

DU TÉLÉTRAVAIL À L'OPEN TRAVAIL

Vers une organisation flexible
et hybride

Christophe HARRIGAN

LES NOTES STRATÉGIQUES



Adressées aux acteurs économiques, institutionnels et politiques mais aussi à un public averti, les Notes Stratégiques de l'Institut Choiseul ont vocation à analyser et éclairer les principaux débats économiques, sociaux et politiques sous le prisme des ruptures géopolitiques et géoéconomiques à l'œuvre dans le monde contemporain.

INSTITUT CHOISEUL



DU TÉLÉTRAVAIL À L'OPEN TRAVAIL

Vers une organisation flexible et hybride



Christophe HARRIGAN

Directeur général de La Mutuelle Générale

À propos de l'auteur :

Avec une formation reçue à HEC et à l'IAE de Rennes et un Diplôme d'Etudes Supérieures Comptables et Financières (DESCF), Christophe Harrigan a commencé sa carrière chez Pricewaterhouse Coopers en 2000 en tant qu'auditeur.

En 2006, il entre chez Groupama dans des fonctions d'audit, avant de devenir Directeur financier de la filiale grecque de Groupama en 2007. Après plusieurs années d'expatriation à Athènes pendant lesquelles il assure le redressement financier de la filiale, il est nommé Directeur financier de Groupama Paris - Val de Loire. Au-delà de ses missions classiques, Christophe Harrigan pilote la réorganisation du développement commercial urbain de cette caisse régionale, qui réalise à cette époque 600 millions d'euros de chiffre d'affaires sur une quinzaine de départements.

Christophe Harrigan rejoint La Mutuelle Générale en 2013 en tant que Directeur financier. Il en est nommé Directeur général quatre ans plus tard. Depuis 2017, Christophe Harrigan met en œuvre un plan ambitieux de transformation de la troisième mutuelle française, qui protège aujourd'hui plus de 1,5 million de personnes ainsi que 11 000 entreprises et réalise 1,3 milliard d'euros de chiffre d'affaires.

Agé de 47 ans, Christophe Harrigan est membre de différents think tanks qui lui permettent d'apporter sa contribution de dirigeant aux grands débats qui traversent le monde de l'entreprise.

À propos de La Mutuelle Générale :

Experte des métiers de l'assurance santé et de la prévoyance depuis plus de 75 ans, La Mutuelle Générale assure 1,5 million de personnes et réalise un chiffre d'affaires de 1,3 milliard d'euros. Ses offres s'adressent aux entreprises de toutes tailles comme aux particuliers. En 2020, La Mutuelle Générale a diversifié ses activités en lançant Flex, une start-up de services destinés à faciliter la vie quotidienne et à améliorer la qualité de vie au travail des salariés.

Acteur de l'économie sociale et solidaire, La Mutuelle Générale mène toutes ses actions au bénéfice de ses adhérents, en mobilisant ses 1 900 collaborateurs et ses 1 500 élus bénévoles. Elle s'engage, jour après jour, à améliorer la qualité de vie et à renforcer la solidarité entre les générations.

SOMMAIRE

Synthèse —————	9
Avant-propos —————	11
<i>Chapitre 1 : Standardisation, contrôle et inégalités : le travail au risque de la distance</i> —————	13
Un modèle standardisé de télétravail qui s'est développé après les confinements	14
La remise en cause d'un modèle de surveillance du travail	16
Des salariés touchés par le télétravail de manière différenciée	17
<i>Chapitre 2 : La « symétrie des attentions » accordées à tous les salariés : un impératif pour le dirigeant</i> —————	21
Un contexte favorable aux négociations au sein de l'entreprise	22
Des conventions de service flexibles mais encadrées	23
<i>Chapitre 3 : L'Open Travail, une opportunité pour remettre qualité de vie des salariés, satisfaction du client et performance au cœur du management</i> —————	27
Le nouveau rôle des managers pour améliorer la performance de l'entreprise	28
La transformation des lieux de travail au profit de la qualité de vie des salariés	29
Emporter un collectif	32
Attirer des talents	34
Conclusion —————	37

SYNTHÈSE

Les entreprises n'auront jamais autant pratiqué le télétravail que ces deux dernières années et beaucoup de dirigeants, qu'ils acceptent ou non cette organisation, l'admettent aujourd'hui : revenir en arrière, à une organisation du travail prépandémique, est impossible.

Annoncer la mort du télétravail paraît dès lors absurde. Mais c'est justement cette situation de télétravail généralisé et de changement d'échelle brutal qui a révélé toutes les faiblesses de cette organisation. À vouloir appliquer le télétravail, nombreux sont ceux qui ont pensé pouvoir transférer le bureau au domicile, appliquant à la lettre le « travail à distance ». La nouveauté à imaginer par les dirigeants, c'est une autre organisation du télétravail, celle du « travail sans distance ».

Toute la réflexion doit en effet aller au-delà de cette simple évolution entre un télétravail « mineur » qui a prévalu avant la crise pandémique et un télétravail « majeur » apparu depuis les restrictions sanitaires. Le premier est occasionnel et exclusif de quelques cadres supérieurs, tandis que le second consiste à accorder deux ou trois jours à une large population de salariés. Pour comprendre la « mort » du télétravail qu'il soit mineur ou majeur et s'adapter à la nouvelle forme qu'il prendra, il faut énoncer clairement dès aujourd'hui que le lieu du domicile (comme lieu de l'exercice d'un poste) et le nombre de jours télétravaillés, ne sont pas des variables qui influent négativement sur la performance.

L'analyse de cette nouvelle organisation serait cependant incomplète si un autre préalable n'était pas posé : travailler à son domicile (et non « depuis ») ne doit pas signifier rompre le lien qui unit le salarié au collectif, en l'occurrence, l'entreprise et les équipes qui la composent.

L'essentiel repose dès lors sur l'organisation des moments collectifs et non sur le télétravail en soi. Les salariés ont largement prouvé, durant la pandémie, leur aptitude et leur capacité à réaliser leurs missions en télétravail. En revanche, la distance entre les équipes et l'absence d'échanges informels peuvent créer une perte de performance globale et individuelle. D'où l'intérêt et l'importance des moments collectifs en présentiel.

Cette organisation favorise également l'esprit d'entreprise et la

conciliation des besoins des salariés en termes de vie personnelle avec les objectifs de l'entreprise, c'est-à-dire sa performance. La flexibilité et le cadre de travail sont de nature à améliorer cette performance car ils sont une force d'attraction de talents et de sélection des compétences.

Ce nouveau mode d'organisation des entreprises a été élaboré et déployé au sein de La Mutuelle Générale sous le nom d'**Open Travail**, à l'initiative de son directeur général, Christophe Harrigan.

Après plus d'une année de mise au point de ce concept, la direction générale a fait travailler ensemble près d'une centaine de collaborateurs sur tous les impacts et les aménagements induits par cette nouvelle organisation du travail.

Plusieurs mois ont été nécessaires pour prendre du recul sur les nouvelles pratiques managériales consacrées par l'Open Travail et pour aboutir à un constat unanime : les salariés qui ont basculé vers l'Open Travail depuis juin 2021 (soit 95 % des effectifs de l'entreprise) se disent très enthousiastes. Ils considèrent à 91% que l'équilibre entre leur vie personnelle et leur vie professionnelle est satisfaisant¹ (soit dix points de plus que la moyenne des salariés du secteur banque – assurance) et cette innovation sociale a largement renforcé leur fierté d'appartenance à leur entreprise.

Les grands principes de l'Open Travail à La Mutuelle Générale

Reposant sur des principes de volontariat, de souplesse, de concertation avec son manager et de réversibilité, l'Open Travail a pour ambition de permettre aux collaborateurs de la mutuelle de choisir, dans un cadre prescrit, leurs mode et lieu de travail en optimisant leur qualité de vie tout en maintenant la performance de l'entreprise. Ouvert à l'ensemble des salariés en CDI, CDD et stage/alternance depuis juin 2021, les collaborateurs de la mutuelle peuvent ainsi choisir d'effectuer jusqu'à cinq jours de télétravail par semaine avec un minimum de quatre jours de présence sur site par mois. Ces quatre jours devant être consacrés au collectif au sein de l'équipe et à la transversalité.

Dans ce cadre, les collaborateurs ont aussi la possibilité de choisir leur lieu de télétravail : domicile, résidence secondaire, lieu tiers ou un autre site de La Mutuelle Générale de manière ponctuelle.

¹ Baromètre annuel réalisé par IPSOS en janvier 2022 auprès de l'ensemble des collaborateurs éligibles de La Mutuelle Générale.

AVANT-PROPOS

Par Raphaël Czuwak, Managing Partner d'EGON ZEHNDER France.

Le développement massif du télétravail est une vague qui est lancée et qui ne s'arrêtera pas. Le retour en arrière est impossible et ce, encore moins par la coercition. La boîte de la liberté est ouverte et c'est heureux.

La confiance est à la base de cette nouvelle organisation du travail : elle unit et cimenter les équipes. Légiférer ou faire intervenir de manière uniforme et standardisée la puissance publique, n'est pas nécessaire.

Le télétravail, s'il est synonyme d'un meilleur cadre de vie et d'une plus grande flexibilité, ne doit cependant pas signifier la perte de contact entre les salariés. Le nouveau rôle du leader est alors de nourrir la motivation des salariés pour se retrouver physiquement et ce, dans trois buts essentiels à la pérennité de l'entreprise :

- Conserver les liens entre collègues et nourrir la vie sociale, ainsi que l'esprit d'équipe, par des moments de connexion « en personne ». Le plaisir de se retrouver physiquement est humain et universel.
- Assurer la transmission et l'intégration des nouveaux collaborateurs.
- Créer, innover, réfléchir, sachant que beaucoup d'idées émergent de rencontres, souvent impromptues (...par sérendipité).

Par le télétravail, nous découvrons que nous sommes mondialement équidistants, virtuellement. Il est déjà possible de recruter des collaborateurs à distance, habitant loin de l'entreprise. La modification de ces rapports dans le travail est cependant lente et profonde, de moyen et long terme. C'est aussi le rôle des dirigeants que de les accompagner. Les implications de cette « équidistance mondiale » ne font que commencer.

Si les dirigeants sont une minorité de l'ensemble des personnes concernées par le télétravail, ils doivent néanmoins impulser un mouvement. Les attentes à leur égard sont différentes : on accorde davantage d'importance au lieu (pays, ville) de résidence du dirigeant,

comme si le besoin d'être localisé, enraciné (plutôt que « hors-sol »), au-delà des questions fiscales ou économiques, gagnait en importance face à ce mouvement de virtualisation.

Les jeunes collaborateurs demandent davantage de flexibilité et ce, dans un contexte de sursollicitation des talents. Les entreprises doivent s'adapter en conséquence.

La santé mentale est un autre enjeu clé du télétravail. Avec les outils numériques de collaboration et de communication à distance, le multitasking et le « multiscreening » sont devenus constants (nous envoyons des emails et des textos pendant les visio-conférences). De cette configuration du travail découle d'évidents gains de productivité et de temps mais l'équilibre entre la santé mentale et cette productivité sans cesse croissante sera sans doute à surveiller.

Le modèle de l'Open Travail propose aux dirigeants une réponse opérationnelle à ces différents défis.

CHAPITRE 1

STANDARDISATION, CONTRÔLE ET INÉGALITÉS : LE TRAVAIL AU RISQUE DE LA DISTANCE

01

Un modèle standardisé de télétravail s'est développé après les confinements

Avant la crise, le travail à distance était peu pratiqué en France : 7% des salariés en 2017 contre 22% en moyenne en 2021^[1]. On parlera de « télétravail mineur », c'est-à-dire essentiellement ponctuel ou occasionnel. Surtout utilisé par les cadres, le télétravail avait alors la réputation d'être réservé à une classe supérieure, capable de flexibilité et voulant profiter de weekends plus longs ou hors des grandes villes. Perçu comme un avantage, une facilité, une flexibilité dans le travail, il était aussi réclamé par les jeunes actifs, donnant parfois l'image d'un certain manque de sérieux. Cette catégorie de jeunes salariés avait déjà, pour une large part, expérimenté les nouvelles organisations du travail, comme les espaces de co-working et s'est révélée plus agile avec les nouvelles technologies numériques.

Jusqu'à la crise du Covid-19, le télétravail était fondamentalement conçu comme un « travail à distance » c'est-à-dire un poste de bureau exercé chez soi sans les configurations pratiques et managériales de l'entreprise, *in situ*, ses règles, ses codes, son rythme etc. Cette dichotomie a renforcé l'image négative du télétravail dans certaines entreprises où l'*open space* avait auparavant permis l'émergence d'une culture de l'échange d'informations, de la performance collective et de l'espace commun. Le télétravail est donc intervenu en rupture avec ces aspects positifs de la vie professionnelle « au bureau ».

Depuis la pandémie, tous les métiers de service paraissent compatibles avec le télétravail. Les entreprises ont alors été contraintes, dans un délai record, de mettre en place les moyens nécessaires au maintien de l'activité des salariés depuis leur domicile. Cette transformation, conduite d'abord dans l'urgence des premiers confinements, a été brutale, uniforme et pour certaines entreprises, difficile à gérer. Après les plus forts moments de la crise pandémique, les mesures de précaution, d'isolement préventif ou les cas de maladie ont prolongé la pratique de ce télétravail. Le passage d'un télétravail mineur à un télétravail majeur, c'est-à-dire plafonné à deux ou trois jours par semaine, s'est opéré de manière standardisée, un véritable changement d'échelle pour cette organisation tant d'ailleurs dans le nombre de ceux qui le pratiquent que dans les moyens déployés pour l'accompagner.

¹ Insee, focus n°263, le 09 septembre 2022.

Le changement de paradigme dans le télétravail, accomplissant cette mutation, a alors consisté à passer de la question de principe, « *l'activité est-elle réalisable en télétravail et les équipes resteront-elles performantes ?* », à la question des moyens, « *que nous faut-il faire pour que les équipes maintiennent leur activité à distance ?* ». Cela a permis une véritable rupture dans l'évolution des mentalités et l'organisation des entreprises.

De la pandémie et de l'adaptation des entreprises a émergé une attente très forte des salariés qui opèrent dans les activités de service : pouvoir bénéficier du télétravail de manière pérenne et ce, quel que soit le statut ou la fonction. Beaucoup de salariés ont en effet apporté un témoignage positif du télétravail, au regard de l'amélioration de leur qualité de vie personnelle. 80% de ceux l'ayant pratiqué souhaiteraient pouvoir le maintenir bien que des inquiétudes soient exprimées au sujet du risque d'isolement et de la séparation entre la vie professionnelle et la vie privée. L'exemple du gain de temps obtenu par la suppression du trajet montre également que l'entreprise peut y gagner en productivité : du temps est libéré pour l'entreprise en même temps que pour le salarié qui peut y trouver un meilleur équilibre de vie familiale. D'ailleurs, 75% des salariés estiment que le télétravail permet de mettre davantage l'accent sur la performance de l'activité. Selon l'Institut Sapiens^[2], la productivité des salariés en France a cru de 22% avec le télétravail, grâce à plusieurs leviers : l'autonomie, une meilleure conciliation vie privée/vie professionnelle, la réduction de l'absentéisme ainsi que l'augmentation du temps de travail effectif et du temps de sommeil.

Admettant ce double constat du bilan positif dressé par les salariés et de la continuité voire dans certains cas de l'amélioration de l'activité et de la performance, le dirigeant semble devoir uniquement prendre acte d'un nouvel état de fait. Il doit néanmoins prendre conscience des faiblesses et risques du télétravail que cette application générale et standardisée a révélé. Ce sont des dangers tant pour le lien entre les managers et les salariés, que pour la cohésion de l'entreprise et donc à terme, sa performance.

Face à cette situation nouvelle, nombre d'entreprises répondent à présent par des accords qui proposent, sous contrainte, le bénéfice de deux ou trois jours de télétravail par semaine.

2 *Quel avenir pour le télétravail ? Pérenniser et sécuriser une pratique d'avenir*, mars 2021.

La remise en cause d'un modèle de surveillance du travail

Avec le développement du télétravail, l'entreprise se retrouve à la quasi-disparition du contact visuel direct au sein de ses équipes. Une situation non seulement dommageable à la cohésion du groupe mais aussi à la bonne circulation de l'information. Les missions des managers correspondent par ailleurs le plus souvent à un travail sur projet qui suppose un lien informel et empêche, au premier abord, une situation de télétravail total. C'est aussi un autre aspect du modèle de l'*open space* qui n'était pas seulement le cœur du réacteur de certains métiers mais aussi un espace ouvert aux regards. Le télétravail a alors brutalement sorti les salariés et les managers concernés d'un système de contrôle visuel, direct, sur le lieu de travail (tel que poussé à l'extrême dans le système panoptique de Jeremy Bentham en 1780).

La rupture de ce lien physique et visuel a suscité des craintes et des méfiances dans certaines organisations. A grande échelle, l'absence des salariés dans un même espace peut donner l'impression au manager que la situation lui échappe et que, n'étant pas « auprès de ses collaborateurs », le manager ou le dirigeant perd tout simplement ses liens avec eux, le premier de ceux-ci étant hiérarchique, permettant ainsi de conduire l'activité de l'entreprise.

L'absence d'un espace professionnel physique et commun a motivé le développement d'un autre système de surveillance, dématérialisé. Le traçage, la gestion du temps en ligne et le maintien du contrôle hiérarchique ont été développés par des entreprises durant cette première expérience de télétravail à grande échelle afin de maintenir le niveau de productivité. En 2021, 63% des entreprises ont adopté (ou avaient prévu de le faire) des outils de supervision et de contrôle du travail^[3].

Ce déploiement de nouveaux moyens n'a cependant pas été sans conséquence négative. La Commission nationale de l'informatique et des libertés (CNIL) qui a fait de l'une de ses priorités pour 2022 le traitement de la surveillance des salariés, a publié un rapport datant de mai dernier et faisant état d'une hausse des plaintes de la part de salariés contre leur employeur. 83% de celles reçues au sujet de la surveillance du télétravail concernaient des dispositifs de surveillance

3 Vanson Bourne pour VMware, *the virtual floorplan*, 2021.

électronique ou vidéo. Le sujet représenterait le troisième motif de plainte auprès de l'autorité administrative, après les cyberattaques et la lutte pour la sécurité des données personnelles. La CNIL a par exemple mis en garde contre les systèmes d'enregistrement de frappe sur clavier ou les obligations d'activation de la vidéo durant les visioconférences.

Ces méthodes ne sont pas toujours connues des salariés : 33% d'entre eux ignorent si leur entreprise a développé un système de surveillance pour évaluer leur productivité^[4]. Mais quand elles le sont et qu'elles sont appliquées de manière stricte, ces méthodes sont souvent mal vécues, comme le relevait un sondage^[5] de novembre 2020 selon lequel 48% des salariés décrivent la télésurveillance comme une source de stress. En cela, ces méthodes peuvent s'avérer contreproductives. Dans le même temps, 41% des sondés conçoivent que ce système a l'avantage d'apporter un contrôle des heures passées réellement sur une tâche.

La crispation créée par le télétravail autour du « contrôle » de l'activité des salariés pose la question fondamentale de la confiance des liens hiérarchiques. « Revenir en arrière » sans justification pratique, enverrait un signal très négatif aux collaborateurs du dirigeant, qui admettrait par ce choix que sa confiance envers ses salariés n'est pas suffisante.

Tous les salariés ne sont pas égaux devant le télétravail

Lorsqu'on évoque le développement massif du télétravail, celui-ci s'applique essentiellement aux métiers tertiaires, de services et dont le contact physique n'est pas indispensable à la poursuite de l'activité de l'entreprise. Ceci paraît parfaitement logique et en apparence, sans différence de traitement entre personnes concernées, occupant un poste similaire ou avec des caractéristiques proches. Cette comparaison horizontale ne doit pas occulter une comparaison verticale cette fois, au sein d'une même entreprise, selon les postes occupés, qui ne sont pas tous ouverts à la possibilité du télétravail.

En 2021, 15% des jours travaillés étaient en télétravail et 22% des salariés ont pratiqué le travail à distance en moyenne chaque semaine. Mais les statistiques nationales mettent en évidence des disparités

4 Vanson Bourne pour VMware, *the virtual floorplan*, 2021.

5 GetApp.

très importantes entre catégories socio-professionnelles dans le recours au télétravail : 52% chez les cadres, 22% chez les professions intermédiaires, 17% chez les employés qualifiés et 0% chez les employés peu qualifiés, les ouvriers et les intérimaires.

La répartition de la pratique du télétravail présente également des disparités selon d'autres catégories comme le sexe, la classe d'âge, le type de contrat de travail ou la taille de l'entreprise.

Les salariés hommes pratiqueraient ainsi davantage le télétravail que les femmes (23% en moyenne chaque semaine dans le premier cas contre 20,4% dans le second). Cette différence semble d'ailleurs être un nouveau miroir des inégalités professionnelles, la proportion de femmes occupant des postes de cadres étant plus faible que celle des hommes, et inversement pour les professions intermédiaires où elles devançaient les hommes de près de 5 points de pourcentage (28% contre 23,5% en 2017).

De manière contre-intuitive, les différences dans la pratique du télétravail entre les classes d'âge ont montré que les plus de 50 ans ont davantage opté pour cette méthode en 2021 (20,9%) que les moins de 30 ans (16,3%)⁶. Autrement dit, la classe d'âge des salariés la plus habituée aux nouvelles technologies, la plus prompte également à des évolutions techniques dans le travail, est moins concernée par le télétravail que les salariés proches de la retraite. Cependant, force est de constater que ce n'est pas l'âge seul qui fait la différence mais bien le type de poste occupé par ces segments de la population, les plus de 50 ans étant plus nombreux à occuper un poste de cadre ou de profession intellectuelle supérieure que les jeunes actifs.

Le niveau de stabilité de l'emploi est aussi une variable dans la pratique du télétravail, avec des salariés en CDI qui étaient 23,6% à travailler régulièrement à distance contre 12,9% des CDD et 2,8% des intérimaires. Enfin, le télétravail était pratiqué par 9,4% des entreprises de moins de dix salariés contre 36% des entreprises de plus de 250 salariés.

Les chiffres qui ressortent de ces comparaisons semblent confirmer le constat dressé lors des premières applications du télétravail avant la pandémie, selon lequel, le « travail à distance » serait un luxe, celui

6 Le taux le plus élevé est celui des 30-49 ans (24,3%).

de pouvoir déplacer son bureau chez soi. Non seulement cela révèle une mauvaise conception du télétravail mais cela démontre surtout qu'au sein d'une même entreprise, ni la possibilité technique ni l'acceptation ou la volonté de pratiquer le télétravail n'est partagée de manière homogène.

*

Le défi qui s'impose au dirigeant est celui d'accorder ces différentes situations dans le cadre d'une nouvelle organisation du télétravail. En apparence complexe, cette option est non seulement indispensable pour adapter une entreprise à un nouveau contexte et aux attentes des salariés mais trouve également une réponse dans la créativité et la négociation conventionnelle qui a justement fleuri pendant les confinements. Répondre à ce défi permet de dépasser le télétravail et ses faiblesses pour parvenir à une nouvelle organisation, hybride car associant d'un côté les objectifs de l'entreprises avec les attentes des salariés et de l'autre, le travail distanciel avec des impératifs de présence et de maintien du lien social et physique au sein de l'entreprise.



CHAPITRE 2

LA “SYMÉTRIE DES ATTENTIONS” ACCORDÉES À TOUS LES SALARIÉS : UN IMPÉRATIF POUR L’ORGANISATION HYBRIDE

02

Un contexte favorable aux négociations au sein de l'entreprise

Bâtir une nouvelle organisation du travail qui tient compte du changement d'échelle dans la pratique du « travail à distance » exige ne pas tomber dans le travers du télétravail standardisé et par conséquent, de s'adapter à la diversité des situations des salariés. Une autre erreur serait de compter sur un modèle unique, une rigidité d'organisation décidée par le haut, par le dirigeant puis les managers.

L'une des meilleures réponses est alors de maintenir voire dans certains cas de rétablir la confiance entre les managers et les salariés après une période de télétravail généralisé puis prolongé parfois avec difficulté. Le corolaire de cette confiance renouvelée est la responsabilisation des salariés et des équipes dans l'élaboration d'une nouvelle organisation du travail. Le contexte est d'ailleurs favorable. Le dirigeant doit profiter d'un mouvement qui s'est enclenché depuis deux ans : le télétravail a relancé le réflexe de négociations dans l'organisation du travail en cherchant à s'adapter aux bouleversements auxquels les entreprises ont été confrontées. La négociation collective en a été l'un des meilleurs témoins.

Les années 2020 et 2021 ont en effet montré une importante production d'accords professionnels et d'avenants. En 2021, 3093 accords professionnels ou avenants ont été conclus en France au sujet du télétravail contre 751 en 2018 (1344 en 2019 et 2254 en 2020, soit 7800 accords professionnels au total depuis 2018). La variation la plus forte est enregistrée au sein des ETI où le nombre d'accords a été multiplié par 2,4 entre 2018 et 2021 (passant de 314 à 1382). Les deux principales sources de cette augmentation sont d'abord la croissance du nombre de nouvelles entreprises adoptant comme organisation le télétravail (contre 1875 en 2020, la France en comptait 2606 en 2021) puis, dans une moindre mesure, la transformation des organisations existantes. Autrement dit, les nouveaux salariés et les nouvelles entreprises qui entrent sur le marché sont déjà largement configurés selon un modèle d'organisation du travail flexible, hybride et construit par négociation conventionnelle.

Dans deux tiers des accords professionnels ou avenants enregistrés en 2021 sur le télétravail, le droit à la déconnexion a été rappelé. Il s'agit non seulement d'une limite légale à respecter pour les managers et

dirigeants mais c'est aussi le marqueur d'un cadre protecteur pour les salariés dans une configuration nouvelle du travail. Celui-ci intervient après des balbutiements dans la pratique des outils numériques et des exigences de disponibilité des salariés en situation de télétravail.

Cette production démontre à la fois le volontarisme des entreprises et des salariés pour convenir d'un cadre du télétravail mais aussi, un changement d'échelle dans la pratique même du ce dernier. Il s'agit d'une traduction de la situation de télétravail majeur, continuité du télétravail mineur mais de laquelle ont déjà émergé les pistes d'une organisation hybride, bâtie sur les attentes des salariés et des managers et non sur un modèle théorique imposé.

Des conventions de service flexibles mais encadrées

L'inégalité des salariés devant le télétravail, qui est aussi induite par l'objectif de performance de l'entreprise, peut être une source d'importantes frustrations et d'une dégradation du climat au sein de l'entreprise. Pour éviter ces tensions, il convient d'appliquer une « symétrie des attentions » entre tous les salariés. Aux salariés ne pouvant avoir recours au télétravail seront proposés des améliorations et des aménagements de leur cadre de travail (horaires, rythme), une diversification de leurs missions etc.

La symétrie des attentions doit également s'appliquer aux partenaires sociaux. Dans la mesure où la puissance publique n'est pas attendue comme productrice de ces conventions (ni les organisations syndicales au niveau national), les partenaires sociaux dans l'entreprise doivent pouvoir être associés aux conventions et équipes de projet. Il apparaît aussi pertinent d'améliorer l'exercice de leurs missions par des formations aux outils numériques pour maintenir leur activité syndicale à distance et leur contact auprès des salariés.

Il n'existe alors pas de modèle standard pour le télétravail car cette configuration doit pouvoir s'adapter aux entreprises et aux choix des salariés. Pour concilier ces particularités et s'assurer d'une organisation efficace du travail, La Mutuelle Générale a lancé des conventions de service définies par les équipes qui établissent les règles du travail selon leurs préférences et leurs objectifs, au niveau d'un périmètre dont la granularité peut varier (un service, un département ou une direction). L'approche choisie est celle d'un contrat sur l'efficacité de service dans

une vision globale. Ce sont les bases de l'Open Travail. L'implication des salariés dans l'élaboration de ces conventions renforce également la cohésion des équipes et le sentiment d'appartenance des salariés en général.

Cette flexibilité proposée par l'organisation dite hybride doit cependant être accompagnée de trois principaux garde-fous :

- La direction des ressources humaines accompagnée par une équipe projet doit pouvoir piloter ces conventions avec le manager, seul responsable de l'organisation. D'ailleurs, le rapport de subordination évolue. Dans une organisation du travail traditionnelle, la sanction de l'activité ou de mauvaise performance se traduisait par un ajustement de la rémunération variable voire la crainte du licenciement. L'organisation hybride préfère le risque de retour sur site comme possible sanction. Cette situation est redoutée tant elle affecte l'équilibre auquel un collaborateur a pu s'habituer mais se corrige par un plan à suivre pour retrouver le travail hybride. Les managers et la direction des ressources humaines sont alors chargés d'élaborer cette évaluation des objectifs pour le plan de retour du salarié.
- L'évaluation des prérequis et dispositions à l'Open Travail doit être réalisée en amont et notamment dans le cas des nouveaux salariés ou les plus jeunes d'entre eux. Il s'agit aussi d'une question d'adaptation à l'organisation de l'équipe, donc d'intégration et pas seulement de performance. Progressivement, le référentiel de compétences de l'entreprise pourra évoluer pour tenir compte des qualités nouvelles attendues pour pouvoir être efficace en Open Travail (autonomie, capacité à déléguer...)
- L'accueil des nouveaux salariés sur site. Cela permet d'établir un premier contact solide et d'offrir une occasion de renforcer la cohésion des équipes existantes.

Si ces conventions de service reposent sur le choix des salariés en phase avec les objectifs de performance de l'entreprise, le rôle du dirigeant est également de proposer une mesure globale qui repose sur la satisfaction des salariés. Un baromètre annuel, construit sur une expression anonyme doit pouvoir recenser les retours sur l'expérience des salariés. Il convient également de demander aux collaborateurs

la recommandation qu'ils pourraient formuler, s'ils sont fiers de leur entreprise et s'ils estiment que de bonnes décisions ont été prises par les managers et dirigeants.

*

La rencontre entre les attentes des salariés et les objectifs du dirigeant permet de construire une organisation du travail sur-mesure pour l'entreprise, hybride par définition. Elle renforce les acquis positifs de la pratique du télétravail de ces dernières années et rompt définitivement avec les réflexes standards et inadaptés d'une utilisation soit massive soit trop timide du distanciel. Mais pour passer définitivement du travail à distance au « travail sans distance », c'est-à-dire une organisation où la distance entre le bureau ou le siège de l'entreprise et le domicile du salarié n'a aucun impact sur la performance de l'entreprise et le lien entre les salariés, il convient de repositionner le management autour de la qualité de vie des salariés et de la satisfaction du client.

CHAPITRE 3

L'OPEN TRAVAIL, UNE OPPORTUNITÉ POUR REMETTRE QUALITÉ DE VIE DES SALARIÉS, SATISFACTION DU CLIENT ET PERFORMANCE AU CŒUR DU MANAGEMENT

03

Le nouveau rôle des managers pour améliorer la performance des entreprises

Une transition vers une organisation du travail hybride doit être organisée par l'entreprise de manière à éviter les pertes de productivité en adoptant un management du résultat. Il s'agit alors d'opter pour un fonctionnement aux objectifs et le rôle des managers est charnière dans ce changement. Le manager est le plus impacté par les conséquences du changement d'organisation induits par le télétravail. Le bilan de ces dernières années de déploiement massif du télétravail est d'ailleurs éloquent : 49% des managers ont mal vécu le télétravail^[1].

La problématique engendrée par le télétravail est la suivante, et cela indépendamment du nombre de jours de télétravail accordé dans l'entreprise : chaque salarié devra travailler avec ses collègues et son manager qui sont en partie sur site et en partie à distance, lui-même étant en partie sur site et en partie à distance. Et cette problématique est identique quel que soit le nombre de jour de télétravail accordé par l'organisation. Un seul jour suffit pour que désormais le quotidien devienne systématiquement « hybride » (des collaborateurs à la fois sur site et à la fois à distance).

Dans ce cadre, l'exercice de la mission du manager évolue. Il ne peut plus être dans le contrôle permanent sinon dans une configuration où le ratio manager/managés augmente fortement. Il doit donc évoluer pour manager par les objectifs en donnant plus de responsabilité et d'autonomie à son équipe. Ce mode est aussi bénéfique pour les collaborateurs et leur employabilité.

Par ailleurs, le travail à distance permet d'étendre l'amplitude horaire des salariés qui souhaitent concilier leur vie professionnelle et familiale (écoles, activités). Les amplitudes des uns et des autres allongent les plages horaires travaillées de l'entreprise pouvant s'étaler par exemple de 7h à 21h. Le manager est alors contraint de s'aligner sur ces amplitudes, ou plutôt, d'en assumer l'étendue et la diversité qui correspondent aux choix des salariés. A nouveau, on en déduit que pour réussir, le manager fait évoluer son organisation et va avec ses équipes, fonctionner par les objectifs et non plus par un contrôle permanent de leur activité.

¹ *Télétravail et organisation hybride 2022, Malakoff Humanis.*

Une transition vers une organisation du travail hybride qui ne nuit ni à la performance des entreprises ni à la qualité de vie et aux choix des salariés nécessite le passage à un fonctionnement à l'objectif où le manager devient un véritable « coach » du résultat. Il s'agit d'une rupture nette avec le modèle « contrôlant » hérité de l'ère industrielle et du taylorisme.

Ce mode de management doit reposer sur des outils de mesure de la performance et des objectifs. C'est la condition requise pour ne plus avoir besoin du contrôle permanent des équipes. Cette approche permet également d'aligner l'entreprise et les équipes sur les indicateurs clés et de positionner au centre des enjeux la satisfaction du client et la mesure de cette satisfaction. Cette orientation client est de nature à renforcer la conscience des salariés de participer à un objectif global.

La transformation des lieux de travail au profit de la qualité de vie des salariés

L'organisation hybride du travail suggère une adaptation aux attentes des salariés qui ne sont nécessairement pas parfaitement alignées. Outre les dispositions qui peuvent être définies dans les conventions de service, un autre bouleversement dans le quotidien de la vie de l'entreprise intervient, celui des lieux de travail.

Une nouvelle organisation du travail exige une flexibilité dans l'utilisation des bureaux. L'immobilier n'est plus un input mais une conséquence de l'ensemble de l'organisation du travail qui suppose de « dépersonnaliser » le concept du bureau au profit d'espaces collectifs, partagés ou individuels mais libres d'utilisation. Le *flex office* correspond à une alternance entre présentiel et distanciel pratiquée par déjà 38% des salariés. 84% des dirigeants sont prêts à adopter ce modèle d'organisation hybride.

D'un point de vue pratique, cette transformation modifie la politique immobilière des entreprises. Le télétravail ou le *flex office* correspond à une moyenne de deux jours télétravaillés par semaine dans une entreprise. Cette évolution entraîne une diminution des volumes nécessaires aux grands consommateurs d'espace de travail (banques et assurances notamment). Par exemple, 50 à 60% des transactions immobilières de plus de 5000 m² en 2021 concernaient des réductions de 20 à 30% des surfaces. Les campus d'entreprise sont moins

recherchés en même temps que la demande de surface diminue. Certaines entreprises vont privilégier des locaux centraux, bien desservis et des projets de plus petite taille. Cette transformation qui est de nature à réduire les coûts immobiliers des entreprises intervient après une période progressive de hausse de ces coûts entre 2001 et 2017, notamment dans les centres d'affaires et urbains^[2]. La conséquence immédiate est également la nécessité de livrer une formation aux salariés et des outils de travail à distance adaptés pour s'inscrire au mieux dans une logique de performance appuyée sur les technologies numériques.

De même, une transition doit s'opérer depuis la logique traditionnelle de la santé au travail vers une approche plus globale de la qualité de vie des salariés. Cette exigence tient compte du changement de frontière entre la vie privée et la vie professionnelle. La santé au travail, « à distance », implique un investissement de la part de l'entreprise (matériel etc.) mais comprend également une dimension psychologique avec une aide permanente à apporter aux salariés. L'éloignement de l'espace collectif ou l'insertion dans un milieu professionnel qui n'est pas en permanence physiquement rassemblé exige en effet que l'entreprise établisse une assistance avec ses salariés.

La qualité de vie au travail des salariés s'en trouve renforcée : ces derniers disposent d'une meilleure capacité d'arbitrage pour le lieu de résidence sans que la proximité avec le lieu de travail soit le critère fondamental. Pour 37% des salariés, la réduction du temps de trajet entre le domicile et le travail a d'ailleurs été considérée comme le principal avantage tiré de la crise pandémique^[3]. Une mobilité géographique vers des zones moins onéreuses sur le foncier peut leur redonner du pouvoir d'achat. A cet égard, les mouvements de changement de lieu de résidence toucheraient davantage les grandes villes qui ont expérimenté le télétravail de manière plus massive que les zones périphériques : 56% des Parisiens sont concernés par le télétravail contre 10% des habitants des petites communes.

La question territoriale tient à cet égard une place majeure le nouveau contexte du télétravail. Les villes vont pouvoir se livrer à une compétition pour attirer les télétravailleurs. L'attractivité de ces lieux

2 *Rapport du Sénat, octobre 2021.*

3 *Malakoff Humanis, 2021.*

ne reposera pas uniquement sur la valeur du foncier, elle rend plus forte les éléments autour du cadre de vie : infrastructures collectives (écoles, accès aux soins), commerces, sécurité, culture, espaces verts, transports collectifs (urbains et axes nationaux), qualité numérique, etc. Le bénéfice pour le salarié va donc au-delà du pouvoir d'achat, il s'étend jusque dans la qualité du cadre de vie.

Le lieu de résidence devient un enjeu crucial pour le maintien d'une activité de télétravail, donnant plus d'importance encore à la qualité de l'habitat. L'Institut National d'Etudes Démographiques (INED) rappelait en 2020 l'augmentation de la notion de confort dans la recherche d'appartement (15% des sondés) notamment mesurable par la qualité de l'isolation thermique et la rénovation énergétique du logement (Réglementation environnementale « RE2020 »).

Dans certains cas déjà, la distance entre le lieu de résidence et les locaux de l'entreprise a été mal acceptée par certains dirigeants. Le télétravail ne pourrait justifier un déménagement trop loin du « lieu de travail » et une entreprise peut être fondée à licencier un salarié qui se serait installé trop loin de l'entreprise, comme l'a précisé la justice au printemps de cette année^[4]. Ce genre de situations ou de blocages peut se répandre et durer si les entreprises ne parviennent pas à déterminer le bon équilibre avec les salariés et si une organisation flexible n'est pas définie.

Sur cette question aussi les attentes des salariés semblent claires : 48% d'entre eux envisagent le télétravail sur de longues distances, une option acceptable pour 58% des dirigeants. L'Open Travail offre cette souplesse-là : si les emplois ne sont pas affectés à un site géographique précis et permettent aux collaborateurs d'habiter là où ils ont choisi d'habiter, l'entreprise organise et prend en charge financièrement le cas échéant, le retour sur site de ses collaborateurs, à raison de quatre jours au minimum par mois pour ce qui concerne La Mutuelle Générale.

Les longues distances ne sont par ailleurs pas un obstacle au bon fonctionnement de l'entreprise et des équipes. Embaucher des collaborateurs dans d'autres villes plus éloignées ou permettre des déménagements dans des rayons plus grands est non seulement un moyen d'offrir aux salariés un cadre de vie moins onéreux que dans

⁴ Cour d'appel de Versailles, 10 mars 2022.

certaines grandes villes mais c'est aussi un atout pour l'entreprise qui souhaite se rapprocher de ses clients ou de zones cibles pour son activité, loin de son siège. Le dirigeant fera ici le choix d'enraciner et de construire une partie de ses équipes au plus près de la conduite de ses activités.

Enfin, la flexibilité permise par l'Open Travail est aussi particulièrement bénéfique pour les salariés aidants. Les quelques millions de salariés en France qui doivent concilier l'accompagnement quotidien d'un proche en situation de dépendance ou de handicap avec leurs exigences professionnelles peuvent tirer un bénéfice appréciable de cette nouvelle organisation du travail. Par la souplesse d'horaires et d'organisation qu'elle leur permet, elle facilite l'organisation de l'accompagnement du proche, réduisant ainsi le stress et la charge mentale de l'aidant à son propre profit et au profit de la personne aidée. L'évolution démographique, l'augmentation de la part des personnes âgées et notamment nonagénaires à venir ainsi que la nécessité d'une politique globale de prise en charge de la dépendance sont des paramètres qui s'imposent au dirigeant aujourd'hui. Cet engagement ancre davantage l'entreprise dans une mission sociale et dans le contexte de vie des salariés.

Emporter un collectif

Source de performance, cette approche renforce la cohésion des équipes et le sentiment d'appartenance des salariés à un collectif qui cherche l'efficacité de l'entreprise. En cela, la vision que le dirigeant peut insuffler à ses équipes en vue de la performance est mieux portée par cette nouvelle organisation du travail.

Dans l'organisation de l'Open Travail, la part du collectif fait partie de la clé de voute du dispositif. Il s'agit plus d'organiser les moments collectifs que le télétravail en soi.

Au sein de La Mutuelle Générale, en fixant à quatre jours au minimum par mois le temps de présence sur site dédié au collectif, nous avons recréé les conditions pour que les communications informelles puissent circuler et pour que les rapports physiques, au sein d'une direction et en transversal, trouvent un espace suffisant pour exister.

Durant ces quatre jours, les collaborateurs sont obligatoirement sur site et le manager met en œuvre des actions de team-building, des formations collectives, des travaux d'équipe et des moments de transversalité avec les autres directions.

« Pour autant, ajoute Olivier Beaunay⁵, chercheur-entrepreneur, prenant sa place au sein de la société numérique et de ses nouveaux usages, ce nouveau contexte du travail n'atomise pas le travail en décomposant l'entreprise en une myriade d'individus. Il représente une chance de réhabiliter les communautés de travail à travers la participation, fut-elle en ligne, à l'activité de l'équipe et la contribution à ses projets, mais aussi à travers des relations et des réseaux de travail renouvelés avec ses collègues. Des contraintes du lieu on passe ainsi aux ressources du lien. En somme, l'Open travail, c'est la vie en mode tribu ».

Cette organisation de la vie sociale et collective des salariés ne détruit pas les évolutions précédentes de la vie de bureau, elle les prolonge, les transforme et les améliore. L'*open space* avait ainsi tiré une partie de son succès de l'esprit de groupe, de l'échange d'informations et de la vie collective plus intense. Il rompait avec une organisation spatiale bureaucratique issue de la rationalité administrative qui cloisonnait plus qu'elle ne reliait les équipes et les individus. Ces dernières années, les nouvelles technologies numériques avaient permis d'occuper une des fonctions de l'*open space* en offrant une certaine intensité des échanges. Puis, une nouvelle flexibilité, à la fois d'organisation mais aussi pratique (économies sur l'immobilier et le matériel) avait émergé avec le *co-working*, bien avant les confinements. La fonction de ces espaces était justement de permettre à une équipe, une entreprise, de se retrouver à un endroit où les bureaux étaient dépersonnalisés et vécus aussi comme un lieu de rencontre.

L'Open Travail parachève une évolution naturelle du marché du travail et de l'organisation des salariés dans leurs missions. Le cœur de l'entreprise demeure un lieu fixe par lequel les salariés partagent une identité commune, vivent la rencontre sur ce lieu comme un but social et professionnel. Si la réalisation de la tâche du salarié se fait en partie (parfois en grande partie) à son domicile, son rôle social et humain est pleinement vécu dans des moments dédiés. L'Open Travail parvient à faire de la réunion des collaborateurs un moment plus social tout en

5 Olivier Beaunay, chercheur-entrepreneur in blog *Opentravail Lab*

permettant que les dispositions de la réalisation de la performance et de la satisfaction du client puissent être prises et respectées.

Cette organisation hybride renforce donc paradoxalement le collectif d'une entreprise en permettant l'épanouissement des attentes personnelles du salarié. Celui-ci trouve sa place dans l'organisation de l'entreprise comme il le devrait dans la société en participant à une performance collective.

Attirer des talents

Dans un contexte de télétravail généralisé, les salariés et notamment les cadres amenés à répondre à des offres d'emplois auront tendance à préférer des entreprises plus favorables que d'autres à leurs attentes. Il s'agit d'une incitation claire à développer une offre d'Open Travail de qualité et efficace. Pour le dirigeant c'est aussi l'occasion de faire du bureau une « vitrine de la marque employeur et des valeurs de l'entreprises »^[6]. C'est un vecteur de lien social qui permet de fédérer et d'attirer des talents^[7].

Selon la 13^e édition de l'étude Randstad Employer Brand Research publiée en mai 2022, si le principal critère d'attractivité d'une marque employeur en 2022 reste les « salaires et avantages » (pour 64% des sondés), l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle (57%) vient très vite comme critère déterminant. Et l'Open Travail a nécessairement un impact fort sur l'optimisation de cet équilibre. À l'heure où les tensions sont vives sur le pouvoir d'achat et le marché de l'emploi, promouvoir le télétravail est aussi un moyen de fidéliser et de séduire, à l'heure où seuls 33% des sondés français déclarent en bénéficier, contre 38% à l'échelle européenne. La souplesse qu'induit ce mode d'organisation séduit tout particulièrement les générations Z (18-24 ans) et Y (25-34 ans). D'ailleurs, la dernière enquête menée par le BCG auprès des salariés a relevé que le tiers des salariés français exclus du télétravail envisageaient de quitter leur emploi, une proportion qui s'élève à 54% chez les salariés de la génération Z^[8].

6 Christel Zordan, Directrice générale de la société de la Tour Eiffel.

7 Olivier Taupin, Head of Agency Office & Industrial France, Cushman et Wakefield.

8 BCG, le 7 juillet 2022.

Pour un dirigeant, prendre le chemin de l'Open Travail et non du retour en arrière sur le télétravail c'est envoyer un signal fort au marché de l'emploi et des talents. Une entreprise qui chercherait à ne pas poursuivre l'actuelle transformation et à revenir une organisation antérieure donnerait l'impression (ou admettrait même) qu'elle n'est pas adaptée à une nouvelle organisation plus flexible du travail pourtant adoptée par d'autres entreprises concurrentes. L'organisation hybride suppose enfin une capacité d'adaptation, des qualités de collaboration, d'initiative et d'autonomie. L'Open Travail permet, de fait, une forme de sélectivité automatique des talents.

CONCLUSION

Le dirigeant face aux défis de l'Open Travail

Deux convictions ont guidé mes réflexions dans l'élaboration et la mise en place de l'Open Travail.

C'est tout d'abord la performance de son organisation, quelle que soit l'organisation du travail, qui doit rester au cœur de la stratégie du dirigeant. L'objectif et l'intérêt du dirigeant sont la performance de son organisation. Elle passe par l'optimisation, la consolidation et la solidité de l'activité de l'entreprise, la maximisation de l'outil et du patrimoine. A cet égard, le contexte du télétravail offre des leviers de performance mais aussi des risques de sous-performance si le changement n'est pas conduit efficacement. Une organisation irrationnelle et standard de télétravail généralisé peut faire d'une entreprise une perdante de ce changement. D'autres, qui prennent une voie hybride et équilibrée entre l'objectif de performance et la vie des salariés, dégageront des gains de productivité.

L'organisation efficace du télétravail relève également de la responsabilité partagée de l'entreprise ainsi que de ses salariés et non de l'intervention d'un régulateur. La diversité des situations des salariés et des activités des entreprises induit une négociation sur mesure des accords sociaux liés au télétravail. La croissance des accords et avenants liés au télétravail démontre également la capacité des parties prenantes à s'adapter et à encadrer de manière autonome les situations nouvelles. L'intervention de l'Etat de manière centralisée et ad hoc ne semble pas adaptée à la diversité des cas.

NOTES STRATÉGIQUES DE L'INSTITUT CHOISEUL

Nouvelle série

Préserver notre industrie de défense

François Mattens

Faire de la France une Solar Nation

Pascal Lorot

Repenser la souveraineté.

Briser la tragédie des horizons

Lorraine Tournyol du Clos

Quels leaders pour demain ?

Pascal Lorot

Favoriser l'adoption du Cloud en France.

Entre compétitivité et souveraineté

Christian Saint-Étienne, Hubert Védrine et Aurélien Portuese

L'avenir de la réassurance post-covid

Olivier Pastré et François-Xavier Albouy

L'eau, un enjeu stratégique mondial.

Les atouts de la France dans la compétition mondiale

Jean-François Daguzan

INSTITUT CHOISEUL

L'Institut Choiseul est un *think and do tank* indépendant, non partisan et à but non lucratif. Il se dédie au décryptage des grands enjeux économiques et à la fédération de la jeune génération économique.

Pour alimenter le débat public et incarner les dynamiques économiques en cours, l'Institut Choiseul produit des Notes Stratégiques, des études ponctuelles et des classements de jeunes leaders. Pour fédérer et animer ses communautés, il déploie des événements de haut-niveau mêlant networking convivial, témoignage d'experts et de praticiens et échanges sur des sujets de prospective, sur différents territoires et verticales économiques, en France, en Europe et en Afrique.

Au croisement de la communauté d'affaires et du cercle de réflexion, l'Institut Choiseul offre une plateforme aux décideurs économiques privés comme publics pour s'identifier mutuellement, se mettre en réseau, promouvoir leurs initiatives et réfléchir aux grandes tendances économiques de demain.

Institut Choiseul

12, rue Auber | 75009 Paris, France

Tél. : +33 (0)1 53 34 09 93

Email : contact@choiseul.info

www.choiseul.info

www.choiseul-france.com



[@instchoiseul](https://twitter.com/instchoiseul)

[Institut Choiseul](https://www.youtube.com/InstitutChoiseul)

Cette Note ne peut être vendue.

Dépôt légal : octobre 2022

ISBN : 978-2-4938-3902-2

Imprimé en France.

© Institut Choiseul 2022. Tous droits réservés.

INSTITUT
CHOISEUL



9 782493 839022