



COMMENT LA CRISE SANITAIRE TRANSFORME L'ORGANISATION DU TRAVAIL

- **Télétravail** : où en sont vraiment les entreprises ?
- Le **rôle stratégique des managers** renforcé par la crise
- L'entreprise à l'ère du Covid-19 : entre **freins et opportunités**
- Environnement de travail : vers une **révolution de la vie de bureau** ?
- Les **questions sociétales et environnementales** au cœur des nouveaux enjeux

**UN AN PLUS TARD :
LES DÉCISIONNAIRES RH DÉCRYPTENT « LE MONDE D'APRÈS »**

Étude réalisée avec



ÉDITORIAL

Début 2020, le coronavirus a provoqué une crise sanitaire et économique inédite à laquelle tous les pays, les organisations et les individus ont dû subitement faire face. Du jour au lendemain des situations jusque-là jamais envisagées ont vu le jour : confinements, mise à l'arrêt de secteurs entiers, télétravail généralisé, fermeture des écoles et des commerces non-essentiels, contraintes sanitaires, pénurie de matériel ou encore fermeture des frontières et diminution significative des échanges internationaux. Si, à l'origine, ces bouleversements semblaient plutôt temporaires, il aura finalement fallu attendre plus d'un an pour qu'un retour « à la normale » commence à se profiler. Mais cette période aura surtout eu pour conséquence de **dessiner les contours d'une nouvelle normalité**, que certains appellent déjà « **le monde d'après** ».

Pour notre seconde étude réalisée en partenariat avec l'IFOP, nous avons souhaité interroger les décideurs RH afin de recueillir leur perception sur cette crise et son rôle dans la transformation des organisations.

Comment le covid-19 transforme-t-il le monde du travail et quelles projections peuvent-être faites à moyen/long terme ? Quelles opportunités, et quels risques, la crise du coronavirus a-t-elle finalement révélés pour les entreprises ?

Télétravail, gestion des ressources humaines, modes de management, environnements de travail ou encore responsabilité sociale des entreprises : à travers les résultats riches d'enseignements de cette étude et un éclairage expert, fruit de nos observations au contact quotidien des entreprises, nous vous proposons aujourd'hui de découvrir un **état des lieux complet des impacts, passés et à venir, d'une crise aussi inédite qu'inattendue, sur les organisations.**



Isabelle Bastide, Présidente de PageGroup France, Espagne et Portugal

MÉTHODOLOGIE

Échantillon



L'enquête a été menée en partenariat avec l'IFOP auprès d'un échantillon de **501** décideurs RH français dans une entreprise de plus de **50** salariés. Au sein de cet échantillon, **164** « DRH ou Responsables RH » ont été interrogés.

Mode de recueil



Les interviews ont été réalisées par **questionnaire** auto-administré **en ligne** du 15 au 25 mars 2021.

LES CHIFFRES CLÉS DE L'ÉTUDE

La crise du COVID-19...

Est une **situation temporaire** nécessitant essentiellement de s'adapter à court terme

42%



Est une **situation qui va transformer durablement** l'organisation du travail

58%

Des opportunités perçues pour :

Accélération de la transformation technologique



Digitalisation des activités de l'entreprise



Productivité des collaborateurs



Des freins identifiés en termes de :

Lien social entre les collaborateurs



Santé physique des collaborateurs



Renforcement de la culture d'entreprise



Télétravail : où en sont les entreprises ?



37%

des décideurs RH indiquent que **le télétravail est aujourd'hui le mode de travail principal** de la majorité de leurs collaborateurs



+14% depuis le début crise



2 sur 3 sont **prêtes à faciliter le télétravail** pour les collaborateurs qui souhaitent habiter dans une **région différente** de leur lieu de travail

Environnement de travail : la révolution ?

En réaction directe à la crise du covid-19,



3 entreprises sur 4 ont mené ou vont mener des **réflexions sur les aspects opérationnels du travail** (horaires, modes de travail, espaces de travail, outils à disposition, ...)



43%

s'intéressent au « **flex-office** », principe consistant à ne pas avoir de poste de travail attribué dans l'entreprise

RSE : au cœur des nouveaux enjeux

87%



des décideurs RH estiment que les entreprises ont une **responsabilité importante** dans l'élaboration d'un monde plus juste et responsable



3 sur 4 déclarent que la crise sanitaire **a accéléré la prise de conscience** sur le rôle des entreprises



SOMMAIRE



Des trajectoires de télétravail évolutives 6

- Quel rythme de télétravail pour les salariés après 1 an de crise sanitaire ? 6
- Un accès au télétravail qui diffère selon les secteurs et tailles d'entreprises 8
- Les impacts sur la productivité et l'engagement des collaborateurs 10
- Les clés pour réussir le télétravail 11



Une gestion RH et des modes de management revisités 13

- Les nouvelles priorités RH engendrées par la crise sanitaire 13
- Les difficultés identifiées au sein des équipes et les réponses apportées 14
- Manager, un rôle stratégique renforcé par la crise sanitaire 18



De nouvelles opportunités pour les Ressources Humaines 21

- La crise du covid-19 : frein ou opportunité pour les entreprises ? 22
- Les réflexions et actions engagées par les RH depuis le début de la crise sanitaire 26
 - La priorité aux aspects organisationnels : modes et environnements de travail 26
 - Une prise en charge moins systématique des aspects humains : formation, bien-être, culture d'entreprise, sens du travail 29
- L'engagement sociétal des entreprises 31
 - La RSE : un enjeu de plus en plus stratégique... 31
 - Des actions sociales et environnementales catalysées par la crise. 33

Des trajectoires de télétravail évolutives



▶ QUEL RYTHME DE TÉLÉTRAVAIL POUR LES SALARIÉS APRÈS 1 AN DE CRISE SANITAIRE ?

En cette année marquée par plusieurs confinements et des incitations gouvernementales à ne pas se rendre au bureau lorsque la situation du collaborateur le permet, deux tendances se dessinent : l'apparition de nouveaux télétravailleurs et la mise en place d'une organisation durablement hybride.

L'apparition d'un fort contingent de « néo télétravailleurs »

Avant le début de la crise sanitaire, 1 décisionnaire RH sur 3 déclarait qu'aucun collaborateur de son entreprise n'avait recours au télétravail comme organisation la plus fréquente ; ils ne sont plus que 18% aujourd'hui soit presque deux fois moins. Parmi ceux qui n'évoquaient aucun collaborateur en télétravail avant la crise, 40% indiquent aujourd'hui que les effectifs en télétravail ont progressé jusqu'à moins de 50% des collaborateurs, et 22% qu'ils ont même dépassé le seuil des 50%, soit un changement d'ampleur considérable sur un an.

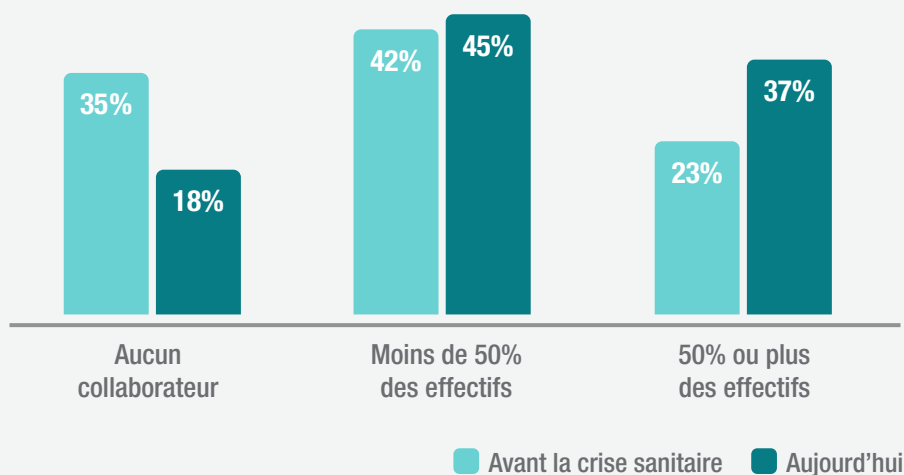


Depuis le premier confinement de mars 2020, le télétravail a connu un tel essor qu'il apparaît aujourd'hui comme une évidence pour bon nombre de salariés français. Mais qu'en est-il dans les faits ? Le télétravail est-il vraiment devenu la norme au sein des entreprises avec la crise sanitaire ?

Le télétravail comme mode de travail le plus fréquent progresse, mais la présence au bureau reste la norme

Aujourd'hui, seuls 37% des décideurs RH indiquent que plus de la moitié de leurs effectifs ont recours au télétravail comme mode de travail le plus fréquent, contre 23% avant la crise (+14 pts). Parmi eux, 20% soulignent que cela concerne entre 75% et 100% de leurs équipes, contre 11% avant la crise (+9 pts). Des données qui indiquent un mouvement vers une proportion plus élevée de télétravailleurs réguliers mais qui éloignent l'idée que le télétravail soit une réalité pour l'ensemble des organisations.

Entreprises ayant recours au télétravail comme mode de travail principal



En dépit d'une accélération impressionnante du recours au télétravail, **une organisation du travail « hybride » alternant présentiel et « distanciel » semble amenée à se pérenniser.** En effet, alors que 4% des interviewés déclarent que l'ensemble des collaborateurs étaient en télétravail avant mars 2020, la proportion n'atteint que 6% actuellement. Cette tranche extrême est celle qui évolue le moins. Un an après le début de cette crise, le recours croissant au télétravail semble donc parti pour durer et impacter profondément l'organisation du travail (gestion RH, management, environnement de travail, ...), mais **très peu d'entreprises envisagent pour l'heure de rompre totalement avec le travail en présentiel.**

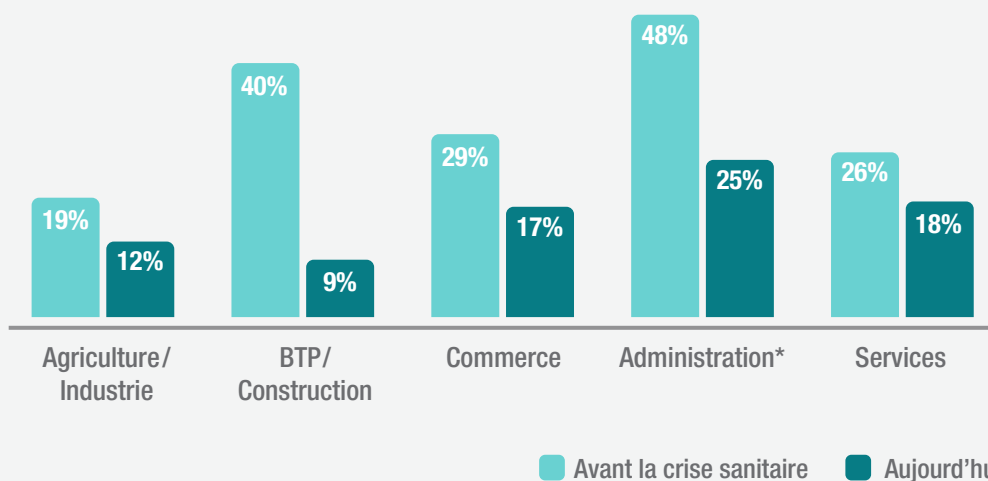
▶ UN ACCÈS AU TÉLÉTRAVAIL QUI DIFFÈRE SELON LES SECTEURS ET TAILLES D'ENTREPRISES

On observe des trajectoires de télétravail spécifiques selon le secteur d'activité ou la taille de l'entreprise. Avant le début de la crise sanitaire, l'accès au télétravail était un vrai facteur de différenciation d'un secteur à l'autre. Un an plus tard, c'est dans la proportion du recours au télétravail que les écarts sont les plus nets.

Plus de secteurs ont recours au télétravail mais la fréquence d'accès varie plus largement

Ainsi, avant mars 2020, 1 décisionnaire RH sur 3 indique que personne n'était concerné par le télétravail dans leur entreprise. Un score moyen qui cache néanmoins de fortes différences entre les secteurs, avec des variations de 48% pour l'administration à 19% pour l'agriculture et l'industrie. **Des écarts qui ont tendance à se combler un an après le début de la crise du covid-19.**

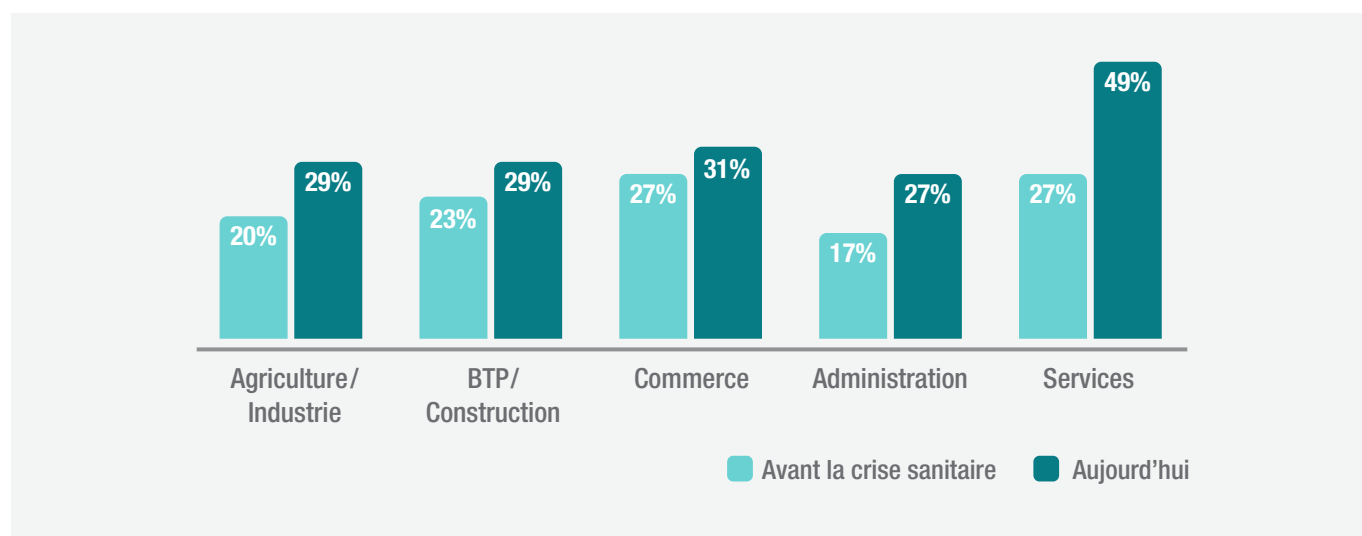
Entreprises où aucun collaborateur n'a recours au télétravail comme mode de travail principal par secteur



* Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale

A l'opposé, si l'ampleur des différences est beaucoup moins nette s'agissant de la proportion des effectifs concernés à plus de 50% par le télétravail, avec 10 points d'écart entre les secteurs les moins et les plus représentés, la différence est plus marquée aujourd'hui avec jusqu'à 22 points d'écart.

Entreprises où plus de 50% des collaborateurs ont recours au télétravail comme mode de travail principal par secteur



Les grandes et moyennes structures ont toujours davantage recours au télétravail

Concernant le critère de taille de l'entreprise et sachant que l'enquête porte uniquement sur les structures de plus de 50 salariés, **même si logiquement, les plus grandes structures avaient davantage recours au télétravail avant la crise, les écarts n'étaient pas flagrants.**

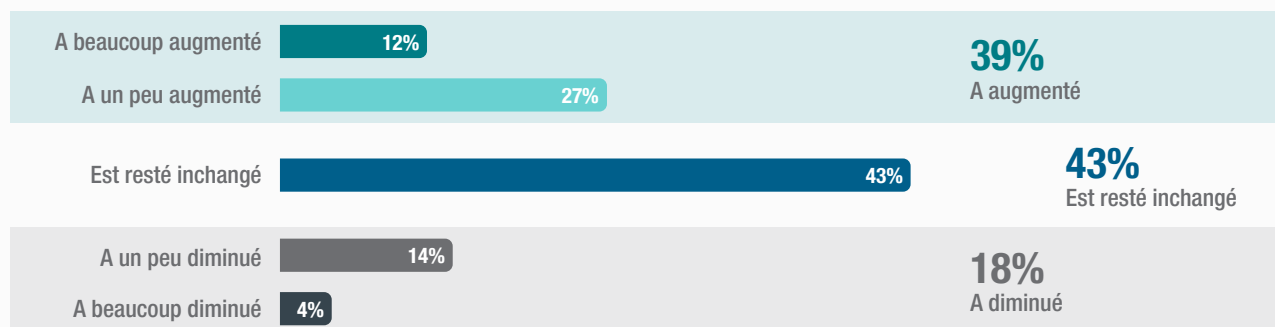
Actuellement, la proportion des entreprises n'employant aucun télétravailleur a considérablement chuté mais dans les mêmes proportions indépendamment de la taille des structures. Inversement, plus la taille de la société est importante, **plus la proportion d'entreprises dont les effectifs en télétravail sont supérieurs à 50% augmente.** Elle passe de 28% dans les entreprises de 50 à 249 salariés à 41% pour celles de plus de 250, avec un pic à 45% au sein des entreprises de plus de 1000 salariés.

▶ LES IMPACTS SUR LA PRODUCTIVITÉ ET L'ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS

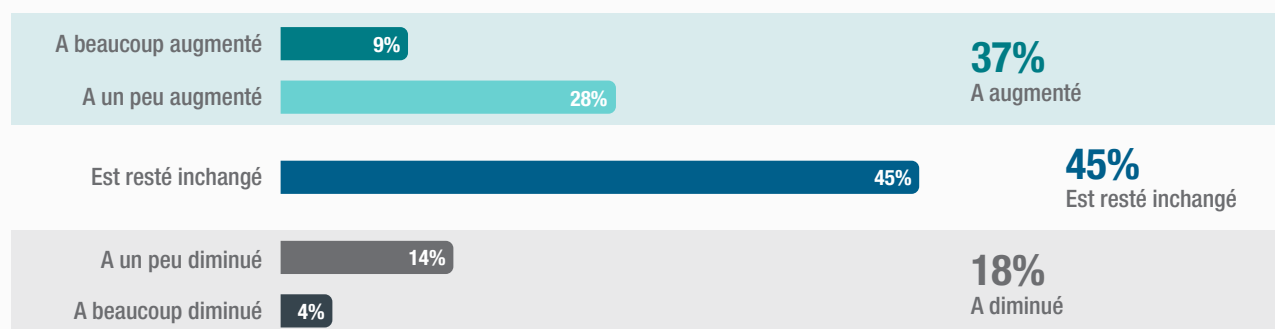
Les décisionnaires RH sont partagés, mais nombreux à souligner les bénéfices perçus du télétravail.

- **Pour une majorité relative des interviewés dont l'entreprise est concernée, le télétravail n'a pas d'impact spécifique sur la productivité et l'engagement des collaborateurs.** Respectivement 43% et 45% déclarent que les niveaux de ces indicateurs sont restés inchangés en comparaison avec la période où ils y avaient moins recours.
- **Toutefois, la dynamique engendrée par le télétravail est positive** dans la mesure où respectivement **39% et 37% de l'échantillon affirment que les niveaux de productivité et d'engagement ont augmenté** quand 18% indiquent le contraire.

Niveau de productivité des collaborateurs en télétravail



Niveau d'engagement des collaborateurs en télétravail



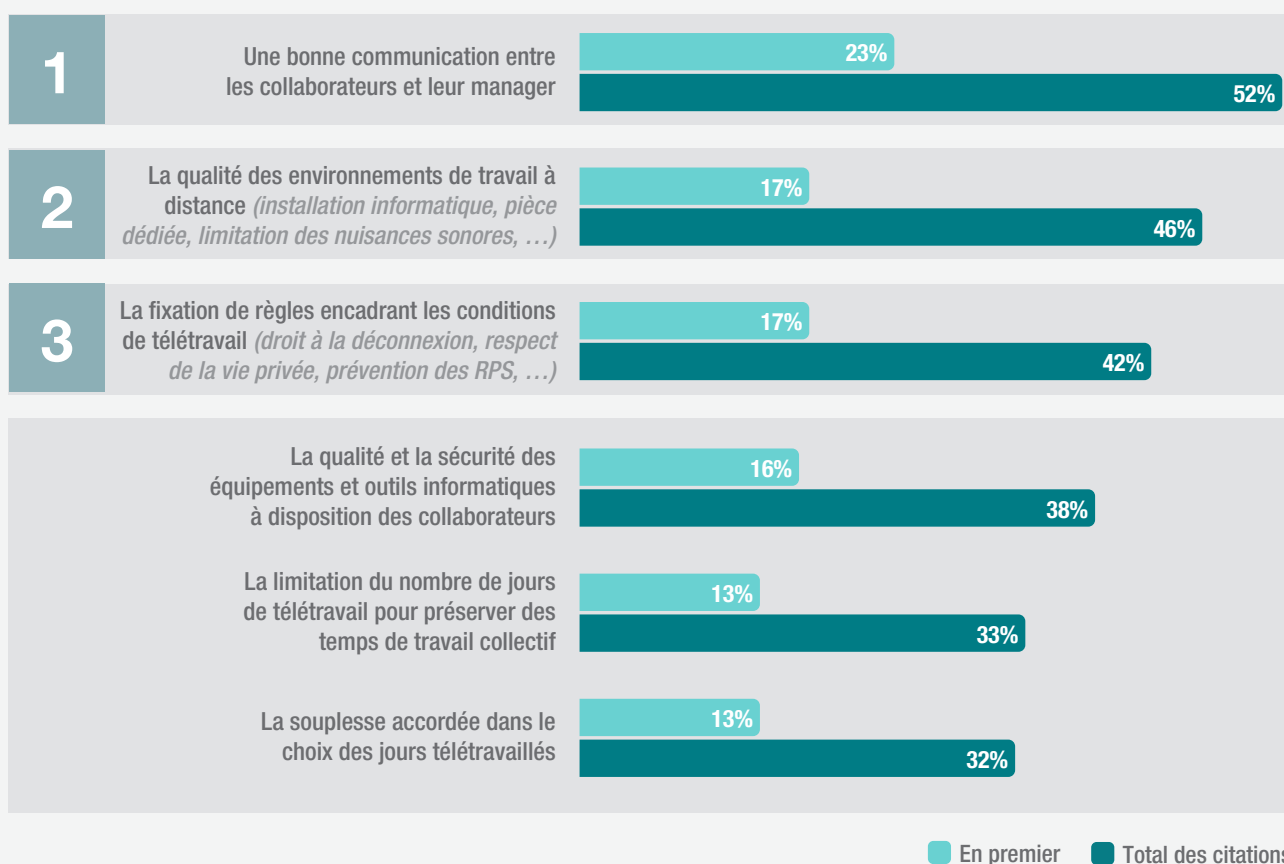
DRH/RRH : QU'EN PENSENT-ILS ?

Les DRH et RRH interrogés, plus impliqués au quotidien sur ces enjeux, sont, quant à eux, une majorité relative à souligner l'impact bénéfique du télétravail sur l'engagement des collaborateurs (+7 pts). Les efforts de pédagogie pour convaincre des bienfaits du télétravail doivent donc surtout être réalisés auprès des décisionnaires RH qui n'occupent pas directement de poste à responsabilité au sein d'un département RH.

▶ LES CLÉS POUR RÉUSSIR LE TÉLÉTRAVAIL

La notion de confiance entre collaborateurs et managers apparaît primordiale, devant la fixation de règles encadrant le travail à distance la qualité des environnements de travail.

Conditions de réussite du télétravail



Invité à se prononcer sur la condition la plus importante pour faire en sorte que le recours au télétravail soit réussi, **près d'un quart de l'échantillon cite en priorité « une bonne communication entre les collaborateurs et leur manager »** tandis que 17% pointent en premier « la fixation de règles encadrant les conditions de télétravail », parmi lesquelles le droit à la déconnexion, le respect de la vie privée ou encore la prévention des risques psycho-sociaux (RPS). Le contrat de confiance entre collaborateurs et encadrants apparaît donc central pour pérenniser l'efficacité du télétravail.

En parallèle et bien qu'à un degré moindre, les dimensions matérielles que ce soit « la qualité des environnements de travail à distance » ou « la qualité et la sécurité des équipements et outils informatiques à disposition des collaborateurs » sont aussi fréquemment citées.

Les écarts de perception les plus prégnants sur cet enjeu sont observés entre les secteurs d'activité au sein desquels se retrouvent des logiques d'organisation du travail inhérentes à chacun d'entre eux.

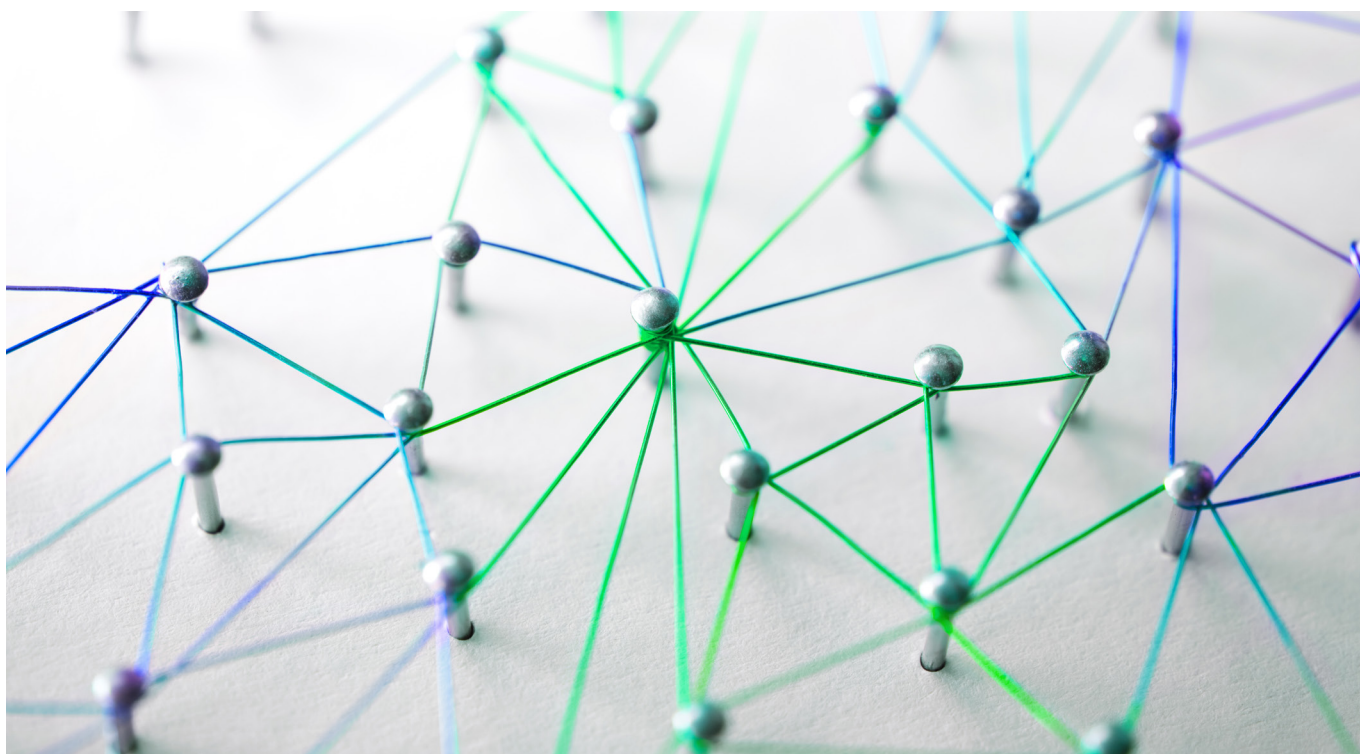


Malgré un contexte durablement complexe, on observe que le collectif a souvent primé dans les entreprises : l'engagement et la productivité des salariés sont restés élevés, grâce notamment à une accélération marquée du déploiement d'outils et de systèmes informatiques permettant la continuité des activités.

Stéphanie LECERF, DRH de PageGroup France

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▶ Une accélération impressionnante du recours au télétravail avec la crise sanitaire et une organisation du travail « hybride » alternant présentiel et « distanciel » qui se dessine pour l'avenir.
- ▶ Des trajectoires de télétravail spécifiques observées selon le secteur d'activité ou la taille des entreprises.
- ▶ Un impact du télétravail sur la productivité et l'engagement des collaborateurs majoritairement perçu comme neutre par les décideurs RH. Lorsqu'un impact est constaté, il est plus largement positif que négatif.
- ▶ La notion de confiance entre collaborateurs et managers, la fixation de règles encadrant le travail à distance et la qualité des environnements de travail comme clés d'une organisation distancielle réussie.



Une gestion RH et des modes de management revisités



▶ LES NOUVELLES PRIORITÉS RH ENGENDRÉES PAR LA CRISE SANITAIRE

Les confinements de cette dernière année, notamment le premier vécu début 2020, ont provoqué un véritable bouleversement de nos quotidiens professionnels et personnels. Face à cette situation, les services RH ont dû très rapidement s'adapter et se réinventer pour gérer et communiquer sur des problématiques nouvelles : mise en place du travail 100% à distance, réorganisation du travail sur site lorsqu'essentiel, gestion des risques sanitaires et psycho-sociaux, ...

Top 5 des sujets de communication RH depuis le début de la crise sanitaire



91%

Préconisations
sanitaires



88%

Organisation du
travail (*sur site/à
distance*)



85%

Activité et
résultats de
l'entreprise



77%

Possibilités de
formation



75%

Gestion
des RPS

C'est sur les aspects pratiques touchant au quotidien des salariés que la grande majorité des organisations se sont montrées réactives pour tenir les collaborateurs informés. Parce que la condition financière est indispensable à l'exercice même du travail, elles ont également veillé à communiquer régulièrement sur l'activité et les résultats.

Les résultats moins consensuels sur la formation et la gestion des RPS témoignent d'une opportunité certes saisie par les entreprises de former leurs collaborateurs et de protéger leur santé physique et psychologique (mise à mal dans le contexte) mais qui est plutôt passée au second plan devant les adaptations urgentes requises par la crise sanitaire concernant les conditions du travail, son organisation et le pilotage de l'activité de l'entreprise.

▶ LES DIFFICULTÉS IDENTIFIÉES AU SEIN DES ÉQUIPES ET LES RÉPONSES APPORTÉES

Interrogés sur les difficultés vécues par leurs collaborateurs depuis le confinement de mars 2020, les décideurs RH sont tout à fait conscients qu'elles ont été à la fois nombreuses et variées : aussi bien d'ordre technique que psychologiques, physiques ou organisationnelles.

Des décideurs RH conscients des difficultés rencontrées par les collaborateurs

Si dans l'ensemble, ces problèmes ont davantage été rencontrés de manière épisodique « de temps en temps » que récurrente « souvent », nul doute que leur agrégation a pu se révéler délicate dans la durée.

Principales difficultés vécues par les salariés depuis le début de la crise sanitaire



80%

Conciliation
vies
personnelle et
professionnelle



79%

Troubles du
comportement
(nervosité,
démotivation,
...)



79%

Dysfonc-
tionnements
informatiques



77%

Communication
avec les
collègues



69%

Déficit
d'information
sur les
orientations
stratégiques



66%

Problèmes de
santé (maux de
tête, troubles
musculo-
squelettiques,
...)



Des actions correctives rapides pour ajuster la charge de travail

En réponse, **les entreprises ont fait preuve d'agilité et sont nombreuses à avoir mis en place dès le début de la crise sanitaire des actions correctives pour adapter et faciliter le quotidien de leurs collaborateurs.**

Top 3 des actions correctives menées en réponse immédiate à la crise covid-19



73%

Réaffectation des
missions entre
collaborateurs



72%

Mise en place de
formations en ligne



67%

Révision des
objectifs individuels

Loin derrière, la mise en place d'objectifs permettant d'obtenir des primes exceptionnelles n'a concerné que la moitié de l'échantillon (51%). Ceci s'explique par un bilan économique contrasté pour beaucoup d'entreprises, qui ont dû privilégier leur viabilité à court terme.

La question de la santé semble avoir constitué un « angle mort » durant la période. Alors que des difficultés notables liées à la santé physique ou psychique des collaborateurs ont été enregistrées, on observe que c'est parallèlement le sujet pour lequel le moins de consignes ont été données et que les actions correctives ont été menées via le prisme de la charge de travail et de la fatigue psychologique plus que par le prisme relationnel (rupture de lien social, isolement, etc.).



Des actions d'information pour faciliter l'organisation du travail

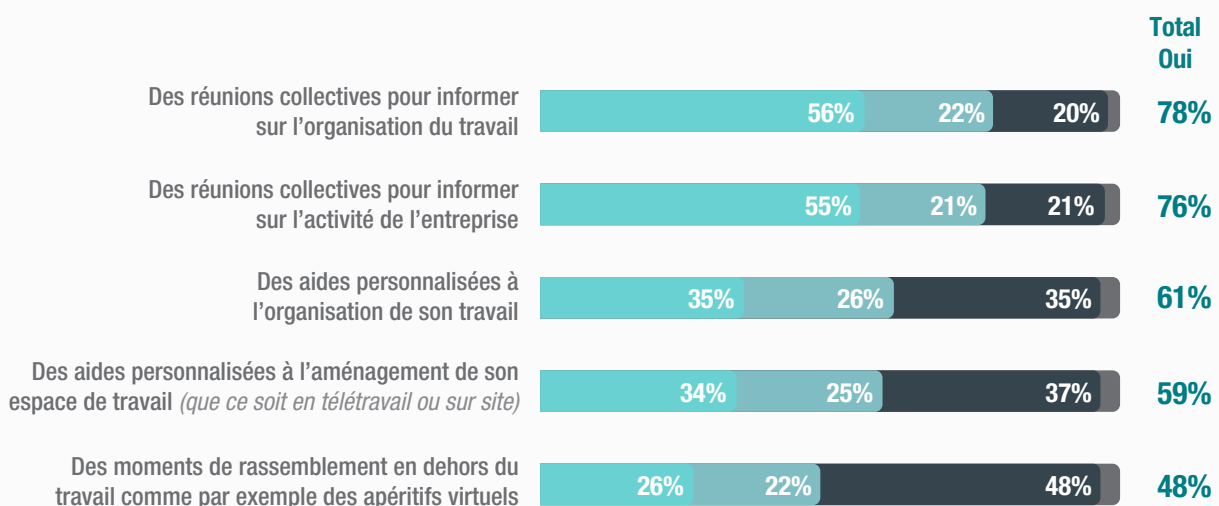
Les décideurs RH sont largement convaincus que la crise sanitaire nécessite des ajustements de l'organisation du travail par la mise en place d'actions dédiées.

Sans surprise, **ce sont les réunions collectives (pour informer sur l'organisation du travail ou sur l'activité de l'entreprise) qui ont le plus été menées/envisagées depuis mars 2020**. Bien que relativement faciles à mettre en place, à condition d'avoir les bons outils informatiques, il faut cependant noter que seules un peu plus de la moitié des entreprises les ont déjà mises en place.

Dans une mesure encore moindre (sans doute du fait d'une plus grande complexité dans leur mise en œuvre), environ **un tiers des répondants témoignent de l'établissement d'aides personnalisées à l'organisation du travail ou à l'aménagement de l'espace de travail**. 26% et 25% affirment néanmoins que leur entreprise souhaite évoluer à ce sujet et renforcer le suivi à l'échelle individuelle.

Votre entreprise mène-t-elle des actions en réponse à la crise du covid-19 ?

- Oui
- Pas encore, mais nous avons l'intention d'en mener cette année
- Non, et nous n'avons pas l'intention d'en mener cette année
- Je ne sais pas



Au-delà de l'organisation du travail, les entreprises peuvent gagner en volontarisme dans la conduite d'actions, plus informelles et personnalisées, afin de renforcer les liens entre collègues.

En effet, seuls **48% des personnes interrogées indiquent des actions ou des réflexions pour organiser des moments de rassemblement en dehors du travail** (à travers par exemple des apéritifs virtuels). Ils sont également 48% à déclarer que leur entreprise n'a pas l'intention d'en mener en 2021. **Cette égalité entre intention et non-intention révèle un ordre des priorités en entreprise focalisé davantage sur le caractère opérationnel du travail à réaliser que sur l'ambiance et les liens sociaux entre collègues, pourtant distendus du fait de la distanciation sociale imposée.**



Sur certains aspects, inhérents aux relations humaines et parfois relevant davantage de l'individu que du collectif, la crise a mis en exergue des points de vigilance et axes d'amélioration pour les RH : santé des collaborateurs, gestion des risques psycho-sociaux, maintien du lien social et de la culture d'entreprise y compris en situation d'éloignement physique, formation, ... Autant d'aspects qu'il s'agira de bien appréhender dans le nouveau quotidien professionnel qui se dessine.

Stéphanie LECERF, DRH de PageGroup France



▶ **MANAGER, UN RÔLE STRATÉGIQUE RENFORCÉ PAR LA CRISE SANITAIRE**

Depuis le début de la crise sanitaire, de nombreuses études ont confirmé que les managers, notamment de proximité, ont joué un rôle primordial dans le maintien de la confiance et du lien entre les collaborateurs et l'entreprise.

Une double casquette managériale mise en exergue par la crise du covid-19

Au-delà de leur fonction hiérarchique et organisationnelle classique, **les managers se sont transformés en « psychologues » au quotidien.** Cela s'est traduit par un souci régulier d'écoute, de soutien individualisé et d'attention au moral des membres de leur équipe. Il en a résulté **une place du manager davantage « au centre » que « devant ».**

Les décideurs soulignent **une implication décisive des managers** tant sur le plan humain qu'organisationnel durant la crise sanitaire.



A noter, dans les entreprises dont au moins 75% des effectifs travaillent à distance, ces scores sont sensiblement plus élevés, ce qui **souligne l'importance encore plus cruciale du rôle des managers dans les situations d'éloignement géographique.**



DRH/RRH : QU'EN PENSENT-ILS ?

Sur ces items, **la vision des RRH/DRH est encore plus enthousiaste que celle des décideurs RH** dans leur ensemble, avec en moyenne des écarts positifs de 9 points par rapport à l'échantillon global.

Ainsi, ils sont 85% à déclarer que les managers ont su maintenir le lien avec leur équipe, 83% à penser qu'ils ont su gérer l'organisation matérielle et 81% à juger qu'ils ont su personnaliser les liens avec leurs collaborateurs et prioriser les missions.

Les décisionnaires RH en soutien des managers

Les **décisionnaires RH**, conscients des multiples problématiques générées par la crise sanitaire mais pleinement accaparés par les enjeux pratiques y afférents, **se sont appuyés sur les managers** pour gérer les aspects humains et relationnels. **Ils ont néanmoins tenu à les soutenir** en leur fournissant outils et conseils.

Ils estiment avoir contribué à cette implication des managers et **affirment majoritairement leur avoir transmis des consignes pour :**

Top 3 des consignes RH transmises aux managers



85%

**Maintenir
l'esprit d'équipe**
(via des réunions)



84%

**S'assurer du moral
des collaborateurs**
*(via des points
individuels)*



81%

**Sensibiliser
aux risques
psycho-sociaux**



CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▶ Des **décisionnaires RH conscients des multiples difficultés** générées par le contexte sanitaire pour leurs collaborateurs et qui ont dû concentrer leurs efforts sur la gestion organisationnelle de la crise.

✔ TOP 5 DES PRIORITÉS RH DEPUIS LE DÉBUT DE LA CRISE SANITAIRE :

- 1 **Gérer l'organisation matérielle (conditions de travail, consignes sanitaires)**
- 2 **Informé sur l'activité et les résultats de l'entreprise**
- 3 **Poursuivre la formation des équipes**
- 4 **Sensibiliser sur les RPS et autres troubles de santé**
- 5 **Maintenir la culture d'entreprise via des moments de convivialité**

- ▶ Des **managers de proximité** qui sont souvent intervenus dans un **rôle de soutien et d'accompagnement personnalisé de leurs équipes**.
- ▶ Des décisionnaires RH majoritairement convaincus que **la crise sanitaire nécessite des ajustements sur l'organisation du travail**, mais encore peu nombreux à avoir pu déployer des actions.
- ▶ Les réunions collectives pour informer sur l'organisation du travail ou sur l'activité de l'entreprise et les aides personnalisées pour faciliter les conditions de travail dans le trio de tête des actions menées ou envisagées en réponse à la crise.

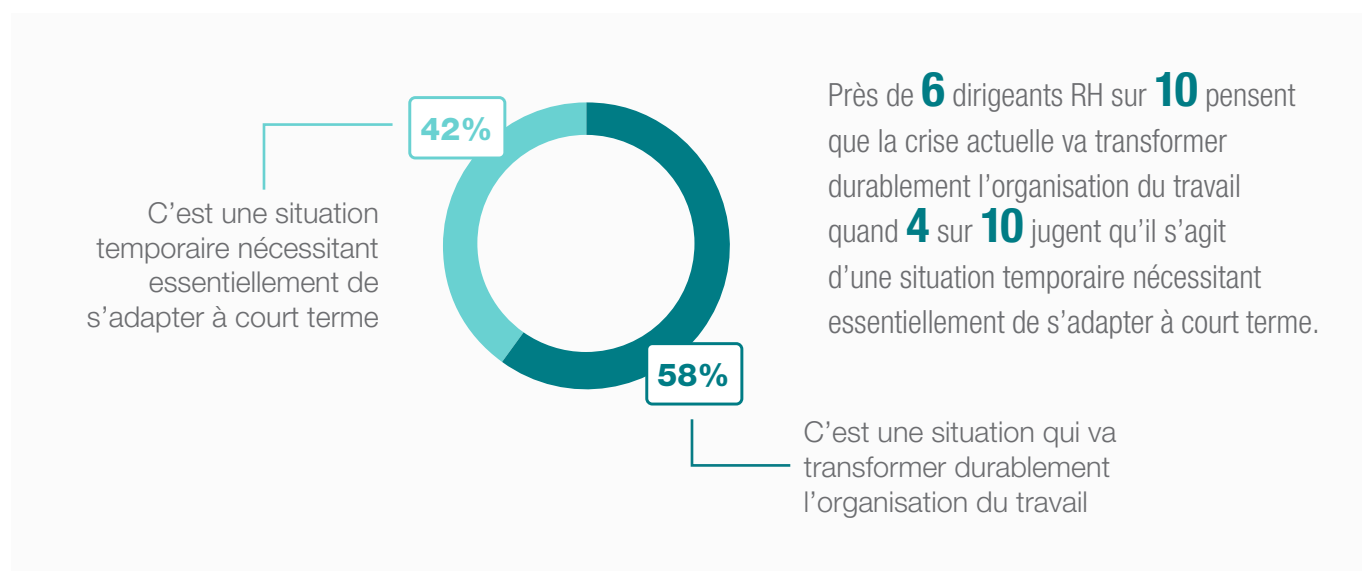


De nouvelles opportunités pour les Ressources Humaines



Si nous nous intéressons aux actions mises en place en réaction à la crise sanitaire, nous nous apercevons que les entreprises se sont, pour le moment, essentiellement concentrées sur des ajustements à court terme, simples à mettre en œuvre.

Des entreprises partagées sur l'impact de la crise sanitaire pour le monde du travail de demain



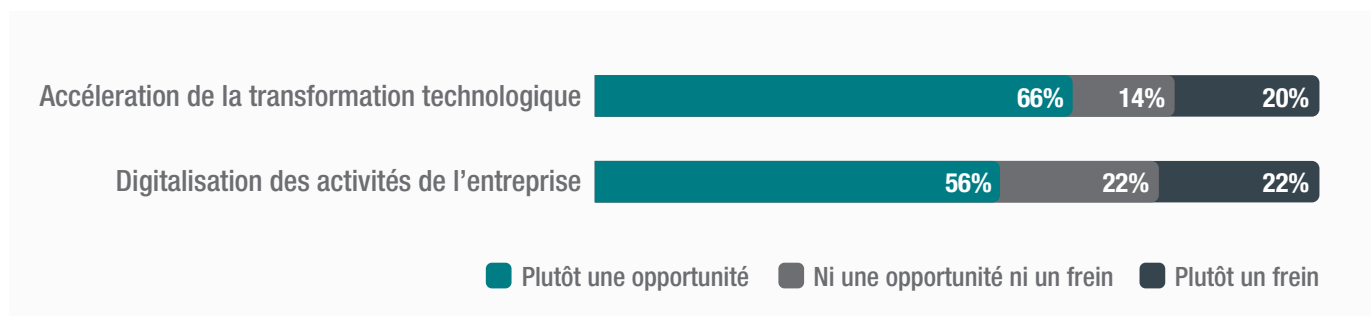
Parmi ceux qui imaginent des impacts sur le long terme, on trouve de réels clivages selon :

- l'âge des répondants : 60% des plus de 35 ans sont convaincus contre 49% des moins de 35 ans ;
- leur fonction : 64% des DRH ou responsables des RH contre seulement 38% des cadres dirigeants ;
- la taille de l'entreprise : 62% des répondants travaillant au sein des organisations de plus de 250 salariés, plus structurées pour initier des transformations d'une certaine ampleur et 52% de ceux au sein d'entités comprenant moins de 250 salariés, traditionnellement plus concentrées sur le pilotage à court terme de leur activité ;
- la pratique du télétravail : 78% de ceux dont plus de 75% des collaborateurs sont concernés actuellement par le télétravail contre 46% de ceux dont aucun collaborateur n'est actuellement en télétravail.

▶ LA CRISE DU COVID-19 : FREIN OU OPPORTUNITÉ POUR LES ENTREPRISES ?

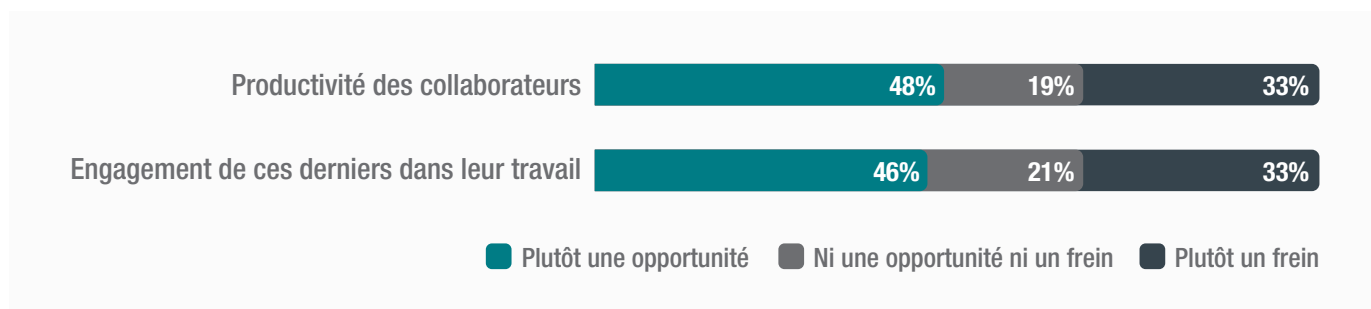
Sans trop de surprise, la crise sanitaire est perçue comme ayant accéléré l'utilisation des technologies mais montré des limites dans les dimensions plus sociales et humaines du travail. En effet, si la crise sanitaire est ressentie comme une opportunité dans ce qui relève du numérique et de la productivité des collaborateurs, les décideurs RH sont plus mitigés sur les aspects qualitatifs et humains entourant le travail (formation, santé, mobilité interne, lien social, ...).

Des opportunités perçues pour la transformation digitale et, en rebond, la productivité des collaborateurs

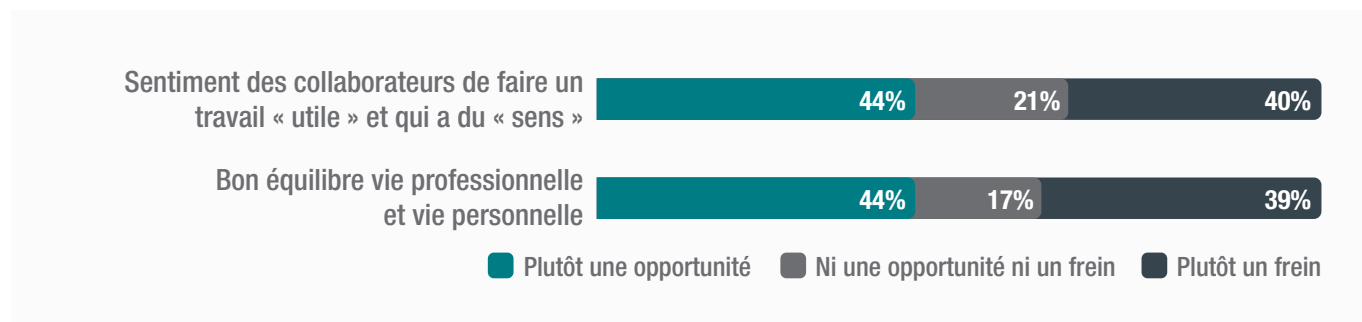


Ces résultats viennent confirmer l'**utilisation croissante de l'informatique et des technologies** dans le cadre du télétravail (outils et applications informatiques, qualité des connexions Internet, cloud...) et le **développement des activités à distance** (e-commerce, click & collect, robotisation, ...) qui ont été salvatrices pour de nombreuses organisations durant la crise.

De manière moins majoritaire mais toujours dans une balance opportunité/frein favorable, ils corroborent en rebond le fait que **l'engagement et la productivité des employés sont perçus comme ayant plutôt augmenté** que diminué chez les télétravailleurs actuels, comme nous l'avons vu précédemment.

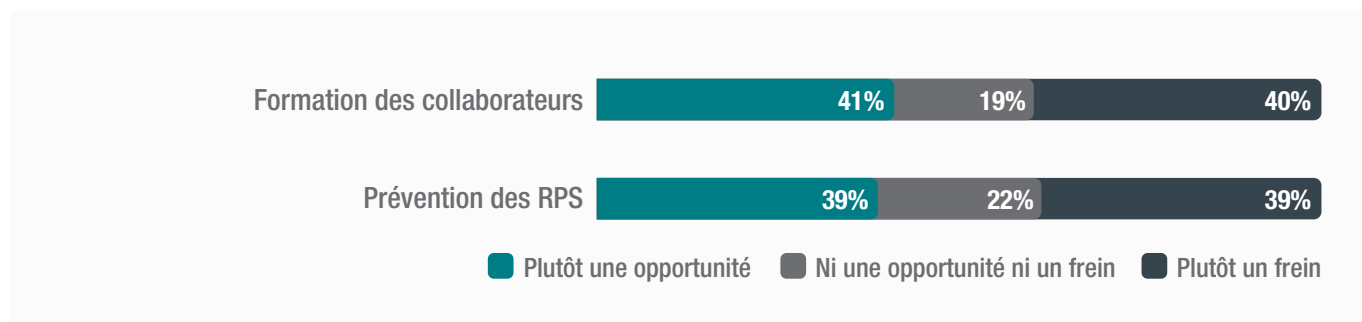


Enfin, dans des proportions qui tendent à se resserrer tout en conservant une légère tendance positive dans les avis exprimés, les acteurs RH s'accordent pour voir dans la crise une **opportunité potentielle à la fois en termes de sentiment d'utilité dans le travail et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.**



C'est sur d'autres aspects, plus subjectifs, inhérents aux relations humaines et parfois relevant davantage de l'individu que du collectif que l'écart opportunité/frein s'équilibre voire même s'inverse.

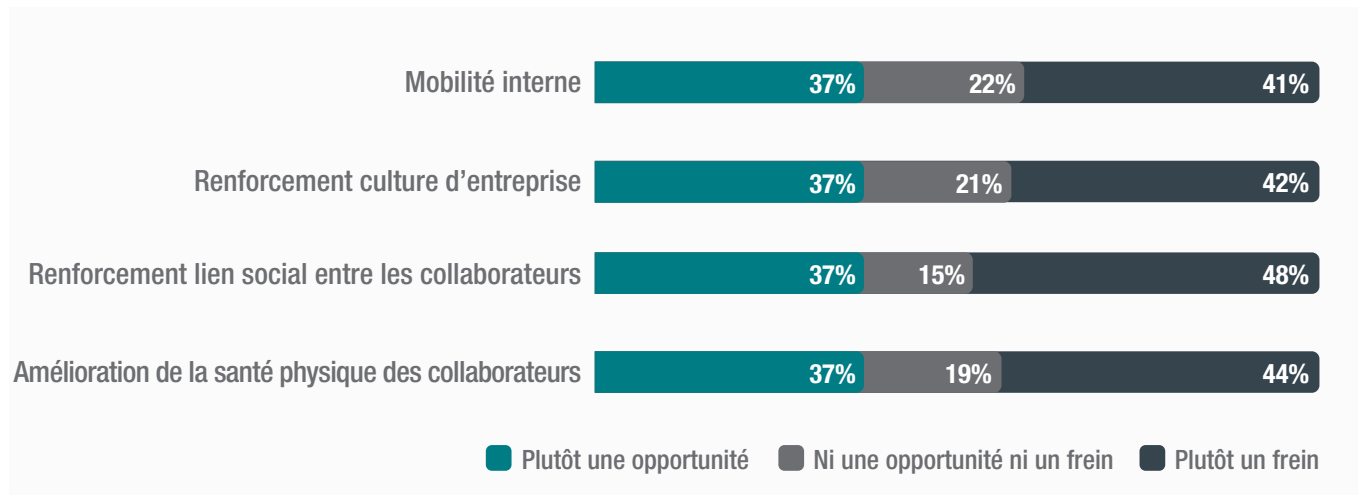
Des sentiments mitigés au sujet de la formation et la prévention des RPS



Les répondants sont en effet aussi nombreux à voir dans la crise sanitaire autant une opportunité qu'un frein pour ces enjeux qui sont également (et paradoxalement) ceux sur lesquels les entreprises ont communiqué le moins fréquemment, preuve d'une occasion « manquée » de faire de la prévention sur ces sujets pourtant essentiels pour garantir la performance des salariés.



Des freins plus marqués concernant la culture d'entreprise, les relations sociales et la santé



Enfin, la balance opportunité/frein est plus notablement déficitaire pour quatre dimensions, pourtant centrales pour le bien-être et l'engagement des collaborateurs au quotidien :

- **La mobilité interne** qui a sans nul doute été freinée au cours de l'année 2020, de nombreuses entreprises ayant adopté une position attentiste ;
- **Le renforcement de la culture d'entreprise** : l'éloignement physique lié au travail à distance permettant moins la mise en avant et l'immersion au quotidien dans des valeurs et une identité collectives et motrices ;
- **Le renforcement du lien social entre les collaborateurs** : aspect également fortement impacté par la distanciation sociale imposée et pourtant jugé non-prioritaire par les répondants puisque près de la moitié de l'échantillon n'a pas l'intention d'entreprendre d'actions à ce sujet en 2021 ;
- **L'amélioration de la santé physique des collaborateurs** : la démocratisation et l'intensification du télétravail ont pu exposer certains collaborateurs à une plus grande fatigue psychologique, comme à des troubles musculo-squelettiques, la qualité des installations et les conditions de travail à distance pouvant différer grandement d'une personne à une autre.

Il est par ailleurs intéressant de souligner qu'une part non négligeable, mais tout de même minoritaire (entre 14% et 22%), des répondants déclare que le covid-19 n'a représenté ni une opportunité ni un frein sur les différents enjeux testés.





DRH/RRH : QU'EN PENSENT-ILS ?

Les DRH ou RRH associent toutefois systématiquement plus que la moyenne la crise sanitaire à une opportunité dans chacun des domaines testés. C'est le cas pour la majorité d'entre eux en ce qui concerne l'accélération de la transformation technologique (70%, +4 points vs moyenne des répondants), la digitalisation des activités de l'entreprise (64%, +8 pts), la productivité des collaborateurs (56%, +8 pts) et leur engagement dans leur travail (54%, +8 pts) ; mais aussi pour le sentiment de faire un travail utile (52%, +8 pts) et d'avoir un bon équilibre vie privée/vie professionnelle (55%, +11 pts).

Les DRH ou RRH sont également moins nombreux à partager la réserve exprimée par l'ensemble de l'échantillon à l'égard d'enjeux plus qualitatifs, ainsi, environ la moitié d'entre eux pensent que la formation des collaborateurs (50%) et la culture d'entreprise (51%) sont favorisées par la crise sanitaire (+ 9pts), contre 36% et 30% qui estiment l'inverse.

Bien qu'un peu plus mitigés, ils restent plus optimistes que la moyenne des répondants sur les dimensions que sont la prévention des RPS (une opportunité pour 45%), la mobilité interne (47%), le renforcement du lien social (46%) et l'amélioration de la santé physique des collaborateurs (45%).

Ces visions contrastées entre les DRH ou RRH et l'ensemble des répondants peuvent s'expliquer par une expérience et une gestion différentes de la situation selon l'organisation des entreprises autour de leur service RH. Les services structurés autour de postes de DRH ou RRH semblent mieux équipés pour se pencher, en plus des mesures immédiates imposées par la crise, sur des enjeux plus globaux relevant du psychologique et de l'humain.

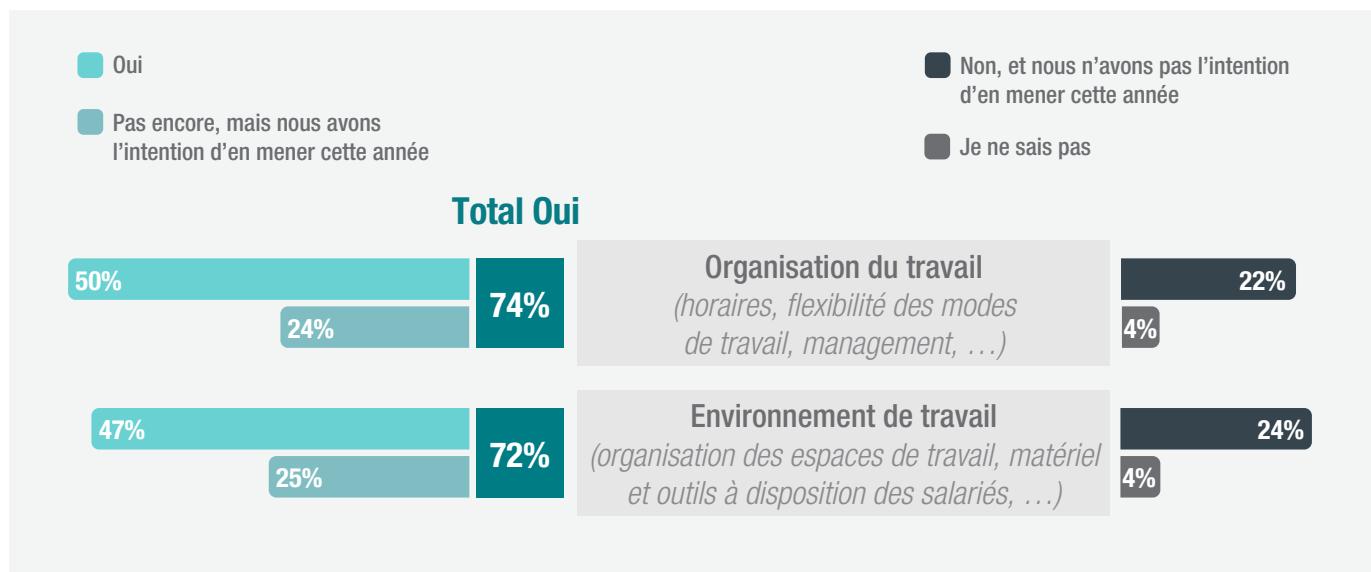
▶ LES RÉFLEXIONS ET ACTIONS ENGAGÉES PAR LES RH DEPUIS LE DÉBUT DE LA CRISE SANITAIRE

Les réflexions engagées depuis mars 2020 sont pour l'instant timides, mais ont un fort potentiel de développement à l'avenir.

Si les décideurs RH sont une majorité à déclarer mener depuis le début de la crise sanitaire des réflexions sur les différents enjeux organisationnels ou humains dans leur entreprise, ils sont encore relativement peu nombreux à avoir mis en œuvre des actions.

LA PRIORITÉ AUX ASPECTS ORGANISATIONNELS : MODES ET ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL

3 entreprises sur 4 ont mené en 2020 ou vont mener des réflexions sur les aspects opérationnels du travail



On note une résistance au changement non-négligeable de la part d'une part des entreprises, dont le fonctionnement direct et quotidien n'a pas été remis en question par la crise : parmi celles qui n'ont à l'heure actuelle aucun collaborateur en télétravail, elles sont respectivement 39% et 43% à déclarer ne pas prévoir de s'interroger sur ces sujets dans un avenir proche.






ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL ET LOCAUX : LA RÉVOLUTION DU BUREAU ?



S'il apparaît qu'avant la crise sanitaire, une minorité d'entreprises s'était engagée dans de réelles évolutions des environnements de travail (entre 15 et 30% selon les items proposés), elles sont aujourd'hui entre 60 et 85% à avoir mené des transformations ou à prévoir d'en mener dans les mois à venir. Des résultats impressionnants qui attestent du rôle catalyseur que joue la crise du covid-19 sur l'organisation des entreprises.

En ce qui concerne l'environnement de travail et les locaux, l'opinion des décisionnaires RH diffère selon le caractère plus ou moins drastique des changements évoqués. Une fois de plus, logiquement, les modifications opérationnelles sur le court terme sont plus avancées et progressent plus rapidement que les changements structurels.

Top 5 des actions engagées par les entreprises pour faire évoluer les environnements de travail :

	Pré-crise	Aujourd'hui	Effet Covid
 Équipement des collaborateurs en matériel informatique	28%	84%	+56 pts
 Mise en place ou accélération du flex-office	19%	62%	+43 pts
 Généralisation de bureaux avec un nombre restreint de collaborateurs	16%	61%	+45 pts
 Réduction de la surface des locaux	16%	59%	+43 pts
 Réaménagement des locaux ou de la présence sur site	14%	81%	+67 pts

- **Équipement en matériel informatique** : action la plus avancée avant le début de la crise, elle a largement bénéficié de l'essor du télétravail ces derniers mois puisqu'aujourd'hui, 84% des entreprises ont équipé leurs collaborateurs ou prévoient de le faire cette année.
- **Réaménagement des locaux ou de la présence sur site** : les confinements successifs ainsi que la distanciation sociale imposée et la multiplication des consignes sanitaires ont très logiquement joué un vrai rôle dans l'évolution de cet item, en très nette progression depuis le début de la crise sanitaire. **A souligner toutefois, 19% des répondants indiquent que leur entreprise n'a pas l'intention de mettre en place cette mesure cette année, dévoilant ainsi une forme de résistance au changement** (pour des actions pourtant obligatoires et dans l'intérêt des salariés).

Par ailleurs, même si le processus est plus lent, les entreprises se projettent aussi dans des actions plus « radicales » qui laissent présager des changements structurels conséquents à moyen et long termes.

- **Généralisation des bureaux individuels** (ou limités à quelques collaborateurs) au détriment des open-spaces : cette tendance qui a trouvé de nombreux échos dans les médias dernièrement est elle aussi boostée par la crise sanitaire. Néanmoins, 39% des décideurs RH affirment qu'elle n'est pas à l'ordre du jour dans leur entreprise.
- **Accélération du principe de « flex-office »** : Si seuls, 19% des décideurs RH avaient engagé des actions sur ce plan avant la crise, ils sont depuis 62% à s'intéresser à ce principe consistant à ne pas avoir de poste de travail attribué dans l'entreprise soit une augmentation de 43 points.
- **Réduction de la surface des locaux** : c'est l'action la moins implémentée parmi les dimensions testées, probablement en raison de conséquences logistiques, financières et immobilières bien plus lourdes. Cependant depuis le début de la crise sanitaire, elle progresse significativement dans les réflexions des décideurs RH : + 43 points soit autant que le flex-office. Un résultat plutôt cohérent puisque la réduction de la surface de locaux découle assez logiquement d'une démocratisation du télétravail et du flex-office.

L'ENTREPRISE ÉVOLUE !



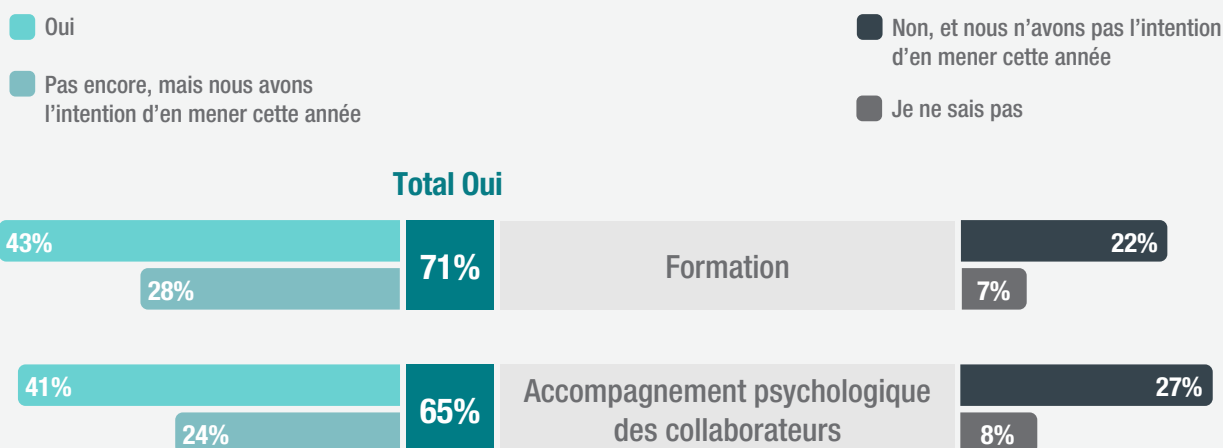
76%

des DRH/RRH sont prêts à faciliter le télétravail pour les collaborateurs qui souhaitent habiter dans une région différente de celle de leur lieu de travail



UNE PRISE EN CHARGE MOINS SYSTÉMATIQUE DES ASPECTS HUMAINS : FORMATION, BIEN-ÊTRE, CULTURE D'ENTREPRISE, SENS DU TRAVAIL

Les décideurs RH reconnaissent également que des processus de réflexion ont été engagés sur des aspects plus qualitatifs du travail

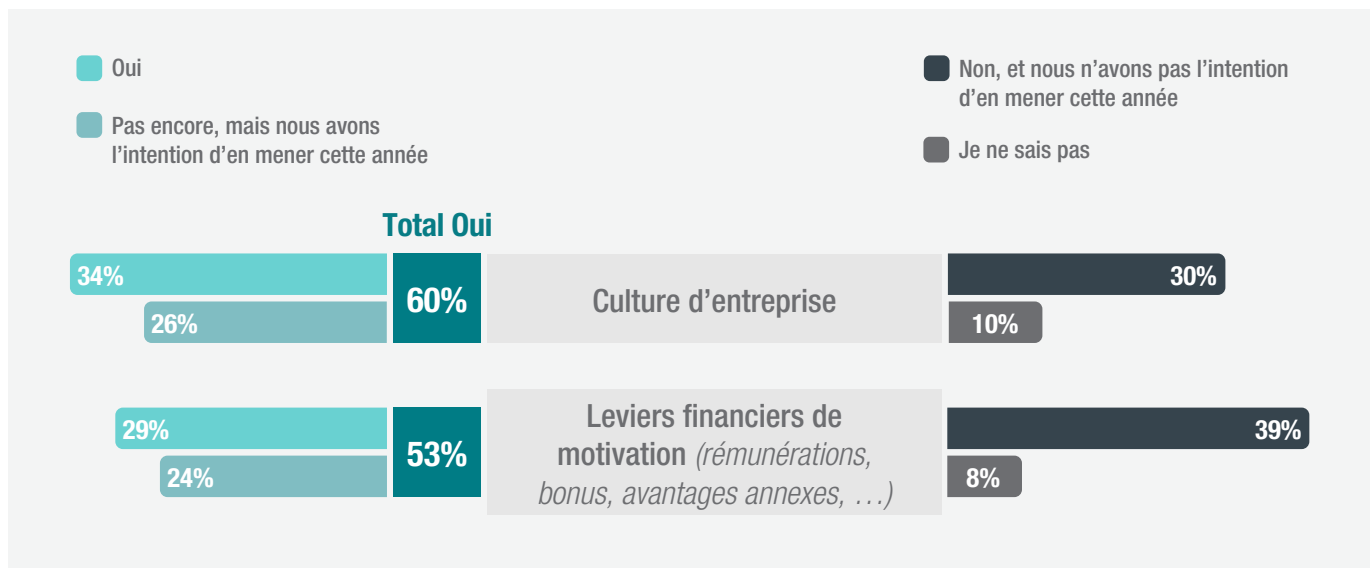


Le covid-19 ayant bouleversé à la fois la situation économique des entreprises et les conditions de travail (distanciel, nouveaux outils et process, ...), il est légitime de penser que **nombre d'organisations devront accompagner leurs salariés via des formations**. Sur cet **enjeu de performance**, 22% des décideurs RH déclarent pourtant qu'aucune réflexion n'est prévue cette année.

Par ailleurs, alors même que **80% des décideurs RH observent des modifications (nervosité, agressivité, lassitude, démotivation) dans le comportement de leurs collaborateurs** et que 66% font part de troubles de santé au sein de leurs équipes, il ressort que plus d'**1 sur 4 n'envisage pas d'engager de réflexions sur l'accompagnement psychologique des collaborateurs**.



Les enjeux plus généraux et ponctuels apparaissent moins comme des priorités



La proportion des répondants réfractaires à la réflexion autour de l'enjeu « culture d'entreprise » atteint 30%. Pourtant, dans un contexte où le collectif de l'entreprise se voit fragilisé par les mesures de distanciation physique (gestes barrières, rotation des équipes, interruption des événements et rencontres sociales entre collègues, ...) et des rythmes soutenus de travail à distance, **la culture d'entreprise permet de fédérer** autour de valeurs communes, **et de maintenir une certaine cohésion entre les collaborateurs et un niveau élevé d'engagement**. Elle reste par ailleurs un facteur d'attractivité pour les talents qui viendront soutenir le développement de l'organisation.



DRH/RRH : QU'EN PENSENT-ILS ?

De fait, les réflexions portant sur cet item sont par conséquent bien plus largement mises en avant par les personnes directement en charge de cette **composante forte de la marque employeur** : les DRH ou responsables RH sont ainsi 50% à estimer que des réflexions ont été menées au sujet de la culture d'entreprise (+16 pts vs moyenne), conscients du **lien entre valeurs, culture d'entreprise et performance collective**.

Enfin, l'activation de leviers de motivation financiers n'apparaît pas aujourd'hui comme une priorité pour 39% des décisionnaires RH interrogés. Si cette proportion peut paraître élevée dans un contexte ayant demandé des efforts parfois importants et où, parallèlement, nombre d'entreprises n'ont pu proposer d'augmentations salariales ou de bonus en fin d'année, elle peut s'expliquer par des trésoreries fragilisées par la crise sanitaire et une volonté de sécuriser avant tout les emplois et la viabilité au sein des organisations.

▶ L'ENGAGEMENT SOCIÉTAL DES ENTREPRISES

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) est légitimée par les décideurs RH et la crise sanitaire a accéléré cette tendance tout en confortant surtout les plus convaincus dans leurs positions.

Si les décideurs RH sont une majorité à déclarer mener depuis le début de la crise sanitaire des réflexions sur les différents enjeux organisationnels ou humains dans leur entreprise, ils sont encore relativement peu nombreux à avoir mis en œuvre des actions.

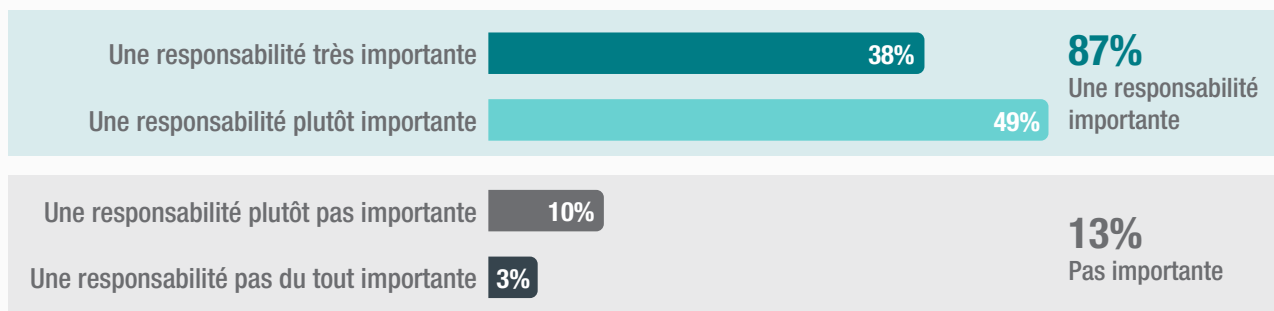
LA RSE : UN ENJEU DE PLUS EN PLUS STRATÉGIQUE

Les décideurs RH reconnaissent largement la responsabilité des entreprises dans le développement d'une société plus vertueuse, écologiste et équitable.



Près de **9** décideurs RH sur **10** estiment aujourd'hui que les entreprises ont une responsabilité importante dans l'élaboration d'un monde plus juste et responsable.

L'entreprise : acteur central dans le monde responsable d'aujourd'hui et de demain

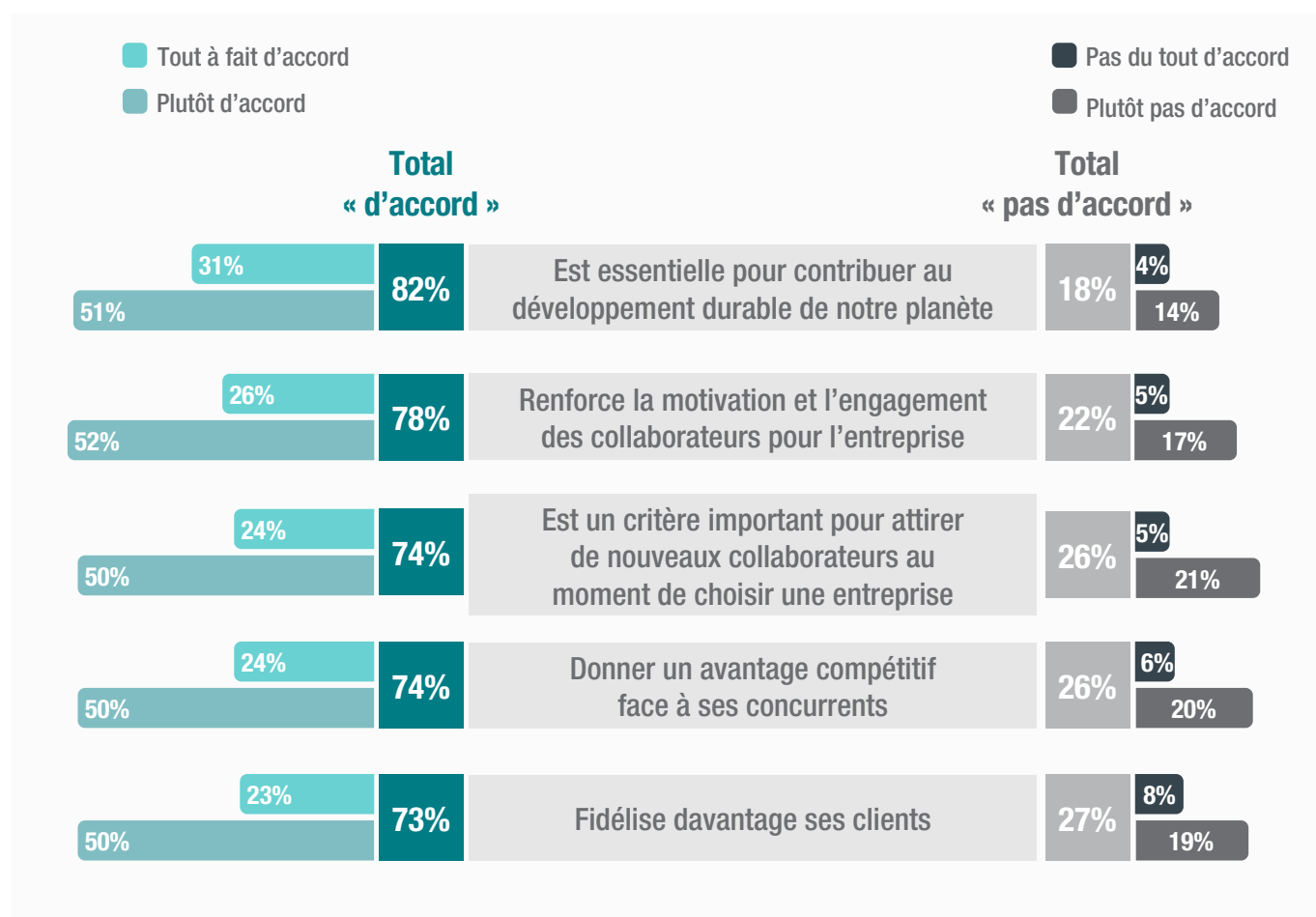


La RSE : un engagement éthique mais aussi un avantage concurrentiel et un levier de Marque Employeur

Amenés à se positionner sur différents aspects plus spécifiques de la politique RSE dans une entreprise, les décideurs RH sont largement majoritaires (entre 73% et 82%) à reconnaître **ses atouts en matière de :**

- **Développement durable**
- **Marque Employeur** (engagement des collaborateurs, attraction des talents)
- **Compétitivité** (avantage concurrentiel, fidélisation clients)

La RSE revêt un aspect stratégique et rassurant pour les acteurs externes à l'entreprise



DES ACTIONS SOCIALES ET ENVIRONNEMENTALES CATALYSÉES PAR LA CRISE



75% des sondés pensent que la crise a accéléré la prise de conscience sur le rôle des entreprises dans l'élaboration d'un monde plus responsable

Ces données font clairement apparaître l'évolution des mentalités sur les questions sociétales et environnementales, en rebond de la crise sanitaire.

Parmi les 25% de répondants estimant que la crise n'a pas accéléré la prise de conscience sur ces sujets figurent 68% des décisionnaires RH qui estiment, d'autre part, que le rôle sociétal des entreprises n'est pas important. Très intéressant, **ce chiffre illustre le fait que la crise sanitaire est venue renforcer plutôt que modifier les positions clivantes des répondants sur la RSE : les personnes déjà convaincues par cet enjeu estiment que la crise a renforcé la prise de conscience dans leur entreprise, là où les sceptiques ne voient pas de changement à ce sujet suite à la crise.**







C'est un fait : la crise sanitaire est venue accentuer de nombreuses inégalités ; les entreprises ont donc un rôle encore plus grand à jouer, sur tous les terrains de la RSE, avec au centre des notions de solidarité, d'entraide et de cohésion. Les questions de diversité et d'inclusion, liées à celles d'égalité devront être au cœur de toutes les attentions. Il s'agira par ailleurs d'opérer un changement à la fois profond et durable, répondant aux nouvelles attentes des citoyens en matière de responsabilité environnementale. Les résultats de notre étude semblent confirmer que la dynamique à l'œuvre s'intensifie dans la période actuelle, et qu'une réelle conscience collective émerge, deux éléments clés pour l'avenir.

Isabelle BASTIDE, Présidente de PageGroup France, Espagne et Portugal



Les entreprises n'ont pas attendu la crise sanitaire pour engager des actions sociales et environnementales mais leur volonté se trouve renforcée par un contexte redessiné.

Si les décideurs RH sont plus de 70% à reconnaître les différents atouts de la politique RSE dans une entreprise, ils étaient avant la crise peu nombreux à avoir réellement mis en place des actions concrètes. Selon le type d'initiatives sur lesquelles nous les avons interrogés, les scores s'échelonnaient de 20% à 40%. La crise du covid-19 a en revanche joué un vrai **rôle de catalyseur** dans ce domaine puisqu'aujourd'hui entre 60% et 76% des entreprises ont ou vont dans les mois à venir entreprendre des actions.

	Pré-crise	Aujourd'hui	Effet Covid
 Favoriser la diversité et l'inclusion	40%	76%	+36 pts
 Mise en place d'une politique d'Achats Responsables	29%	72%	+43 pts
 Organisation ou participation à des actions solidaires	27%	63%	+36 pts
 Mécénat de compétences	21%	59%	+38 pts

- **Actions visant à favoriser la diversité et l'inclusion (travailleurs handicapés, jeunes, seniors, ...)** : les mesures législatives prises par le gouvernement ces dernières années afin de lutter contre les discriminations expliquent en partie que cet item ressorte en première position avec 40% des entreprises qui indiquent avoir mené des actions avant mars 2020. Le rôle social des entreprises se trouve toutefois catalysé aujourd'hui par la crise qui fragilise les populations déjà sensibles. Conscientes du risque d'aggravation de ces discriminations, 25% des organisations ont, depuis le début de la crise, mis en place des initiatives à ce sujet et 11% souhaitent le faire en 2021.
- **Mise en place d'une politique d'Achats Responsables (fournisseurs et prestataires engagés, circuits courts, ...)** : 29% des répondants indiquent qu'une telle politique existait déjà dans leur entreprise avant le début de la crise sanitaire, 26% soulignent sa mise en place depuis, soit un doublement de l'engagement sur ce plan. Par ailleurs, 17% ont pour projet de mettre en place cette action cette année, preuve de la dimension forte de cet enjeu en matière d'avantage concurrentiel et d'attractivité notamment. Ces mesures n'ayant pas forcément d'impact sur les finances de l'entreprise sont particulièrement mises en place au sein des petites structures (62% des entreprises de 50 à 99 salariés).
- **Organisation ou participation à des actions solidaires permettant le reversement de fonds à des associations** : 27% des répondants réalisaient de telles actions avant mars 2020, 23% l'ont fait depuis. 13% ont l'intention de mettre en place de telles initiatives, contre le double (27%) qui n'en ont pas l'intention tandis que 10% ne se prononcent pas.

Enfin, seule une action a été mise en place par une minorité d'entreprises et favorisée surtout depuis la crise sanitaire.

- **Mécénat de compétences** : Ils étaient 21% avant la crise, ils sont 59% aujourd'hui, ce qui traduit un attrait grandissant pour ce dispositif. 25% des décideurs RH l'ont mis en place depuis le début de la crise et 13% des décideurs RH disent vouloir le tester cette année contre 31% qui ne le souhaitent pas. A noter que le mécénat de compétences pâtit peut-être d'un défaut de notoriété par rapport aux autres types de mécénats plus communs (financier ou en nature). D'ailleurs, les DRH ou Responsables RH qui ont un suivi plus fin ainsi qu'une vision plus globale des actions menées par leur entreprise sont 61% à affirmer que le mécénat de compétences a été mis en place dans leur structure (soit 15 points de plus que la moyenne).

CE QU'IL FAUT RETENIR

- ▶ Des entreprises partagées au sujet des impacts que la crise sanitaire aura sur le monde du travail de demain. Elles ne sont que 58% à penser que la crise du covid-19 va transformer durablement l'organisation du travail.
- ▶ Des décideurs RH qui voient la crise sanitaire comme :
 1. une opportunité pour ce qui relève du numérique et de la productivité des collaborateurs,
 2. un frein pour le maintien d'une culture d'entreprise forte, les relations sociales et la santé des salariés.
- ▶ Des acteurs RH qui restent relativement peu nombreux à avoir mis en place des actions suite aux réflexions menées sur les différents enjeux organisationnels ou humains dans leur entreprise.
- ▶ Des réflexions amorcées dans 3 entreprises sur 4 sur les aspects organisationnels du travail (horaires, flexibilité des modes de travail, management) et les environnements de travail (réorganisation des espaces de travail, matériel et outils mis à disposition des salariés, ...) essentiellement.
- ▶ Au niveau des environnements de travail : les ajustements opérationnels (équipement en matériel informatique, réaménagement) plus avancés que les changements structurels (flex-office, réduction surface des locaux).
- ▶ Côté RSE, le rôle des entreprises dans le développement d'une société plus vertueuse, écologiste et équitable largement reconnu par les décideurs RH, et une tendance fortement catalysée par la crise pour 3 sondés sur 4.
- ▶ La RSE vue d'abord comme un devoir éthique pour protéger la planète et les générations futures, mais aussi comme un avantage concurrentiel et un levier de Marque Employeur non négligeables.
- ▶ Des initiatives visant à favoriser la diversité et l'inclusion, la mise en place d'une politique d'Achats Responsables et la participation à des actions solidaires permettant le reversement de fonds à des associations sont aujourd'hui une réalité pour respectivement 2 entreprises sur 3, et plus d'une entreprise sur 2.



Vous souhaitez être accompagné(e) sur vos problématiques RSE ?

Contactez notre expert :

Aurélien Beaucamp,
Partner Corporate Social Responsibility au sein de PageGroup

AurelienBeaucamp@pagegroup.eu
01 72 42 62 33.

À PROPOS DE PAGEGROUP

En France, PageGroup recrute, pour ses clients, des collaborateurs en intérim, CDD et CDI à tous les niveaux d'expérience, du dirigeant au technicien, à travers les marques suivantes :

MichaelPage

Leader du recrutement spécialisé, Michael Page identifie pour ses clients les meilleurs cadres confirmés par sélection et approche directe.

PagePersonnel

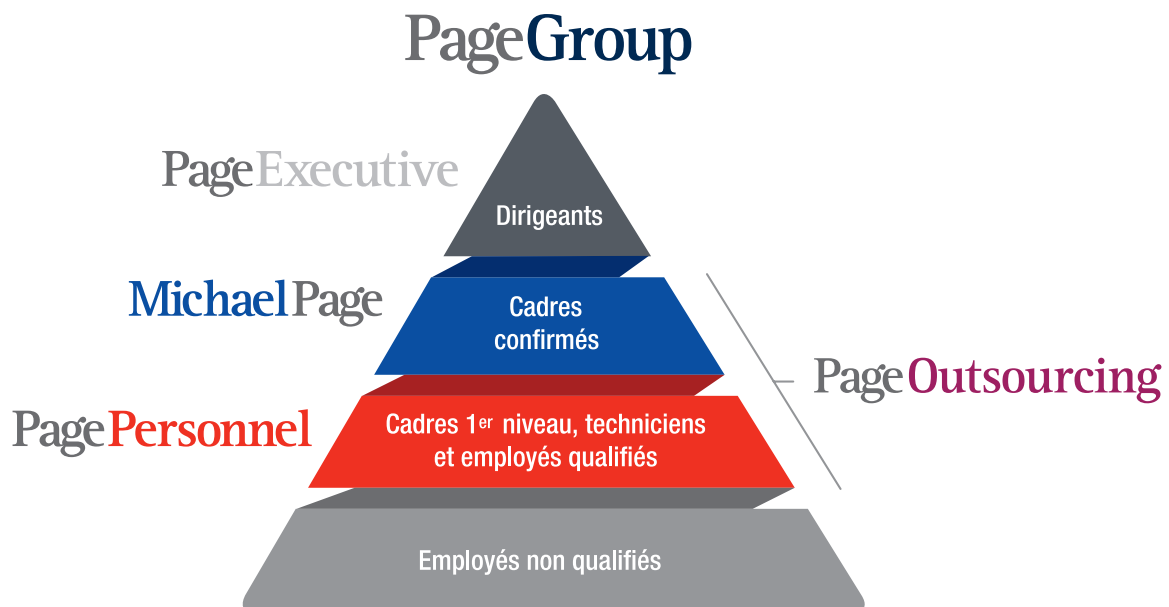
Pour des missions en intérim, CDD et CDI, Page Personnel recrute des cadres de 1er niveau, techniciens et employés qualifiés.

PageExecutive

Spécialiste du recrutement de cadres dirigeants avec une équipe organisée par practice sectorielle, Page Executive intervient pour le compte de multinationales, ETI et PME.

PageOutsourcing

Experte du RPO (Recruitment Process Outsourcing), l'équipe Page Outsourcing gère avec flexibilité les opérations de recrutement volumique.



Le Groupe s'appuie également sur des équipes d'experts pour répondre à des besoins plus spécifiques.

MichaelPage

Interim Management

Management de transition ou intérim de cadres confirmés : une offre qui répond aux besoins des entreprises en matière de remplacement, pilotage de projet ou conseil opérationnel.

MichaelPage

Consulting

Un accompagnement dans la réalisation de projets dans le domaine des Systèmes d'Information, notamment en sélectionnant des profils free-lance spécialisés.

PageAssessment

Une expertise dans les problématiques de rétention des talents, de fiabilisation des recrutements, d'onboarding, de coaching et de talent management.

Forts de **40 ans d'expérience** et d'une expertise reconnue, nous vous aidons à recruter rapidement les **meilleurs candidats qualifiés**, partout en France et dans tous les secteurs d'activité, grâce à notre réseau de **proximité** et notre **réactivité**.

Vous avez un projet de recrutement ? Contactez-nous !

Nos bureaux à Paris et en région

Île-de-France

Cergy

Immeuble Grand Axe
10, boulevard de l'Oise
95000 Cergy
01 30 75 31 32

Massy

Immeuble Odysée – Bâtiment
E
2-12, chemin des Femmes
91300 Massy
01 64 86 47 70

Neuilly-sur-Seine

164, avenue Achille Peretti
92200 Neuilly-sur-Seine
01 41 92 70 70
01 78 99 48 48

Noisy-le-Grand

16, boulevard du Mont d'Est
Bâtiment Maille Nord 4
93160 Noisy-le-Grand
01 55 85 12 85

Paris Bercy

Bâtiment Vivacity
151-155, rue de Bercy
75012 Paris
01 44 75 25 97
01 44 75 25 40

Roissy

Paris Nord 2 – Immeuble Le
Cézanne
35, allée des Impressionnistes
93420 Villepinte
01 48 17 92 70

Montigny-le-Bretonneux

Immeuble Le Sésame
8, rue Germain-Soufflot
78180 Montigny-le-
Bretonneux
01 30 84 10 84

Province

Bordeaux

37, allée de Tourny
33000 Bordeaux
05 56 90 26 50

Grenoble

Immeuble « Les Reflets du
Drac »
1er étage du Pavillon B
32-34, rue Gustave Eiffel
38000 Grenoble
04 76 70 94 00

Lille

1, rue Esquermoise
59800 Lille
03 28 04 56 20

03 20 16 10 60

Lyon

48, rue de la République
69002 Lyon
04 78 92 30 00
04 72 77 38 40

Marseille

Immeuble Astrolabe
Place Henri-Verneuil
79, boulevard de Dunkerque
13002 Marseille
04 86 94 78 50

Monaco

Talaria Business Center – Le
Mercator
7, rue de l'Industrie, Fontvieille
98000 Monaco
+377 99 99 47 38

Nantes

3, rue Menou
44000 Nantes
02 72 22 98 60
02 72 22 98 80

Nice

Arenas – Immeuble l'Aéropôle
– Hall A
455, Promenade des Anglais
06200 Nice
04 89 41 01 80

04 86 94 78 50

Orléans

12, rue de la République
45000 Orléans
02 34 59 33 44

Rennes

13 ter, place des Lices
35065 Rennes
02 99 78 00 10

Rouen

43 bis, rue Jeanne d'Arc
76178 Rouen
02 32 10 21 60

Strasbourg

1, place Gutenberg
67000 Strasbourg
03 90 22 70 00
03 88 22 82 30

Toulouse

36, rue d'Alsace-Lorraine
31000 Toulouse
05 34 25 56 25
05 82 74 00 10

PageExecutive

MichaelPage

PagePersonnel

PageOutsourcing

Part of PageGroup

RETROUVEZ-NOUS
SUR :

www.pagepersonnel.fr

www.michaelpage.fr

www.pageexecutive.com

www.pageoutsourcing.com



PageExecutive

MichaelPage

PagePersonnel

PageOutsourcing

Part of
PageGroup