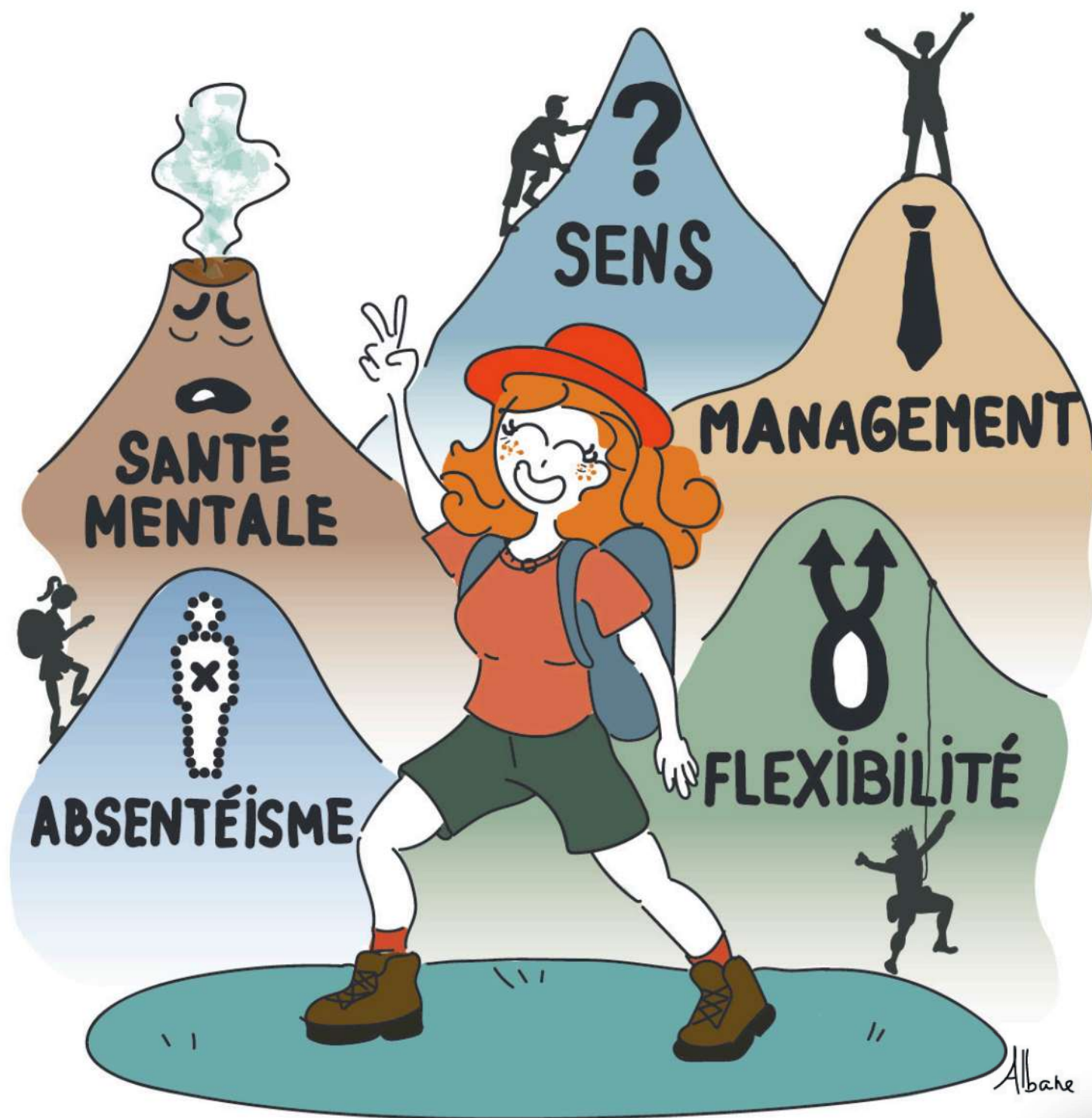


# QVCT 2025-2026 : les 5 défis à relever



# 2025-2026

## DES ANNÉES DÉCISIVES POUR LA QUALITÉ DE VIE ET LES CONDITIONS DE TRAVAIL

Jamais le travail n'a occupé une place aussi centrale dans nos existences. Source d'épanouissement pour certains, facteur de stress pour d'autres, il concentre aujourd'hui toutes les contradictions de notre époque. Selon un sondage Toluna pour Great Place to Work\*, 74 % des actifs estiment qu'il représente une opportunité de progresser, mais 61 % le perçoivent aussi comme une source de stress, et 22 % jugent que leur activité professionnelle nuit à leur santé mentale. Ce paradoxe, loin d'être anecdotique, renvoie à une question philosophique aussi ancienne qu'universelle : quelle place accorder au travail dans nos vies ? Et dans quelles conditions peut-il être à la fois soutenable et épanouissant ?

En 2025 et 2026, cette interrogation prend une dimension décisive. La santé mentale est désormais érigée en cause nationale, l'absentéisme atteint des niveaux record, et les managers peinent à trouver leur juste rôle entre héritage hiérarchique et nouvelles attentes de coopération. Parallèlement, la flexibilité spatiale et temporelle s'impose comme norme, sans toujours garantir l'équité ni cohésion. Dans ce contexte, la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) devient un levier stratégique pour repenser nos organisations et tracer de nouvelles perspectives.

C'est l'ambition de ce 20<sup>e</sup> hors-série de My Happy Job : rassembler analyses d'experts et retours d'expérience d'acteurs du travail, afin de proposer des solutions concrètes pour adapter la QVCT aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

**Fabienne Broucares**, rédactrice en chef de My Happy Job  
(fabienne.broucares@gcdimediast.com)

\*Sondage réalisé en ligne auprès de 4 000 répondants représentatifs des actifs français entre décembre 2024 et janvier 2025. Il a été mené par l'institut Toluna pour le compte de Great Place to Work.

Rédactrice en chef : Fabienne BROUCARET / Directeur Artistique : Jérémie HEYLEN / Rédactrice : Laure GIRARDOT

### I. SANTÉ MENTALE : DE TABOU À GRANDE CAUSE NATIONALE

P. 4

1. Santé mentale au travail : les chiffres clés
2. Le décryptage d'Adrien Chignard
3. Santé mentale : trois pistes pour agir au quotidien

### III. ABSENTÉISME, DÉSENGAGEMENT ET VULNÉRABILITÉ : LES SYMPTÔMES D'UN TRAVAIL EN TENSION

P. 10

1. Absentéisme et désengagement : les chiffres clés
2. Le décryptage d'Anaïs Georgelin
3. Engagement et absentéisme : trois pistes pour agir au quotidien

### III. MANAGEMENT ET ORGANISATION : LA FRANCE FACE À SON HÉRITAGE INDUSTRIEL ET CULTUREL

P. 18

1. Management : les chiffres clés
2. Le décryptage de Clément Bergon et Patrick Collignon
3. Management : trois idées pour un encadrement engageant

### IV. FLEXIBILITÉ SPATIALE ET TEMPORELLE : TROUVER LE GRAND ÉQUILIBRE

P. 26

1. Télétravail, présentiel et flex office : les chiffres clés
2. Le décryptage de Caroline Diard
3. Flexibilité & hybridation : 3 idées pour maintenir l'équilibre

### V. SENS, EXPRESSION SALARIALE ET RAPPORT AU TRAVAIL : REDONNER DU POUVOIR D'AGIR

P. 32

1. Sens & rapport au travail : les chiffres clés
2. Le décryptage d'Élodie Gentina
3. Trois idées pour restaurer sens, confiance et dialogue



# I. SANTÉ MENTALE: DE TABOU À GRANDE CAUSE NATIONALE

En 2025, le Gouvernement a fait de la santé mentale une grande cause nationale sous le slogan « Parlons santé mentale ! ». L'objectif : sortir ce sujet de l'ombre, lever les tabous et reconnaître qu'il s'agit d'un enjeu collectif majeur qui touche l'ensemble de la société – au travail comme dans la vie quotidienne.

## Quatre priorités structurent cette mobilisation :

- Désigmatiser la santé mentale, encore trop souvent un sujet tabou, y compris pour ceux qui en souffrent.
- Renforcer la prévention et le repérage précoce, en outillant et en formant toutes les sphères de la société.
- Faciliter l'accès aux soins, grâce à des parcours gradués et à l'émergence de nouveaux métiers.
- Accompagner les personnes concernées dans toutes les dimensions de leur vie, y compris professionnelles.

## MOT-CLÉ

La santé ne se résume pas à l'absence de maladie. L'Organisation mondiale de la santé (OMS) la définit comme un état de bien-être global, intégrant le physique, le mental et le social. Dans ce cadre, la santé mentale occupe une place centrale : elle ne se limite pas à l'absence de troubles psychiques, mais correspond à un véritable état d'équilibre.

### Une bonne santé mentale permet à chacun :

- de développer pleinement son potentiel,
- de faire face aux défis et aléas du quotidien,
- de travailler de manière efficace et satisfaisante,
- et de contribuer positivement à la collectivité.

Autrement dit, la santé mentale est un pilier essentiel du bien-être et de la performance, à la fois individuelle et collective.



## 1. Santé mentale au travail : les chiffres clés



## 2. Le décryptage d'Adrien Chignard

# "Les conflits et la surcharge cognitive font exploser les risques psychosociaux"

### ■ Comment interpréter-vous la hausse actuelle des problèmes de santé mentale au travail ?

Je constate trois grandes tendances. D'abord, une explosion des conflits interpersonnels, avec une multiplication des enquêtes pour harcèlement ou comportements sexistes. Le soutien des collègues, qui est normalement un facteur de protection, se transforme alors en facteur de risque. Ensuite, une intensification du travail : surcharge opérationnelle, cognitive et émotionnelle. Les sollicitations permanentes (mails, messageries, réunions) limitent la régulation naturelle des tensions. Enfin, l'incertitude socio-économique. Voir des collègues partir dans un PSE (Plan de Sauvegarde de l'Emploi, c'est-à-dire un licenciement collectif avec mesures d'accompagnement) ou une RCC (Rupture Conventuelle Collective, un accord de départs volontaires négociés) crée un impact émotionnel collectif. Ces trois éléments conjugués expliquent l'augmentation du stress et des troubles psychologiques.

### ■ Est-ce un phénomène propre à la France ?

Non, les enquêtes européennes montrent partout la hausse des incivilités et des comportements agressifs. Ce qui est spécifique à la France, c'est que le management a longtemps été considéré comme une récompense et non comme une compétence. Beaucoup de managers n'ont pas reçu de formation sur la motivation humaine ou la régulation des conflits. C'est un vrai enjeu de formation initiale et continue.

### ■ Quels sont les points de blocage sur lesquels il est indispensable de travailler ?

Il faut réinventer les temps de régulation. Dans le travail hybride, les "espaces interstitiels" – couloir, cantine, pause-café – disparaissent. Or, ce sont ces moments qui permettaient de lever les malentendus. Dans mon équipe 100 % en télétravail, nous organisons chaque semaine un temps dédié à la régulation relationnelle. J'appelle aussi individuellement mes collaborateurs pour leur demander : "Qu'est-ce que je peux faire pour te rendre la vie plus douce ?" Ce soutien doit être actif, pas implicite.

### ■ Quelles pistes de solutions voyez-vous pour améliorer la santé mentale en entreprise ?

D'abord, renforcer le cadre collectif : appliquer les lois

existantes, maintenir l'obligation de préserver la santé physique et mentale des salariés, et former les représentants du personnel. Ensuite, mieux former les managers aux sciences humaines. Manager, ce n'est pas inné : il faut comprendre la motivation et le fonctionnement des individus. Enfin, repenser l'organisation périphérique du travail : accès aux soins, transport, services publics compatibles avec les horaires de travail. Sans oublier la transparence sur le partage de la valeur, qui est un levier de justice organisationnelle et donc de santé mentale.



Adrien Chignard est psychologue du travail et fondateur de Sens & Coherence. Il accompagne entreprises et managers dans la prévention des risques psychosociaux et la promotion de la QVCT.



### 3. Santé mentale : trois pistes pour agir au quotidien

#### Solution n°1 Créer des espaces de discussion (EDD), une soupape pour parler du travail réel

Les espaces de discussion sur le travail (EDD), promus par l'ANACT, offrent un cadre collectif et sécurisé pour permettre aux salariés de parler du travail réel : ce qu'ils font au quotidien, les contraintes rencontrées, les ajustements qu'ils opèrent, mais aussi le sens qu'ils donnent à leurs missions. Ils s'appuient notamment sur les travaux d'Yves Clot, psychologue du travail, qui met en avant la souffrance issue de la "qualité empêchée" – le fait de ne pas pouvoir bien faire son travail.

L'objectif n'est pas de négocier des droits ou des avantages, mais de partager l'expérience vécue afin d'identifier ensemble des pistes d'amélioration concrètes.

#### Un EDD repose sur :

- un groupe volontaire et représentatif de salariés,
- un animateur neutre (souvent un manager formé ou un intervenant externe),
- une démarche structurée : recueil des difficultés → analyse collective → formulation de propositions.

En pratique, les EDD offrent un espace où la parole se libère, où les irritants du quotidien sont mis sur la table, et où des solutions émergent collectivement.

#### COMMENT LES METTRE EN PLACE ?

- **Définir le cadre** : thématiques ouvertes mais centrées sur l'organisation du travail (contenu des missions, outils, coopération, reconnaissance...).

- **Former un animateur** : garant de la neutralité, il veille à l'écoute active et à la régulation des échanges.

- **Structurer le processus** : prévoir plusieurs sessions courtes (1h30 à 2h), espacées dans le temps, pour passer de l'expression des difficultés à la construction de propositions.

- **Donner suite** : partager les conclusions avec la direction et s'assurer qu'elles débouchent sur des actions visibles – condition essentielle pour maintenir la confiance des salariés.

- **LA BONNE PRATIQUE** : en 2024, le GRETA Midi-Pyrénées Centre a expérimenté les EDD dans le cadre d'une démarche QVCT (Source : INRS)

- **Thématiques abordées** : climat social, contenu du travail, management participatif.

- **Résultats** : plusieurs groupes de travail ont proposé des solutions concrètes, telles que la simplification de certaines procédures de facturation, une meilleure intégration des nouveaux arrivants ou encore l'harmonisation des pratiques pédagogiques.

- **Retour des salariés** : les EDD ont été jugés utiles pour améliorer le quotidien et favoriser les échanges, mais jugés insuffisants pour traiter les inquiétudes plus lourdes (par exemple, la peur de perdre son emploi).

#### Solution n°2 Soigner le "reboarding", le retour après un arrêt prolongé

Reprendre le travail après un long arrêt pour raison de santé psychologique (burn-out, dépression, troubles anxieux) ne peut se résumer à une simple reprise de poste. Sans accompagnement spécifique, le salarié risque une rechute, une perte de confiance durable ou des tensions avec son équipe.

#### POURQUOI C'EST ESSENTIEL ?

Un retour mal préparé fragilise autant la personne concernée que son collectif de travail. À l'inverse, un processus structuré permet de sécuriser la reprise, de préserver la santé du salarié et de soutenir la performance collective.

#### LES ÉTAPES CLÉS D'UN BON ACCOMPAGNEMENT :

- Maintenir un lien adapté durant l'absence (sans intrusion, mais avec des signes d'attention).

- Préparer la reprise grâce à un entretien de pré-reprise entre le salarié, le médecin du travail, les RH et/ou le manager.

- Réintégrer progressivement, en aménageant les horaires, la charge de travail ou le poste.

- Assurer un suivi dans la durée, avec des points réguliers pour détecter d'éventuelles difficultés.

#### LA BONNE PRATIQUE : L'ASSURANCE RETRAITE

Pour Jérôme Friteau, Directeur des Ressources Humaines, le rôle du DRH est central dans le retour après un burn-out. Il raconte le cas d'une collaboratrice, manager d'une large équipe, qui a connu un burn-out sévère entraînant deux ans d'arrêt.

Au moment de sa reprise, le DRH a pris le temps de l'écouter, sans posture défensive ni justification organisationnelle. Cette écoute a révélé ses besoins réels, notamment

celui de ne plus exercer de responsabilités managériales. Fort de cette expérience, l'Assurance Retraite a choisi d'institutionnaliser le reboarding :

- former les managers à la conduite des entretiens de retour après une longue absence,
- insister sur l'écoute active et la connaissance des ressources mobilisables (médecine du travail, RH, accompagnement externe),
- rendre ces entretiens systématiques et obligatoires, afin que chaque reprise bénéficie d'un cadre sécurisé et adapté.

#### Solution n°3 Former des secouristes en santé mentale

Les Premiers Secours en Santé Mentale (PSSM), lancés en Australie au début des années 2000 et déployés en France par l'association PSSM France, constituent un outil cardinal pour mieux comprendre et accompagner les troubles psychiques au travail. À l'image des gestes de premiers secours physiques, ils visent à reconnaître les signaux d'alerte et à apporter une première aide face à des situations telles que la dépression, les troubles anxieux, les crises de panique, le stress post-traumatique ou encore les crises suicidaires.

Le déploiement des PSSM en France figure sur la feuille de route du gouvernement et parmi les 30 mesures annoncées lors des Assises de la santé mentale et de la psychiatrie.

#### COMMENT DÉPLOYER LA DÉMARCHE ?

- **Former** : proposer la formation certifiante PSSM

## L'INSPI' QVCT

Mesurer la santé mentale est une étape clé : "Si vous ne pouvez pas le mesurer, vous ne pouvez pas l'améliorer", rappelle-t Lord William Thomson Kelvin (XIX<sup>e</sup> siècle).

Les entreprises s'appuient d'abord sur des baromètres QVCT et des enquêtes internes pour suivre le stress, la charge de travail ou encore le sentiment de reconnaissance. Des indicateurs RH comme l'absentéisme, le turnover ou la fréquence des arrêts longs offrent une vision plus objective.

À côté, des solutions numériques innovantes émergent : plateformes de feedback continu (Zest, Supermood, Bleexo), ou encore applications telles que Moka Care, Moodwork, tealie, Qualisocial ou Alan Mind qui combinent soutien individuel et données anonymisées pour les RH. Elles proposent des tableaux de bord capables de détecter des signaux faibles collectifs. Certaines explorent même l'analyse des données collaboratives (agenda, e-mails) afin de prévenir surcharge ou isolement. Ces pratiques posent néanmoins des enjeux éthiques, notamment en matière de confidentialité des données. La tendance actuelle va vers une approche intégrée, croisant mesures objectives et perceptions subjectives, afin de piloter la santé mentale en continu.

Pour accompagner la mise en place de démarches de prévention et de soutien, une boîte à outils est mise à disposition par le ministère du Travail, de la Santé, des Solidarités et des Families ici.

(2 jours) à environ 5% des collaborateurs, afin de constituer un maillage solide.

- **Structurer un réseau** : identifier ces secouristes et les rendre visibles et accessibles dans l'organisation.
- **Mettre en place un protocole** : définir une procédure claire en cas de détection d'un signal d'alerte ou de crise.
- **Communiquer** : valoriser le dispositif pour lever les tabous et encourager les échanges autour de la santé mentale.

#### LA BONNE PRATIQUE : LE GROUPE APICIL

Le Groupe APICIL, acteur majeur de la protection sociale, a choisi d'intégrer les PSSM dans sa politique QVCT. L'entreprise a constitué un réseau de 37 secouristes en santé mentale, tous volontaires, certifiés SST et formés à la détection et au soutien psychologique. Répartis dans différents espaces du siège, ils garantissent une présence accessible.

#### Leur mission :

- repérer les signes précoces de souffrance,
- apporter un soutien immédiat et bienveillant,
- orienter vers les dispositifs adaptés.

Ce réseau PSSM complète un écosystème déjà existant (service d'écoute 24h/24, formations managériales, ateliers santé, équilibre vie pro/perso). Ensemble, ces mesures renforcent la prévention des RPS et contribuent à installer une culture durable du bien-être au sein du groupe.



## II. **ABSENTÉISME, DÉSENGAGEMENT ET VULNÉRABILITÉ : LES SYMPTÔMES D'UN TRAVAIL EN TENSION**

Depuis la crise sanitaire du Covid-19, l'absentéisme s'impose comme l'un des grands défis des entreprises. Retards répétés, départs anticipés, absences imprévues ou arrêts maladie en hausse : autant de situations qui fragilisent l'organisation du travail, pèsent sur la productivité et dégradent le climat social. Mais au-delà des chiffres, l'absentéisme traduit souvent un malaise plus profond : surcharge de travail, manque de reconnaissance, tensions internes ou perte de motivation. La bonne nouvelle : des leviers concrets existent pour le prévenir et en limiter les effets

### **MOT-CLÉ**

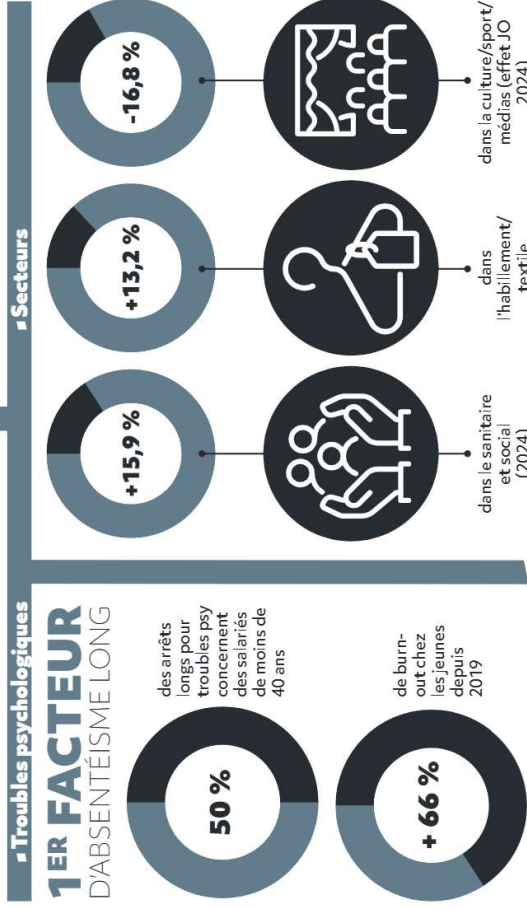
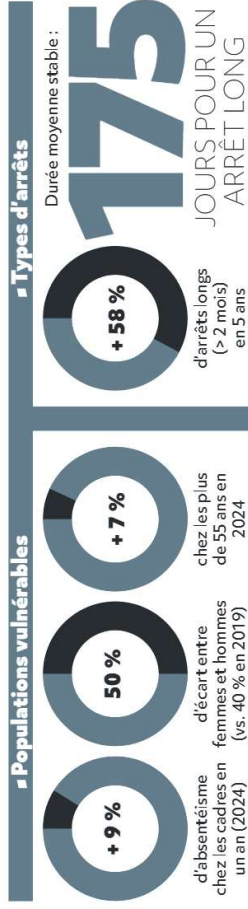
L'absentéisme correspond aux absences répétées ou prolongées d'un salarié en dehors des congés légaux (congés payés, maternité/paternité, formation, etc.). Plus qu'un simple décompte des jours d'absence, c'est un indicateur révélateur de l'état de santé des collaborateurs, mais aussi de la qualité de l'organisation et du climat social.

Les typologies d'absentéisme :

- L'absentéisme de longue durée : il regroupe les arrêts qui s'étendent sur plusieurs mois. Souvent liés à des maladies chroniques, des troubles psychologiques (burn-out, dépression) ou à des accidents du travail et maladies professionnelles, ces absences interrogent directement la capacité de l'entreprise à accompagner des situations de fragilité durable.
- L'absentéisme de courte durée et répété (ou absentéisme perilé) : il concerne des arrêts de quelques jours, parfois espacés mais fréquents. Ils peuvent être liés à des problèmes de santé ponctuels (rhumes, troubles musculo-squelettiques), mais aussi à une démotivation ou un désengagement progressif. Ce type d'absence est souvent plus difficile à anticiper, car il reflète des signaux faibles.



## 1. Absentéisme et désengagement : les chiffres clés



### ■ Coût économique

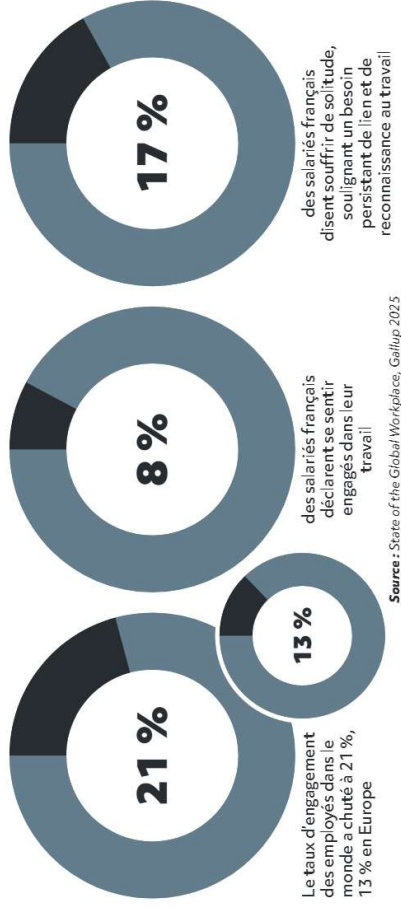
L'absentéisme représente

EN FRANCE, LE COÛT CACHÉ DÉPASSE

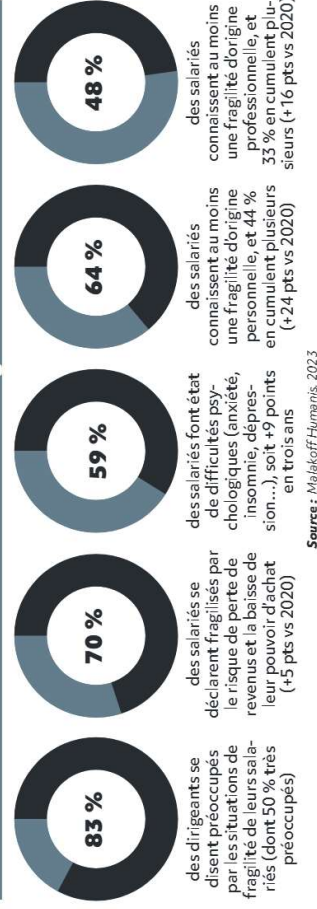


par an (≈ 4,7 % du PIB).

### ■ Désengagement



### ■ Vulnérabilités & fragilités



## 2. Le décryptage d'Anaïs Georgelin "L'absentéisme devient une forme de 'résistance'"

■ **On observe une hausse significative de l'absentéisme en cinq ans, avec un taux record de 4,5 % en 2024. Comment expliquer cette tendance ?**

Les causes sont multiples et il est difficile de disposer de données parfaitement qualifiées. Mais de grands facteurs se dégagent. D'abord, l'évolution du rapport au travail : le "contrat psychologique" implicite – travailler dur aujourd'hui pour un futur meilleur (maison, retraite, pouvoir d'achat) – ne fonctionne plus. Beaucoup ne voient plus de perspective positive à long terme et refusent de "souffrir pour demain". Pour ceux qui ne peuvent pas démissionner, l'absentéisme devient une forme de "résistance". Ensuite, les problèmes de santé s'accroissent : la population salariée vieillit, ce qui entraîne plus de pathologies chroniques et d'arrêts longs. Par ailleurs, la santé mentale s'est dégradée, notamment chez les jeunes générations, provoquant des arrêts significatifs. Enfin, l'intensification du travail : en une génération, la charge s'est multipliée par six (solicitations, mails, transmissions permanentes). Les salariés se sentent écrasés par la machine et finissent par décrocher.

■ **Peut-on établir un lien direct entre absentéisme et désengagement ?**

Oui, il existe un lien, mais ce n'est pas la seule explication. Le désengagement peut alimenter l'absentéisme, mais il faut aussi rappeler que le surengagement provoque des arrêts : le burn-out touche souvent des salariés investis, pas ceux qui se désintéressent de leur travail.

■ **Quels profils sont les plus concernés par l'absentéisme ?**

Trois publics ressortent particulièrement : les plus de 50 ans, davantage exposés aux problèmes de santé. Les cadres, pris en étau entre direction et collaborateurs, notamment lors de transformations à répétition. Les femmes, qui assument encore une grande partie de la charge familiale. En cas d'enfant malade, c'est souvent à elles que la crèche ou l'école s'adresse. Les "journées enfants malades" étant limitées et non rémunérées, elles passent parfois par des arrêts maladie pour gérer ces situations.

■ **Quelles actions concrètes peuvent être mises en place pour réduire l'absentéisme ?**

Deux exemples : issu de mon livre me paraissent particulièrement inspirants :  
 • **Le premier est celui de RATP Dev**, auprès des conducteurs de bus et de tram. L'entreprise a mis en place une application

permettant aux salariés d'échanger leurs horaires entre collègues. Bien sûr, les règles légales restent encadrées (repos obligatoire, impossibilité d'enchaîner certains services), mais la flexibilité est désormais confiée aux équipes elles-mêmes, et non plus uniquement aux managers.

**Résultat** : davantage d'autonomie, une meilleure utilisation de l'intelligence collective, et une baisse notable de l'absentéisme.

• **Le second exemple est celui de PwC**, cabinet de conseil. L'entreprise a instauré un réseau de « référents » : des collaborateurs formés sur des sujets sensibles (violences intrafamiliales, santé, etc.). Ce dispositif offre d'autres portes d'entrée que les RH ou les managers, souvent déjà très sollicités. Il valorise également les salariés qui endossent ce rôle, en leur donnant un sentiment accru d'utilité et de reconnaissance.

**Résultat** : une meilleure écoute des besoins, un climat de confiance renforcé et, in fine, une fidélisation accrue des équipes.



**Anaïs Georgelin est**  
CEO de SoManyWays  
et auteure du livre 38 idées  
concrètes pour engager  
vos équipes. Le rapport  
au travail évolue. Et vous ?  
(Eyrolles)

## 3. Engagement et absentéisme : trois pistes pour agir au quotidien

### Solution n°1 Congé respiration pour reprendre son souffle

Le congé respiration est un dispositif RH qui offre aux salariés une pause dans leur parcours professionnel afin de souffler, se ressourcer ou mener un projet personnel, tout en conservant tout ou partie de leur rémunération. Sous différentes appellations – congé sabbatique, career break, congé de priorité personnelle –, l'idée reste la même : reconnaître l'engagement du salarié et lui offrir un temps de recul pour mieux revenir. Inspiré des pratiques des entreprises de la Silicon Valley dès les années 1970, ce dispositif séduit aujourd'hui des organisations françaises. 81 % des Français rêvent de prendre une année sabbatique ou en ont déjà pris une au moins une fois dans leur vie, selon l'étude menée par Censisw de pour Azimo. Le format du congé respiration varie selon les entreprises : quelques semaines tous les 5 ans (PayPal), une demi-journée par mois (Morning) et jusqu'à un an non rémunéré (Facebook).

### COMMENT DÉPLOYER LA DÉMARCHE ?

C'est une démarche qui suppose une ingénierie RH précise. Quatre clés de succès se dégagent :

1. **Écouter les besoins des salariés** : le dispositif doit répondre à une demande réelle. Des enquêtes internes, ateliers ou groupes de discussion permettent d'identifier les attentes (équilibre vie pro/vie perso, temps pour soi, projets personnels).

2. **Tester et ajuster progressivement** : lancer un pilote (par équipe, par durée limitée, par tranche d'ancienneté) permet d'observer les usages, de mesurer l'impact (engagement, qualité de vie, rétention) et d'affiner le format.

3. **Simplifier le processus** : intégrer le dispositif dans les outils RH et poser des règles claires (conditions d'ancienneté, modalités de demande, délégation des missions), fluidifier l'organisation et éviter les blocages.

4. **Accompagner le changement** : il est essentiel de lever les freins culturels : inciter les salariés à oser demander leur congé, et préparer les managers à l'accepter et à organiser le relais opérationnel.

### LA BONNE PRATIQUE :

#### PAYPAL ET SON "SABBATICAL"

Depuis le début des années 2000, PayPal offre à chaque salarié ayant atteint cinq ans d'ancienneté un congé de quatre semaines consécutives, intégralement rémunéré.

• **Objectif** : marquer une étape dans le parcours du collaborateur et offrir un temps de respiration avant d'entamer une nouvelle mission.

• **Conditions** : la déconnexion doit être totale, afin de garantir une véritable coupure.

• **Impacts** : les salariés utilisent ce temps de manière très variée – voyages, projets artistiques, formations, retraites d'écriture... – tandis que l'entreprise en retire aussi des bénéfices organisationnels. L'absence temporaire d'un manager, par exemple, permet à un collaborateur de "step up" et de tester son potentiel de leadership.

Pour PayPal, ce congé est devenu une véritable brique culturelle, qui valorise la reconnaissance, l'inclusion (hommes et femmes en bénéficient de la même manière) et contribue à la fidélisation indirecte des talents.

### Solution n°2 Programme de prévention globale

En santé publique comme en santé au travail, la prévention repose sur trois niveaux complémentaires, définis dès 1948 par l'Organisation mondiale de la santé (OMS). Cette approche s'applique pleinement aux risques psychosociaux (RPS), dont la prise en charge exige d'agir à différents moments du risque.

• La prévention primaire intervient en amont, sur l'organisation et les conditions de travail, afin de supprimer ou réduire les causes des RPS (charge de travail, modes de management, relations interpersonnelles, fonctionnement des collectifs). C'est le levier le plus efficace, car il agit directement sur les origines du problème.

• La prévention secondaire s'active lorsque les premiers signaux apparaissent. Elle vise à outiller salariés et managers pour mieux faire face aux situations difficiles, via des formations à la gestion du stress, des outils de régulation ou encore un suivi spécifique de certaines populations.

• La prévention tertiaire relève d'une logique curative : elle prend le relais lorsque le dommage est survenu, afin d'en limiter les conséquences (cellules psychologiques, dispositifs d'alerte, aménagements de poste, accompagnement au retour après un arrêt).

Un dispositif efficace de prévention des RPS doit donc articuler ces trois niveaux. La prévention primaire reste prioritaire, car elle s'attaque aux causes, mais les volets secondaire et tertiaire sont indispensables pour soutenir les ■■



■ salariés et sécuriser les collectifs lorsqu'une difficulté se manifeste. En combinant ces approches, l'entreprise passe d'une logique de réparation à une logique de protection globale et durable de la santé au travail.

## LA BONNE PRATIQUE - LE PROGRAMME "ÉQUILIBRE" D'ENGIE SOLUTIONS

ENGIE Solutions, marque du groupe ENGIE, accompagne ses clients dans leur transition énergétique grâce à son expertise en installations multi-techniques et en services de maintenance.

L'entreprise a lancé le programme "Équilibre", une démarche globale de prévention des risques psychosociaux (RPS) et de développement de la Qualité de Vie au Travail (QVT). Déployé auprès de 50 000 collaborateurs, il s'appuie sur un partenariat avec la startup Moodwork, qui propose un accompagnement personnalisé aux salariés.

## Le programme s'organise autour des trois niveaux de prévention :

- **Prévention tertiaire** : gestion des situations dégradées (accidents, violences, harcèlement, décès), via des dispositifs d'alerte, des lignes d'écoute psychologique et des actions de réintégration après crise.

- **Prévention secondaire** : repérage précoce des signaux faibles, grâce à un e-learning accessible à tous, une boîte à outils pratique, et la formation de plus de 4 500 managers à la prévention des RPS.

- **Prévention primaire** : agir à la source en travaillant sur l'organisation du travail. L'entreprise s'appuie sur des enquêtes d'engagement, des rituels managériaux, l'analyse des indicateurs RH et santé-sécurité, ainsi que sur l'accompagnement du changement.

## Solution n°3 Reconnaître et accompagner la vulnérabilité en entreprise

Dans une tribune publiée le 26 août 2025 dans *Les Échos*, dix-huit dirigeants et dirigeants invitent les entreprises à « oser la vulnérabilité ». A rebours du discours dominant centré sur l'optimisation et la performance à tout prix, ils défendent l'idée que la vulnérabilité peut se transformer en levier stratégique de résilience et d'innovation. Qu'il s'agisse de la maladie, d'un deuil, d'un échec entrepreneurial ou d'un engagement écologique, leurs témoignages montrent que ces expériences, loin d'entraver la performance, peuvent renforcer l'humilité, l'adaptabilité et la coopération. Pour l'entreprise, cela

signifie offrir un cadre sécurisant où l'on peut partager ses fragilités, demander du soutien et trouver des ressources pour rebondir.

## Un dispositif efficace repose sur plusieurs piliers :

- Créer des espaces de dialogue sécurisés : entretiens individuels réguliers manager/managé non centrés sur l'opérationnel, cercles de parole, temps collectifs sans hiérarchie.
- Montrer l'exemple par les managers : autoriser le doute, reconnaître ses propres vulnérabilités, faire évoluer le vocabulaire de l'entreprise vers des termes plus inclusifs et moins guerriers.
- Outiller et soutenir : proposer des formations (gestion des émotions, écoute active), mettre à disposition des dispositifs externes (psychologues, plateformes comme moka.care) et rappeler régulièrement leur existence.
- Aménager l'organisation du travail : politiques de télétravail flexibles, mesures en faveur de la parentalité ou de l'aide, dispositifs d'équilibre vie pro/perso qui reconnaissent la diversité des situations.
- Valoriser l'inclusion : considérer les vulnérabilités comme des réalités différentes selon les parcours (santé, genre, parentalité, expatriation, etc.) et en faire un levier de diversité et d'enrichissement collectif.

## LA BONNE PRATIQUE : UN DISPOSITIF POUR LES SALARIÉS AIDANTS À LA POSTE

L'une des vulnérabilités les plus répandues dans le monde du travail est celle de l'aide. La France compte entre 8 et 11 millions de proches aidants non professionnels, dont 61 % exercent une activité professionnelle. Avec le vieillissement de la population,

cette réalité prend de l'ampleur : d'ici à 2050, un salarié sur quatre sera proche aidant.

Pourtant, le sujet reste largement invisible en entreprise. Seuls 25 % des employés osent informer leur management de leur situation, par manque de confiance ou par crainte d'être stigmatisés. Pour répondre à ces besoins, le législateur a instauré le congé de proche aidant (qui remplace depuis 2017 le congé de soutien familial), permettant de suspendre temporairement son activité afin de s'occuper d'un proche en situation de handicap, d'invalidité, de perte d'autonomie ou simplement âgé – qu'il s'agisse d'un membre de la famille ou d'une personne avec laquelle le salarié entretient des liens étroits et stables, même sans cohabitation.

Conscient que le premier frein reste la non-déclaration des aidants, La Poste a mis en place une innovation pionnière : le certificat d'aidant, délivré via un guichet neutre et confidentiel, totalement indépendant de la hiérarchie.

## Ce dispositif permet aux salariés de bénéficier d'un panel de mesures adaptées :

- Facilités d'organisation et de mobilité ;
  - Extension du droit au télétravail, au-delà des règles générales ;
  - Trois jours de congé supplémentaires par an pour accompagner un proche ;
  - Accès à un fonds de solidarité de 1 000 jours de congés, alimenté par l'entreprise et les salariés volontaires.
- Lancé après un premier accord signé en 2018 sur la conciliation vie professionnelle / vie personnelle, plus de 5 000 salariés disposent aujourd'hui de ce certificat. ■

# L'INSPI'QVCT

Face aux fragilités croissantes des salariés – financières, familiales, psychologiques ou liées à l'aide –, les Employee Assistance Programs (EAP) apportent une réponse globale et confidentielle. Nés aux États-Unis au XIX<sup>e</sup> siècle et désormais en plein essor en France, ces dispositifs financés par l'employeur offrent un soutien gratuit et anonyme aux collaborateurs (et parfois à leurs proches).

Ils mobilisent un réseau de psychologues, assistants sociaux, conseillers financiers ou juridiques pour accompagner des situations variées : burn-out, difficultés familiales, séparation, deuil, handicap, harcèlement, perte de revenus... L'objectif : réduire la charge mentale, prévenir les risques psychosociaux et soutenir l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

Au-delà du soutien individuel, les EAP renforcent une culture de prévention et d'attention au sein de l'entreprise, en cohérence avec son obligation légale de protéger la santé physique et mentale de ses collaborateurs.



# III. MANAGEMENT ET ORGANISATION : LA FRANCE FACE À SON HÉRITAGE INDUSTRIEL ET CULTUREL

La qualité de vie et des conditions de travail ne se jouent pas seulement dans l'aménagement des espaces ou les dispositifs RH : elle se construit d'abord dans la relation managériale. Or, en France, les études montrent que les pratiques restent souvent marquées par le contrôle, le manque de reconnaissance et une autonomie limitée. Ces dimensions conditionnent à la fois le bien-être des collaborateurs, la performance collective et la capacité d'innovation des organisations.

## MOT-CLÉ

Le micro-management est un style de management fondé sur un contrôle excessif des collaborateurs, jusque dans les moindres détails. Le manager « micro-manageur » vérifie en permanence, impose sa manière de faire et laisse très peu d'autonomie à ses équipes.

Impacts sur la QVCT :

- Autonomie réduite → sentiment d'infantilisation, perte de motivation.
- Manque de reconnaissance → perception d'un déficit de confiance et de valorisation.
- Hausse des risques psychosociaux → stress, anxiété, absentéisme.
- Performance collective freinée → ralentissement des processus, baisse de coopération et d'innovation.

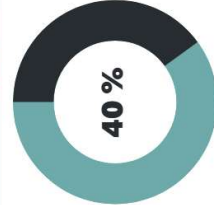
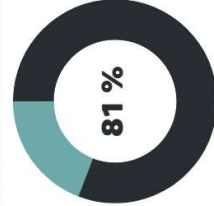
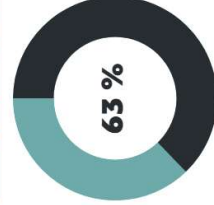


## 1. Management : les chiffres clés

### ■ Management et RPS



### ■ Déficience mutuelle<sup>(3)</sup>



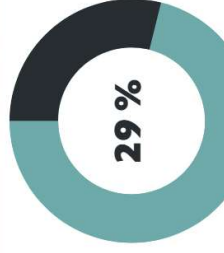
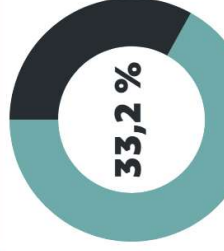
### ■ Conséquences sociales et santé au travail<sup>(3)</sup>

L'IMPLICATION DES TRAVAILLEURS DANS LA GESTION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX A RECULÉ EN FRANCE DE

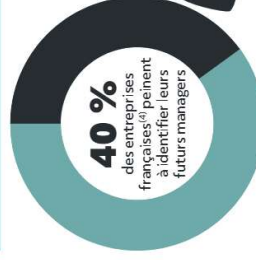
**56 % à 54 %**  
ALORS QU'ELLE PROGRESSE DANS L'UE  
**de 61 % à 63 %**

(2014-2019)

### ■ Soutien et communication

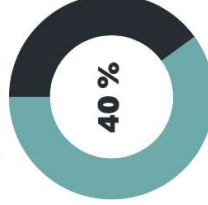
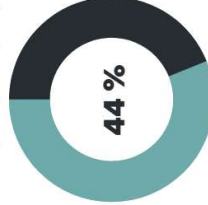
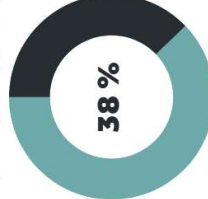
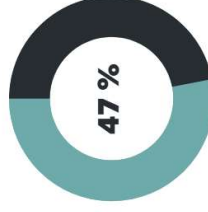


### ■ Futurs managers



### ■ Les défis des managers<sup>(4)</sup>

(vision internationale : Mexique, Portugal, Espagne, Royaume-Uni, Chili, Brésil, Turquie, Italie, Allemagne, France)



Sources : (1) Baromètre "État de santé psychologique des salariés français", OpinionWay / Empreinte Humaine (04/2025). (2) Fondation Jean Jaurès, "Les absents n'ont pas toujours tort" : analyse de la progression de l'absentéisme au travail, op. cit., 2023. (3) Rapport IGAS, juin 2024. (4) Étude Ceges, 2024. (5) Cabinet Ekilibre/lpsos, Baromètre Santé et Conditions de Travail, Causes racines du mal-être. (6) Tendances RH 2024, BVA Ipsos.



## 2. Le décryptage de Clément Bergon et Patrick Collignon

# "Centré sur lui, le manager traque l'erreur. Centré sur l'autre, il valorise, questionne, accompagne"

■ **Le management français est souvent perçu comme rigide. D'où cela vient-il ?**

**Patrick Collignon (PC) :** Le système français enferme très tôt les individus dans une logique de compétition. Là où, en Belgique – dont je viens –, les filières sont plus perméables. Résultat : le droit à l'erreur n'existe pas, et cela se retrouve ensuite dans les pratiques managériales.

**Clément Bergon (CB) :** Cette rigidité est systémique. Dans les grandes organisations, la culture reste souvent cantonnée au fameux « on a toujours fait comme ça ». Le marché du travail est lui aussi rigide : recruter est compliqué, se séparer d'un collaborateur encore plus. Tout cela finit par freiner la dynamique de l'entreprise.

■ **Cette rigidité affecte-t-elle aussi les relations au travail ?**

**PC :** Oui, elle se traduit par une infantilisation des salariés.



**Patrick Collignon**  
est auteur, conférencier et mentor de dirigeants.



**Clément Bergon** est conférencier, auteur, coach et formateur en management et leadership.

L'erreur est punie, pas encouragée. C'est une culture de la sanction, qui bloque l'innovation et crispé les managers.

**CB :** Les managers ne sont pas ou mal formés à manager, alors ils reproduisent ce qu'ils connaissent : repérer l'erreur. Repérer l'erreur devient presque un sport et un moyen de se donner du pouvoir. En revanche, ce qui va bien reste encore trop souvent inaperçu.

■ **Comment sortir de cette logique punitive et réduire les risques psychosociaux (RPS) ?**

**PC :** La clé, c'est la reconnaissance. Comme le rappelle Éric Berne, fondateur de l'Analyse Transactionnelle, tout être humain a soif de signes de reconnaissance. Cela peut être un simple « bonjour » pour reconnaître l'existence de l'autre, ou un « merci » pour reconnaître sa valeur. L'indifférence, en revanche, est destructrice. Un manager doit aussi disposer d'une vraie boîte à outils : savoir communiquer, questionner plutôt qu'affirmer, comprendre la psychologie humaine, motiver et entraîner.

**CB :** La formation managériale est essentielle. Beaucoup de managers avouent se sentir démunis face aux RPS, alors qu'ils y sont confrontés tous les jours. On leur demande d'être attentifs, mais sans leur donner de moyens ni de protocoles pour repérer les signaux faibles. Les formations ne doivent pas être des injonctions, mais des mises en situation : jeux de rôle, simulations, feedbacks concrets. De plus, trop souvent, on forme les managers intermédiaires... mais pas les comités de direction. Comment demander de l'agilité à tous, sans la pratiquer au sommet ?

■ **Quels outils ou pratiques peuvent aider à instaurer cette reconnaissance ?**

**PC :** Un guide de feedback co-construit avec les équipes, par exemple. Il définit ce qui est attendu, ce qui est réussi et ce qui reste à améliorer. Cela évite le feedback "au doigt mouillé", focalisé uniquement sur ce qui cloche. Structurer la reconnaissance, c'est donner un cadre pour valoriser les contributions positives.

**CB :** Et, au fond, tout se résume à une question : le manager est-il centré sur lui-même ou sur l'autre ? Centré sur lui, il traque l'erreur pour se rassurer. Centré sur l'autre, il valorise, questionne, accompagne. C'est là que naît l'adhésion, et la détection des RPS devient plus simple.

## 3. Management : trois idées pour un encadrement engageant



**2. Instaurer des rituels** → feedbacks réguliers (1 à 1 mensuels, débriefs après projet, "feedback instantané" après une réunion).

**3. Valoriser le feedback positif** → ne pas attendre les erreurs pour échanger, mais reconnaître aussi les réussites et efforts.

**4. Encourager le feedback à 360°** → permettre aux collaborateurs de donner aussi du feedback à leurs managers, entre pairs, voire aux équipes projet.

**5. Intégrer des outils** → plateformes digitales de feedback, check-ins courts dans l'ATS ou dans Teams/Slack pour fluidifier la pratique.

**6. Inscrire le feedback dans la culture** → en faire un critère de management valorisé dans les entretiens et parcours de formation.

-----  
**LA BONNE PRATIQUE DE FORVIZ MAZARS : FEEDBACK 360° POUR TOUS LES NIVEAUX HIÉRARCHIQUES**

Chez Mazars, le feedback est devenu un rituel : il ne se limite plus à l'entretien annuel, mais irrigue toute l'année. L'objectif est simple : permettre aux collaborateurs de progresser en continu, grâce à des retours rapides et concrets. Cette démarche répond à une attente forte des salariés : le souhait de plus de visibilité sur leur travail et leur implication. La culture du feedback chez Mazars s'appuie sur l'idée que le retour est avant un acte de reconnaissance.

Pour cela, l'outil numérique Hijji facilite les échanges, du stagiaire à l'associé, avec des vidéos de formation pour en maîtriser l'usage. Le feedback se veut 360° : chacun peut solliciter ses pairs, managers ou collaborateurs avec des questionnaires personnalisés. Ils viennent compléter les campagnes annuelles d'évaluation, plus formelles et institutionnalisées. La logique est de faire du feedback un acte managérial, une marque de considération et de valorisation. Comme le résume Mathilde Le Coz, DRH de Forviz Mazars : "L'idée n'est pas de juger mais de féliciter, avec un vrai regard sur l'autre."

**Solution n°2 créer des équipes plus autonomes**

La recherche d'un management moins engorgé, plus fluide et responsabilisant a conduit de nombreuses entreprises à s'inspirer de modèles alternatifs. Parmi eux, l'holocratie, popularisée par Brian Robertson, ancien

**Solution n°1 Développer une culture du feedback**

Le feedback est un retour constructif donné ou reçu sur une action, un comportement ou une performance. Il englobe la reconnaissance des réussites, l'identification des axes d'amélioration et la clarification des attentes. Popularisé par Kim Scott, le radical candor repose sur un équilibre subtil : dire les choses franchement tout en montrant de l'empathie. Objectif : créer des échanges réguliers et spontanés, au fil de l'eau.

-----  
**POURQUOI C'EST CLÉ ?**

Une culture du feedback vise à en faire un rituel naturel et continu, plutôt qu'un exercice ponctuel lors de l'entretien annuel. Le feedback nourrit surtout la reconnaissance individuelle, soude les équipes et alimente une culture d'innovation. Bien déployé, il devient un outil de transformation organisationnelle : plus d'engagement, moins de turnover, et une performance durable.

-----  
**COMMENT DÉPLOYER UNE CULTURE DU FEEDBACK ?**

**1. Former managers et collaborateurs** → apprendre à donner un feedback clair, factuel et bienveillant (méthode DESC : Décrire les faits, Exprimer ses ressentis, Spécifier la demande, et Conclure par les bénéfices attendus.).

■ ingénieur informatique et entrepreneur américain. Au début des années 2000, frustré par les lourdeurs hiérarchiques dans sa propre entreprise, il conçoit un système de gouvernance fondé sur la décentralisation des décisions et la responsabilisation des individus. Il formalise ce modèle dans le livre *Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World* (2015), qui inspirera ensuite des organisations du monde entier en quête d'agilité.

#### LES GRANDS PRINCIPES :

L'holocratie repose sur quelques règles structurantes :

- **Les rôles plutôt que les postes** : un collaborateur peut cumuler plusieurs rôles selon ses compétences et les besoins du moment, ce qui remplace les fiches de poste rigides.
- **Les cercles** : chaque cercle (équivalent d'une équipe ou d'un département) est autonome dans son périmètre et prend ses décisions sans attendre la validation d'une hiérarchie.

• **La gouvernance partagée** : les règles de fonctionnement du cercle sont définies collectivement, et ajustées régulièrement en fonction des tensions ou besoins détectés.

• **La prise de décision par consentement** : une proposition est adoptée tant qu'aucune objection fondée n'est formulée, ce qui fluidifie le processus décisionnel.

#### ET LES MANAGERS, DANS TOUT ÇA ?

Dans ce type d'organisation plus autonome, la figure du manager traditionnel disparaît... mais ses missions ne s'évanouissent pas pour autant. Elles sont réparties en différents rôles de référence, assumés par les membres du cercle. Parmi les plus fréquents :

- Le **"lead link"** (ou rôle de lien amont) : il définit les priorités du cercle, affecte les rôles aux personnes et fait le lien avec les cercles supérieurs.
- Le **"rep link"** (ou rôle de lien aval) : il représente les besoins et tensions du cercle auprès des autres, afin de fluidifier la communication.
- Le **facilitateur** : il veille au bon déroulement des réunions et à ce que les règles de gouvernance soient respectées.
- Le **secrétaire** : il assure la mémoire du cercle, tient les procès-verbaux et garde la trace des décisions.

Ainsi, les responsabilités classiquement concentrées dans la main d'un manager sont distribuées entre plusieurs rôles clairs, ce qui évite la confusion ou l'absence de pilotage.

#### LA BONNE PRATIQUE DES UNITÉS RESPONSABILISANTES MICHELIN

À l'usine Michelin de Roanne (Loire), depuis un accord de 2015 avec les syndicats, chaque îlot de production – une trentaine de personnes – gère en grande partie son organisation. Les salariés endossent des rôles de référents (qualité, sécurité, planning, tutorat) et prennent des décisions sans supervision constante. Le slogan local résume l'esprit : "Ici le manager s'occupe de nous, et nous, on s'occupe du reste."

Les managers n'ont pas disparu mais ont changé de posture : ils deviennent accompagnateurs, chargés de soutenir les équipes et de développer leurs compétences. Dans certains îlots, les collectifs s'autoévaluent, recrutent et se répartissent les augmentations salariales par consensus. Cette responsabilisation rend le travail plus varié et valorisant, mais suscite aussi des critiques : surcharge pour certains, polyvalence poussée à l'extrême, difficultés de reconnaissance. Michelin parle d'"organisation responsabilisante", une formule qui a sauvé l'usine mais reste fragile et difficile à généraliser à l'échelle du groupe.

#### Solution n°3 Formation des managers aux enjeux RPS

Les risques psychosociaux (RPS) – stress, isolement, surcharge cognitive, perte de sens – se trouvent amplifiés dans un contexte de management hybride, où la distance peut masquer les signaux faibles. Former les managers à identifier et à prévenir ces risques devient donc un levier essentiel de santé au travail.

#### COMMENT FAIRE ?

• **Sensibiliser** : des modules courts sur la reconnaissance des signaux faibles (changements de comportement, baisse d'engagement, surconnexion, isolement en télétravail).

• **Outils** : proposer des grilles d'analyse simples, des mises en situation ou serious games, pour apprendre à repérer et à agir.

• **Responsabiliser** : intégrer la prévention des RPS dans les objectifs managériaux, afin de légitimer le temps et l'énergie consacrés à ce sujet.

#### TROIS BONNES PRATIQUES DE DÉPLOIEMENT :

- Certaines grandes entreprises mettent en place des formations obligatoires en e-learning, complétées par des ateliers en présentiel ou distanciel.
- D'autres choisissent le co-développement entre pairs : des groupes de managers échangent sur des cas concrets et partagent leurs pratiques.

• Enfin, des dispositifs de baromètres réguliers (enquêtes flash sur l'engagement et le bien-être) aident à objectiver les situations et à ouvrir le dialogue.

#### ET APRÈS LA FORMATION ?

La prévention des RPS ne se résume pas à un module ponctuel. Pour être durable, elle doit s'inscrire dans un suivi :

• **Coaching individuel** pour accompagner les managers en difficulté face à une situation sensible.

• **Supervision managériale** : espaces collectifs animés par un psychologue du travail ou un coach, permettant de prendre du recul et de partager les dilemmes rencontrés.

• **Appui des RH et des partenaires sociaux**, pour relayer et soutenir les managers dans la durée.

LA BONNE PRATIQUE RTE : FORMER ET OUTILLER LES MANAGERS POUR PRÉVENIR LES RPS  
Chez RTE (Réseau de Transport d'Électricité), la prévention des risques psychosociaux est un travail continu, intégré

dans la culture de l'entreprise. Pour cela, le groupe a structuré un système où les managers sont en première ligne.

• **Le déploiement repose sur trois leviers** :  
• **Formations internes dédiées aux managers**, pour leur permettre d'identifier les signaux faibles (changements de comportement, tensions dans les collectifs, isolement) et de savoir comment agir ou relayer.

• **Montée en compétence des référents RPS**, présents sur le terrain, qui épaulent les encadrants dans le repérage et le traitement des situations sensibles.

• **Prévention collective** : au-delà des cas individuels, les managers sont outillés pour travailler sur l'organisation du travail, la charge, la clarté des rôles et les espaces de dialogue, afin de réduire les facteurs de risques à la source.

L'idée n'est pas de médicaliser le management, mais d'en faire un acteur de vigilance et de régulation au quotidien. Cette démarche, accompagnée par la CARSAT, s'appuie sur des ressources internes et un engagement durable, même si les détails pédagogiques (outils utilisés, formats de formation, suivi individuel ou collectif) ne sont pas rendus publics.

## L'INSPI' (INTERNATIONALE) QVCT

S'INSPIRER D'AILLEURS : TOUR DU MONDE DES MEILLEURES PRATIQUES DE MANAGEMENT  
On peut s'inspirer de l'étranger en termes de pratiques managériales. À l'international, de nombreux modèles offrent des pistes inspirantes :

• **Australie & Nouvelle-Zélande** : convivialité et approche holistique du bien-être, où l'équilibre devie prime autant que la performance.

• **Pays nordiques** : équité et méthodes participatives, centrées sur la cohésion sociale, la confiance et l'efficacité par les résultats plutôt que le présentisme.

• **Allemagne** : rigueur, cogestion et expertise, avec un management rationnel, structuré et fondé sur la patience et la planification.

• **Afrique** : protection et solidarité, où le leader joue un rôle de chef de clan et favorise des liens affectifs, dans une logique de don/contre-don.

• **Brésil** : convivialité et consensus, avec une gestion pragmatique des relations qui privilégie l'effet et les solutions collectives de long terme.

• **États-Unis** : autonomie forte et culture de l'essai-erreur, qui valorise l'initiative et l'innovation.

• **Royaume-Uni** : flexibilité et reconnaissance basée sur les résultats, plus que sur le diplôme ou le statut.

• **Chine** : cohésion et pragmatisme, avec une capacité d'adaptation rapide face aux changements.

• **Japon** : amélioration continue (Kaizen) et empathie, centrées sur l'écoute et la confiance.



## IV. FLEXIBILITÉ SPATIALE ET TEMPORELLE : TROUVER LE GRAND ÉQUILIBRE

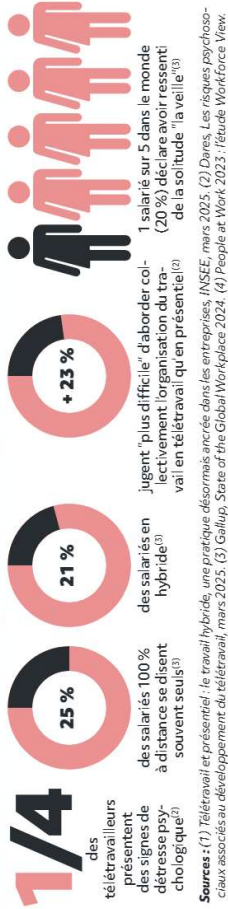
Télétravail, flexi-office, horaires aménagés... La flexibilité spatiale et temporelle transforme en profondeur nos façons de travailler. Entre liberté individuelle et cohésion collective, le défi est de taille : comment trouver le juste équilibre ?

### MOT-CLÉ

La flexibilité au travail désigne l'ensemble des aménagements permettant aux collaborateurs d'adapter leur organisation professionnelle en fonction de leurs besoins et de ceux de l'entreprise. Elle peut être spatiale (lieu de travail : bureau, domicile, tiers-lieux), temporelle (horaires, rythmes, temps partiel, annualisation) ou organisationnelle (répartition des missions, autonomie). L'objectif est de concilier performance collective, bien-être individuel et attractivité de l'entreprise.



## 1. Télétravail, présentiel et flex office : les chiffres clés



## 2. Le décryptage de Caroline Diard

# "La flexibilité n'est pas un danger en soi. Ce qui l'est, c'est le brouillage des frontières"

**Dans quelle mesure le télétravail est-il responsable de l'hyperconnectivité et du stress des salariés ?**

Ce n'est pas le télétravail en lui-même qui génère l'hyperconnectivité, mais l'usage intensif du numérique qu'il suppose. Les métiers télétravaillables, surtout tertiaires, sont très dépendants d'outils digitaux. Cet usage massif entraîne une surcharge cognitive, parfois décrite comme une « laisse numérique ». Historiquement, le télétravail n'était pas lié au numérique : travailler à domicile pouvait signifier coudre ou produire pour une entreprise. Ce sont les pratiques actuelles qui ont changé la donne.

**Le télétravail favorise-t-il l'isolement ?**

Tout dépend de la fréquence. Les études montrent qu'au-delà de deux jours de télétravail par semaine, les risques d'isolement et de surcharge augmentent. Aujourd'hui, en France, la moyenne est plutôt d'un jour et demi à domicile. Le télétravail retrouve ainsi sa fonction première : offrir un espace de concentration ponctuel, plus qu'une coupure avec le collectif.

**En quoi la flexibilité modifie-t-elle nos repères de temps et d'espace ?**

Elle bouleverse les unités classiques de lieu, de temps et d'action. On assiste à une imbrication des lieux — domicile, transports, espaces partagés — et à une imbrication des temps — travail, vie sociale et vie domestique se confondent. Un exemple revient souvent : la machine à laver. Beaucoup de salariés apprécient de pouvoir lancer une lessive entre deux visées. Cela paraît anodin, mais illustre bien ce brouillage des frontières ! Or, ce multitasking permanent finit par générer une surcharge cognitive et de la fatigue.

**La flexibilité spatiale transforme-t-elle notre rapport au travail ?**

Oui. Comme l'a montré le chercheur Laurent Taskin, le télétravail entraîne une véritable déspatialisation. Autrefois, temps, lieu et action étaient bien délimités. Désormais, le lieu de travail est mouvant : domicile, salle d'attente, train ou espace partagé. Or la spatialité joue un rôle identitaire fort : perdre « son » bureau, comme dans le flex office, peut provoquer une dépersonnalisation et fragiliser le sentiment d'appartenance.

**Comment accompagner cette flexibilité pour limiter ses effets négatifs sur les conditions de travail ?**

Le rôle du manager est central. Il doit d'abord préserver un cadre légal clair : même en situation de flexibilité, la durée du travail reste de 35 heures. Ensuite, il faut instaurer des garde-fous : droit à la déconnexion, introduit dans le Code du travail en 2017 après le rapport Bruno Metting, chartes internes, ou encore dispositifs techniques comme le différé d'envoi des mails. Enfin, certaines activités — créativité, stratégie, lecture des signaux faibles — nécessitent une présence physique : c'est au manager d'organiser cette coprésence choisie avec son équipe.

**Le management à distance est-il vraiment nouveau ?**

Pas tant que ça. Avant même qu'on parle de télétravail, certaines organisations fonctionnaient déjà en réseau, avec des agences dispersées. C'est ce que décrivait Hubert Landier dès 1989 avec son concept d'entreprise polycellulaire : une organisation faite de cellules autonomes reliées par des flux de communication. Ce qui change aujourd'hui, c'est l'intensité du numérique et la généralisation des pratiques hybrides.



**Caroline Diard** est professeur associé au département Droit des affaires et Management des ressources humaines à TBS Education



### 3. Flexibilité & hybridation : 3 idées pour maintenir l'équilibre

#### Solution n°1 Miser sur des politiques de télétravail pilotées

La flexibilité ne signifie pas absence de règles. Au contraire, les politiques de télétravail gagnent à être clairement définies, pilotées et partagées avec les équipes.

Le chercheur Laurent Taskin (Université catholique de Louvain) parle de la coprésence comme d'une ressource stratégique dans les organisations hybrides. La coprésence ne se limite pas au fait d'être physiquement ensemble : elle consiste à organiser des moments choisis de présence collective, là où ils apportent le plus de valeur (transmission, apprentissage, créativité, décisions sensibles, cohésion).

#### CONCRÈTEMENT, CELA PASSE PAR :

- Définir des journées "tous ensemble" non négociables au sein de chaque équipe pour maintenir un rythme collectif et éviter l'isolement.

- Prévoir des temps communs à l'échelle de l'entreprise (par exemple : "tous sur site tel jour du mois") afin de renforcer l'identité collective.

- Limiter le nombre de jours télétravaillés (par exemple 2 ou 3 par semaine) pour préserver l'équilibre entre autonomie individuelle et dynamique collective.

- Ritualiser ces journées de coprésence (réunions d'équipe, ateliers, moments conviviaux) afin de donner du sens au retour sur site et éviter qu'il soit perçu comme une contrainte inutile.

#### LA BONNE PRATIQUE DE WEBMECANIK

Editeur de logiciels de vente, illustre bien les limites du modèle hybride. L'entreprise a testé la semaine de 4,5 jours. Rapidement, les salariés ont exprimé un manque de lien social lié au cumul télétravail + réduction du temps sur site.

#### Pour y remédier, ils ont défini collectivement des règles de fonctionnement :

- une journée de coprésence commune à l'échelle de toute l'entreprise,
- des jours spécifiques choisis par chaque équipe pour se retrouver,
- et une récurrence claire de ces moments, afin de sécuriser les rituels collectifs.

Cette organisation s'inspire du modèle proposé par Olivier Sibony, professeur affilié à HEC, qui distingue deux postures face au télétravail :

- **Télérobuste** : les activités formalisées, bien cadrées,

qui peuvent se réaliser efficacement à distance (par exemple, les tâches individuelles, le reporting ou le suivi de projet).

- **Téléfragile** : tout ce qui relève de l'informel, du collectif, du créatif ou du stratégique — des activités qui, lorsqu'elles sont délocalisées, perdent leur essence, comme les échanges spontanés, la cohésion ou l'innovation.

#### Solution n°2 Mettre en place le flex office

"par territoires" plutôt qu'en 100 %

Le flex office est souvent perçu comme brutal lorsqu'il supprime totalement les repères collectifs. Pour éviter cet effet de déracinement, une piste consiste à l'organiser par zones ou par départements, en créant de véritables "villages" d'équipes.

#### CONCRÈTEMENT :

- **Chaque équipe ou département dispose d'un territoire** de référence dans l'open space, identifiable et reconnaissable, même si les places ne sont pas nominatives.

- **Au sein de ce territoire**, l'aménagement repose sur le principe de l'activity-based working : des espaces différenciés selon les usages (concentration, créativité, échanges rapides, convivialité).

- **L'objectif est double** : maintenir la culture de l'équipe (les collaborateurs savent où retrouver leurs collègues) tout en bénéficiant de la flexibilité (mobilité, adaptation aux activités).

Ce modèle se révèle moins déroutant pour les salariés que le flex office 100 %, où chacun est éparpillé dans tout le bâtiment. Il permet de concilier repères identitaires et ouverture inter-équipes.

#### LA BONNE PRATIQUE DE GOOGLE

À New York : en février 2024, le GAFAM a inauguré son nouveau siège new-yorkais, installé dans un ancien terminal ferroviaire des années 1930. Le site accueille environ 3 000 collaborateurs, répartis en 60 "quartiers". Chaque quartier regroupe 20 à 50 personnes, soit l'équivalent d'une équipe ou d'un petit département.

Ces quartiers fonctionnent comme de véritables villages d'équipe : ils offrent à chaque collectif un territoire identifiable, servant à la fois de repère spatial et d'ancrage culturel. L'objectif ? Préserver un sentiment d'appartenance malgré l'ampleur du site.



#### Solution n°3 Accompagner la flexibilité, au-delà des règles

La flexibilité réussie ne se limite pas à définir un nombre de jours de télétravail ou à réorganiser les bureaux. Elle suppose un accompagnement continu des salariés et des managers pour donner du sens, installer de nouveaux réflexes et prévenir les dérives (isolement, surcharge, perte de repères).

#### CONCRÈTEMENT, LES ENTREPRISES QUI RÉUSSISSENT CE VIRAGE :

- forment les managers à la gestion hybride (animation d'équipe à distance, repérage des signaux faibles, maintien de l'équipe) ;

- instaurent des rituels collectifs (moments d'équipe, séminaires réguliers, temps de feedback) ;

- outillent les collaborateurs avec des applications de réservation de bureaux ou de salles, des guides pratiques ou des FAQ évolutives ;

- organisent une écoute active (enquêtes régulières, groupes d'ambassadeurs, espaces témoins expérimentés avec les équipes).

#### LA BONNE PRATIQUE DE MANUTAN QUI PRÔNE "FLEXIBILITÉ ENCADRÉE"

Depuis 2023, Manutan déploie une politique de flexibilité conçue pour conjuguer bien-être des collaborateurs, efficacité des équipes et performance client. La flexibilité y est adaptée au contexte de chaque équipe,

en concertation avec les managers : rien de standardisé, tout est pensé localement.

L'entreprise a ainsi produit une charte interne qui énonce ses convictions en matière d'organisation du travail, accompagnée d'un kit de mise en œuvre (accessible en e-learning). Celui-ci inclut des guides pratiques sur les réunions, la planification ou encore l'intégration des nouveaux arrivants. Dans sa réorganisation en flex office, Manutan a adopté un ratio de 0,8 poste par collaborateur — c'est-à-dire suffisamment de places pour que chacun puisse travailler sur site sans craindre de manquer de bureau.

**Le déploiement s'est fait progressivement, en trois étapes clés :**

1. **Consultation des managers** pour identifier leurs besoins spécifiques (proximité avec certains services, espaces calmes, etc.).

2. **Proposition de zonings adaptés**, discutée et ajustée avec les équipes.

3. **Ajustements et feedback** en continu afin d'améliorer le dispositif sur le terrain.

## L'INSPI'QVCT

### TIERS-LIEUX : UN REMÈDE À LA SOLITUDE DU TRAVAIL FLEXIBLE

La Ruche (présente à Paris, Marseille, Rennes ou Saint-Nazaire) incarne une autre vision du travail face aux dérives du tout-télétravail et de l'hyperflexibilité. Ce tiers-lieu hybride accueille freelances, porteurs de projets, structures de l'ESS et télétravailleurs isolés.

Sa vocation ? agir comme un care-lieu, selon sa co-directrice Sophie Vannier — un espace pensé pour prendre soin des personnes et du lien social, souvent fragilisé par l'isolement.

#### Concrètement, La Ruche propose :

- des espaces partagés pour rompre la solitude ;
- des rituels collectifs (déjeuners, ateliers bien-être, yoga, apéros) ;
- une ouverture sur le quartier et ses habitants, favorisant des rencontres inédites avec artisans, associations et riverains.

Au-delà de ses murs, La Ruche fonctionne comme un filet relationnel pour les jeunes actifs et les télétravailleurs en full remote, en quête de visages, de repères et de rythmes structurants.



# V. SENS, EXPRESSION SALARIALE ET RAPPORT AU TRAVAIL : REDONNER DU POUVOIR D'AGIR

Depuis la crise sanitaire, les attentes en matière de sens, de reconnaissance et de participation se sont nettement accrues. Offrir aux collaborateurs un espace pour s'exprimer sur leur travail — ses difficultés comme ses réussites — ne revient pas seulement à répondre à une aspiration légitime : c'est aussi un puissant levier de performance, de cohésion et d'innovation. Lorsqu'elle s'inscrit dans une démarche concrète et visible, l'expression des salariés renforce les relations humaines au sein de l'entreprise et contribue à instaurer un climat de confiance durable.

## MOT-CLÉ

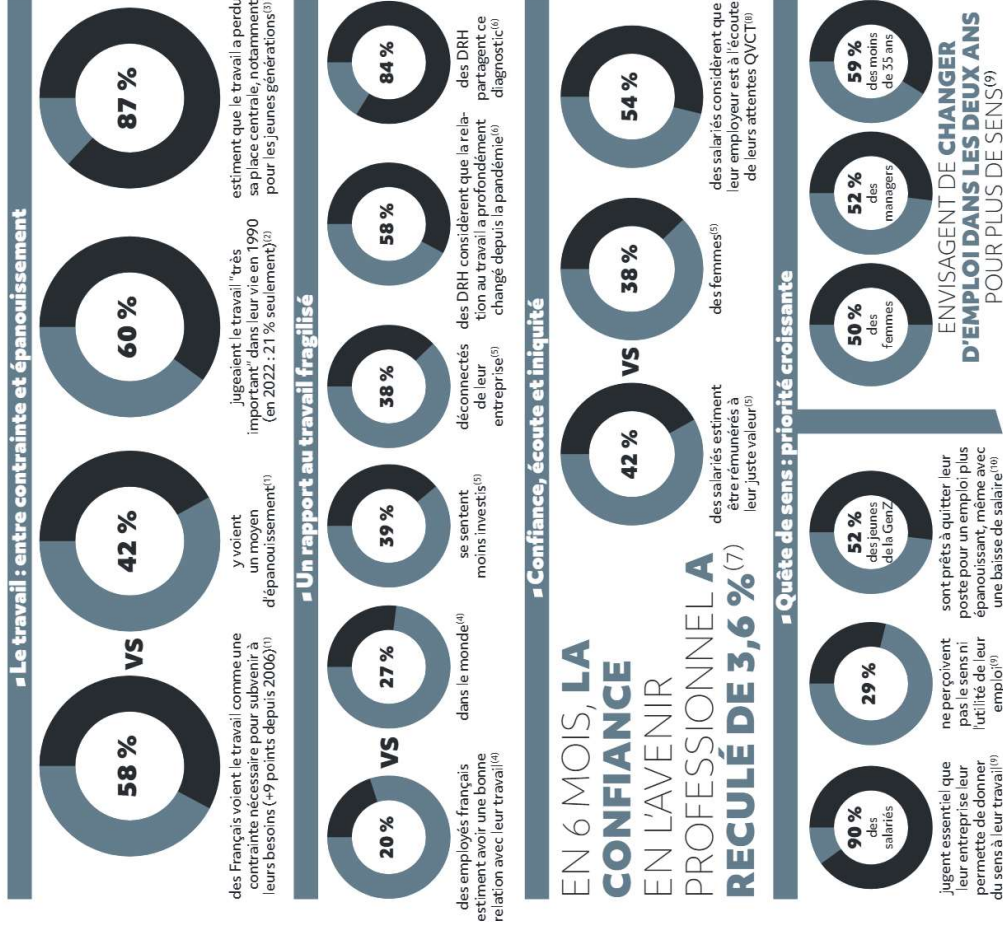
**Sens au travail** : Selon Thomas Coutrot, le mot sens au travail ne renvoie pas d'abord à la "quête de sens" individuelle, mais à quelque chose de beaucoup plus ancré dans l'expérience vécue des salariés.

Dans ses travaux (notamment Redonner du sens au travail, 2019, avec Coralie Perez), il distingue trois dimensions principales du sens au travail :

1. **L'utilité sociale** : la perception que son travail contribue à quelque chose qui dépasse l'individu (service rendu, utilité pour la société, contribution à une œuvre collective).
2. **La qualité du travail bien fait** : pouvoir réaliser son travail correctement, selon les règles de l'art et les standards professionnels, sans être empêché par des contraintes absurdes.
3. **La capacité d'expression et d'autonomie** : avoir une marge de manœuvre, pouvoir participer aux décisions qui concernent son activité, et s'exprimer sur l'organisation de son travail.



## 1. Sens & rapport au travail : les chiffres clés



Sources : (1) IFOF, 2022. (2) IFOF, 2022. (3) Fondation Jean Jaurès, 2023. (4) HP Work Relationship Index, 2024. (5) Toluna Great Place to Work, 2024. (6) Ipsos x BVA, 2024. (7) Baromètre rapport au travail #2, EM Normandie/Actual Group, 2025. (8) Odoxa, 2024. (9) Projet Sens, 2023. (10) Ifop/Junior-Entreprises, 2024.

## 2. Le décryptage d'Élodie Gentina

# "Le travail reste central, mais les attentes ont changé"

### Comment caractériser le rapport des Français au travail aujourd'hui ?

Le rapport au travail est traversé par une tension permanente. D'un côté, le travail reste une priorité : il structure l'identité sociale, apporte une sécurité économique et constitue une source de fierté. De l'autre, il est vécu comme une contrainte, associée à l'intensification des risques et à des conditions parfois dégradées. Cette ambivalence n'est pas nouvelle : elle est déjà inscrite dans l'étymologie du mot travail, à la fois contrainte et épanouissement. Ce qui change aujourd'hui, ce sont les attentes : le travail n'est plus une fin en soi, mais un moyen de reconnaissance, d'épanouissement, de contribution à un bien commun. Lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites, la déception et le désengagement sont d'autant plus forts.

### Vous insistez sur le déficit d'expression des salariés. Pourquoi est-ce un enjeu majeur ?

Les boîtes à idées ou enquêtes de satisfaction ne suffisent pas : ce qu'il faut, ce sont de vrais espaces de discussion et de co-construction. De nombreux collaborateurs, en particulier les jeunes, sont consultés, mais souvent sur des sujets trop cadrés, sans possibilité de s'exprimer librement. Résultat : frustration et sentiment de déshumanisation. Certaines entreprises innovent : Nestlé a créé un collectif de jeunes (Next Generation) autour de la durabilité ; Alpine rassemble les nouvelles générations sur des projets d'innovation produit ; Danone mise sur le programme Octave pour favoriser le travail intergénérationnel.

### Le sens au travail est-il en crise ?

Il ne s'agit pas tant d'une perte de sens que d'une évolution des critères. Pour les générations précédentes, le sens venait de la stabilité et de la sécurité de l'emploi. Aujourd'hui, les salariés privilégient la cohérence entre valeurs personnelles et missions de l'entreprise, l'apprentissage continu, l'équilibre vie pro/vie perso, mais aussi la contribution environnementale et sociale. Le rapport au temps a lui aussi changé : on ne suit plus un parcours linéaire, on expérimente, on interrompt, on reprend. Le sens est désormais plus subjectif, exigeant et négocié individuellement.

**La grille générationnelle est-elle un prisme pertinent ?**  
C'est un prisme utile, mais réducteur. Certes, chaque

génération a été marquée par des événements historiques, mais les attentes au travail dépassent largement la question de l'âge. La quête de sens, la flexibilité, l'envie d'apprendre ou le besoin de reconnaissance traversent toutes les générations. Les vrais clivages se situent davantage dans les niveaux sociaux, les métiers ou les cultures professionnelles. Le rôle du management est d'aller vers une approche transversale, qui favorise les interactions et la complémentarité, plutôt que d'enfermer les débats dans des catégories générationnelles. ■



Élodie Gentina est professeure à l'IESEG School of Management et confère à l'entreprise.



### 3. Trois idées pour restaurer sens, confiance et dialogue

#### **Solution n°1 Restaurer et organiser le dialogue au sein des organisations**

Le concept de "délégué du travail réel" a été formulé dans *La Vie des Idées* (2020) par Thomas Coutrot et Coralie Perez.

**L'idée** : créer en entreprise une nouvelle fonction représentative, centrée sur le travail concret tel qu'il est réellement vécu par les salariés.

La mission de ce délégué serait de faire remonter, de manière structurée et légitime, les expériences du travail auprès de la direction afin que les décisions managériales s'appuient sur la réalité du terrain.

#### **LES BÉNÉFICES ?**

• **Confiance = reconnaissance.** Quand les salariés sentent que leur réalité (contraintes, trouvailles, signaux faibles) est prise en compte, ils se sentent respectés et considérés.

• **Dialogue renouvelé.** Le délégué du travail réel deviendrait un acteur du "dialogue professionnel" (Coutrot), complémentaire du dialogue social classique. Il permettrait de discuter non seulement des salaires ou des horaires, mais aussi de ce que signifie « bien travailler ».

#### **COMMENT LE METTRE EN PLACE ?**

• **Élection ou désignation** : choisir un salarié reconnu par ses pairs pour représenter le vécu du travail réel.

• **Temps et formation** : prévoir des heures dédiées et une initiation à l'analyse du travail et à la restitution.

• **Espaces de discussion** : organiser régulièrement des temps collectifs où les équipes échangent sur ce que signifie "bien travailler".

• **Indépendance et légitimité** : garantir que le délégué n'est pas nommé par la hiérarchie mais soutenu par les salariés, avec une protection comparable à celle des élus.

• **Phase pilote** : tester la fonction dans une équipe ou un site, mesurer ses effets sur la confiance et le sens, puis élargir progressivement.

#### **Solution n°2 L'entreprise apprenante : redonner du sens et de l'envie**

Une entreprise apprenante n'est pas seulement un lieu où l'on suit des formations, mais un cadre qui transforme chaque situation de travail en opportunité d'apprentissage. Elle privilégie les apprentissages collectifs, la capitalisation des expériences et la diffusion des savoirs.

Une enquête européenne (Cedefop) montre que les salariés des organisations apprenantes sont 2 fois plus engagés et 1,5 fois plus satisfaits de leur travail. Or, seuls 20 % des salariés français estiment que leur entreprise est "apprenante", contre 45 % dans les pays nordiques (France Stratégie, 2020).

#### **COMMENT METTRE EN PLACE UNE ORGANISATION APPRENANTE ?**

• **Créer** des espaces de discussion où les équipes réfléchissent sur leur travail, leurs réussites, leurs difficultés.

• **Identifier et formaliser** les compétences existantes, pour repérer les besoins et valoriser les savoir-faire tactes.

• **Intégrer** l'apprentissage dans les processus de travail : mentorat, binômes, projets transverses, feedback régulier.

• **Développer** une culture de l'évaluation et du partage : analyser systématiquement les succès et échecs pour en tirer des enseignements collectifs.

• **Soutenir** l'encadrement dans ce rôle de facilitateur de l'apprentissage, avec du temps, des outils et une reconnaissance de cette mission.

#### **LA BONNE PRATIQUE D'AIRBUS**

La complexité technologique impose au Groupe de capitaliser en permanence sur l'expérience et les savoirs de milliers de collaborateurs dispersés sur plusieurs sites. Pour cela, l'entreprise a développé des communautés de pratique qui rassemblent ingénieurs, techniciens et experts autour de problématiques communes. Ces communautés permettent aux salariés de partager leurs retours d'expérience, de diffuser les bonnes pratiques et d'apporter rapidement des solutions à des problèmes rencontrés dans la production ou la conception. L'entreprise s'appuie aussi sur des plateformes numériques collaboratives qui facilitent la mise en réseau des connaissances et l'accès aux informations, en temps réel, quel que soit le site. Ce dispositif renforce la capacité d'apprentissage collectif, évite la répétition d'erreurs, accélère la résolution de problèmes complexes et stimule l'innovation. Pour Airbus, l'enjeu n'est donc pas seulement de former individuellement les salariés, mais de créer les conditions d'un apprentissage distribué, où la connaissance circule, se construit et s'actualise en continu.

#### **Solution n°3 Élargir les missions des salariés : pro bono et intrapreneuriat**

Donner du sens, ce n'est pas seulement améliorer les conditions de travail ou former davantage : c'est aussi permettre aux salariés de se projeter au-delà de leurs tâches habi-

tuelles. Quand un collaborateur peut contribuer à un projet sociétal ou entrepreneurial, il retrouve une forme de fierté, de responsabilité et d'autonomie. L'entreprise, elle, y gagne en engagement, en innovation et en attractivité.

#### **DEUX PRATIQUES ILLUSTRENT CETTE LOGIQUE : LE PRO BONO ET L'INTRAPRENEURIAT.**

##### **1. LE PRO BONO / MÉCÉNAT DE COMPÉTENCES**

• **Principe** : mettre les compétences des salariés au service d'associations, de fondations ou de projets d'intérêt général, sur leur temps de travail (total ou partiel).

• **Bénéfices** : le salarié donne du sens à son expertise en l'appliquant à une cause sociale ou environnementale ; l'entreprise renforce son impact sociétal et l'engagement de ses équipes.

##### **LA BONNE PRATIQUE ADECCO**

La Fondation Groupe Adecco pilote les programmes d'engagement solidaire des collaborateurs. Grâce au mécénat de compétences, chaque salarié peut consacrer une partie de son temps de travail à des actions d'intérêt général, en particulier au service de l'insertion professionnelle des personnes les plus éloignées de l'emploi. Plusieurs modalités d'engagement sont proposées : mentorat, ateliers de simulation d'entretien, accompagnement à la rédaction de CV ou encore interventions ponctuelles auprès d'associations partenaires.

**L'impact est significatif** : chaque année, près de 1 000 collaborateurs s'investissent dans environ 1 500 missions réalisées au profit de 80 associations, touchant ainsi 9 000 bénéficiaires. Au-delà des chiffres, ce dispositif illustre une conviction forte : l'insertion professionnelle est l'affaire de tous et peut être accélérée par la mobilisation collective des entreprises et de leurs talents.

## L'INSPI'QVCT

#### **FORMER, COACHER, CÉLÉBRER : LA MÉTHODE AYMING POUR LIBÉRER LE POTENTIEL**

Lancée en 2020, Ayming Academy est un dispositif de formation et de développement des compétences accessible en présentiel, distanciel et digital. Conçue comme une offre "à la carte", elle permet à chaque collaborateur de composer son parcours en fonction de ses besoins, avec des briques libres ou des parcours métiers structurés.

Elle s'inscrit dans le programme global My Professional Journey, qui vise à encourager la mobilité interne, l'esprit entrepreneurial et la proactivité dans la carrière. L'innovation réside dans une approche personnalisée et flexible, intégrant un auto-diagnostic, des formations dispensées par des experts internes et externes, des expériences inédites en réalité virtuelle et un accompagnement par des coaches. Les managers disposent d'un parcours dédié, reconnu comme un métier à part entière, articulé autour de quatre valeurs : responsabilité, authenticité, autonomie et bienveillance. Des évaluations régulières, associées au coaching, renforcent l'impact des apprentissages. Le dispositif se clôt par une cérémonie de reconnaissance et un questionnaire d'impact.

*Sources : Innovations RH et Managériales, 70 pratiques innovantes pour passer à l'action, Éditions EMS, 2022, Michel Barabel.*



#### **2. L'INTRAPRENEURIAT**

• **Principe** : offrir aux salariés la possibilité de développer un projet innovant en interne, avec des moyens dédiés (temps, budget, accompagnement).

• **Bénéfices** : les collaborateurs retrouvent créativité et autonomie, se sentent acteurs de la transformation de l'entreprise, tandis que celle-ci capte des idées nouvelles et développe une culture d'innovation.

#### **LES BONNES PRATIQUES**

En France, plusieurs entreprises se sont engagées ces dernières années dans cette dynamique. Nexity a lancé Nex'Idea, un appel à idées interne adossé à son Startup Studio, pour inventer l'immobilier de demain tout en favorisant la mobilité interne. La Société Générale a déployé l'Internal Startup Call, mobilisant largement ses collaborateurs : 600 projets proposés, 70 incubés. De son côté, BNP Paribas a créé Bivv'Aki, un incubateur interne articulé en étapes successives : exploration, pitch, test, puis exécution.



