

Indeed - Marketing | FR - Turning Workforce Aspirations Into Company Policy - October 2020

Bonjour à tous et bienvenue dans ce webinar Indeed, nouveau format, un petit peu plus court, mais aussi bien plus dense sur le thème de la marque employeur, qui est un sujet phare et pleinement d'actualité, avec pour thème « Transformer les aspirations des employés en culture d'entreprise », et avec un sous-texte même « Pourquoi l'épanouissement au travail est plus important que jamais ? » Parce qu'en fait, on va faire tout un focus et un laïus sur les évolutions des comportements des candidats aujourd'hui pour que, justement, vous puissiez travailler votre marque employeur pour à la fois attirer les meilleurs talents, mais aussi retenir vos meilleurs talents.

Tout au long de ce webinar, vous avez une petite case questions/réponses qui est disponible et un tchat dans lesquels vous pouvez communiquer avec nous.

Donc, je vous invite à interagir, à poser vos questions tout au long du webinar.

Et on a prévu un temps à la fin, justement pour y répondre tous ensemble.

Donc, n'hésitez surtout pas à poser toutes vos questions, toutes vos remarques, tous vos commentaires supplémentaires également, qui peuvent être pertinents à vos yeux, voilà.

Je m'appelle Éric Gras, je suis spécialiste du marché de l'emploi pour Indeed.

Ça fait quatre ans que je suis chez Indeed maintenant, 20 ans dans le monde du recrutement.

Donc, ce n'est plus un hasard, c'est une véritable passion.

Et donc, mon rôle chez Indeed, c'est de nous nourrir de toute la data qu'on a, qui est puissante à la fois à travers le monde, mais également en France, puisque nous sommes le premier site d'emploi mondial.

En France, un petit focus rapide, Indeed, c'est aujourd'hui près de 7 millions de visiteurs uniques.

C'est le premier site d'emploi, je vous l'ai dit en global, mais c'est également la première application d'emploi téléchargée sur l'Apple Store et Android.

Indeed est un moteur de recherche, ce n'est pas un job board.

La nuance est importante parce qu'on fonctionne différemment, c'est-à-dire que déjà gratuitement, l'ensemble des entreprises qui ont un site carrières sont présentes sur Indeed, puisqu'on aspire en fait toutes les offres d'emploi qui existent.

On les qualifie et on les dédouble, donc on en aspire un peu plus de 1 200 000 chaque mois.

Et une fois qu'on les a qualifiées et doublonnées, il reste environ 500 000.

Ce qui représente environ 180 000 employeurs en ligne.

Et on a à peu près 8 millions de CV aujourd'hui déposés dans notre CVthèque.

Donc, pour entrer dans le vif du sujet, la première chose à bien avoir en tête, mais ça, vous l'avez tous vu à travers vos métiers et vos entreprises, c'est que le marché du travail est en constante évolution : évolutions technologiques, évolutions sociales, évolutions politiques, évolutions économiques ; et un autre facteur qui aura une incidence et un impact pour longtemps dans ce marché du travail, c'est ce fameux Covid-19 qui nous a bien sapés le moral et la vie pendant quelques semaines, quelques mois et qui continue encore pour un moment.

Et à noter que chaque crise fait évoluer et bouscule les habitudes.

Donc s'il fallait voir le bon côté des choses de cette crise sanitaire, c'est qu'il y a des choses qui existaient, qui étaient plus ou moins en attente de transformation et de changement, et qui ont accéléré incroyablement ces changements, à la fois côté organisation des entreprises et à la fois côté comportement des candidats.

Mais je vais y revenir tout de suite.

On voit ici deux images assez symboliques de ce qu'on vit aujourd'hui, moi, le premier, l'habitude de faire des réunions avec ses collègues, avec nos clients en physique, d'interagir avec eux.

Et aujourd'hui, tout se fait ou une grande partie des choses se fait à distance, en mode virtuel, pour un certain nombre de métiers qui le permettent aujourd'hui.

Ce changement a été rapide et soudain et il a impacté à la fois nos modes de travail, nos organisations personnelles et a fait évoluer le mode du télétravail qui aujourd'hui devient une habitude pour une grande partie d'entre nous.

Dans le monde du travail, il y a une constante, de toute façon, c'est le changement.

Donc, on va voir comment les entreprises réussissent à planifier l'avenir puisque ce changement est une constante, donc, les meilleures entreprises arrivent à anticiper, à voir quelles sont les tendances pour s'organiser, faire évoluer leurs organisations et changer les habitudes et les organisations.

Pour savoir justement comment anticiper, comment s'améliorer dans l'avenir, il y a une clé essentielle, c'est de se tourner vers les collaborateurs et vers les candidats pour comprendre quelles sont leurs attentes en matière d'emploi avec ces fameux trois mots le Comment, le Quand et le Pourquoi.

Quand on pose ces trois questions-là, on arrive à comprendre quelles sont les aspirations des candidats et des collaborateurs et à la fois comprendre, c'est anticiper et donc s'adapter à ses organisations, à ses attentes et à ses comportements.

Comment est-ce que je peux attirer et conserver des talents de mon entreprise qui elle, l'entreprise, a toujours besoin de se développer, de gagner du chiffre d'affaires, de gagner des parts de marché.

Pour garder de la croissance, il faut, je vous l'ai dit, se concentrer sur l'avenir et donc offrir de la valeur à ses salariés pour garder et attirer les meilleurs talents.

Et donc la valeur, on va définir ce que c'est ensemble, pour comprendre ce qu'est la valeur aujourd'hui importante attendue par les collaborateurs.

On cette étude, qui a été faite par Futur Workplace et Forbes, qui montre les opportunités de cette crise.

Et on voit que quand on m'a posé cette question, un panel représentatif d'entreprises, de très loin, elles ont dit que cette crise, justement, avait permis de réinventer les pratiques de travail.

La deuxième chose qui vient juste derrière, c'est que cette crise a permis pour beaucoup d'entreprises de former leurs employés à de nouvelles compétences pour plus de polyvalences.

Parce que forcément, quand les organisations évoluent, les métiers évoluent, les fonctions évoluent et donc il faut former tout au long de la vie ses collaborateurs.

Et donc, ce temps de pause, entre guillemets a été aussi une opportunité de consacrer du temps à la formation.

La troisième chose qui vient juste derrière, c'est d'utiliser cette situation pour créer des cours sur la manière de gérer la pandémie.

Alors, les cours sur la manière de gérer la pandémie, ce n'est pas des cours de chimie, de biochimie ou de médecine, c'est, quand on passe justement du tout au tout, je travaillais tous les jours au bureau, je travaille tous les jours de chez moi.

En plus, souvenez-vous, au début de cette crise, il y a eu le confinement ou d'un seul coup, on s'est quand même retrouvé à travailler à la maison avec sa famille quand on a la chance d'avoir une famille, son conjoint, ses enfants, etc., parfois même ses parents, donc il a fallu aider et accompagner aussi les gens et donc une partie, de mon point de vue pas suffisante, mais à consacrer du temps aussi à accompagner ses collaborateurs sur ce nouveau mode d'organisation.

Des entreprises en ont profité aussi pour créer des nouveaux produits et services.

On l'a vu avec la restauration, qui a été l'un des secteurs, bien sûr, le plus touché pendant cette crise.

Il y a des entreprises très agiles qui se sont mis à mettre en place la livraison à domicile ou la vente de plats à emporter.

Il y a plein d'autres entreprises qui ont adapté leurs produits et services à ce qui allait se passer dans les semaines qui arrivent, mais aussi à anticiper sur l'après-Covid et donc en ont profité pour investir et innover.

Et enfin, un faible pourcentage qui dit que cette crise n'a pas été avantageuse pour eux.

Alors, quels sont les principaux atouts qui attirent les candidats aujourd'hui ?

D'ailleurs, juste avant de démarrer sur ça, je vais demander à Cécile qui m'accompagne, de vous envoyer un petit sondage parce que votre retour sur l'expérience, justement, m'intéresse.

Voilà, donc vous avez ce sondage qui est assez simple : selon vous et dans votre entreprise, est-ce que cette crise a créé des modifications ?

Est-ce que votre entreprise à innover, à changer ses pratiques ?

Vous avez quatre réponses possibles : oui, de manière significative ; oui, en partie ; 4, pas vraiment ou pas du tout.

Donc là on est à 48 % de oui, en partie en premier.

En deuxième, ça se bat entre le pas vraiment et le oui de manière significative.

Je vous laisse encore quelques secondes pour répondre.

OK.

Donc, en premier ressort vient le « oui, en partie », pour 44 % d'entre vous.

En deuxième vient le « pas vraiment », donc c'est ça qui m'inquiète le plus.

En troisième, juste derrière « oui, de manière significative ».

Et ce qui est rassurant, c'est qu'il n'y a quand même que 5 % pour lesquels il n'y a eu aucun changement.

Donc, merci pour votre participation.

Je vous partage les résultats ici.

Donc je vous disais, après, on va se poser la question de quels sont les principaux atouts qui attirent les candidats aujourd'hui ?

Si je vous pose la question à l'ensemble d'entre vous de savoir depuis combien de temps vous êtes sur votre poste de travail.

Une très, très large majorité va répondre 5 ans ou moins.

Ce que l'on constate, c'est qu'avant les générations précédentes, on voulait, on avait envie et on avait besoin, on n'avait aussi parfois pas le choix, mais de faire carrière dans un métier et dans une entreprise.

Aujourd'hui, et ce n'est pas une question de génération, c'est vraiment une question d'époque, quand on pose la question à l'ensemble des collaborateurs et des candidats, ils ne se projettent pas du tout sur un seul métier, sur une seule entreprise ; parfois sur un seul métier, mais avec la conscience que ce métier de toute façon va évoluer parce que les technologies évoluent, parce que le monde évolue.

Et au sein même de votre métier, si vous n'avez pas répondu à ma question moins de 5 ans, si ça fait 15 ans ou 20 ans que vous êtes dans votre entreprise au même métier, vous allez vous rendre compte que si vous faites un petit retour en arrière, il y a 5 ans, il y a 10 ans, il y a 15 ans, votre métier n'était pas le même, à la fois en termes d'outils, en termes d'organisation, en termes de pratique.

Donc ça, c'est une chose qui est déjà assez claire qu'il faut avoir en tête quand on est recruteur, on ne recrute pas un talent qui va rester chez soi 10, 15 ou 20 ans a priori.

OK ?

Il y a une étude Deloitte qui a été faite justement, si on parle plus d'époque mais de génération, qui a été faite sur 10 000 millennials.

Je vais enlever ça.

Sur 10 000 millennials, et qui indique que dans 36 pays sur ces 10 000 millennials, 43 % prévoit de changer de travail dans les deux ans.

Alors, comment on va faire pour attirer et retenir ces talents ?

Vous avez ici un sondage intéressant, on a fait chez Indeed et qui montre qu'il faut connaître la motivation des candidats pour répondre à leurs attentes, et justement, pour arriver à les motiver et à les fidéliser.

La première chose qui ressort de très loin, et ça c'est systématique, et c'est ce que je fais dans les workshops et les ateliers avec les entreprises qu'on accompagne, c'est la rémunération et la localisation.

C'est le bas de la pyramide de Maslow, c'est le besoin primaire, quand on cherche un travail, on cherche un travail qui correspond à ses attentes financières ; pas forcément gagner plus, mais j'ai des besoins personnels, j'ai des frais, j'ai une famille à nourrir, une maison à payer.

Donc, la rémunération est le premier critère indispensable.

La deuxième, c'est la localisation.

Travailler le plus près possible de chez soi ou sur un lieu qui est facile d'accès et, si possible, le moins coûteux possible et le plus rapide possible.

Mais juste après, ces deux éléments essentiels et basiques viennent tout de suite la flexibilité et l'équilibre vie pro/vie perso.

Donc ça, c'est un élément qui a grandi de façon relativement importante sur ces 2-3 dernières années et qui, aujourd'hui, prend une place significative.

Parce que si on enlève donc la rémunération et la localisation, c'est bien l'élément le plus important, avec juste derrière, mes intérêts et mes valeurs correspondent au poste.

Donc si on résume, un candidat, aujourd'hui, qui serait susceptible de rester chez vous, d'être heureux, aura un job qui correspond à ses attentes en termes de rémunération, en termes de localisation, qui offrira une certaine flexibilité avec un bon équilibre entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle et qui a de l'intérêt et qui correspond à ses valeurs.

D'ailleurs, juste après, je vais vous partager une autre étude qui est une étude qui a été faite par Manpower Group, sur qu'est-ce qu'on entend par la flexibilité ?

C'est comme l'équilibre vie pro/vie perso, on en parle beaucoup, mais il y a tout un tas de mots qui se cachent derrière tout ça.

En 2019, 67 % des actifs ont effectué une recherche pour envisager une réorientation qui améliorerait leur flexibilité et leur équilibre vie pro/vie perso.

Retenez bien ce chiffre, cette étude, elle est juste impressionnante.

L'année dernière, en 2019, 67 % des actifs ont effectué une recherche avec une volonté plus ou moins réelle en tout cas, mais un intérêt réel d'améliorer la flexibilité et l'équilibre vie pro/vie perso.

Donc derrière le mot flexibilité, on entend la possibilité d'avoir des horaires variables.

Une chose que je dis souvent, que je trouve très peu dans les annonces aujourd'hui.

Si vous avez la possibilité d'offrir à vos collaborateurs un aménagement des horaires de travail, par exemple, commencer entre 8h00 et 9h30, partir au plus tôt à 16h00 ou plus tard, il n'y a pas de plus tard en général, mais ça peut changer considérablement l'équilibre vie pro/vie perso des gens.

En arrivant à 9h30, par exemple, ça m'évite de payer une garde d'enfant le matin.

Ça m'évite peut-être d'être dans les bouchons ou aux heures de pointe dans les transports en commun.

De partir un peu plus tôt va me permettre d'avoir une activité sportive à laquelle je tiens, etc.

Le choix des horaires correspond aussi à ça.

Le travail 100 % à domicile pour ceux qui le souhaitent.

La liberté du lieu de travail.

Je décide quand je veux d'être physiquement au bureau ou chez moi, ou peut-être dans un espace de coworking.

Offrir des congés de proches pour les aidants.

Ça, c'est un sujet sur lequel je vais revenir un tout petit peu plus tard.

Des semaines avec des horaires condensés.

Il y a des semaines où je suis très dispo et je peux travailler beaucoup et faire 50 ou 60 heures et puis, une semaine, je vais travailler moins ; ce qui compte, c'est que j'atteigne mes objectifs et que j'atteigne mes quotas raisonnables d'heures et de jours de travail.

Voilà, donc tout un tas d'exemples qui existent, qui intègrent la flexibilité.

Donc la flexibilité ne se résume pas au télétravail, ne se résume pas à un seul mot et à une seule définition.

Alors avant, la flexibilité, ce que je viens de vous dire, c'était associé au mot télétravail.

L'équilibre vie pro/vie perso aujourd'hui est une approche globale plus équilibrée.

Donc c'est à la fois, ça intègre le travail, ça intègre le domicile et la famille, ça intègre éventuellement une communauté, ça intègre aussi son bien-être personnel, cet équilibre vie pro/vie perso, et ça intègre bien sûr, la santé.

Et on voit que les entreprises d'ailleurs qui sont les plus efficaces sur cet équilibre vie pro/vie perso offert à leurs collaborateurs ont déjà amélioré considérablement leurs performances.

C'est-à-dire qu'un collaborateur qui est engagé, motivé et qui a un bon équilibre vie pro/vie perso est en moyenne de 50 % plus productif qu'un autre collaborateur.

Donc, dans les chiffres, à partir du moment qu'on fait confiance et on se donne les moyens d'offrir cet équilibre vie pro/vie perso à ses collaborateurs, l'entreprise est gagnante, elle s'y retrouve.

Et au niveau de la santé et du bien-être, on voit aussi une très, très forte baisse du nombre d'arrêts de travail, du nombre d'arrêts maladie et une forte baisse également du turn-over dans les entreprises qui ont mis ça en place.

Sur la partie télétravail pur, on voit au niveau mondial une évolution constante sur les 5 dernières années, et avec une évolution très, très forte depuis 2019.

Donc, on voit que c'est vraiment une tendance qui s'est accélérée extrêmement rapidement.

Et si on compare avec les chiffres France, donc ça, ce sont toujours des données Indeed, on voit sur l'année 2020 un pic très, très fort avec bien sûr l'impact du Covid dès le mois de mars, avril.

On voit ensuite que ça redescend un peu.

Tout ce que je peux vous dire, c'est que sur les 3 dernières années, tous les mots clés associés au télétravail, à la recherche de cet équilibre sur Indeed, ont augmenté en moyenne de 180 %.

En revanche, si on a regardé les mots clés dans les annonces des entreprises, ça n'a évolué que 30 %.

Donc ce qui veut dire que depuis 3 ans, les candidats actifs ou passifs dans la recherche d'emploi étaient en recherche déjà de cette flexibilité et cherchaient déjà des entreprises pouvant offrir cette flexibilité du télétravail à temps plein, à temps partiel ou des aménagements d'horaires de travail, mais que les entreprises, elles, n'ont pas suivi le mouvement et offraient assez peu finalement, d'opportunités à ces candidats.

Ce qu'on voit ici est une image très révélatrice de ce que beaucoup d'entre nous ont vécu ; on aurait pu rajouter aussi les animaux de compagnie, etc.

Pas toujours facile, bien sûr, de travailler de chez soi et de concilier la vie pro et la vie perso.

Et donc la question, c'est : aujourd'hui vous, en tant qu'entreprise, en tant que manager, en tant que RH, que pouvez-vous modifier pour aider vos collaborateurs à atteindre cet équilibre tant recherché entre la vie personnelle et la vie professionnelle ?

Il y a 3 choses sur lesquelles on va travailler maintenant.

La première, c'est les étapes de la vie.

La deuxième, c'est les responsabilités personnelles qu'on peut avoir.

Et la troisième, c'est la quête de sens.

En se posant ces 3 questions-là pour savoir déjà qui sont vos collaborateurs et quelles sont leurs préoccupations, on va pouvoir travailler sur cet équilibre vie pro/vie perso.

La première chose, c'est les étapes de la vie.

Reconnaître la diversité de vos équipes est une chose importante parce qu'il y a différentes générations.

Il y a aussi l'allongement de la durée de vie.

Quand on prend par exemple la génération Z, c'est la nouvelle génération qui arrive aujourd'hui sur le marché de l'emploi, ils ont des attentes, bien sûr différentes des millennials, par exemple, qui représentent d'ailleurs aujourd'hui un tiers des actifs en France.

Il y a aussi la génération X qui est la génération entre deux générations, qui est la mienne, par exemple, qui elle, par exemple, la génération X a à s'occuper à la fois de ses parents et en même temps de ses enfants.

Vous voyez, les attentes ne sont pas du tout les mêmes.

Et puis, vous avez aussi les baby-boomers qui sont souvent oubliés et mis à l'écart, qui sont la future génération de retraités, celle qui est en train de partir à la retraite ou celle qui va partir bientôt à la retraite.

Une chose importante aussi, on parlait tout à l'heure de la santé, etc., de l'évolution de la société, c'est que les gens travaillent de plus en plus longtemps et que l'espérance de vie, elle, augmente également.

Il y a de gros écarts aujourd'hui sur l'espérance de vie et sur le départ à la retraite.

Il y a depuis quelques années d'importants débats en France sur cet âge de départ à la retraite.

Pour être tout à fait concret, c'est qu'aujourd'hui, si vous faites le test et que vous regardez selon votre âge, à quel âge vous pourrez partir à taux plein, vous verrez qu'entre le taux légal annoncé et le taux où vous pouvez partir à taux plein, il y a un écart qui est assez important ; on se retrouve souvent à plus de 65 ans.

Au Japon, à titre d'information, l'âge de départ légal à la retraite est à 70 ans.

Et si on va juste en Europe, beaucoup plus près de chez nous, regarder ce qui se passe pour les Espagnols ou les Pays-Bas, par exemple, l'âge de départ à la retraite, il est à 67 ans.

Vous voyez qu'il y a des écarts relativement importants, mais il faut avoir ça en tête.

La question qu'on va se poser maintenant, c'est : quelles sont les raisons de rester en activité ?

Parce que c'est bien de dire : il faut travailler plus longtemps.

Il faut qu'il y ait suffisamment d'emplois pour continuer à travailler longtemps.

Et qu'est-ce qui motive les gens à travailler plus longtemps ?

Qu'est-ce qui les motive ?

Il y a six choses principales.

Le premier, c'est la situation financière.

Je ne gagne pas assez d'argent, je n'ai pas les moyens de m'arrêter, j'ai besoin de continuer.

La deuxième chose, alors ce n'est pas dans un ordre forcément précis, c'est la santé.

La santé me permet de continuer à travailler.

Certains diront même que de continuer à travailler est bon pour la santé pour certains métiers, ça permet de s'entretenir, etc.

De se lever tous les jours, de se sociabiliser également, c'est le troisième point, la quête de sens.

J'aime ce que je fais.

Mon métier a un sens, je ne veux pas m'arrêter.

Il y a des caractéristiques pures liées au travail : certains métiers permettent de travailler beaucoup plus longtemps parce qu'ils sont moins pénibles, moins physiques et donc s'adaptent très, très bien à l'évolution dans l'âge.

Et puis, ça peut être aussi, bien sûr, les compétences et les connaissances que j'ai, mon savoir-faire.

Le boucher du coin, par exemple, qui a du mal à lâcher sa boutique parce qu'il a un savoir-faire et une connaissance, un réseau, et il ne s'arrêtera que quand vraiment il ne pourra plus travailler.

Alors prolonger sa carrière et reprendre le travail se fait généralement à une condition, c'est une plus grande flexibilité.

Je vous parlais tout à l'heure de différences selon les générations.

On n'a pas les mêmes attentes, on n'a pas les mêmes besoins, on n'a pas les mêmes contraintes personnelles et familiales, et donc, si on veut travailler plus longtemps, il faut aussi pouvoir s'adapter à ces différentes générations, à ces différentes catégories d'âge.

Alors [INAUDIBLE] maintenant les responsabilités personnelles.

On a vu la première catégorie.

La deuxième catégorie, c'est cette fameuse responsabilité personnelle.

Quel rôle elles vont jouer aussi dans cet équilibre vie pro/vie perso ?

Les choix professionnels diffèrent entre les hommes et les femmes.

Donc cette étude d'Harvard Business School est intéressante, toujours hélas d'actualité.

C'est qu'on voit que les femmes, elles cherchent des postes plus flexibles parce qu'elles n'ont souvent pas les mêmes responsabilités familiales que les hommes, souvent, pas toujours, mais c'est quand même encore souvent le cas.

Et donc, on voit qu'il y a des écarts quand même relativement importants, notamment sur les déplacements.

Une femme doit rechercher plus de déplacements limités qu'un homme qui va être un peu plus mobile.

Elle va chercher un poste avec plus de flexibilité en termes d'horaires de travail, en termes de déménagement, c'est quasiment à l'équivalent.

Le ralentissement du rythme d'évolution professionnelle aussi, souvent lié à un, deux ou plusieurs congés maternité.

La réduction du nombre d'heures travaillées parce qu'il faut qu'elle rentre parce qu'à un moment donné, la nourrice, elle vous dit : moi, je travaille jusqu'à telle heure, mais après, ce n'est pas possible, voire parfois de changer sur une fonction différente.

Donc c'est de refuser un peu l'évolution professionnelle qu'on a vu aussi tout à l'heure ou d'avoir un poste différent qui est peut-être moins évolutif parce que, justement, il y a moins de mobilité géographique et fonctionnelle.

Parfois même la démission.

Et on voit un écart très important entre les hommes et les femmes sur cet aspect démission.

Et même, écart sensiblement sur le refus d'une promotion.

Donc c'est une chose qui est assez choquante, mais qui est une réalité claire aujourd'hui.

Et les hommes ne sont pas en reste parce que les hommes se posent aujourd'hui les mêmes questions.

Et d'ailleurs, une autre étude qui a été faite auprès des hommes, dit que 85 % des pères qui ont été interrogés dans 7 pays différents disent qu'ils feraient tout pour s'impliquer totalement, les premières semaines ou les premiers mois après la naissance.

Il faut savoir que pendant le Covid, 60 % des parents ne se faisaient pas aider.

Donc, il faut avoir en tête ça aussi en tant que manager et responsable des ressources humaines, c'est que tous ceux qui travaillent à la maison, etc., une grande partie des parents ne se font pas aider, ne peuvent pas se faire aider ou n'ont pas les moyens de se faire aider par les proches, par la famille, par les amis pour garder leurs enfants, ou n'ont pas les moyens tout simplement de payer une nounou et donc, il faut à la fois gérer, comme c'est le cas de ce monsieur ici, les enfants, la vie familiale et la vie professionnelle.

Une autre étude a prouvé que pendant ce confinement, quand on travaille à la maison et qu'on avait justement une famille à s'occuper, on passait en moyenne 27 heures par semaine en plus à consacrer des missions de responsabilités au foyer ; 27 heures de travail supplémentaires en plus de son travail professionnel à s'occuper des tâches ménagères, de sa famille.

Donc, vous voyez, c'est un équilibre qui est quand même compliqué, et qu'il faut avoir en tête.

Certains stéréotypes persistent et ces biais génèrent différents types de traitement.

Le dernier rapport de State of the World's Fathers Report, qui date de 2019, donc, qui est assez récent, montre qu'aucun pays au monde aujourd'hui n'a atteint l'égalité hommes-femmes.

Il y a des écarts selon les pays, il y a des pays qui sont beaucoup plus en avance que d'autres, mais l'égalité hommes-femmes aujourd'hui, clairement, n'existe dans aucun pays, toujours pas.

Le travail familial ne se limite pas non plus aux enfants.

Je vous en ai parlé un peu tout à l'heure quand je vous parlais des aidants.

Il intègre aussi les personnes âgées.

De plus en plus de familles aujourd'hui, on a charge leurs parents qui sont malades ou vieillissants, et pas forcément vieillissants et malades, ils peuvent être âgés et en bonne santé.

Mais plutôt que de les mettre dans des EHPAD où c'est parfois compliqué, trop coûteux ou trop loin, ils ont aussi cette charge-là.

Et ce pourcentage d'aidants va considérablement augmenter dans les prochaines années parce que la population est vieillissante.

Et donc, on va avoir de plus en plus de familles qui vont non seulement avoir à gérer pendant une partie de leur vie leurs enfants, mais qui vont avoir à gérer également des personnes âgées dans la continuité, entre guillemets, de cette logique-là.

Et donc, ce n'est pas étonnant de voir que des recherches de postes adaptés à la vie de famille avec cet équilibre vie pro/vie perso, elles explosent et on le voit notamment sur Indeed rien que sur cette période 2019-2020.

Et ça a explosé justement au moment du confinement, parce que les gens se sont rendu compte que de concilier les deux, c'était quand même compliqué.

Et donc, ils recherchent vraiment des entreprises qui vont proposer cet équilibre, des aménagements spécifiques en fonction de la situation de chacun.

La troisième partie, c'est la quête de sens, et je surveille l'heure parce que je suis très bavard, il faut qu'on ait le temps d'échanger après.

Donc, il y a une évolution constante sur la quête de sens avec le besoin de plus en plus des candidats, des collaborateurs de se sentir utiles et de participer à une mission.

Cette phrase, je l'aime beaucoup parce qu'elle est vraiment représentative de ce qui se passe aujourd'hui.

C'est Stowe Boyd qui indique que dans les faits, le travail n'est plus seulement un lieu ; c'est une action, une partie de nous-mêmes.

Les collaborateurs les plus engagés sont ceux qui vont rechercher le plus la quête de sens et l'intégration d'une mission dans leur emploi.

Un travail qui a du sens, c'est plus d'investissement, c'est des gens plus productifs.

Je vous le disais tout à l'heure, c'est aussi moins d'absentéisme et moins de départs.

Une autre question a été posée, et c'est là où on voit l'intérêt des postes qui ont du sens, c'est que globalement, une personne est prête à accepter quasiment presque 20 % de salaire en moins si son job a du sens.

Alors, sur le papier comme ça, ça peut choquer.

L'objectif, ce n'est pas de payer moins les gens, mais on constate que dans beaucoup de métiers, dans des associations, je vais prendre l'exemple du métier d'infirmière, par exemple, on a vu avec l'apparition de cette fameuse deuxième vague, une interview récemment d'une infirmière qui disait : « Oui, les conditions de travail ne sont pas optimums.

Oui, je suis fatiguée.

Oui, je ne suis pas assez payée, mais j'aime ce que je fais et je serai toujours là pour faire mon travail et m'occuper de mes patients ».

Ça ne veut pas dire qu'il ne faut pas payer plus les infirmières, au contraire ; ça veut dire que quand on a un job qui a du sens et qu'il y a un véritable intérêt, le salaire est plus secondaire, voilà.

La priorité, c'est vraiment d'avoir un job qui a du sens et pour lequel on se sent investi d'une mission.

Une récente étude prouve même qu'en période de crise, la mission de l'entreprise est encore plus forte qu'avant cette période de crise.

C'était déjà quelque chose qui était une tendance montante.

Et on en parlait notamment quand les entreprises travaillent leur marque employeur et qu'elles mettent en avant un certain nombre de valeurs, en fait, la première question qu'il faut se poser, c'est d'interroger ses propres collaborateurs, les plus fidèles et les plus engagés, pour savoir pourquoi ils sont dans votre entreprise, pourquoi ils restent dans votre entreprise ?

Et qu'est-ce qui les rend fiers de travailler dans votre entreprise ?

Plutôt que d'imaginer, en termes de com et de marketing, des valeurs qui sont peut-être réelles et qui existent, mais qui ne sont pas forcément les valeurs qui attirent et retiennent vos meilleurs candidats aujourd'hui.

Donc, l'impact de tout cela est très important et donc il faut avoir ça en tête aujourd'hui pour travailler votre marque employeur, qui est aujourd'hui un sujet essentiel.

Il faut savoir qu'il y a un peu plus de deux ans, on n'avait pas de statistique chez Indeed en France sur les avis sur les entreprises, sur la marque employeur.

C'était relativement faible, entre guillemets, par rapport aux pays anglo-saxons.

Aujourd'hui, rien que l'année dernière, les pages entreprises Indeed ont été vues plus de 55 millions de fois, et plus de 80 % des candidats lisent les avis en ligne et se renseignent sur l'entreprise à travers notamment les pages d'entreprises Indeed avant de postuler.

Donc ils cherchent vraiment l'authenticité.

Ils cherchent les témoignages de vos collaborateurs à travers les avis.

Ils vont regarder aussi, justement, quelles sont vos valeurs et quelles sont les missions que vous proposez.

Avec ces éléments en tête, comment les politiques de votre entreprise mettent-elles l'épanouissement de vos employés au premier plan ?

Donc ça, c'est une question qu'il faut se poser.

Est-ce que vous faites des témoignages de vos collaborateurs ?

Est-ce que vous connaissez aujourd'hui les attentes de vos collaborateurs, les principales motivations de vos collaborateurs ?

Et donc, il est important et vital de les faire témoigner.

Alors, soit par des témoignages écrits, soit par des témoignages vidéo, parce que cela va créer une émulation au sein de votre entreprise pour à la fois retenir les meilleurs collaborateurs qui vont se dire : peut-être que l'herbe n'est pas plus verte ailleurs, et j'ai tout un tas de collègues qui sont fiers de travailler dans mon entreprise pour telle et telle raison.

Et surtout, cela va permettre aussi de véhiculer à l'externe, auprès de futurs candidats qui vous êtes réellement et quelles sont vos valeurs réelles.

La question qu'il faut se poser c'est : est-ce que votre culture d'entreprise favorise la flexibilité ?

Donc, moi, je vous encourage à faire une sorte d'audit auprès de vos collaborateurs pour savoir aujourd'hui, bah justement, les différences de tranches d'âge en fonction des postes, etc.

pour comprendre qui ils sont et par rapport au mot que je vous ai donné sur la flexibilité tout à l'heure, quelles sont leurs attentes réelles à date ou à venir ?

Et il y a pour exemple ce qu'on fait nous, chez Indeed, depuis le 3 mars, en fait, l'ensemble des 10 000 salariés d'Indeed a été mis en télétravail systématique pour tout le monde.

Ça n'avait quasiment pas eu de répercussion sur la productivité.

On a des points réguliers pour mesurer justement notre satisfaction, notre engagement.

Et d'ailleurs la dernière étude a relevé que pour 84 % d'entre nous, on restait productifs.

Et on a même lancé des nouveaux produits.

Indeed nous a même donné les moyens d'aménager à la maison pour l'équivalent de 2 000 dollars un bureau, un écran supplémentaire, une nouvelle chaise confortable, etc.

pour donner les moyens d'avoir le meilleur équilibre vie pro/vie perso puisque du jour au lendemain, notre maison est devenue notre principal bureau.

La deuxième question qu'il faut se poser, c'est est-ce que vos politiques sont ouvertes à des programmes de retour au travail, indépendamment de l'âge ou de l'étape de vie ?

Le retour au travail pour ceux qui sont encore en full télétravail ou en télétravail à temps partiel, mais qui restent majoritaires par rapport au présentiel bureau, eh bien, autant ça s'accompagne quand on a été en confinement du jour au lendemain, autant le retour s'accompagne aussi.

On parlait tout à l'heure de formation tout au long de la vie.

Il est impératif d'accompagner vos collaborateurs, de poser des questions au-delà de leur mission pure dans votre entreprise, de savoir dans quel environnement ils sont ?

Est-ce qu'ils sont dans un petit appartement, une grande maison ?

Est-ce qu'ils ont toute la famille avec eux ?

Est-ce qu'ils ont des problèmes avec des enfants, etc., etc.

Donc, n'hésitez pas à poser ce genre de questions.

Le collaborateur qui ne voudra pas répondre, il ne vous répondra pas, mais tendez-lui la main parce que le télétravail, c'est à la fois beaucoup d'atouts, mais aussi quelques handicaps, c'est qu'on ne voit plus ses collègues et on a parfois du mal à sentir quelles peuvent être les difficultés.

Donc il faut vraiment leur tendre la main sur ce sujet-là.

Et la troisième question, c'est est-ce que vos pratiques sont adaptées à la vie de famille ?

Donc ça rejoint tout ce qu'on s'est dit juste avant.

Et donc, posez-vous la question, justement, de la flexibilité pour offrir le meilleur équilibre vie pro/vie perso.

Il y a Orange qui a sorti une nouvelle campagne de recrutement très forte pour associer les deux.

Donc, pour postuler chez Orange, il faut avoir un CV, avoir un enfant.

Donc eux, ils affichent clairement que ce n'est pas du tout un handicap que d'avoir un enfant et que, justement, chez Orange en tout cas, il y a tout un programme pour gérer cet équilibre vie pro/vie perso.

Posez-vous aussi cette question : est-ce que votre mission permet à vos employés de trouver du sens à leur travail ?

Dans chaque métier, pour l'avoir fait et l'avoir testé dans plusieurs entreprises, vous avez des collaborateurs qui sont fiers de leur métier, qui aiment ce qu'ils font.

Je reprends l'exemple du début du confinement et je pense à ces gens qui, notamment, ramassaient les poubelles dans les rues.

C'est un métier qui n'est pas facile, qui n'est pas forcément attractif, je peux vous dire qu'il y a plein de gens qui sont très contents d'être derrière le camion à poubelles, de se lever tôt le matin, de faire ce métier.

Et ceux qui font ça depuis un certain temps, eux vont le mettre en avant justement, la mission de leur métier.

Il y a plein de métiers auxquels on ne pense pas forcément, où ce n'est pas évident que les gens peuvent être fiers de faire ce métier-là et pour autant, si vous interrogez vos collaborateurs les plus fidèles et les plus engagés, eux, ils vous donneront les mots pour définir tout ça.

Notre mission à nous, chez Indeed, c'est d'aider les gens à trouver du travail et d'aider les recruteurs à trouver les bons talents.

Donc, vous voyez, chaque entreprise a sa mission.

Donc travailler sur votre proposition de valeur.

Qu'est-ce qui est votre proposition de valeur ?

C'est le mix parfait entre ce que vos employés veulent et ce que l'entreprise souhaite.

Donc, quand vous avez un mix des deux, vous avez une proposition de valeur qui est extrêmement forte, avec un partage de valeurs entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs de vos collaborateurs.

Donc, l'épanouissement au travail en quatre points à retenir, c'est proposer des politiques de travail flexibles ; accueillir les employés de tous âges et à tous niveaux d'étapes de vie différentes, parce que la diversité, c'est la richesse d'une entreprise ; adapter ses politiques à la vie de famille le plus possible et promouvoir des missions qui ont du sens, et pour trouver le sens, n'oubliez pas d'interroger vos propres collaborateurs.

Vous pourrez retrouver le replay sur le blog Indeed.fr.

Si vous avez des questions après que je n'ai pas eu le temps d'y répondre vous pouvez aussi me contacter par mail ou sur les réseaux sociaux professionnels.

On est en train, nous d'ailleurs, par rapport à ce mode télétravail et aux façons de recruter qui ont changé, de lancer une nouvelle offre qui s'appelle le Virtual Hiring Events.

Donc on a la possibilité de créer pour les entreprises des événements virtuels de recrutement pour rapprocher candidats et recruteurs à travers de la visio.

Et en fait, à partir du moment où vous définissez un profil, le candidat qui correspond à ce profil pourra directement être en contact avec un recruteur en visio.

L'objectif est de raccourcir le temps et de créer de plus en plus de connexions.

Donc là aussi, si vous avez des questions sur tous ces nouveaux sujets, ces nouvelles offres, n'hésitez pas.

Alors, je vais vous passer la main maintenant pour voir les questions et les réponses.

Alors, on a une question de Jérémie : l'étude d'Harvard sur les choix professionnels entre hommes et femmes porte sur une population américaine uniquement ?

Les attentes des conditions de travail de vie ne sont pas les mêmes en France et aux USA, il est donc délicat d'extrapoler, etc.

Oui, absolument.

Alors cette étude, elle a été faite sur Harvard.

C'était la plus parlante parce que le panel était le plus important.

C'est vrai qu'elle a nuancé pour l'Europe, mais il y a d'autres études qui ont été faites en Europe qui montrent exactement les mêmes tendances.

Donc on a pris cette étude-là parce que c'était la plus représentative par rapport à la taille du panel exprimé.

Mais on est sensiblement sur les mêmes écarts entre ce qu'on peut trouver en Europe, en France et dans le nord de l'Amérique sur ces thèmes-là en particulier.

Sandra demande si on peut envoyer le support par mail.

Alors, tout le support sera sur le blog après.

Vous aurez le Replay, et vous aurez les éléments nécessaires.

D'autres questions, comment faire quand nous ne pouvons pas pratiquer le télétravail ?

Nous sommes un hôtel qui travaille principalement le week-end quand les autres s'amusent, le soir, etc.

Alors c'est ce que je disais tout à l'heure il faut être prudent dans le télétravail.

Et c'est pour ça, quand je parlais de flexibilité, je dis bien que la flexibilité n'est pas associée qu'au télétravail.

Il faut plutôt parler de l'équilibre vie pro/vie perso, quand on a un hôtel, quand on a un restaurant, on a une activité bien spécifique.

J'ai eu un exemple récemment, justement, d'un grand groupe qui cherchait à recruter.

Ce n'était pas un hôtel, mais c'était du commerce.

Le travail le samedi est obligatoire, et il était tellement difficile de trouver des candidats qu'il a fini par recruter des candidats qui ne souhaitent pas travailler le samedi.

Pour autant, les gens n'étaient pas moins motivés, moins engagés.

Ils étaient plutôt même très, très bons, mais ils avaient cette contrainte de ne pas pouvoir ou ne pas vouloir travailler le samedi.

Alors, dans votre hôtel, il y a aussi ce genre de contrainte.

Il y a peut-être des solutions à apporter, à aménager sans que cela pénalise votre activité.

Est-ce qu'il y a d'autres questions ?

Donc ça, j'ai répondu.

Alors, une autre question : la quête de sens est-elle liée à l'engagement des entreprises envers la RSE et le [INAUDIBLE] ?

La quête de sens, oui, elle est liée à l'engagement des entreprises.

Très clairement, la quête de sens, c'est la mission dont on parlait tout à l'heure.

Un exemple très concret.

On a beaucoup d'entreprises aujourd'hui qui travaillent justement leur marque employeur parce qu'elles étaient très attractives encore il y a quelques années.

Et aujourd'hui, elles sont beaucoup moins au regard de leurs activités.

Par exemple, si je vends des cigarettes, si je vends de l'alcool ou si je vends du pétrole, pour ces entreprises qui étaient très attractives avant, aujourd'hui, ça devient très, très compliqué de recruter de nouveaux profils.

Donc, la quête de sens est importante à la fois pour l'entreprise et pour les collaborateurs.

Donc, sans faire de marketing et sans faire ce que j'appelle de bullshit, c'est tout à fait l'opportunité de travailler sur cette quête de sens, une fois de plus, en vous tournant vers vos meilleurs collaborateurs qui, eux, sauront vous dire qu'est-ce qui génère du sens dans leur mission au quotidien.

D'autres questions dans le Q&A.

L'équilibre vie pro/perso est important, mais finalement, est-ce que la rémunération ne fait pas la différence tôt ou tard ?

La rémunération, c'est ce que je disais tout à l'heure, c'est le premier élément, c'est-à-dire que si vous ne gagnez pas assez à un moment donné, peut-être que vous allez vous tourner vers autre chose.

Encore que, on a beaucoup d'exemples.

J'ai même des exemples dans mon entourage proche, d'une amie qui était ingénieure et qui a décidé d'être prof.

Donc, elle n'a pas du tout le même salaire et elle l'a fait vraiment pour la quête de sens.

Après, c'est une décision commune avec le foyer.

Il faut trouver le juste équilibre entre ce que je suis prêt à gagner, ce que j'ai besoin de gagner pour nourrir ma famille.

Mais ce qu'on voit, c'est qu'un salaire plus important ne génère pas un meilleur équilibre vie pro/vie perso, ne génère pas une meilleure motivation.

Ce n'est pas parce que vous offrez 30 ou 40 % de salaire en plus à quelqu'un, s'il n'aime pas son métier, il ne sera pas plus performant ; ça va générer un boost temporaire dans les premières semaines, dans les premiers mois, mais ensuite ça va redescendre.

L'idéal, c'est d'avoir un équilibre entre un salaire correct et surtout un job qui a de l'intérêt.

Isis demande : le télétravail ne va-t-il pas pénaliser les relations physiques ?

Si, bien sûr, ça pénalise, mais ça change aussi les relations.

On a fait un webinar avec des entreprises, il y a deux jours, sur ce sujet, on était tous d'accord pour dire que ça générerait d'autres types de relations.

C'est un peu comme aller voir vos grands-parents ou les appeler.

L'idéal, c'est d'avoir un juste milieu.

C'est bien de les appeler régulièrement, mais le téléphone ne suffit pas à remplacer la visite physique.

Donc tout est dans le dosage.

Après, ce qui est sûr, c'est que pour les entreprises qui ont basculé en mode télétravail, elles sont assez importantes, elle ne reviendra jamais comme avant.

Donc, l'idéal, c'est d'avoir un bon équilibre entre retrouver ses collègues et pouvoir échanger en télétravail.

Après ce sont deux types de relations différentes.

Je pense que demain, il y aura moins d'actes de présentéisme, il n'y aura plus besoin d'être autant au travail pour être au travail.

On s'est rendu compte qu'avec le télétravail, on pouvait être tout autant performant, si ce n'est plus, et la relation physique avec ses collègues, elle est importante pour échanger dans le cadre d'une réunion, dans le cadre d'événements festifs.

Et donc, c'est important d'avoir ce mix des deux.

Une autre question : en écoutant votre présentation, je retrouve beaucoup de contraintes et les nouvelles générations sont votre référence ?

Non, justement, j'ai expliqué qu'il y avait une question d'époque et pas que de générations, et j'ai expliqué qu'il y avait des attentes différentes selon les générations en expliquant bien qu'à chaque génération, il y a ses contraintes, ce qui est normal.

Quand on est jeune et qu'on arrive sur le marché du travail, on a soif d'apprendre, on a envie de gagner très, très vite bien sa vie pour s'acheter son premier appartement, sa première voiture, etc.

Quand on est jeune parent, on a d'autres contraintes.

Quand on est parent d'adolescents un peu plus grands, on doit s'occuper à la fois des adolescents et souvent des parents aussi qui vieillissent.

Et donc c'est ce que je dis, c'est qu'il faut vraiment tenir compte de chaque génération dans son entreprise parce que chaque génération va avoir des attentes différentes.

Il y a aussi une question d'époque par rapport à cet équilibre vie pro/vie perso qui fait qu'aujourd'hui, ça devient vraiment un enjeu pour toutes les générations.

Mais qu'il y a en effet des nuances selon les générations au sein de notre époque.

J'ai une personne qui me pose la question du BTP.

Donc cela devient difficile dans le BTP à trouver des personnes car pas de télétravail.

Une fois de plus, la flexibilité n'est pas liée qu'au télétravail, c'est l'équilibre vie pro/-vie perso qui compte.

Après, il y a dans le BTP des horaires de chantier, il y a besoin de travailler en équipe.

Parfois, on a besoin de tout le monde à une certaine heure.

Il faut regarder dans chaque entreprise, dans chaque service, dans chaque activité, ce qu'il est possible de faire en termes d'équilibre vie pro/vie perso.

J'ai donné quelques exemples, mais il y en a des milliers, à chaque entreprise, à chaque type de métier, on peut trouver des moyens d'offrir de la flexibilité à plus ou moins grande échelle bien sûr, selon les métiers et les contraintes.

Et une dernière question, deux dernières.

Une de Charlotte : en tant que cabinet de conseil, nous sommes contraints de nous adapter au mode de travail de nos clients.

Comment peut-on être flexible pour nos collaborateurs ?

Alors, vos clients évoluent aussi.

Donc, il faut s'adapter aux clients et à la fois à vos collaborateurs.

C'est bien d'avoir des clients, mais si demain vous avez plus du tout de collaborateurs, ça sera aussi un problème.

Donc une fois de plus, tout est une question d'équilibre.

Regardez, en fonction de vos contraintes réelles, ce qu'il est possible de faire et d'aménager pour offrir un peu plus de flexibilité à vos collaborateurs.

Peut-être en tant que cabinets de conseil, là, pour le coup, le télétravail est un des outils pour lequel vous pouvez faire quelque chose avec vos collaborateurs.

Ce n'est pas forcément de l'offrir tous les jours, ça peut être une demi-journée par semaine si c'est possible, et regardez quels impacts ça peut avoir.

L'objectif, c'est bien sûr que cela n'ait pas d'impacts négatifs pour votre entreprise.

Et quand on fait, qu'on prend le temps de le faire surtout, en consultant ses collaborateurs, vous allez peut-être avoir des idées, apportées par vos collaborateurs, auxquelles vous n'auriez pas forcément pensé, voilà.

Ce qui compte, bien sûr, c'est de mesurer tout ça pour voir que ça a des impacts positifs sur votre entreprise.

L'objectif, c'est que ça apporte du bien-être à vos collaborateurs, de la satisfaction à vos clients et de la productivité à votre entreprise.

Margot demande : pensez-vous que les entreprises françaises sont prêtes à installer le télétravail sur du long terme et même après la crise ?

Je ressens toujours beaucoup de réticence vis-à-vis des PME et ETI.

Alors c'est une très, très bonne question, Margot.

On fait pas mal d'enquêtes et je fais pas mal de réunions avec des entreprises.

Moi, ce que je ressens, c'est que ce n'est pas forcément les plus petites, les plus réticentes.

C'est-à-dire qu'on a un vrai panel représentatif à la fois dans les grandes et les petites entreprises.

Il y a vraiment deux écoles.

Il y a des entreprises qui ont appris très vite, qui ont testé très vite, qui se sont adaptées très vite, qu'elles soient grandes, moyennes ou petites et qui ont déjà mis en place des choses pour l'après.

Donc, il y a des choses qui vont rester systématiquement pour un grand nombre d'entreprises.

Et bien sûr, il y a des entreprises, mais quelle que soit la taille, qui essaieront de revenir en arrière.

Mais je pense que ce qui fera la différence une fois de plus, c'est les collaborateurs.

Si les collaborateurs ont testé un certain équilibre ou pris goût à un certain équilibre à un nouveau mode de travail et qu'on leur impose de revenir complètement en arrière après, il y a de fortes chances que ses collaborateurs soient moins performants, aient envie de partir, que ça génère du turn-over et donc que ça interpelle l'entreprise.

Dernière question de Jérémie : je rebondis sur la question de Charlotte : association dans le domaine de la santé, nous avons des contraintes liées également aux demandes clients, aux facteurs externes, campagnes de vaccination par exemple ; nos salariés ont des semaines très chargées, comme très vite parfois, les plaintes à ce sujet des salariés sont fréquentes, mais il est délicat de pouvoir leur proposer une solution.

Je comprends.

Alors, délicat ne veut pas dire impossible.

En effet, il y a des métiers beaucoup plus contraints que d'autres.

Une fois encore, je vais me répéter, mais interrogez vos collaborateurs pour savoir ce qu'ils aimeraient avoir pour améliorer cet équilibre vie pro/vie perso, pour améliorer cette flexibilité.

Interrogez-les, peut-être qu'il y a des idées qui sont bonnes à prendre pour certains, peut-être pas pour d'autres, peut-être pour un service, peut-être pas pour un autre service, peut-être à un moment donné, peut-être pas pour tout le temps.

Quand on a une activité cyclique, ce n'est pas évident.

Mais si, justement, vous avez une activité cyclique, on a des entreprises qui ont, comme ça, des activités cycliques où quand il faut travailler dur, les gens travaillent dur et quand l'activité baisse, on leur offre beaucoup plus d'avantages sans perte de salaire avec plus de souplesse, peut-être des congés supplémentaires au moment où ils peuvent en prendre pour qu'ils puissent profiter à fond de leur période de repos.

Voilà, j'essaie de répondre à tout le monde, mais j'essaie aussi de respecter le timing.

Merci beaucoup pour vos questions, vos interactions avec nous.

J'espère que cette présentation vous a plu.

Elle est un peu différente d'habitude, mais l'objectif, c'était aussi de générer des questions et des réactions chez vous.

Et donc, n'hésitez pas à interagir avec nous, à me contacter, à nous contacter via le blog.

Je vous souhaite une excellente journée et je vous dis à très bientôt.

Au revoir.