade, son employeur a fait appel à des avocats spécialisés dans le droit du travail. « On a mis en place une charte de télétravail pour l'encadrer, détaille Kevin Duchier, DRH de Germinial. On y indique entre autres que les télétravailleurs peuvent partir à l'étranger, mais dans une destination qui se trouve au maximum à quatre heures de décalage horaire. » L'entreprise a également souscrit à une assurance pour couvrir les déplacements des salariés.

Quel avenir pour le travail ponctuel pieds dans le sable ? « Le permettre pourrait être un levier pour attirer des talents sur des postes difficiles à pourvoir », pense Benoît Serre. Et de mettre en garde : « Le risque, si le télétravail à l'étranger se massifie, c'est qu'il y ait une sorte de mondialisation des compétences. Si les entreprises se rendent compte qu'elles peuvent travailler avec des personnes à l'étranger, elles pourraient se questionner sur l'intérêt de payer un salarié français. Et, par conséquent, préféreraient peut-être embaucher des locaux ou un Français avec un contrat local moins rémunérateur. »

\* Le prénom a été modifié.



Camille Wong  
@wg\_camille

**L**oin de l'image du travailleur en solo dans sa cuisine, de plus en plus de free-lances préfèrent s'organiser en groupe. C'est le choix qu'a fait Olivier Charmes en lançant il y a quelques mois Away We Go, un collectif d'indépendants dans le tourisme. Après avoir été free-lance durant septans, le professionnel a décidé de se tourner vers le salariat, mais c'était compter sans la crise sanitaire qui a frappé de plein fouet son secteur.

Retour à la case freelancing donc, mais cette fois ce sera différent. Licencié, il décide, avec deux autres personnes de la société également sur le départ, de se rassembler, tout en restant indépendants. « L'idée était de se tourner les uns vers les autres et de gagner en visibilité auprès des clients », précise le professionnel, qui fait partie du million de free-lances en France à travailler dans le numérique. Soit une hausse... de 92 % en dix ans (étude Malt x BCG). Away We Go réunit aujourd'hui une trentaine de membres : des vendeurs, des chefs de produits, des community managers...

« On répond à une vraie demande. La crise a provoqué une fuite des cerveaux hors des entreprises, mais ces dernières continuent d'avoir besoin de personnes compétentes et disponibles », assure-t-il. Conséquence : les salariés, désormais habitués à travailler à distance, et les free-lances, rassemblés en collectifs, se rapprochent. « Cette tendance est à mettre en lien avec l'accélération du freelancing, lui-même poussé par les crises successives, analyse Marine Liboz, fondatrice d'Off-Works, une plateforme qui crée des collectifs. Les professionnels sont en quête de

renouveau, ont envie de liberté et de travailler autrement. » L'isolement et les difficultés engendrées par la crise y sont aussi sans doute pour beaucoup. Entre mai 2020 et mai 2021, les microentreprises ont bondi de 37,1 %, rapporte l'Insee, un chiffre porté par les livreurs, mais aussi par une hausse globale des métiers du freelancing.

#### Des savoir-faire qui s'additionnent

« On sent qu'il se passe quelque chose, observe Jean de Rauglaudre, CEO de Collective.work, une plateforme dédiée aux collectifs qui, en quelques mois d'existence, en a déjà formé 150. Au total, on estime qu'environ 20 % des free-lances travaillent sous cette forme. » Au sein de ces groupes, on trouve soit des membres réunis autour d'une même expertise et/ou un même secteur, soit, le plus souvent, ceux-ci offrent aux clients des savoir-faire qui s'additionnent.

« Quatre-vingts pour cent de nos collectifs sont complémentaires et vont être capables, par exemple, de faire un site de A à Z », souligne le CEO. La plupart sont issus des métiers du numérique : design, produit, marketing ou encore data. Plus à la marge se forment des groupes d'architectes, de menuisiers-charpentiers ou encore d'avocats. Et pour ceux qui se ressemblent, exit le risque de concurrence. « Un free-lance ne peut pas forcément prendre quatre ou cinq clients d'un coup. Entre refuser une mission et recommander quelqu'un au sein de son collectif, ce n'est pas la même expérience, et cela permet de garder le client sous le coude », fait valoir Louise Racine, à la tête de Lookoom, un collectif de treize personnes spécialisées dans le marketing et les réseaux sociaux. A la clé, une force de frappe démultipliée pour trouver des projets et un

# Free-lance : le boom des collectifs

**MODE D'EMPLOI** En se regroupant, les indépendants démultiplient leur force de frappe pour trouver des clients et rompre leur isolement.



moyen de rompre la solitude. « Le freelancing attire et effraie en même temps. Il est synonyme d'isolement, d'instabilité. Le modèle du collectif vient rassurer et permet de trouver un juste milieu », relève l'indépendante, qui consacre 10 % de son temps à la vie et à la promotion du collectif. Lookoom fonctionne sous la forme d'une association et se rémunère avec les cotisations de chacun, quand d'autres choisissent plutôt un statut d'entreprise.

C'est le cas de Mozza, un collectif lancé en 2017, composé d'une vingtaine de membres. Au cœur de ce groupement, on trouve la « burrata », c'est-à-dire trois personnes dédiées à temps plein au développement de Mozza. Leur rôle ? S'occuper du recrutement, de l'aspect opérationnel et du quotidien de la communauté. « L'objectif est que chacun travaille dans les meilleures conditions. Nos membres cherchent de la liberté et veulent gérer leur temps comme ils l'entendent, tout en étant entourés et en apprenant les uns des autres », souligne Adrien Montcoudiol, le fondateur. Les indépendants consacrent environ 10 % de leur temps de travail à se former, toujours selon le BCG avec Malt. Mozza se rémunère comme les agences, en prenant une commission – non précisée – sur les missions des free-lances. Ces derniers, eux, n'ont aucun devoir d'exclusivité avec Mozza et ont, comme filet de sécurité, un certain nombre de missions garanties chaque mois par le collectif.

Mais ne rentre pas qui veut. « Malgré les nombreuses demandes, nous n'avons pas la capacité d'intégrer des juniors. Dans tous les cas, ce ne serait pas une bonne chose pour eux, car chacun a besoin de se faire d'abord la main seul. Nous cherchons plutôt des profils de seniors, qui ont monté de belles start-up par exemple et cherchent désormais de nouveaux

projets », indique le fondateur, qui espère atteindre jusqu'à trois cents membres d'ici à quelques années.

Même son de cloche chez Away We Go. Le collectif refuse les ex-salariés du tourisme qui, avec la crise, se sont retrouvés sur le carreau et privilégie ceux ayant de l'expérience dans le freelancing. Du côté de Lookoom, on préfère rester à treize, le « noyau dur » du collectif, mais on ne ferme pas pour autant la porte : le réseau est élargi à une centaine de free-lances avec qui l'association réalise des collaborations ponctuelles.

**Selon l'Insee, entre mai 2020 et mai 2021, les microentreprises ont bondi de 37,1 %.**

La plupart des collectifs travaillent à distance, de quoi concurrencer les agences plus classiques. « Quand on travaille avec un collectif, on ne rémunère qu'une expertise, alors qu'avec une agence on porte le coût des murs et des fonctions support », estime Jean de Rauglaudre, de Collective.work.

Les entreprises, elles, comprennent de plus en plus ces modèles, assure Louise Racine : « Au début, on avait tendance à nous considérer comme des hippies du freelancing, puis elles se sont rendu compte qu'on était moins chers qu'une agence et plus experts. »

Avec ce marché en plein essor, de nouveaux acteurs émergent pour faire écosystème : des start-up dédiées à la conception de collectifs de free-lances qui leur apportent aussi des outils dédiés pour facturer, organiser le collectif, communiquer... Une organisation du travail où, plus que jamais, l'union fait la force. ■

## Un autre regard sur les services



P R O P R I É T É & S E R V I C E S

# LES ENTREPRISES DE DEMAIN

**SE CULTIVENT**

**AUJOURD'HUI.**

À l'EDHEC, nous formons nos étudiants à avoir un impact positif sur le monde.

Pour y contribuer, nos programmes d'accompagnement EDHEC Entrepreneurs les aident à révéler tout leur potentiel. Pour nos jeunes pousses, nous avons doublé nos espaces à Station F Paris, au cœur du plus grand campus de startups au monde.

En 2020, nos 70 startups accompagnées ont levé plus de 6 millions d'euros afin de se développer tout en maximisant leur impact. Et ce n'est qu'un début.

*Make an impact\**

\*Agissez sur le monde.

