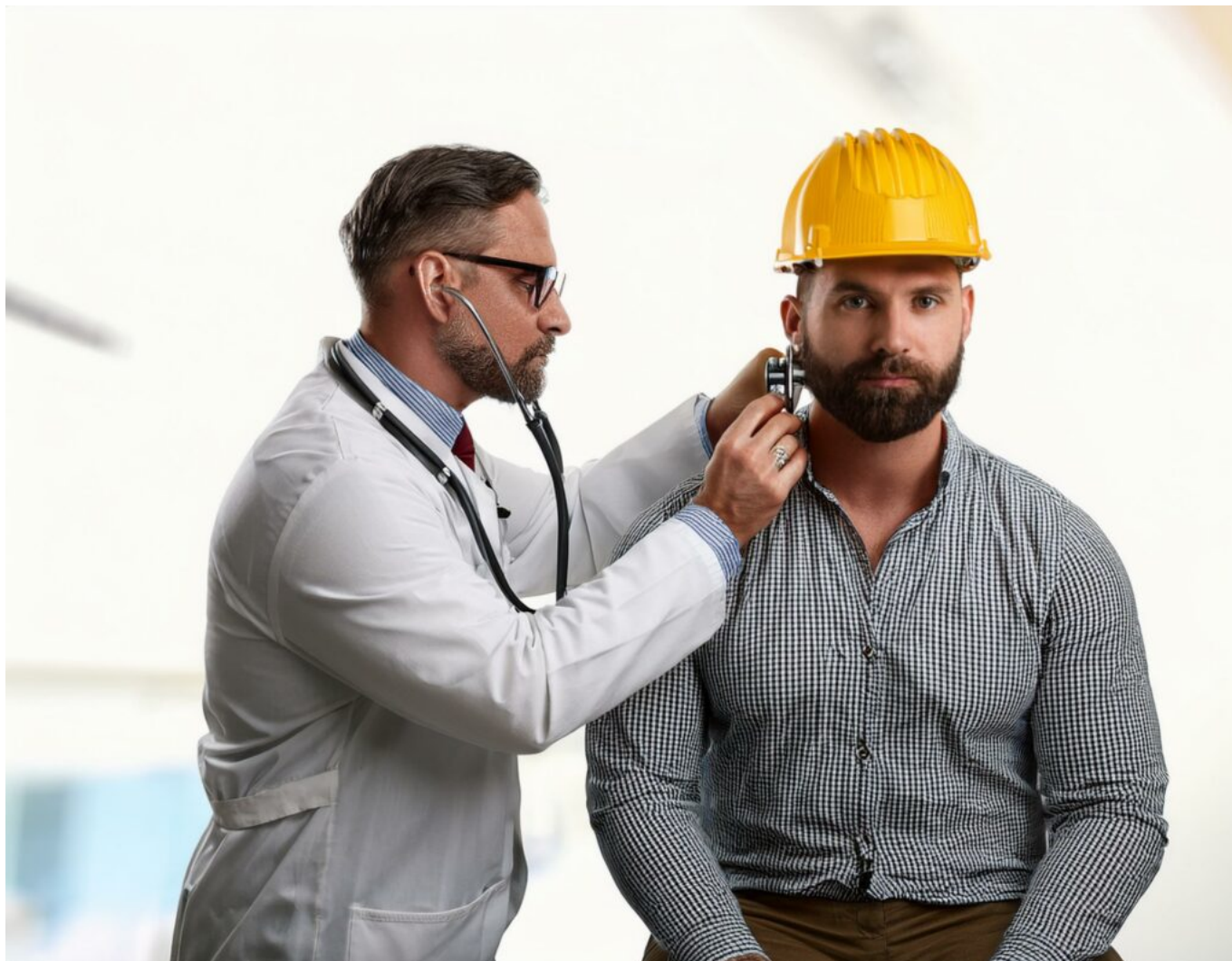


Ecrit par le 29 janvier 2026

## Arrêts de travail : 5 conseils pour limiter leur coût pour l'entreprise



**L'Assurance Maladie vient de le révéler : les arrêts de travail ont vu leur coût bondir de +8,5% au premier semestre 2024. Ce coût se répercute aussi sur les entreprises : celles qui ont mis en place la subrogation peinent de plus en plus à récupérer les Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale (IJSS), qui doivent leur être versées par les organismes sociaux quand elles ont maintenu le salaire de leur collaborateur durant son arrêt de travail. On estime qu'aujourd'hui, 25% de ces IJSS ne sont pas versées aux entreprises, ce qui représente pour elles un coût de 800 € par an et par salarié. Comment peuvent-elles limiter ce coût ? D'abord, en améliorant**

Ecrit par le 29 janvier 2026

**leur taux de recouvrement des IJSS. Ensuite, en agissant sur les causes profondes de l'absentéisme, au cas par cas explique [Spartes](#)\*, le cabinet parisien de conseil expert dans le pilotage de la performance RH et financière des entreprises.**

L'Assurance Maladie a prévenu : son déficit atteindra sans doute les 17 Mds € cette année, principalement du fait de la hausse du nombre et de la durée des arrêts de travail. Le coût de leur indemnisation n'en finit pas de grimper : il a encore progressé de 8,5 % au premier semestre de 2024.

Pour les entreprises aussi, cette évolution représente un coût croissant. 60% d'entre elles ont mis en place le principe de la subrogation : elles versent au collaborateur son salaire durant son arrêt, puis sont remboursées lorsqu'elles perçoivent les Indemnités Journalières de la Sécurité Sociale. Mais le délai de recouvrement de ces IJSS s'allonge constamment : il atteint 33,5 jours en 2023, soit 25 % de plus qu'en 2019. Plus grave encore, 25 % de ces IJSS ne sont pas versées aux entreprises, du fait d'erreurs et de retards dans le traitement des dossiers. Bilan : les arrêts de travail coûtent 800€ par an et par salarié aux entreprises.

**Comment alors limiter la facture pour les employeurs ? Voici cinq réflexes à adopter.**

### **1. Communiquer fréquemment sur les bonnes pratiques avec les salariés**

Dans plus d'un tiers des cas, si la Sécurité Sociale ne prend pas en charge un arrêt maladie, c'est... parce qu'elle ne l'a pas reçu. Fréquemment, le salarié, qui dispose de 48h pour envoyer ce document à son employeur et à la CPAM, ne respecte pas ce délai ou ne fournit pas l'intégralité des informations demandées. « Pour limiter les erreurs et oublis, nous conseillons aux employeurs de régulièrement sensibiliser leurs salariés sur leurs droits et devoirs en cas d'arrêt de travail, par le biais d'affichage dans les locaux de l'entreprise et de réunions avec les représentants du Personnel, explique [Sacha Kleynjans](#), directeur du Pôle Tech du cabinet [Spartes](#). Cela permet de rappeler aux salariés l'avantage social que leur apporte la subrogation, mais également de les informer sur les évolutions de leurs droits : par exemple, depuis janvier 2024, un arrêt maladie prescrit en téléconsultation ne peut pas excéder trois jours, faute de quoi il n'est pas indemnisé. »

« Autant de missions qu'une IA bien entraînée peut exécuter à la perfection. »

### **2. Adopter des outils digitaux, basés sur l'IA**

Réduire les erreurs dans la saisie des arrêts, suivre l'avancement de chaque dossier, repérer les blocages et mener dans les délais les actions qui s'imposent : autant de missions qu'une IA bien entraînée peut exécuter à la perfection. C'est en partant de ce constat que Spartes a développé Klem, un outil exclusif de gestion digitalisée des arrêts de travail. Basé sur l'IA, il permet de réduire de 15% le temps passé à gérer ces dossiers, et de protéger la trésorerie de l'entreprise en réduisant le délai de recouvrement des IJSS. Grâce à un rapprochement constant entre les flux des services paie et comptabilité, il permet à l'entreprise de savoir, à tout moment, où en sont ses recouvrements, et de ne plus laisser de dossiers en souffrance. « Klem s'inspire directement de notre expertise acquise sur le terrain, précise Sacha Kleynjans. Nous avons, depuis plusieurs années, mis en place pour nos clients une offre d'externalisation

Ecrit par le 29 janvier 2026

de la gestion des IJSS. C'est pour cette raison que nous avons développé, en interne, les fonctionnalités que nous proposons aujourd'hui sous la marque Klem. »

« L'employeur se doit d'agir rapidement. »

### 3. Agir rapidement en cas de blocage, et ouvrir les bons canaux de communication

Lorsque le traitement d'un dossier prend du retard, l'employeur se doit d'agir rapidement, et de manière proactive : auprès du salarié, en lui réclamant sans attendre les pièces manquantes, ou auprès de la CPAM, afin d'identifier avec elle les causes du blocage et les actions à mener. Dans les deux cas, la communication doit rester fluide et facile : à l'entreprise de désigner un interlocuteur dédié, qui continue à suivre le dossier jusqu'à la résolution du problème. « Cette rapidité non seulement permet d'augmenter le taux de recouvrement des IJSS, mais aussi d'améliorer les relations entre employeur et salarié, souligne Sacha Kleynjans. Traiter efficacement les arrêts de travail fait partie des éléments qui définissent une marque employeur, et facilite le travail au quotidien. »

« Mettre en place des procédures permettant d'agir dans les délais légaux. »

### 4. Tenir compte du délai de prescription

Passé un délai de 27 mois suivant l'absence du salarié, la récupération des sommes dues par la CPAM devient impossible pour l'entreprise. D'où la nécessité, pour elle, de suivre régulièrement l'état d'avancement des dossiers, et de mettre en place des procédures permettant d'agir dans les délais légaux, afin de maximiser ses chances de recouvrement. « Cette prise en compte des délais fait partie des fonctionnalités les plus appréciées de Klem, poursuit Sacha Kleynjans. L'outil permet de prendre en charge immédiatement chaque arrêt de travail. Il permet d'obtenir des résultats beaucoup plus probants qu'une prestation de recouvrement à posteriori, qui ne traite que les arrêts passés, concernant souvent des collaborateurs ayant quitté la société. »

« Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés. »

### 5. Mener des actions ciblées, pour limiter le nombre et la durée des arrêts de travail

Sous l'effet conjugué du vieillissement de la population active et de la progression du SMIC, la hausse du coût des arrêts de travail ne semble pas près de s'infléchir. Pour ne pas subir cette situation, les employeurs ne pourront pas se contenter d'une gestion uniquement financière et administrative du phénomène : ils doivent définir un plan d'action de fond permettant de limiter le nombre d'arrêts de travail pris par leurs salariés. Meilleure organisation du travail, aménagements horaires, formations à la prévention du stress, implication des managers... Aucune recette magique n'existe, mais chaque entreprise doit, au cas par cas, identifier les causes profondes de l'absentéisme de ses salariés, et

Ecrit par le 29 janvier 2026

déterminer une série d'actions adaptées. S'abstenir de cette réflexion ne pourra qu'aggraver le problème... d'autant que les troubles psychologiques restent aujourd'hui la principale cause des arrêts de travail de longue durée.

*\*Créé en 2012, le cabinet Spartes, dont le siège social est à Paris, accompagne plus de 2 000 clients dans toute la France. L'entreprise emploie une centaine de salariés et réalise un chiffre d'affaires de 20 M€ en 2023.*

L.G.

---

## Une nouvelle directrice générale nommée à la tête de la MSA Alpes-Vaucluse



Ecrit par le 29 janvier 2026



**Lundi 2 septembre a marqué l'intronisation au poste de directrice générale de Céline Argenti-Dubourget. La nouvelle dirigeante vient succéder à Corinne Garreau, partie à la retraite qui était en poste depuis 2019.**

Une nouvelle direction pour un nouveau départ. Ce lundi 2 septembre n'était pas uniquement synonyme de rentrée pour les écoliers du territoire national, [Céline Argenti-Dubourget](#) a pris ses fonctions de directrice générale à la tête de [la MSA \(Mutualité Sociale Agricole\) Alpes-Vaucluse](#).

Issue d'une formation spécialisée dans la protection sociale qu'elle a effectué à l'Ecole Nationale Supérieure de la Sécurité sociale (EN3S), la nouvelle patronne de la MSA a ensuite débuté sa carrière professionnelle à la sécurité sociale au sein de la caisse d'allocations familiales (CAF) des Bouches-du-Rhône en tant que cadre en premier lieu avant d'accéder au poste de sous-directrice.

En 2017 elle poursuit son parcours au sein du Régime agricole à la MSA Provence Azur comme directrice comptable et financière avant d'être nommée directrice générale en juin 2024 par le Conseil

Ecrit par le 29 janvier 2026

d'Administration.

### **La déclaration de la nouvelle présidente générale du MSA Alpes-Vaucluse**

« Après 7 ans passés au sein du régime agricole, j'ai l'intime conviction que la MSA joue un rôle essentiel auprès des populations agricoles et rurales, notamment en période de crise.

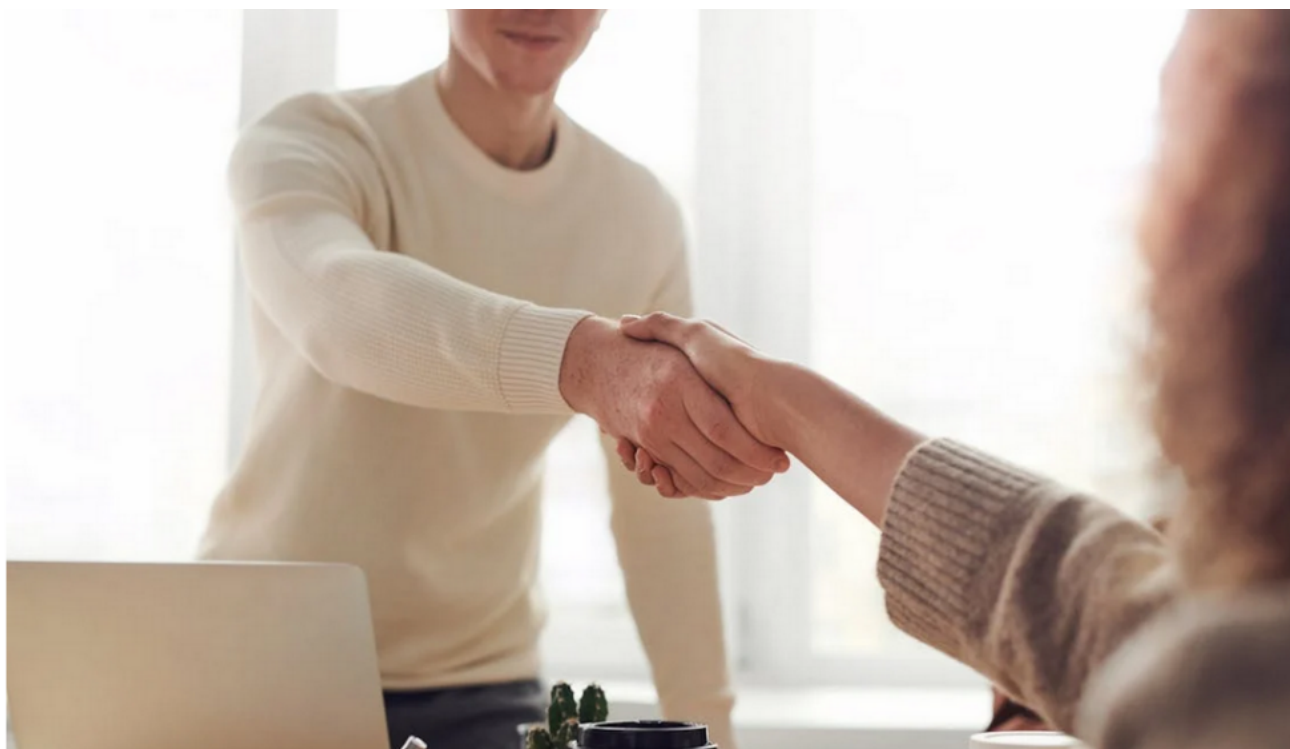
Ma mission première, avec les collaborateurs de la MSA Alpes-Vaucluse, sera de continuer à garantir un service de qualité pour toujours mieux répondre aux besoins des adhérents. Pour cela, le réseau d'élus qui maille le territoire est un appui majeur aux actions menées par la MSA et aux dispositifs qui existent pour accompagner les ressortissants.

Ce modèle mutualiste qui caractérise notre régime permet aux populations agricoles d'être représentées au sein de la MSA, partout sur les territoires. A cet égard, les élections qui se dérouleront en mai prochain seront un rendez-vous incontournable de 2025. » a déclaré Céline Argenti-Dubourget.

---

## **Avignon : l'Apec organise une matinée RH consacrée à la fidélisation des salariés**

Ecrit par le 29 janvier 2026



L'association pour l'emploi des cadres ([APEC](#)) qui aide les entreprises et l'ensemble des acteurs économiques dans les étapes clés du parcours professionnel, organise ce jeudi 6 juin, de 10h à 12h, une matinée RH dédiée à la fidélisation des salariés. Cet évènement se déroulera au [Centre Apec d'Avignon](#), situé dans la zone d'Agroparc.

Les entreprises et PME souffrent depuis un moment du phénomène de rotation du personnel qui empêche l'efficacité d'une stratégie à long terme. L'Apec met donc en place ce dispositif afin d'initier les hommes et les femmes qui sont chargés du recrutement à enrichir leurs pratiques de recrutement dans le but de favoriser une fidélisation de leurs salariés.

Infos pratiques : Matinée RH « la fidélisation des salariés au cœur des enjeux RH ». Jeudi 6 juin de 10h à 12h. Centre Apec d'Avignon, 60 chemin de Fontanille, Eden village, Bâtiment Aulne. Inscription en cliquant [ici](#).

## Fidélisation et recrutement, les deux priorités des RH en 2024



**Quel est le moral des professionnels RH ? Comment perçoivent-ils leur métier et son évolution ? Quels sont les sujets qui vont les mobiliser le plus en 2024 ?** Les [Éditions Tissot](#) et [Payfit](#) publient le 7<sup>e</sup> baromètre 'Les RH au quotidien' réalisé auprès de plus de 900 professionnels des RH. Une édition qui reprend leur pouls dans un contexte économique et social en tension et qui met en lumière leurs deux sujets de mobilisation en 2024 : la fidélisation des salariés et le recrutement de nouveaux talents. Plus que jamais, la dimension humaine du métier des RH va être au cœur de ces enjeux !

Dans un marché très concurrentiel, marqué par des pénuries de talents sur de nombreux métiers, l'heure est à la fidélisation des salariés, anciens ou plus récemment recrutés. Près des 2/3 des RH (64 %), + 12 points par rapport à 2023, pensent que ce sera LE sujet phare de l'année et prévoient d'intensifier leurs



Ecrit par le 29 janvier 2026

actions pour retenir leurs talents.

Le recrutement va également continuer d'occuper une place prépondérante dans le quotidien de ces professionnels, même si 59% des RH le placent en seconde position de leurs priorités 2024 (-7 points par rapport à 2023).

Pour répondre à ce double enjeu, dans ce contexte inflationniste, la politique de rémunération des salariés devient un levier central de fidélisation et de recrutement. Près d'1 RH sur 2 (45%) a travaillé sur une politique salariale plus attractive.

### **Rémunération et qualité de vie au travail, au cœur des attentes des salariés**

Les RH perçoivent une pression croissante des salariés pour engager des actions sur la qualité de vie au travail (71%) et la rémunération (64%) : +15 points par rapport à 2022 !

- Si, en 2023, l'hybridation du travail était au cœur de la stratégie de recrutement et de fidélisation, en 2024, 60% des répondants affirment que la politique de télétravail n'a pas évolué dans leur entreprise. 21% des professionnels RH déclarent même qu'elle est devenue plus flexible. Certaines entreprises ont néanmoins fait marche arrière : pour 13%, la politique de télétravail est aujourd'hui moins flexible et une ultra minorité (6%) l'a même totalement supprimée.
- Le sujet de la revalorisation des salaires est plus que jamais d'actualité. Les RH s'attendent à consacrer en 2024 davantage de temps aux négociations et revalorisations salariales. Des augmentations individuelles (62%) plus que collectives (41%) sont projetées dans un grand nombre d'entreprises interrogées. 40% des RH misent sur les primes individuelles et 34% sur des rémunérations additionnelles de type intéressement, participation ou encore épargne salariale.

### **Et dans ce contexte, comment se portent nos RH en 2024 ?**

#### **RH : la dimension humaine du métier plus que jamais au cœur des motivations**

« Un métier passion, prenant et enrichissant qui évolue continuellement », déclare un des répondants. L'engouement pour le métier ne faiblit pas puisque 71% des RH se voient toujours exercer cette profession dans 10 ans. Et que plus de 9 sur 10 se sentent utiles dans leur mission et y trouvent du sens au quotidien.

À ce titre, concilier les attentes des salariés avec celles de la direction constitue la principale source de satisfaction de près de la moitié d'entre eux (45%), suivie par l'accompagnement de l'évolution des salariés.

Ecrit par le 29 janvier 2026

La dimension humaine du métier reste de loin la première motivation pour 1 professionnel RH sur 2. Accompagner les salariés et travailler sur la gestion des carrières ou les conditions de travail est au cœur de leur engagement ; un indicateur en hausse de 6 points par rapport à 2023 et de 10 points par rapport à 2022 !

La dimension sociale du métier, de son côté, perd de l'importance avec -7 points entre 2023 et 2024. Communiquer vers le personnel, gérer les litiges et accompagner les grands projets d'entreprise ne séduit plus que 23% des RH.

« Comme depuis plusieurs années, le Baromètre 2024 nous confirme que le métier de RH est un métier passion, 9 RH sur 10 se sentent utiles et motivés. Leur principal défi cette année sera de consacrer du temps aux missions qu'ils aiment le plus : accompagner les salariés, concilier les intérêts des salariés avec ceux des dirigeants », commente [Marie-Alice Tantardini](#), Directrice des Ressources Humaines chez PayFit.

### **Mais toujours plus sollicités, les RH se considèrent toujours proches de l'épuisement**

Il faut être sur tous les fronts et « la fonction RH devient de plus en plus compliquée à assumer » selon l'un des répondants. 8 RH sur 10 se sentent sursollicités, proches de l'épuisement et ne s'attendent pas à des améliorations en 2024.

73% des RH interrogés se déclarent également frustrés. Car si leur principale motivation est de travailler sur la qualité de vie au travail et l'évolution des salariés, la réalité n'est pas à la hauteur de leurs aspirations : plus 1 sur 2 (55%) consacre encore au moins la moitié de son temps à des tâches administratives !

« Le métier se complexifie avec des enjeux de plus en plus lourds d'engagement, de santé mentale, d'absentéisme, alors que l'administratif s'alourdit sans vraiment créer de valeur », note l'un d'entre eux.

Pour mener à bien leurs différents projets et missions, 59% des professionnels RH déclarent toujours manquer de temps et surtout de budget, soit + 13 points qu'en 2022 sur ce dernier item.

Le manque de budget est le principal frein à l'équipement en outils digitaux, pourtant largement plébiscités pour le gain de temps et d'efficacité qu'ils apportent, pour 66% d'entre eux, soit 4 points de plus qu'en 2023.

Ils y ont néanmoins largement recours (83%) pour la paie, la gestion des absences et congés, le stockage des informations et le recrutement.

« La digitalisation a certes permis d'aider les RH dans leur quotidien ces dernières années, mais le temps passé en tâches à faible valeur ajoutée est toujours important, et inversement proportionnel à celui que ces professionnels aimeraient consacrer à la gestion des carrières ou aux conditions de travail, moteur de leur engagement dans ce métier », constate [Caroline Acs](#), Directrice Générale des Editions Tissot. « Les outils qui simplifient les procédures RH et les aident à prendre des décisions soumises à une

Ecrit par le 29 janvier 2026

réglementation complexe et en constante évolution leur font encore trop souvent défaut. En dépit de cela, nous nous réjouissons que la grande majorité d'entre eux se sente toujours utile, motivée, et animée par la conviction de faire grandir l'humain dans l'entreprise. »

## Sécurité de l'emploi : plus de la moitié des télétravailleurs à plein temps inquiets pour leur avenir



Face à l'incertitude économique, près de 4 travailleurs sur 10 (38%), en France et dans le monde, ne se sentent pas en sécurité dans leur emploi, soulignant ainsi la nécessité pour les employeurs d'adopter des mesures appropriées afin de rassurer leurs talents, révèle le rapport\* de [l'ADP research institute](#), '[People at work 2023 : l'étude workforce view](#)', après l'enquête menée auprès de plus de 32 000 actifs dans 17

Ecrit par le 29 janvier 2026

pays, dont près de 2 000 en France. Au niveau européen, la France est en deuxième position derrière la Suisse (48%) parmi les pays où les salariés craignent le plus pour la sécurité de leur emploi, alors que seulement 25% des Néerlandais et 28% des Allemands expriment ce ressenti.

### **Sentiment d'insécurité de l'emploi plus marqué chez les hommes**

En France, le sentiment d'insécurité de l'emploi est le plus marqué chez les hommes (44% contre 31% des femmes), ainsi que chez les membres de la génération Z âgés de 18 à 24 ans (43% contre 33% des plus de 55 ans). Par secteur d'activité, les salariés de l'immobilier (54%), des médias et de l'information (47%), des transports, de la logistique et de l'industrie (46%) sont les plus nombreux à se sentir en insécurité dans leur emploi. A l'inverse, les travailleurs de l'éducation et de la santé sont près de la moitié à se sentir en sécurité dans leur travail actuel (49%).

En outre, les salariés travaillant uniquement à distance sont ceux qui se sentent le plus en insécurité dans leur emploi : plus de la moitié d'entre eux font part de ce sentiment (55 %), contre 38% de ceux en 100% présentiel et 34% en mode hybride. A noter également que les travailleurs exerçant au sein d'une grande entreprise de plus de 1 000 salariés ne sont que 27% à se sentir en insécurité dans leur emploi, alors qu'ils sont 43% pour les employés de PME (entre 10 et 249 salariés).

### **L'incertitude économique accentue le sentiment d'insécurité professionnelle**

Près de 7 travailleurs français sur 10 (68%, loin de la moyenne européenne de 57%) pensent qu'aucune profession ne sera épargnée par l'incertitude économique actuelle. Un ressenti qui est plus fortement partagé par les collaborateurs âgés de 35 ans et plus (71% contre 64% des 18-34 ans). Au niveau des secteurs d'activité, c'est tout particulièrement le cas chez les salariés évoluant dans l'industrie (75%), le commerce (73%), le transport et la logistique (72%), contrairement à ceux des médias et de l'information (56%).

Si au niveau monde, près d'un travailleur sur quatre (23%) estime que, d'ici cinq ans, le recours à l'IA sera la norme dans son secteur d'activité et aura pour effet de réduire les tâches manuelles, les Français comme les Européens ne sont que 14% à exprimer ce sentiment. Un chiffre qui est, néanmoins, plus important chez les hommes (16% contre 10% des femmes), chez les jeunes de 18 à 24 ans (19% contre 12% des 25 ans et plus), chez les collaborateurs exerçant dans le secteur de la finance (21%), des services professionnels (20%), de l'informatique, des télécommunications et de l'industrie (18%).

### **La sécurité de l'emploi : un critère essentiel pour les Français**

La sécurité de l'emploi est primordiale pour les travailleurs français : elle arrive en deuxième position des critères les plus importants dans un travail pour 40% d'entre eux, loin derrière cependant le salaire (66%) mais avant le plaisir au travail (37%), la flexibilité des horaires (31%) et l'évolution de carrière (30%). A noter que la sécurité de l'emploi prend de l'importance de façon proportionnelle avec l'âge des collaborateurs : alors que pour les 18-24 ans, elle se positionne en quatrième position parmi les critères les plus importants pour eux dans un emploi (29%), elle arrive en deuxième place chez les répondants de 55 ans et plus, avec près d'1 sur 2 qui l'affirme (47%). Pour les moins de 34 ans, après le salaire, c'est le plaisir au travail qui prime (37%), suivi par la progression de carrière (34%).

Les salariés français sont 61% à se dire satisfaits de la sécurité de l'emploi chez leur employeur actuel (la moyenne mondiale étant de 65%). Néanmoins, l'étude révèle que ceux travaillant dans les médias et les métiers de l'information sont de loin les moins satisfaits, avec à peine plus d'une personne sur trois se

Ecrit par le 29 janvier 2026

sentant en sécurité dans son emploi (35%). C'est deux fois moins que les salariés exerçant un métier dans l'éducation et la santé (70%).

L'étude indique également que travailler uniquement à distance amène à être moins satisfait de son employeur en matière de sécurité de l'emploi (46%) par rapport à leurs collègues en présentiel (61%) ou en mode hybride (65%). Ils sont d'ailleurs plus de la moitié à envisager de faire plus d'heures supplémentaires (51%) pour « sécuriser » leur emploi, contre 33 % pour les travailleurs en mode hybride et 27% pour ceux sur site. Ainsi, alors que le monde s'adapte au fur et à mesure au travail hybride et que de nombreux collaborateurs souhaitent travailler à distance, l'un des défis des employeurs est de conserver la satisfaction de leurs salariés vis-à-vis de la sécurité de l'emploi.

« De nombreuses entreprises rencontrent toujours d'importantes difficultés à attirer et fidéliser les talents. »

*Carlos Fontelas de Carvalho, président d'ADP en France, en Suisse et en Suède*

« Les temps actuels suscitent des inquiétudes chez les travailleurs, avec de nombreuses incertitudes sur les plans économiques, géopolitiques ou même technologiques, commente Carlos Fontelas de Carvalho, président d'ADP en France, en Suisse et en Suède. En parallèle, de nombreuses entreprises rencontrent toujours d'importantes difficultés à attirer et fidéliser les talents. Compte tenu de ce contexte, les employeurs doivent redoubler leurs efforts pour montrer à leurs équipes qu'elles sont appréciées à leur juste valeur, que leurs contributions sont reconnues et que des opportunités de formation associées à des perspectives d'évolution vont favoriser leur avenir professionnel. »

« Depuis longtemps, les avancées technologiques telles que l'automatisation, l'IA et le machine learning sont vues comme des opportunités pour ADP, afin de toujours mieux servir nos clients et faciliter la vie de nos collaborateurs, poursuit Carlos Fontelas de Carvalho. Si certains secteurs vont devoir s'adapter et certains métiers sont amenés à se transformer, une communication ouverte et transparente dès maintenant avec les collaborateurs peut aider à dissiper les idées reçues et rassurer les équipes quant à la sécurité de leur emploi. Cet environnement de travail positif doit être ressenti y compris par les salariés travaillant à distance. L'étude tend à montrer que ces derniers peuvent craindre de ne pas être assez 'visibles' pour se révéler indispensables à leur entreprise. Il est donc primordial de valoriser le rôle central des managers de proximité dans le maintien du lien, aussi bien sur site qu'à distance, et d'accélérer leur formation pour cela, afin que chaque collaborateur puisse faire entendre sa voix. »

\*Le rapport « [People at Work 2023 : l'étude Workforce View](#) » étudie les comportements des salariés face au monde du travail actuel, ainsi que leurs attentes et espoirs vis-à-vis de leur futur environnement de travail. [ADP Research Institute](#) a interrogé 32 612 actifs dans 17 pays, dont 1 912 en France.



## «Quand faut-il s'intéresser à l'organisation de ses services ?»



**Le mandat de maire ou de président d'EPCI est déjà bien engagé et à mi-parcours, il est toujours intéressant de procéder à un bilan formel de son organisation. Qu'on l'appelle diagnostic de fonctionnement ou bilan organisationnel ou encore de manière un peu usurpée, audit organisationnel, la tâche consiste à vérifier auprès des directions et des services si leur manière de fonctionner correspond à la volonté politique et si des moyens d'améliorer les processus de production existent.**

Et pratiquement cela ressemble à quoi ?

Pour ma part, et cette méthode n'engage que moi bien entendu, je procède à des entretiens individuels. Individuels, car pour que la parole soit la plus libre possible, il faut bien trouver un moyen de mettre en

Ecrit par le 29 janvier 2026

confiance. La parfaite confidentialité des entretiens rassure la plupart du temps. Ces entretiens sont assez longs. Il faut dire que je parle beaucoup, mais mon avis est que si l'on veut se montrer digne de confiance, il faut donner un peu aussi.

« Pour que la parole soit la plus libre possible, il faut bien trouver un moyen de mettre en confiance. »

Au cours de dialogue assez libre, on évoque autant que faire se peut les procédures utilisées, les méthodes de travail habituelles, on y teste la transversalité, le niveau de délégation acquis, et on y repère les stratégies mises en place pour éviter ou pour contourner les plus gênants des 'process' ou des autorités.

On peut retenir à ce sujet deux phénomènes assez commun : d'abord l'élaboration de stratégie individuelle visant à réduire la dépense énergétique de l'agent pour arriver à ses fins (cette dépense énergétique est à prendre dans le sens freudien du terme à savoir la recherche de l'utilisation la plus profitable à l'agent de sa propre énergie libidinale, dans le but, de maximiser son plaisir et de diminuer toute forme de souffrance ou d'accéder à son 'désir').

« Il recherche l'efficience, c'est à dire l'économie des moyens pour atteindre ses buts. »

Autrement dit, il maximise à son profit toute procédure mise en œuvre dans le but de remplir l'objectif qui lui a été fixé par sa hiérarchie. En ce sens, en sus de rechercher l'efficacité, c'est à dire l'atteinte des buts fixés, il recherche l'efficience, c'est à dire l'économie des moyens pour atteindre ses buts.

Il est assez remarquable de constater que la plupart du temps cette recherche d'économie est étayée par de les principes fondateurs du service public (l'intérêt général, la continuité de l'action administrative etc.) et ce, de toute bonne foi. Néanmoins ce rappel aux grands principes de l'action administrative n'empêche pas certaines dérives dont nous reparlerons plus tard.

Ensuite, nous trouvons systématiquement, une stratégie de groupe. En effet, le service ou la direction, constitué en tant que groupe homogène élabore lui aussi, de manière plus ou moins directe une stratégie visant la recherche de l'efficacité et de l'efficience et donc la moindre dépense d'énergie.

Cette stratégie quand elle est consciente, c'est-à-dire volontaire et objective, prend parfois la forme d'un projet de service, rarement il est vrai. Plus généralement, cette stratégie s'est constituée avec le temps, par petites touches. Parfois de manière positive : des procédures et une organisation sont mises en place de manière à servir un but formalisé sous forme d'objectifs.

Parfois de manière négative en interprétant les voies possibles pour accéder à son objectif de manière à assurer de sa probité, de la légalité de son action et du sérieux de son intention et non plus dans un but

Ecrit par le 29 janvier 2026

d'efficacité pure : bref, en se couvrant.

« Une partie de l'énergie d'un service est dépensée dans le but de justifier de sa propre existence. »

C'est ici que l'on retrouve les procédures qui multiplient les validations, les signatures de responsables, d'élus, de directeurs, voire même de Maire ou de Président. Cette itération rassurante a donc comme fonction principale de montrer que le travail est bien fait. Elle a cependant une autre fonction. Elle permet de légitimer une certaine partie du travail du service et donc les moyens devant lui être alloués.

J'ai ainsi pu constater à de nombreuses reprises qu'une partie de l'énergie d'un service est dépensée dans le but de justifier de sa propre existence. En émettant des critères d'excellence qui n'ont qu'un rapport ténu avec la mission principale, il organise une partie de la dépense énergétique qui vise à faire se dépenser l'énergie présente. En d'autres termes, le calcul est le suivant : nous sommes 5 je dois donc trouver du travail à faire pour 5, même si la réalité du travail de mon service n'est égal qu'à 4.

Vous savez c'est la fameuse peur de manquer qui fit pendant des années dépenser aux services l'intégralité de leur budget de fonctionnement pour ne pas que celui-ci se voie dégradé, c'est à dire baissé l'année d'après. Si le hasard a fait que je me retrouve avec un agent supplémentaire, une partie de ma stratégie va être de lui trouver du travail à faire, sans que ce travail ne soit en fait nécessaire à l'atteinte de mes objectifs. Au lieu de faire profiter de cette 'ressource' la collectivité, c'est à dire potentiellement un service en manque de personnel, je garde pour moi ladite ressource et l'occupe à faire des trucs, plus ou moins utiles, plus ou moins demandés.

On peut imaginer que plusieurs années de ce régime peuvent mener à de sérieuses dérives.

« Ce qui ajoute à la difficulté de procéder à la transformation. C'est que ça résiste. »

Ceci étant dit, je ne suis pas dans le jugement. J'ai connu assez de mécanismes plus ou moins conscients, élaborés par les services et les individus qui les composent pour savoir que la plupart du temps, tout ceci est fait en toute bonne foi.

Ce qui ajoute à la difficulté de procéder à la transformation. C'est que ça résiste. Ce que l'on entend par « on a toujours fait ça », c'est : « on a toujours fait ça et c'est pour une bonne raison ! ». Bref, le bilan sert à repérer ses dérives et à les faire diminuer ou cesser, selon leur ampleur.

Pour cela, il est vrai que le projet d'administration reste un outil pratique et parfaitement calibré. Car au lieu de s'attaquer directement aux dérives, on en passe par l'élaboration d'objectifs communs qui vont obliger les services et les cadres à se pencher sur leur manière de travailler.

Il est vrai cependant que cet ensemble d'actions viennent mettre au grand jour un certain nombre de

Ecrit par le 29 janvier 2026

dysfonctionnement qu'il faut être prêt à assumer. Ceci dit, les assumer avant qu'ils ne deviennent bloquants me paraît être une sage décision et un acte politique majeur.

Rajoutons à ceci que la parole des agents peut se voir libérer à l'occasion de cet exercice de diagnostic, qui joue le rôle d'une catharsis bienvenue.

La manière dont on peut procéder aux transformations est encore un autre sujet qui vaut à lui seul un article. A suivre donc !

## Matinale Perspective 2023 de l'emploi : focus sur les jeunes cadres



**La Matinale Perspective 2023 de l'emploi cadre propose aux RH, dirigeants d'entreprises et managers de se familiariser avec les tendances et les enjeux du marché de l'emploi, ce jeudi 13 juillet. Au cours de cette matinée, un focus particulier sera accordé aux jeunes cadres.**

Dans un contexte où les entreprises font face à des difficultés de recrutement croissantes, la Matinale

Ecrit par le 29 janvier 2026

Perspective 2023 de l'emploi cadre propose aux RH, dirigeants d'entreprises et managers de se familiariser avec les tendances et les enjeux du marché de l'emploi. Cette matinée d'information et d'échanges permettra une mise à jour des pratiques RH pour anticiper les défis à venir et attirer les talents.

La Matinale Perspective 2023 de l'emploi cadre s'adresse à tous les publics recruteurs, y compris les dirigeants et les managers, qui souhaitent se tenir informés des dernières tendances du marché de l'emploi et ajuster leurs pratiques RH en conséquence. Que vous soyez en charge du recrutement, de la gestion des talents ou du développement organisationnel, cette Matinale propose de vous fournir les connaissances et les perspectives nécessaires pour prendre des décisions proactives.

Au cours de cette Matinale, guidée et animée par un consultant Apec spécialiste des entreprises, un focus particulier sera accordé aux jeunes cadres, dont les aspirations et le rapport au salariat évoluent rapidement.

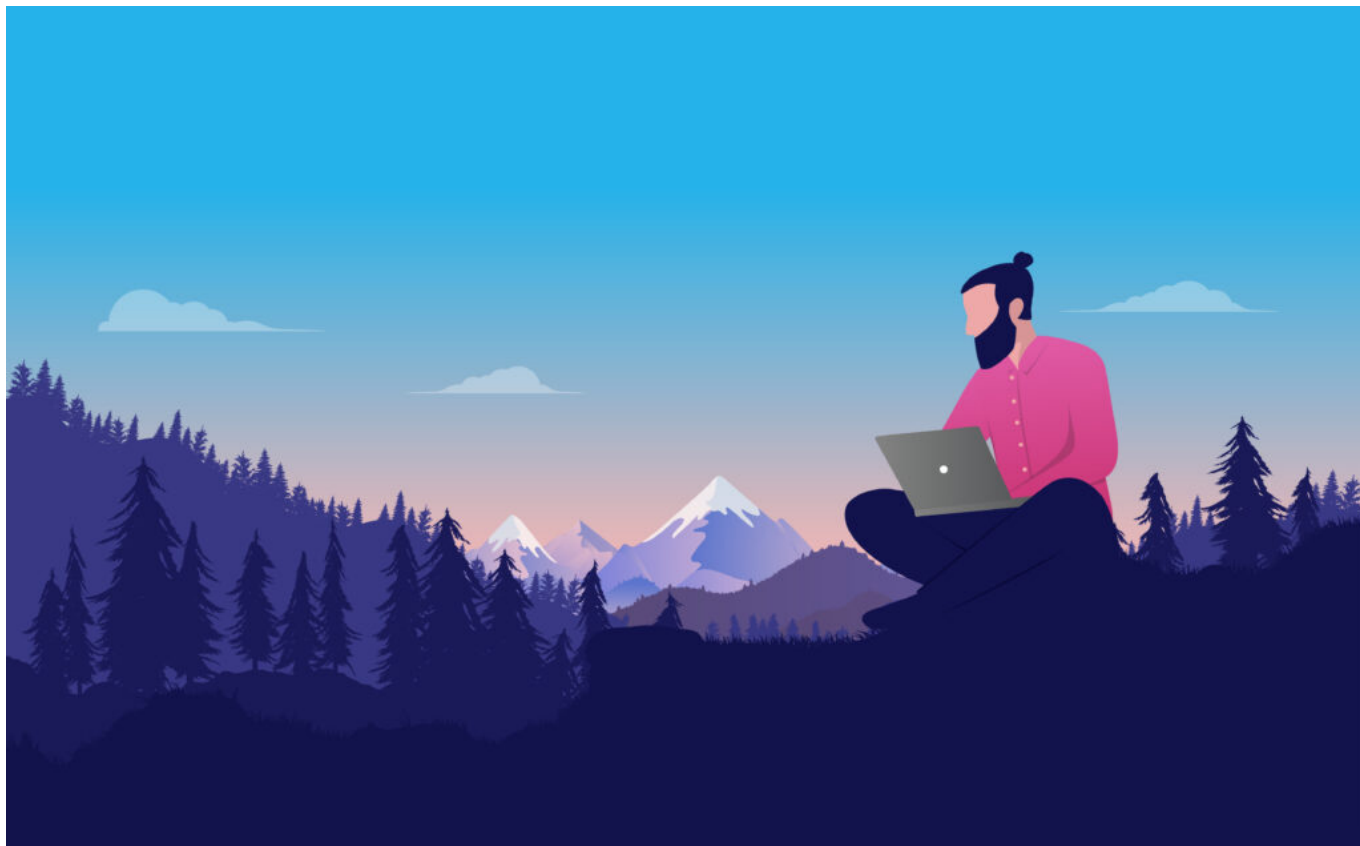
*Jeudi 13 juillet, inscription en cliquant [ici](#).*

---

## Les freelances poussent leurs pions en entreprise



Ecrit par le 29 janvier 2026



**Qu'ils soient fraîchement diplômés ou cadres confirmés, ils sont de plus en plus nombreux à quitter les rangs du salariat pour proposer leur expertise en tant que freelance, à des entreprises tout aussi séduites par cette alternative. Si ce choix est rarement regretté, c'est un parcours souvent semé d'embûches...**

[Cegelem, spécialiste du portage salarial](#), a fait appel à [les Echos Etudes](#) pour dresser un panorama des nouveaux enjeux et de l'avenir du 'freelancing' en France. L'étude\*, menée auprès de 270 freelances et 100 entreprises, montre à quel point le travail indépendant s'ancre durablement dans la vie des entreprises. Mais elle révèle aussi une réalité parfois plus complexe qu'il n'y paraît.

### **Une soif d'indépendance et d'autonomie**

Reflet d'une transformation profonde du monde du travail, le statut de freelance séduit un nombre croissant de travailleurs, en quête de sens et d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Interrogés sur les raisons qui les ont poussés à devenir indépendants, six freelances sur dix mettent en avant le fait de pouvoir aménager librement leur temps de travail et 45% de pouvoir choisir eux-mêmes leurs clients et leurs missions. L'attente d'une meilleure rémunération n'est entrée en ligne de compte que pour moins d'un freelance sur quatre.

La crise sanitaire a, pour beaucoup, servi de catalyseur : 44% des freelances en activité depuis moins de deux ans estiment que la pandémie a joué un rôle clé dans leur décision.

Ecrit par le 29 janvier 2026

Quelle que soit leur ancienneté, les freelances regrettent rarement leur choix : 85% d'entre eux sont satisfaits de leur situation.

« La crise sanitaire a, pour beaucoup, servi de catalyseur. »

### **Un levier de performance des entreprises**

Cette vague du freelancing trouve, aujourd'hui plus que jamais, un écho favorable au sein des entreprises. Confrontées à une pénurie de talents et à un besoin croissant de flexibilité, elles sont de plus en plus nombreuses à faire appel à leurs services. Une relation qu'elles apprécient tout particulièrement, puisque 89% d'entre elles sont satisfaites de leur collaboration avec leurs freelances.

Car loin d'être un collaborateur d'appoint, les freelances constituent aujourd'hui une composante essentielle de la réussite des entreprises. Les deux-tiers d'entre elles ont d'ailleurs pleinement intégré ces ressources externes à leur fonctionnement en faisant régulièrement appel à leurs compétences, pour un tiers qui ne les utilisent que ponctuellement.

Ces freelances leur offrent un vivier d'expertises, dont elles manquent en interne : pour 76% des sociétés interrogées, le recours à des indépendants leur permet avant tout d'accéder à des expertises spécifiques. C'est, de loin, le premier avantage perçu à l'externalisation de certaines missions, devant la souplesse de la formule, citée par 58% des managers sondés. Près d'un tiers des entreprises apprécient également le regard externe qu'apportent les freelances.

Le freelancing semble donc avoir de beaux jours devant lui. Plus de six entreprises sur dix pensent même que l'évolution de la situation économique va les amener à faire davantage appel à des ressources externes les prochains mois.

### **L'enjeu de pérenniser son activité**

Face à cette demande croissante, tous les freelances ne sont pas armés de la même manière. Car l'aventure entrepreneuriale est souvent un parcours semé d'embûches. Au premier rang des difficultés, l'insécurité financière pèse sur un freelance sur deux. L'autre gros point noir, pour 41% des sondés, est leur faible couverture sociale (chômage, garantie prévoyance...).

Des solutions existent néanmoins. Parmi elles, le portage salarial offre une alternative particulièrement bien adaptée mais encore méconnue des freelances. L'enquête révèle ainsi qu'un tiers des indépendants connaissent très mal, voire pas du tout ce statut. Ce chiffre grimpe à 47% chez les moins de 35 ans. Et pourtant, les avantages sont nombreux. Le plus unanimement reconnu, cité par 58% des indépendants, est le gain de temps que permettent les sociétés de portage en gérant les tâches administratives et comptables pour le salarié porté. Le deuxième intérêt, mentionné par 54% des répondants, est qu'il permet de bénéficier des mêmes couvertures sociales que les salariés.

« Un bon moyen de rompre l'isolement. »

Ecrit par le 29 janvier 2026

Autre grande difficulté des indépendants, la nécessité de devoir trouver eux-mêmes de nouveaux clients. Sur ce point, les résultats de l'étude réservent quelques surprises. Par exemple, les freelances tendent à sous-estimer le rôle des plateformes de référencement, comme Job Is You, qui se sont développées ces dernières années. Ils ne sont que 13% à les citer parmi les canaux les plus efficaces pour gagner de nouveaux projets, alors que plus d'une société sur trois en fait un levier clé de recrutement de nouveaux freelances.

Pour les aider, les freelances se tournent également vers des communautés. Interrogés sur les grands mouvements qui façonneront l'avenir du travail indépendant, 37% des freelances anticipent que la création de communautés collaboratives et solidaires de freelances sera l'évolution marquante des prochaines années, devant le nomadisme (33%). En se rassemblant ainsi, les indépendants mettent en commun leurs réseaux et démultiplient leur force de frappe pour trouver des nouvelles missions. C'est également un bon moyen de rompre l'isolement, un sentiment exprimé par plus d'un freelance sur quatre.

« Un changement profond dans le rapport au travail. »

« Ces résultats attestent d'un changement profond dans le rapport au travail et les attentes des actifs, explique [Prince Moukoumbouka](#), président de Cegelem. Alors que la quête de sens n'a jamais été aussi centrale, en particulier pour les jeunes générations, le statut d'indépendant offre l'autonomie et la flexibilité que beaucoup recherchent. Le freelancing s'impose d'autant plus comme une tendance de fonds qu'il répond également aux besoins de souplesse et d'expertises des entreprises. Mais l'étude nous rappelle également qu'il faut faire attention à ne pas tout idéaliser. Entre la variabilité des revenus, les difficultés administratives et les incertitudes face au chômage, beaucoup de freelances sous-estiment le besoin d'un accompagnement de proximité pour réussir leur transition. »

*\*Etude menée en ligne par Les Echos Etudes pour Cegelem. Le terrain a été réalisé du 20 septembre 2022 au 28 octobre 2022.*

---

## Événement : quelles places pour l'humain dans les entreprises d'aujourd'hui ?

Ecrit par le 29 janvier 2026



**Alors que les dernières crises que nous avons traversé ont accéléré la mutation des rapports dans l'entreprise, [le Centre de formation sophrologie et développement](#) basé à Avignon et [la Chambre de commerce et d'industrie de Vaucluse](#) organisent, le 16 juin prochain, une journée événement sur le thème 'Quelles places aujourd'hui pour l'humain dans l'entreprise ?'**

« Cette journée a pour ambition d'apporter aux chefs d'entreprises et managers un temps de réflexion sur la place de l'humain dans l'entreprise », explique [Sylvie Bertrand](#) sophrologue praticienne et formatrice, également directrice du Centre de formation sophrologie et développement basé dans la zone d'Agroparc à Avignon.

« Les chefs d'entreprises et les managers sont aujourd'hui dans une posture difficile, poursuit celle qui exerce depuis près de 30 ans. Le travail n'est plus une valeur dominante, l'état de santé mentale des salariés s'est dégradé, l'implication des salariés est en recul, les recrutements sont dans, bien des domaines, difficiles. Ces questions, qui deviennent de vraies préoccupations pour les managers, sont aujourd'hui centrales pour les entreprises. »

### **Avis d'expert, témoignages d'entrepreneurs et ateliers pratiques**

C'est donc à ces problématiques que cette journée va tenter de répondre. Pour cela, l'événement animé par notre confrère [Didier Bailleux](#) se déroulera en trois temps. Le premier est d'établir un constat sur le vécu des entreprises de la région, suivi du regard avisé du sociologue vauclusien [Jean Viard](#).

Le deuxième temps permettra de partager des expériences au travers de témoignages d'acteurs locaux avec des entreprises comme [Petit Léon](#) à Avignon, [Juste Bio](#) à Carpentras, [Kookabarra](#) à Cavaillon ainsi que [Madis Provence](#) à la Roque-d'Anthéron.



Ecrit par le 29 janvier 2026



Le sociologue vaclusien Jean Viard interviendra longuement durant cette journée dédiée à la place de l'humain dans les entreprises d'aujourd'hui. © Facebook-Jean Viard

Enfin, un troisième temps sera dédié à la participation à des ateliers pratiques sur des thématiques directement en lien avec l'entreprise comme la communication ou l'écologie relationnelle, la gestion du stress et des émotions, 'Comment mobiliser et motiver ses équipes ?' avec un formateur d'athlètes de haut niveau qui fera une analogie avec le sport ou bien encore la créativité dans l'entreprise (voir également programme ci-dessous). Le but de ces ateliers étant aussi de proposer des solutions concrètes aux problématiques évoquées.

La journée s'achevant par un temps d'échange ainsi que l'évocation de la place de la sophrologie dans l'entreprise.

### **La sophrologie met un pied dans le monde de l'entreprise**

« Il y a une quinzaine d'année on ne mettait pas un pied dans l'entreprise », rappelle Sylvie Bertrand qui à l'origine intervenait davantage dans la formation aux métiers de sophrologue, la spécialisation ou le perfectionnement des sophrologues en activités.

« Aujourd'hui, une grande partie de mon activité concerne le monde de l'entreprise où j'interviens sur tout ce qui touche à la relation humaine, celle avec le public, les salariés, les managers... Tout ce qui



Ecrit par le 29 janvier 2026

tourne aussi autour de ces thèmes-là comme la cohésion d'équipe, la gestion des conflits, la communication interne... En fait, tout ce qui concerne l'humain dans l'entreprise. »

### **La crise du Covid a accéléré les prises de conscience**

« Avec la succession des crises, le travail est en grande difficulté aujourd'hui, insiste la sophrologue qui intervient de plus en plus en milieu professionnel dans toute la France. D'abord, il y a eu le confinement. Un temps d'introspection où les gens ont beaucoup réfléchi au sens de leur vie. Les gens sont beaucoup plus anxieux qu'avant et avec le Covid, les demandes ne sont plus les mêmes qu'auparavant. Aujourd'hui les entrepreneurs voient leurs salariés leur dire 'maintenant je ne veux plus travailler le vendredi' et il trouve personne pour le remplacer. Il y a des angoisses supplémentaires, il y a de l'agressivité supplémentaire, il y a un stress qui est différent de celui d'avant. Il y a aussi tout ce qui est autour de l'accélération du temps. »

« L'ensemble des besoins fondamentaux a été ébranlé à la base. »

« On a failli mourir du Covid, puis on a failli manquer d'eau, d'électricité, de chauffage, de nourriture. Maintenant on va mourir de chaleur, d'une guerre atomique... Les besoins fondamentaux, tout ce qui était dans la pyramide de Maslow, ont été ébranlé à la base. A partir de là, tout notre système, le haut de la pyramide qui est le sens de ta vie, est revisité. »

Ecrit par le 29 janvier 2026



Ecrit par le 29 janvier 2026

Sylvie Bertrand, directrice du Centre de formation sophrologie et développement situé dans la zone d'Agroparc à Avignon.

### **Une vraie demande pour repositionner l'humain dans l'entreprise**

« Il y a une véritable difficulté à gérer du personnel aujourd'hui, poursuit Sylvie Bertrand. Les entrepreneurs galèrent, se sentent démunis et sont prêt à accorder des tas de choses à leurs salariés. On sent qu'il y a une vraie demande de leur part pour repositionner l'humain dans l'entreprise. Que l'on ne soit pas que sur des chiffres, car ce que je vois tous les jours dans mon cabinet ce sont des gens en souffrances. »

« Je suis avec l'humain, dans l'échange et dans l'écoute. »

« C'est là que nous intervenons en leur faisant comprendre qu'ils ne sont pas des surhommes. Que plutôt de se prendre la tête la nuit, nous pouvons les aider. On leur dit 'vous ne pouvez pas tout faire'. 'Vous êtes déjà des supers gestionnaires mais il faut arrêter de se disperser'. On essaie alors de les sensibiliser sur leur propre efficacité et leur propre efficience en proposant des ateliers ou des journées de formation sur-mesure en fonction de leur besoin. C'est plus facile pour nous d'identifier ces besoins car nous arrivons avec un autre regard qui est complètement détaché de l'entreprise car nous n'y avons aucun intérêt particulier. Je suis avec l'humain, dans l'échange et dans l'écoute. Et c'est ensemble que l'on trouve des solutions en adaptant en permanence la méthode que l'on transmet. »

### **Powerpoint contre solutions concrètes**

« Par contre, il ne s'agit pas de faire défiler un powerpoint toute la journée. Nos interventions fonctionnent autour de cas concrets. Je suis dans le pratico-pratique. Cela veut dire 'tu as mal ici', 'tu as la respiration qui s'accélère'. Et bien tu repars avec des exercices que l'on peut refaire. Tu es complètement autonome. Après, c'est de la pratique. Je transmets de la pratique. L'avantage c'est qu'il ne faut pas 3 ans pour obtenir des résultats. Rien qu'en 2 ou 3 interventions on peut déjà apporter des choses », précise celle qui dispose d'un [catalogue de formation pour les entreprises](#) adaptable aux besoins comme elle a pu le faire lors d'interventions pour des salariés de plateforme téléphonique, du personnel travaillant au sein de des centres pénitentiaires, des grands groupes mais aussi des PME ou de plus petites entreprises.

« Les gens en ont ras-le-bol de n'entendre parler que de stress. »

« Il n'y a pas que du stress, tempère cependant Sylvie Bertrand. Il y a aussi la psychologie positive qui fonctionne bien car les gens en ont ras-le-bol de n'entendre parler que de stress. Ces périodes peuvent



Ecrit par le 29 janvier 2026

aussi se traiter comme une opportunité de changement. Comment je peux transformer une situation en quelque chose de positif. C'est ça qui m'intéresse, c'est la transformation. Moi je suis dans le 'comment'. Comment on trouve des solutions. »

### Le programme

- 8h30 – Accueil café
- 9h – Ouverture par [Gilbert Marcelli](#), président de [la CCI de Vaucluse](#) et [Sylvie Bertrand](#), directrice du CFSD, ainsi que [Sandra Guiliani](#) formatrice consultante
- 9h15 – Plénière : 'Les mutations sociales en cours et les incidences pour le monde de l'entreprise' par [Jean Viard](#), sociologue
- 10h30 – Partages d'expériences de chefs d'entreprises et de managers locaux :
  - o [Franck Bonfils](#), président de [Juste Bio](#) à Carpentras.
  - o [Jérémie Marcuccilli](#), PDG Fondateur de [Kookabarra](#) à Cavaillon.
  - o [Guillaume Lefevre](#), directeur de [Madis Provence](#) à la Roque-d'Anthéron
  - o [Myriam Dugnas](#), dirigeante de [Petit Léon](#) à Avignon
- 12h – Buffet déjeunatoire
- 14h – Ateliers pratiques animés par des sophrologues sur des thématiques concrètes en lien avec l'entreprise :
  - o La communication ou l'écologie relationnelle
  - o Gestion du stress et des émotions
  - o Comment mobiliser et motiver ses équipes ?
  - o La créativité dans l'entreprise
- 16h – Retour en plénière :
  - o Temps de questions/réponses
  - o La place de la sophrologie dans l'entreprise
- 17h – Fin des échanges

### Informations et inscriptions

Vendredi 16 juin 2023. 8h30 à 17h. Nombre de places limitées : inscription obligatoire. Tarif : 60€ (repas et petit-déjeuner inclus). CCI de Vaucluse, 46 Cours Jean-Jaurès. Avignon. Inscriptions : <https://ypl.me/qIt>