

LIVRE BLANC

DE L'ÉLAN DES TALENTS



POURQUOI
LE DRH
DEVIENT-IL
LE NOUVEL
HOMME
FORT ?

CE LIVRE BLANC A ÉTÉ CONÇU ET RÉALISÉ AVEC



SOMMAIRE

1

LE RAPPORT AU TRAVAIL A CHANGÉ

Plus personne aujourd'hui n'envisage de faire toute sa carrière dans la même entreprise. Forcément, cela impacte le rapport au travail et à l'entreprise.

2

TALENTS D'AUJOURD'HUI, INFIDÈLES PAR NATURE

La fidélité des salariés est une histoire de qualité de vie davantage que de salaire. L'ambiance d'un quartier, les services alentours, les moyens de transport sont autant d'atouts.

3

LA MARQUE EMPLOYEUR : L'ATTRAPE- TALENTS

La marque employeur apporte une réponse aux nouveaux comportements. Elle évoque à la fois la réputation, l'engagement des salariés et les éléments de différenciation de l'entreprise.

4

ENTRE ENGAGEMENT ET PERFORMANCE, LE DRH SE FAIT STRATÈGE

Longtemps critiqué par la fonction RH elle-même, le concept de business partner RH émerge. Le défi pour le DRH est de s'imposer dans la chaîne de création de valeur.



“PARTAGE ET TRANSPARENCE AU CŒUR DES STRATÉGIES RH.”



Les Ressources humaines sont au service de la stratégie et de la performance. Le rôle d'un DRH consiste à développer des leviers susceptibles de motiver les collaborateurs, d'appuyer leur engagement et qui, en retour,

améliorent leur employabilité.

Au sein du Groupe APICIL, un responsable de la qualité de vie au travail s'assure que chaque projet clé associe les collaborateurs dans les process de réflexion afin que ces derniers se sentent investis dans les prises de décisions majeures de l'entreprise ; une dynamique et un état d'esprit favorisant la confiance dans la réussite de la transformation de l'entreprise. Notre plan stratégique Défis 2020 intègre au même niveau : un développement rentable, l'efficacité du fonctionnement, la force de l'identité du groupe, la création de synergies au service de chacun.

Dans l'actuel contexte de transformation, le DRH doit être envisagé comme un acteur clé. Il doit veiller à une articulation, que nous qualifierions de vertueuse, entre les différents acteurs de l'organisation. C'est en ce sens que le label Diversité est un véritable outil de management ; il permet d'attester que les processus de recrutement, d'intégration et de déroulement de carrière ne sont pas de nature à provoquer des discriminations.



Frédéric Faye, DRH du Groupe APICIL

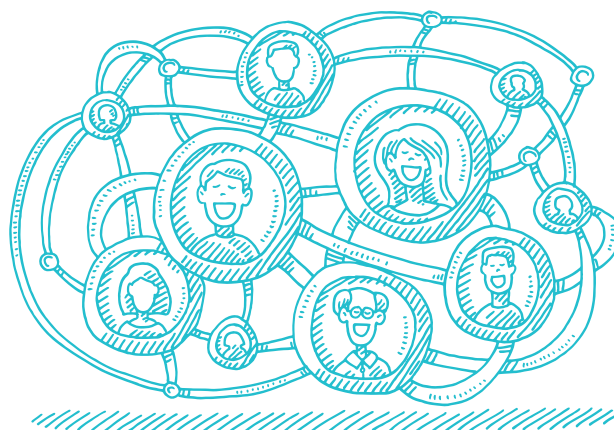
Marie-Eve Saint-Cierge Lovy,
directrice Marketing du Groupe APICIL

LE RAPPORT AU TRAVAIL A CHANGÉ

[E]n quelques décennies seulement, progrès technologiques, évolutions culturelles, concurrence accrue ont entraîné d'importants changements dans le rapport au travail. Les conditions économiques favorables des Trente Glorieuses, époque d'après-guerre où le travail garantissait sécurité financière, confort matériel et statut social, paraissent bien loin. On se construisait alors une carrière stable dans le respect de l'autorité héritée des siècles passés, au point de jurer fidélité à la même entreprise toute sa vie. À la fin de cette période de forte croissance, on est rentrés très progressivement dans une ère post-matérialiste où la mondialisation a poussé les entreprises à se lancer dans une véritable quête de flexibilité,

**81 % DES PERSONNES
CONSIDÈRENT LE TRAVAIL
COMME UNE SOURCE
D'ÉPANOUISSEMENT ET
75 % VONT TRAVAILLER
AVEC PLAISIR**

Source : Deloitte et Viadeo, déc. 2017 /
« Sens au travail ou sens interdit ? »



tant dans leurs modes de gestion que dans leur manière d'organiser le travail. Si les salariés ont pu se réapproprier leur travail, se faire reconnaître et se réaliser en tant qu'individus, le chômage a cru de façon importante et le développement des activités tertiaires a favorisé la féminisation de l'emploi et la diversification des formes d'emplois (temps partiel, CDD, intérim...). L'arrivée des générations Y, et maintenant Z, marque des attentes vis-à-vis de l'emploi plus élevées encore, un engagement plus prononcé et un sens dans le rapport au travail systématiquement recherché.

LES MÊMES ATTENTES quelle que soit la tranche d'âge. Plutôt que de s'attarder sur des générations spécifiques, les RH et managers qui se concentrent sur les besoins de leurs collaborateurs seront les mieux placés pour relever les défis à venir. Il apparaît en effet selon plusieurs études que les jeunes ne se distinguent pas des autres générations en ce qui concerne l'importance accordée au travail. Si donner du sens n'est pas l'apanage des jeunes générations, les attentes des 20-30 ans sont exprimées de façon plus intense, avec un accent particulier mis sur le relationnel et l'intérêt procuré par l'exercice d'un métier.

VIE PRIVÉE-VIE PRO, LE BONHEUR SE CONJUGUE

La transformation majeure, c'est la fin de la distinction entre le privé et le professionnel. Le mur entre les deux est poreux.

- 1** Ce critère d'équilibre apparaît comme l'un de ceux les plus valorisés aujourd'hui.
- 2** S'investir oui ! Mais délimiter clairement la place que le travail prend dans sa vie.
- 3** Parmi les solutions à proposer : offrir des avantages comme des horaires flexibles, des possibilités de bénévolat ou des régimes sociaux personnalisables.
- 4** Et aussi : réfléchir à de nouvelles articulations entre salariat et indépendance, comme les coopératives d'activité.

« L'IMPRÉDICTIBILITÉ, LE CHANGEMENT PERMANENT, LA CARRIÈRE NON LINÉAIRE NE SONT PAS PERÇUS COMME DES PROBLÈMES, MAIS COMME DES DONNÉES D'ENTRÉE. D'OÙ L'ENJEU DU DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES COMME CLÉ D'ADAPTATION PERMANENTE. »

CHRISTOPHE PERILHOU,
directeur Learning solutions, groupe Cegos

LA FLEXIBILITÉ, nouvelle normalité. Plus personne n'envisage aujourd'hui de faire carrière dans la même entreprise. Les actifs en général, et plus particulièrement les jeunes générations, ont intégré que la nouvelle normalité du travail est faite d'incertitude, d'instabilité et de changements permanents. Ils peuvent être satisfaits de leur emploi, faire confiance à l'avenir de l'entreprise et pour autant, être prêts à la quitter pour un meilleur management, une ambiance plus agréable de travail, voire pour créer leur propre activité*. L'emploi ne peut être garanti sur le long terme, mais développer son employabilité devient un enjeu majeur, une clé d'adaptation permanente.

POUR RECEVOIR, l'entreprise doit donner et s'adapter. Le collaborateur est prêt à aider son employeur à accroître ses résultats financiers, mais s'attend à développer ses compétences personnelles. Un feed-back fréquent vs le sacro-saint entretien annuel d'évaluation et des programmes de mentorat fournissent d'excellents moyens de fonder des liens mutuellement bénéfiques avec l'entreprise. Valoriser ses collaborateurs, les intégrer dans les processus de décision, et aussi encourager la mobilisation en interne, l'intrapreneuriat... sont des initiatives qui les invitent à chercher leur future place dans l'entreprise, à identifier ce qu'ils doivent faire pour y arriver.

La génération Y, plus que les autres, a besoin de reconnaître la légitimité de l'autorité pour la respecter. Aux cadres d'adapter leurs pratiques de management actuelles afin que chacun puisse exprimer ses talents.

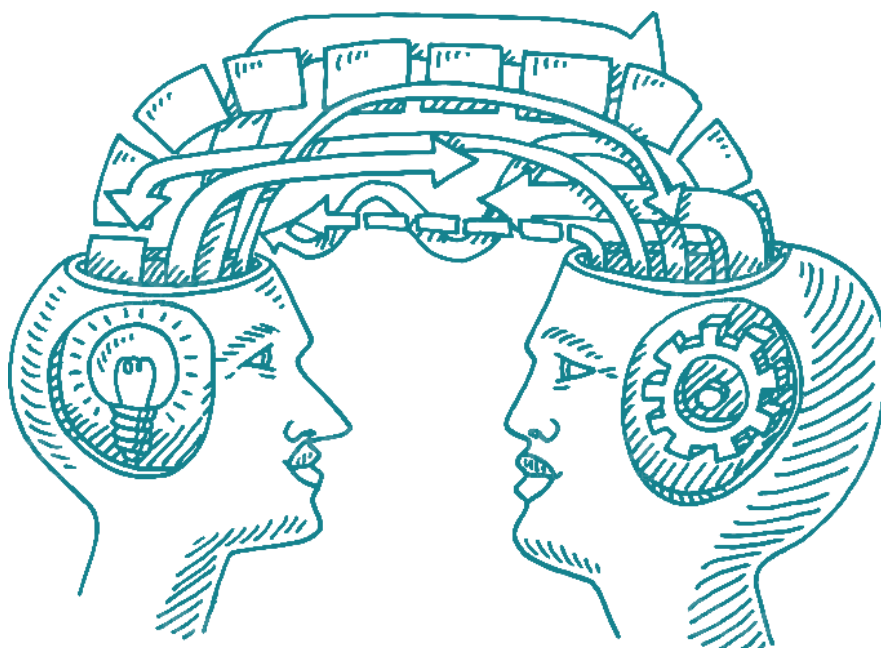
LE SENS au cœur. Si le collaborateur moderne est à la recherche d'employeurs qui lui offrent la possibilité d'évoluer, d'utiliser pleinement ses capacités, de rester en éveil, à l'inverse de la routine, l'intérêt de ses missions doit dépasser les capacités de l'individu et la nature des tâches à accomplir. Depuis une dizaine d'années déjà, l'emploi occupé trouve son intérêt aussi dans la manière de travailler et notamment dans le collectif. Une dimension plus sociale de l'activité qui se réfère à l'identité sociale, au sentiment d'appartenir à un groupe,

voire à une petite équipe avec laquelle on collabore au quotidien. Plus les actifs sont jeunes, plus ils plébiscitent l'ambiance de travail.

UN TRAVAIL utile, en phase avec ses valeurs. La définition du mot « utile » varie selon l'âge. Pour les étudiants, il s'agit d'un emploi qui améliore la vie des gens. Pour ceux qui travaillent depuis quelques années, il s'agit davantage d'un travail qui crée de la valeur, de l'emploi. Autre notion en lien avec l'entreprise, l'éthique. Chez les jeunes générations, ils sont 72 % à considérer les valeurs de l'entreprise comme un critère primordial dans le choix de leur futur métier**. Elles rejoignent aussi une autre forme de sens que l'on veut donner à son travail.

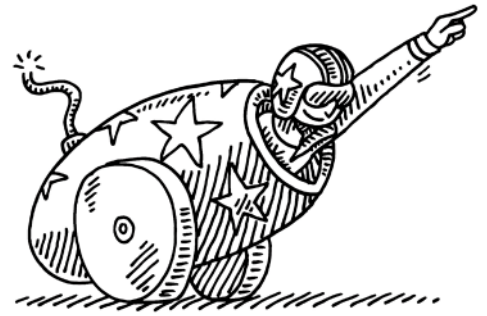
* Étude Cegos 2016. *Le regard des 20-30 ans sur leur emploi*

** Ipsos 2018 - BGC - CGE





EN CHIFFRES



66%

des jeunes actifs considèrent que leur avenir est plus intéressant que celui de leurs parents¹.

78%

des Millennials se disent confiants dans l'avenir de l'organisation qui les emploie¹.

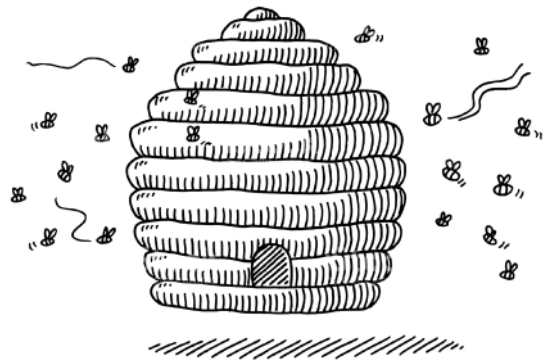


58%

se disent satisfaits de leur emploi actuel. Ils sont pourtant 1 sur 2 à être prêts à le quitter¹.

76%

des actifs se disent heureux au travail².



42%

déplorent le manque de reconnaissance².

51%

jugent la charge de travail excessive².

Sources : 1. Cegos - 2017 - Enquête réalisée auprès de plus de 1 000 salariés actifs de 20 à 30 ans et 175 DRH et RRH d'entreprises de plus de 100 salariés du secteur privé. 2. Étude 2016 « Parlons travail » réalisée par la CFDT.

INTERVIEW

DOMINIQUE MÉDA

QUELS SONT DANS LES GRANDES LIGNES LES CHANGEMENTS MAJEURS DANS LE RAPPORT AU TRAVAIL DEPUIS L'APRÈS-GUERRE ?

D'abord une tentative de sortir du taylorisme (et du fordisme) et de ses impasses, notamment la standardisation des produits, l'absence d'initiative demandée aux salariés, l'imposition de méthodes... Dans les années 1980, c'est au contraire la promotion de nouvelles formes d'organisation du travail, la qualité totale, le zéro stock, le toyotisme. On demande aux salariés de s'impliquer, de s'investir, d'engager toute leur subjectivité dans le travail. C'est un premier changement d'importance. Le second, c'est la tertiarisation des économies et la pression du client qui s'introduit dans le processus même de travail. Dans cette période, les attentes à l'endroit du travail deviennent plus post-matérialistes : en plus de souhaiter un salaire décent, on se met à attendre du travail une possible expression de soi, une mission épanouissante, une



Directrice de l'Institut de recherche interdisciplinaire en sciences sociales à l'Université Paris-Dauphine

AUTEURE DE NOMBREUX OUVRAGES, elle a récemment cosigné, *Einstein avait raison : il faut réduire le temps de travail*. Cette professeure de sociologie est l'une des grandes spécialistes françaises du travail.

“AUJOURD'HUI, LES ATTENTES DES FILLES ET DES GARÇONS À L'ÉGARD DU TRAVAIL SONT LES MÊMES.”

bonne ambiance. Un autre aspect déterminant, c'est la très forte montée de l'activité féminine, qui suit la forte augmentation du niveau d'éducation des filles. Aujourd'hui, les attentes des filles et des garçons à l'égard du travail sont les mêmes. On parle de rapprochement des modèles de genre. Notons que la préoccupation de trouver un travail qui soit bien intégré dans le reste de la vie et permette l'exercice d'autres activités est de plus en plus importante.

BIO'EXPRESS

1989 Inspectrice générale des affaires sociales. **1993** Premier ouvrage collectif, *Politiques sociales*, Dalloz. **1995** *Le Travail, une valeur en voie de disparition*, éd. Flammarion. Depuis **2010** Professeure de sociologie à l'Université Paris-Dauphine.

UN TAS D'IDÉES REÇUES CIRCULE SUR LA GÉNÉRATION Y. MAIS N'ASPIRE-T-ON PAS TOUS AUX MÊMES CHOSSES ?

Nous avons mené un programme de recherche européen consacré à cette question. Nous avons bien repéré les



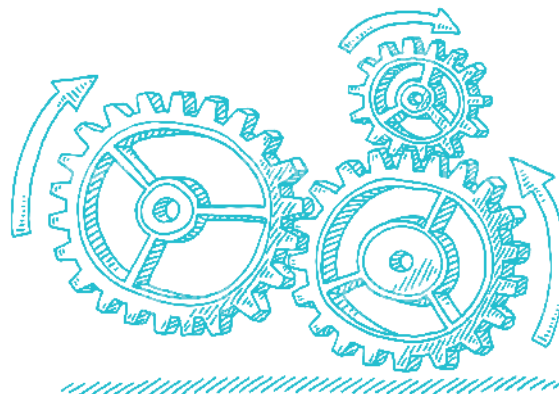
stéréotypes existant sur les jeunes. Il s'est avéré qu'aucun n'était vrai. Les jeunes restent très attachés au travail et ont les mêmes attentes que les autres tranches d'âge : elles sont simplement plus intenses. Ils accordent encore plus d'importance au travail que leurs aînés, souhaitent plus qu'eux un travail utile et permettant de venir en aide aux autres, sont plus attachés encore aux dimensions expressives du travail et à l'ambiance. On n'observe donc ni détachement à l'égard du travail ni un plus grand matérialisme.

ON VEUT PLUS D'IMPLICATION ET DE SENS, MAIS AUSSI PLUS D'ÉQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET PERSONNELLE. COMMENT CONCILIER LES DEUX ?

En veillant à la prévisibilité des horaires, mais aussi à ce qu'hommes et femmes, pères et mères, soient traités de la même manière. En discutant la charge de travail, en acceptant une dose de télétravail, mais de manière contrôlée, en édictant des chartes et en mettant en place des groupes de travail impliquant les syndicats pour s'assurer de leur application.

D'UN CÔTÉ, ON ASSISTE À UNE MONTÉE EN PUISSANCE DE L'AUTO-ENTREPRENEURIAT ET DU COWORKING. DE L'AUTRE, ON VEUT CRÉER DU LIEN SOCIAL ET APPARTENIR

“ON PEUT CRAINDRE QUE L'UBÉRISATION DU TRAVAIL, LE DIGITAL LABOR SOIENT À L'ORIGINE D'UNE FORTE DÉSHUMANISATION DU TRAVAIL.”



À UN GROUPE, À UN COLLECTIF, N'EST-CE PAS ANTINOMIQUE ?

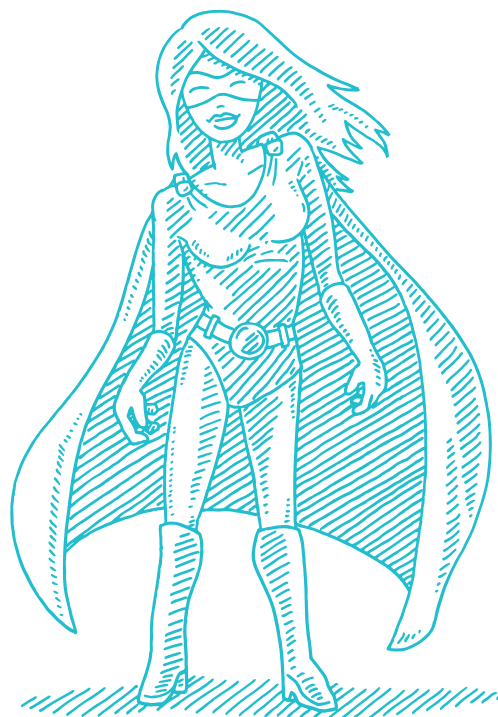
Le coworking peut être générateur de liens : dans un espace commun de travail, on se donne des coups de main, on échange, voire on produit ensemble. En revanche, l'auto-entrepreneuriat semble davantage producteur de solitude. On peut craindre aujourd'hui que l'ubérisation du travail, le digital labor soient à l'origine d'une forte fragmentation et d'une déshumanisation du travail. Il existe une troisième voie, entre le salariat et le moi-SA, qui est la coopérative. C'est une voie à creuser.

COMMENT FÉDÉRER, MOTIVER, OBTENIR DES RÉSULTATS DE SES COLLABORATEURS TOUT EN LEUR LAISSANT UNE CERTAINE MARGE DE MANŒUVRE ?

Je pense qu'il est urgent de redonner de l'autonomie aux salariés. Selon la dernière enquête de la Dares, 64 % des salariés manquent d'autonomie au travail. Une enquête des sociologues Gallie et Zhou a montré, en revanche, que les organisations du travail dans les pays du Nord étaient plus responsabilisantes et allaient de pair avec autonomie, participation aux décisions, plus de bien-être au travail. Il y avait aussi une corrélation avec le taux de syndicalisation... Je crois qu'il faut réfléchir aux fonctions et à la gouvernance de l'entreprise et redonner du pouvoir aux salariés.

TALENTS D'AUJOURD'HUI, INFIDÈLES PAR NATURE

[P]our la première fois depuis 2008, plus d'un cadre sur deux (55%) se déclare optimiste pour le marché de l'emploi en général, selon la 17^e édition du baromètre Cadreemploi/lfop*, publié en février 2018. Ce niveau d'optimisme sur des indicateurs économiques et leur propre situation professionnelle n'a jamais été aussi élevé depuis la création du baromètre en 2008. L'employeur doit-il s'en réjouir ? Paradoxalement, pas vraiment. Conscients du dynamisme du marché, près de la moitié des cadres se dit ouverte aux opportunités professionnelles. Ceux-ci se montrent attachés à leur entreprise, mais seul un tiers affirme vouloir y rester longtemps. La proportion tombe à un quart chez les jeunes diplômés et à 12 % pour ceux issus des grandes écoles de commerce et d'ingénieur**. Une tendance qui prouve que la guerre des talents fait



actuellement rage. Infidèles par nature, ces profils de plus en plus volages ont bien compris de quel côté avait basculé le rapport de force. Et l'argument financier est loin d'être le premier à les retenir. Accès aux responsabilités, intérêt du poste, opportunités de développement personnel, flexibilité de l'organisation et participation au capital constituent autant de leviers de fidélisation capables d'impliquer et de fidéliser ses collaborateurs.

**TOUTES LES ÉTUDES LE
PROUVENT : LE SALAIRE
NE FAIT PLUS TOUT
AUJOURD'HUI !**

2

DES DIFFICULTÉS à attirer et à fidéliser les talents dans les PME. 6 entreprises sur 10 disent manquer de talents pour franchir un cap quand quasiment la moitié d'entre elles avoue être quelquefois, voire souvent, confrontée à la fuite des compétences-clés. Et qui dit perte d'un salarié dit recrutement à venir. « *On estime qu'un collaborateur est efficient après 18 mois passés dans l'entreprise* », rappelle Julien Fanon, senior manager d'Accenture Strategy, qui évoque aussi le coût élevé d'un départ : au minimum 50 % du salaire annuel ! Le sentiment de manquer de talents augmente avec la taille de l'entreprise et son développement. Lorsque celles-ci sont en croissance, la pénurie de talents se fait encore plus



ressentir. Une présence à l'international réduit en revanche les difficultés de recrutement***.

ON APPELLE TALENT QUELQU'UN DE TRAVAILLEUR, ENGAGÉ, COMPÉTENT, DIFFICILE À REMPLACER, FORCE DE PROPOSITION, AU SERVICE DU COLLECTIF.

Bpifrance

LES SALARIÉS veulent travailler leur employabilité. Dans sa dernière enquête réalisée auprès de 2 000 dirigeants de PME et ETI en 2017, Bpifrance rappelle aux entreprises qu'elles ont un rôle à jouer vis-à-vis des quadras lassés de la rigidité des grandes entreprises, mais aussi des Millenials en recherche d'un projet stimulant dans lequel s'investir pleinement. « *Les salariés sont très concernés par leur employabilité, c'est-à-dire leur capacité à acquérir ou à maintenir les compétences nécessaires pour trouver ou conserver un emploi, et aussi à s'adapter à de nouvelles formes de travail* », poursuit le manager d'Accenture Strategy. Si le salarié est responsable de son parcours, l'entreprise doit l'accompagner dans l'évolution de ses compétences, « *le re-skillier pour ne pas le laisser sur le bord du chemin* ». Elle peut par exemple aider son collaborateur à piloter son évolution professionnelle en instaurant un système de coaching continu ou d'entretiens réguliers, et non plus seulement une fois par an comme il était coutume de le faire avec l'entretien annuel. Accompagner un collaborateur implique aussi des formations, non pas destinées à développer un niveau général de compétences, mais portant sur une problématique concrète et en rapport immédiat avec l'amélioration des performances. Favoriser la mobilité

LE TOP 4 DES LEVIERS DE FIDÉLISATION

- 1 **Les conditions de travail**
- 2 **La souplesse d'organisation du travail**
- 3 **L'attribution de primes individualisées de performance**
- 4 **Les politiques de responsabilisation et d'implication des salariés dans l'entreprise**

Source : étude Bpifrance Le Lab, 2017



2

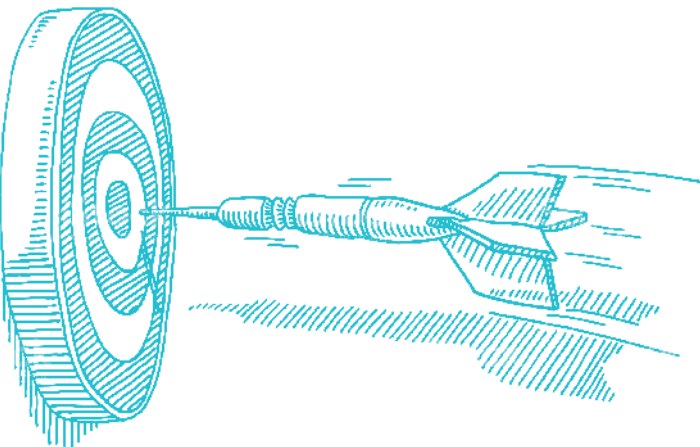
interne est encore un moyen de faire face à la rotation du personnel, car il renforce la valeur du talent sur le marché de l'emploi. À l'inverse, le salarié performant qui se sent bloqué n'hésitera pas à changer d'entreprise. Ces leviers de fidélisation sont donc à adapter aux individus et à l'évolution de leurs priorités.

PRATIQUER un management de proximité. Le manager qui responsabilise, accorde sa confiance et rend autonome son collaborateur a tout à y gagner. Car plus les talents ont un désir fort de rester, plus ils s'impliquent au-delà de leur mission. Adapter l'organisation des temps et introduire une dose de travail à distance peuvent encourager les collaborateurs à davantage d'attachement à leur société. Gain de temps, bien-être, productivité boostée, baisse de l'absentéisme, ce mode de travail gagnant-gagnant est intéressant. *« Les entrepreneurs récalcitrants seraient surpris de l'investissement de leurs salariés en retour, comme le souligne Olivier Brun, directeur associé de Greenworking, un cabinet de conseil spécialisé dans le développement des nouvelles organisations de travail. Si vous demandez à un collaborateur à distance de fixer ses objectifs, vous constaterez qu'ils seront plus hauts que si vous les aviez fixés vous-même ».*

LA QUALITÉ de vie au travail, un aspect incontournable. La fidélité des salariés est en outre davantage une histoire de qualité de vie que de salaire, d'après un sondage OpinionWay**** qui a mis en avant les raisons qui poussent les salariés à être fidèles. Arrive en tête, la proximité avec le domicile, puis la stabilité de l'entreprise et les relations entre collègues, bien avant la rémunération. Créer un environnement de travail favorable et aider ses employés à trouver un juste équilibre entre vie privée et vie professionnelle contribue à pérenniser l'engagement de ces derniers. Outre la proximité, l'ambiance d'un quartier, les services alentours ou les moyens de transport constituent autant d'atouts pour fidéliser ses talents. Dans une étude de la Junior-entreprise de Sciences Po Paris, parue en avril 2018, 79 % des jeunes sondés de la Génération Z souhaitent que leur future entreprise propose des afterworks informels entre collègues, et 89 % un espace dédié pour les pauses. En outre, 71 % expriment une préférence pour les horaires à la carte et 62 % apprécieraient de pouvoir exercer leur métier dans un établissement permettant le télétravail.

LA RÉMUNÉRATION, un instrument clé de reconnaissance. Si seul le salaire ne suffit plus à retenir un collaborateur qui souhaite quitter l'entreprise, la fidélisation passe néanmoins obligatoirement par la proposition d'une rémunération adaptée et attractive. Une tendance émergente est la personnalisation ou la customisation du package, avec des primes individualisées ou le recours à l'actionnariat salarié. Un sujet qui reste primordial, en particulier dans les branches où il y a davantage de postes que de talents et où l'innovation a toute sa place.

* Étude Ifop pour Cadremploi sur 1 000 personnes représentatives de la population cadre
 ** Enquête réalisée auprès de 2 000 dirigeants de PME et ETI en 2017 par Bpifrance
 *** Étude Accenture Strategy 2017 sur les attentes des jeunes diplômés de la génération Z
 ***** Opinion Way pour Editions Tissot, 2015



2

EN CHIFFRES



42%

des PME-ETI avouent être quelquefois, voire souvent, confrontées à la fuite de compétences-clés.

Source : Bpifrance, 2018

1/2

1 salarié sur 2 songe à quitter son entreprise (dans 50 % des cas, c'est pour obtenir une augmentation).

Source : OpinionWay pour Editions Tissot, 2015

LA GÉNÉRATION Z FACE À SES DÉSIRES

63%

affirment que l'engagement de leur future entreprise pour une cause d'intérêt général est un critère de choix.

95%

considèrent que la responsabilité écologique de l'entreprise est fondamentale.

83%

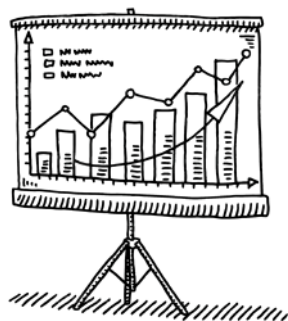
envisagent leur autonomie intellectuelle et d'actions comme déterminante dans leurs choix de candidater.

Source : étude de la Junior-entreprise de Sciences Po Paris, avril 2018

57%

des dirigeants de PME-ETI disent manquer de talents pour grandir ou franchir un cap.

Source : Bpifrance, 2018



83%

des jeunes diplômés s'attendent à ce que leur employeur continue à les former.

Source : Accenture Strategy, qui a interrogé 2 000 étudiants de 2015, 2016, 2017

50%

Entre du salaire annuel d'un démissionnaire et 3 fois son salaire, c'est ce que fait perdre le départ d'un collaborateur à l'entreprise.

Source : le Journal du net, 2007

2

INTERVIEW

JULIEN FANON

LES CHEFS D'ENTREPRISE DISENT MANQUER DE TALENTS POUR GRANDIR OU FRANCHIR UN CAP. VOUS CONFIRMEZ ?

Bien sûr. Tout le monde cite le digital comme enjeu principal des entreprises alors que la préoccupation première des managers est d'avoir de bons talents pour servir leurs ambitions. L'étude Graduate Survey 2017 que nous reconduisons chaque année montre que seuls 14 % des jeunes issus de la génération Z, soit les fraîchement diplômés, se voient rester plus de 5 ans dans la même entreprise. Ce pourcentage diminue chaque année. Les causes sont certes conjoncturelles, mais il y a aussi un attachement moins fort à l'entreprise.

QUELLES SONT LES BONNES RECETTES POUR RÉPONDRE AUX ATTENTES DES COLLABORATEURS ET LES FIDÉLISER ?

D'abord, un contenu de travail intéressant. Il y a une insatisfaction assez fréquente sur le contenu du job. Pour exemple, notre étude montre que 72 % des jeunes diplômés ont le sentiment d'être sous-employés. Les salariés de nos jours cherchent à travailler leur employabilité. Ils attendent de leur employeur qu'il les forme sur les compétences de demain. Ils recherchent un encadrement, un mentorat, du coaching et aussi la possibilité de sortir de leur champ de compétences initiales.

LES PROBLÉMATIQUES D'INNOVATION, de R&D ou d'impact du digital sur les collaborateurs sont au cœur de ses réflexions. Il vient de coordonner une étude sur les différences culturelles entre start-ups et entreprises du CAC 40.



Senior manager
chez Accenture
Strategy

QU'ENTENDEZ-VOUS PAR « SORTIR DE SON CHAMP DE COMPÉTENCES INITIAL » ?

L'entreprise va poster des micro-tâches sur une bourse de travail interne, par exemple, et offrir ainsi à ses collaborateurs l'opportunité de mener plusieurs missions. Quelques heures ou une journée par semaine, les salariés ont la possibilité de se consacrer à une autre fonction. Le principe, proposé sur la base du volontariat, s'applique aussi bien à une start-up qu'une PME. Ce type

BIO'EXPRESS

2006 Début de carrière au sein d'Accenture France. **2010** Création de l'association Alter'Actions, qui rapproche grandes entreprises et secteur de l'ESS. **2017** Contribution au groupe de travail Alliance pour l'industrie du futur sur le sujet Organisation et management de l'industrie du futur.

2

d'initiative commence à se systématiser et s'avère être un réel moyen de rétention des talents. Quand on demande aux start-ups « qu'est-ce qui fait que vous attirez les jeunes talents ? », c'est l'un des arguments qui ressort.

EST-CE QUE DES NOUVEAUX LEVIERS DE FIDÉLISATION ÉMERGENT ?

Oui. Le fait d'impliquer ses collaborateurs dans des projets solidaires trouve un excellent écho auprès des générations X et Y, qui éprouvent de façon très prononcée le besoin de se sentir utiles et pour qui travailler dans une entreprise citoyenne a toute son importance. Les structures de l'économie sociale ont, elles, besoin des compétences de ces talents. Depuis une dizaine d'années se développent des structures d'intermédiation qui mettent en contact les entreprises et les associations. Mécénat de compétences, micro-dons mobilisés par les collaborateurs, propositions de congés solidaires, la Fondation Accenture propose ce type d'initiatives à ses salariés et sait aussi former les entreprises qui souhaitent mener des actions solidaires sous différentes formes. En exposant ses talents à des problématiques différentes, l'employeur développe des qualités d'empathie, de consensus, qui servent aussi l'entreprise.

“UNE ENTREPRISE CAPABLE DE RÉAGIR ET DE S'ADAPTER AUX RÉALITÉS DU TERRAIN EST PLUS PERFORMANTE ET RÉSILIENTE.”

CETTE LIBÉRALISATION DE L'ENTREPRISE, MOTIVÉE PAR LES COLLABORATEURS, A-T-ELLE DES LIMITES ?

Sur la question de la libéralisation, je dirais que ce mouvement répond à un double impératif. « Engager » davantage les salariés, car ils montrent plus de motivation lorsqu'ils ont une marge de manœuvre, qu'ils ont l'impression d'influer sur le cours de choses et peuvent faire preuve d'autonomie. Et aussi, rendre les opérations plus performantes. On sait depuis le Toyota Production System qu'une entreprise capable de réagir et de s'adapter au plus près des réalités du terrain est plus performante et résiliente. La responsabilisation ou l'autonomisation des employés est donc doublement vertueuse, pour l'employé et pour le système. En revanche responsabilisation ne veut pas dire disparition totale du cadre dans lequel les activités doivent être réalisées. La disparition totale du management ne paraît concevable que dans de rares exceptions.



LA MARQUE EMPLOYEUR : L'ATTRAPE- TALENTS

[P]lus de quatre entreprises sur cinq connaissent des difficultés de recrutement et plus de deux sur cinq rencontrent des problèmes de fidélisation, selon une étude* de Bpifrance Le Lab. Avec pour conséquence un impact négatif sur leur développement, car sans les bons talents, pas de croissance durable. À l'heure de l'intelligence artificielle et des technologies numériques, le capital humain est plus que jamais une valeur essentielle dans l'entreprise. Et avec lui la marque employeur, levier incontournable de gestion des talents.

L'INBOUND RECRUITING EST UNE DÉMARCHE CONSISTANT À ATTIRER LES TALENTS EN SE DÉMARQUANT DE SES CONCURRENTS GRÂCE À DE MEILLEURES PERSPECTIVES D'AVENIR ET UN MILIEU DE VIE AGRÉABLE.



L'IMAGE externe et interne de l'entreprise. La notion de marque employeur vient du concept anglo-saxon **employer brand**, formalisé de façon académique dans le courant des années 1990 par Simon Barrow et Tim Ambler, chercheurs à la London Business School. Le duo explique qu'il s'agit d'« *appliquer les techniques du marketing au management des ressources humaines afin d'embaucher des candidats pertinents et de maintenir l'engagement des salariés déjà en poste* ». L'objectif sous-tendu est de donner une image séduisante et attractive de l'entreprise auprès d'un employé ou d'un salarié potentiel. Avec l'arrivée sur le marché du travail des Millenials - ou Génération Z -, il a encore pris de l'importance, car le



salaires et la fonction ne suffisent plus à convaincre les talents de rejoindre une entreprise. Et surtout d'y rester. Ces jeunes collaborateurs qui constitueront une bonne partie des effectifs de demain font en effet passer les convictions avant les profits, que cela soit dans leur vie personnelle ou vis-à-vis de leur employeur. L'entreprise, elle, ne peut plus se cacher derrière sa seule communication institutionnelle ; d'autant que les réseaux sociaux libèrent les informations, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, positives ou négatives.

RÉENCHANTER l'entreprise. La marque employeur apporte une réponse à ces nouveaux comportements. Elle évoque à la fois l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés et les éléments de différenciation que l'entreprise souhaite partager avec son écosystème pour assurer sa promotion. La définition des valeurs, la réflexion autour d'une réelle culture d'entreprise, l'établissement de parcours d'évolution avantageux ou encore la mise en place d'un management plus participatif sont autant d'aspects qui vont façonner l'image en interne. En outre, connaître les attentes des collaborateurs est indispensable pour définir les promesses de l'employeur. Selon une étude Universum de 2017, non seulement les salariés recherchent un bon équilibre entre leur vie privée et professionnelle, mais ils attendent aussi un défi intellectuel.

LES ENTREPRISES AYANT UNE MARQUE EMPLOYEUR FORTE AFFICHENT UN TURN-OVER PLUS FAIBLE QUE CELLES N'AYANT PAS DÉVELOPPÉ LEUR STRATÉGIE : DANS UNE PROPORTION DE 28 %.

Source : Tendances du recrutement, LinkedIn, 2015.

Aux entreprises donc d'offrir à chacun les moyens de s'épanouir et de rester fidèle. Entretenu par un discours juste, une image véhiculée positive, mais objective, ce tout forme un cercle vertueux au sein duquel la marque employeur se développe, s'ancre et joue son rôle de catalyseur dans les activités RH de l'entreprise. Elle véhicule ainsi un message auprès des salariés, mais également auprès des candidats potentiels. On parle d'inbound recruiting, démarche consistant à attirer les talents en se démarquant de ses concurrents grâce à la mise en avant de meilleures perspectives d'avenir et d'un milieu de vie agréable, proche des valeurs personnelles de chacun. Mais attention : il ne suffit pas de faire miroiter un milieu de travail attrayant, il faut aussi tenir ses promesses. Les pratiques et valeurs véhiculées doivent refléter ce qui se passe réellement dans l'entreprise.

UN NOMBRE de canaux en croissance. Pour promouvoir sa marque employeur, l'entreprise va devoir jongler avec de nombreux canaux de communication, à la fois internes (intranet, newsletters, magazines, événements internes, programmes d'incentive...) et externes (site web corporate et site dédié aux recrutements et aux carrières, offres d'emploi, partenaires de recrutement, réseaux sociaux, forums pour l'emploi, campus de recrutement...). Ces différents vecteurs se complètent et forment un ensemble au sein duquel le discours doit rester constant, en accord avec les valeurs de l'entreprise, afin de développer une notoriété et une image cohérentes. Les réseaux sociaux, notamment, revêtent aujourd'hui une importance toute particulière. Ils sont, bien davantage

EMPLOYEE ADVOCACY TOI-MÊME !

Phénomène venu des États-Unis et touchant l'e-réputation des entreprises, l'employee advocacy consiste à encourager les salariés à participer aux efforts de communication et à partager des contenus à valeur ajoutée concernant leur entreprise sur leurs propres réseaux sociaux. Le salarié devient ambassadeur. Des récompenses sont souvent proposées par les entreprises pour encourager cette implication virale.



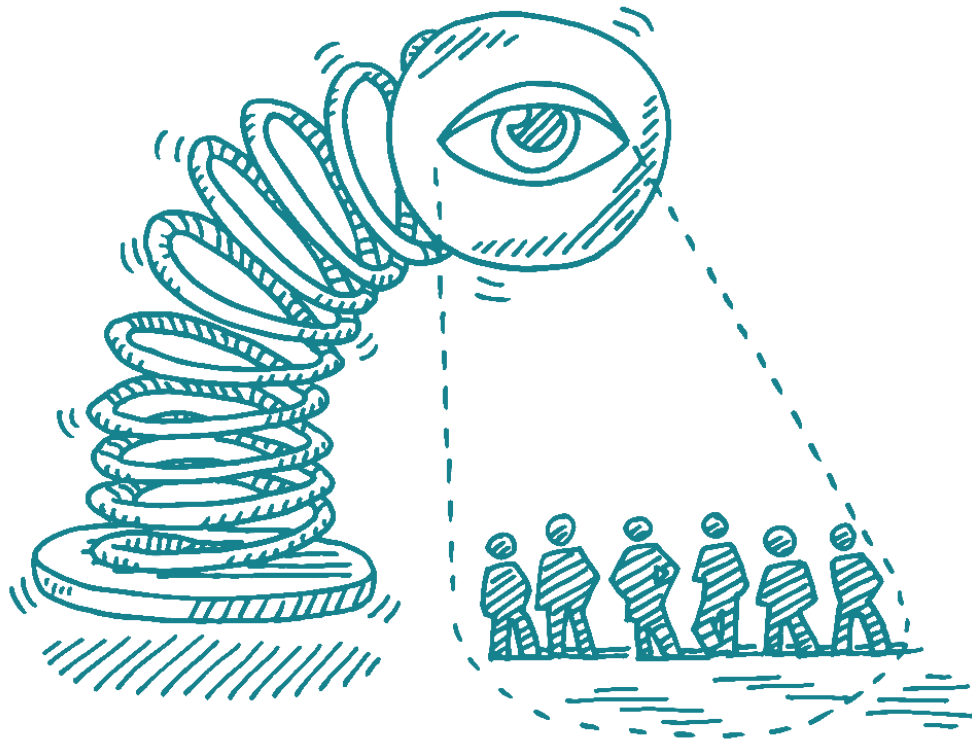
3

que tous les autres, dans l'instant et dans l'échange, et permettent, lorsqu'ils sont correctement maîtrisés, d'aller plus loin, plus haut et plus vite. Les contenus riches qu'ils autorisent - photos, vidéos, infographies, GIFs animés - s'avèrent de formidables leviers d'engagement, car les candidats peuvent rapidement se projeter, capter l'ambiance générale de l'entreprise, sa vision, sa culture, ses équipes, ses projets, ses réussites... Le contenu rédactionnel ne doit pas être laissé de côté ! Le ton choisi pour s'adresser aux internautes va aussi incarner les valeurs portées par l'entreprise.

UNE DÉMARCHE inscrite dans la durée. Développer et entretenir sa marque employeur requiert une vigilance de tous les instants. C'est un travail quotidien, sur le long terme, et sans répit. Travailler sa

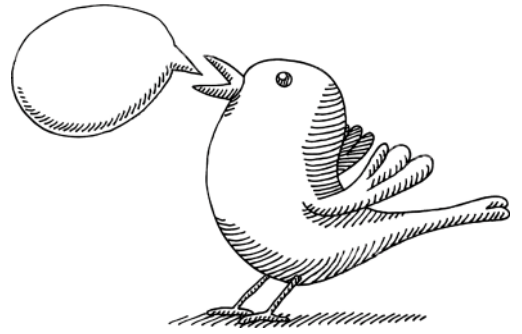
présence est indispensable pour capter, comprendre, attirer, fidéliser sa cible, et ainsi développer sa marque employeur, tout en sachant que la prise de parole, positive comme négative d'une seule personne peut faire boule de neige. Plus l'entreprise mettra du temps à réagir, à répondre avec intelligence et transparence, plus la crise prendra de l'ampleur, et sera longue et complexe à désamorcer. Avec les réseaux sociaux aujourd'hui, il convient d'être vigilant. Toute critique est visible, amplifiable. Et souvent amplifiée !

** Attirer des talents dans la PME et ETI. Étude publiée en janvier 2018.*



3

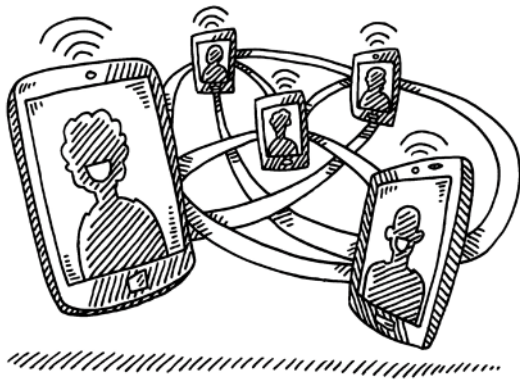
EN CHIFFRES



48,77%

La part des DRH utilisant Twitter pour leur marque employeur, contre 18,8 % pour Facebook.

Source : *Marque employeur, un enjeu social média*, Linkfluence et Randstad France, février 2016



3^E

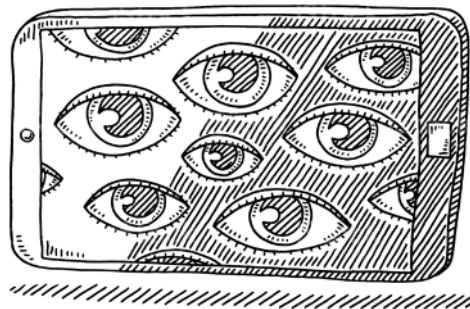
La place de la marque employeur dans les préoccupations des DRH, derrière la gestion des relations sociales et le développement des compétences.

Source : *Étude Néoma business school*, 2016.

41%

des jeunes diplômés optent pour les réseaux professionnels tels que LinkedIn ou Viadeo pour en savoir davantage sur l'entreprise avant un premier rendez-vous.

Source : *Étude PotentialPark*, 2016.



83%

des recruteurs déclarent que la marque employeur a un impact sur la qualité des profils recrutés.

Source : *Tendances du recrutement*, LinkedIn, 2015.

69%

La proportion de candidats qui n'accepteraient pas un emploi au sein d'une organisation ayant mauvaise réputation à leurs yeux.

Source : *Tendances du recrutement*, LinkedIn, 2015.



INTERVIEW

PIERRE MARZIN

QUELLES SONT LES IDÉES REÇUES SUR LA MARQUE EMPLOYEUR ?

En France, nous sommes encore loin d'une prise en compte systématique des perceptions et de la satisfaction collaborateurs. Or cela me semble incontournable aujourd'hui pour poser les bases d'une marque employeur consistante, cohérente avec la stratégie et l'image de l'entreprise, et exigeante sur les résultats attendus. On a tendance à oublier qu'elle découle du marketing RH et qu'elle ne peut être réduite à une simple question de performance du recrutement ou de communication au sens large. En d'autres termes, si le rôle stratégique de la fonction RH n'est pas reconnu dans l'entreprise, il me semble difficile de chercher à développer la marque employeur. Cette revalorisation est aujourd'hui devenue cruciale. Le PDG doit se concentrer sur les transformations business des quinze prochaines années, mais celui qui doit traduire cette vision stratégique dans un projet collectif humain concret, c'est le DRH. Ce dernier devra tout à la fois être le gardien des

CET HISTORIEN
FORME les
équipes RH à
l'utilisation des
médias sociaux
et anime les
communautés
Apec sur LinkedIn
et sur Viadeo. Il
s'occupe aussi
de formation au
recrutement pour
les entreprises.



Consultant RH
et médias sociaux
à l'Apec

**“IL SEMBLE SOUVENT
PLUS SIMPLE D'AGIR
À COURT TERME EN
RECRUTANT, QUE DE
GÉRER LES TALENTS
EN INTERNE.”**

compétences dans un monde régi par l'obsolescence de celles-ci, du lien collectif et enfin du sens et des valeurs de l'entreprise.

LES ENTREPRISES PRENNENT-ELLES CONSCIENCE DE CETTE NÉCESSAIRE ÉVOLUTION ?

Les entreprises identifient un problème qu'elles assimilent souvent à une question de recrutement, alors que c'est généralement la difficulté à retenir les talents qui est en jeu. Lorsqu'elles souhaitent mieux recruter ou optimiser leur sourcing, la question d'un turn-over parfois élevé, même si elle n'est pas exprimée initialement, apparaît bien vite. Car il semble souvent plus simple d'agir à court terme en recrutant, que de gérer les talents en interne. Ceci est d'autant plus vrai pour les plus petites entreprises :

BIO'EXPRESS

1991 DEA d'histoire, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne. **1997** Chargé d'études à l'Apec. **2009** Master Ressources humaines IAE France. **2012** Consultant RH et médias sociaux à l'Apec. **2015** Obtention de la certification Community manager.



se poser des questions revient à interroger des modes de fonctionnement très corrélés à la direction même de l'entreprise. Il convient donc d'intégrer une démarche de progrès aboutissant à identifier les meilleures solutions. Dans un monde où 49 % des employés, selon l'institut Forrester, déconseillent leur propre entreprise à leurs proches, il apparaît prépondérant de se demander comment éviter cela.

S'AGIT-IL JUSTE DE REMETTRE L'HUMAIN AU CŒUR DE L'ENTREPRISE ?

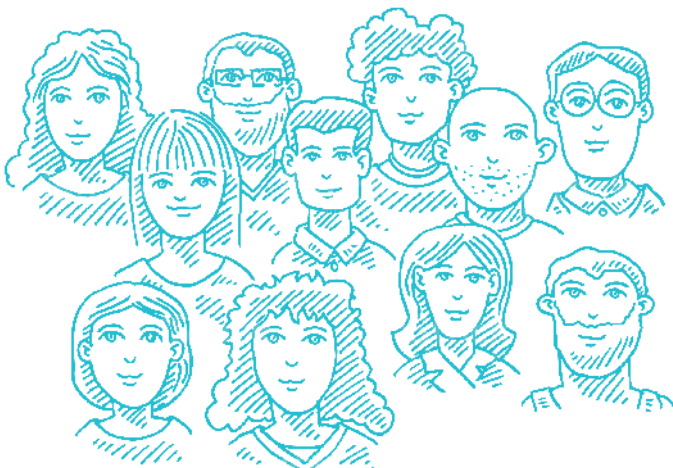
Mais nous n'avons plus le choix ! Nous sommes dans une guerre des talents au niveau mondial et face à de nouvelles générations de collaborateurs, qui placent au cœur de leurs attentes le sens, la reconnaissance, la transparence et la confiance. Ils cherchent des entreprises qui sont profondément humanistes et qui justifient d'un supplément d'âme. Un objet économiquement viable n'est plus suffisant : il faut que celui-ci ait un impact dans la société pour justifier que l'on s'y engage. Les règles du jeu ont changé, on n'attend plus simplement de l'entreprise une sécurité psychologique et matérielle sur le long terme. Le vrai sujet,

“ L'ENTREPRISE DE DEMAIN DEVRA NÉCESSAIREMENT TENIR SES PROMESSES ET JUSTIFIER DE « QUELQUE CHOSE EN PLUS » DANS SON OBJET SOCIAL. ”

désormais, c'est la crise de l'engagement des collaborateurs. L'entreprise de demain devra nécessairement tenir ses promesses et justifier de « quelque chose en plus » dans son objet social. Elle devra travailler sur la symétrie des attentions : c'est-à-dire l'alignement entre la promesse collaborateur et la promesse client. Il faudra tenir ses promesses, notamment à l'heure du digital où tout est rendu visible.

QUELS CONSEILS PEUT-ON DONNER AUX ENTREPRISES DONT LES MOYENS HUMAINS ET FINANCIERS SONT RÉDUITS ?

Celui justement de réhabiliter les fonctions RH, de valoriser leur contribution à la stratégie globale d'entreprise et de faire confiance à l'interne. Tout découle de là. Ensuite, aligner le discours émanant de l'interne avec le discours externe. Il n'a jamais été aussi facile de confronter l'information corporate avec les témoignages des collaborateurs en poste, d'anciens salariés, des clients... Les candidats potentiels peuvent croiser toutes ces sources. Dans ce contexte de transparence accrue, l'intérêt d'une vraie marque employeur devient tout à coup évident.



ENTRE ENGAGEMENT ET PERFORMANCE, LE DRH SE FAIT STRATÈGE

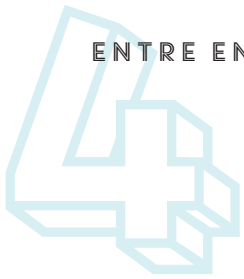
[T]oute la complexité de la notion d'engagement est de la libérer de sa grande rivale : un désengagement de plus en plus présent dans les entreprises en raison de la multiplication des situations et sollicitations quotidiennes - internes ou externes - auxquelles sont soumis les salariés. Car il suffit souvent d'un grain de sable pour enrayer une belle machine de motivation collective, un état de fait dont les entreprises ont parfaitement conscience. Elles exigent d'ailleurs de manière plus intensive aujourd'hui de leurs DRH et managers qu'ils interviennent sur ce niveau d'engagement. Certaines de ces entreprises visent une performance économique optimale ; d'autres appellent à une meilleure rentabilité en lien avec une qualité de vie réelle au travail.

LES FORMES DE DÉSENGAGEMENT sont diverses. On peut l'observer dans le laisser-aller de collaborateurs qui se contentent de faire leurs heures ou se limitent à remplir leurs obligations formelles. Le désengagement peut aussi conduire à multiplier les retards, à être plus souvent absent ou à mettre en œuvre



des attitudes inappropriées vis-à-vis du management, des collègues, des clients. Il peut également conduire à quitter l'entreprise, ce que celles-ci regrettent souvent, mais trop tardivement.

COMMENT, dès lors, travailler l'engagement ? Gilles Verrier, aujourd'hui directeur d'un cabinet de conseil en ressources humaines et auteur de nombreuses interventions sur le sujet, avance une approche structurée en trois volets. Première étape : établir un état des lieux. Quel est le niveau d'engagement des collaborateurs de l'entreprise ? Quelles sont les sources de cet engagement ? Quels sont au contraire les facteurs du désengagement ? « *Il s'agit de disposer d'une appréciation objective du niveau d'engagement effectif des*



collaborateurs, dit-il. Pour cela, le DRH peut s'appuyer sur des capteurs sociaux : dans chaque organisation, il y a des personnes dont l'état d'esprit, les préoccupations, les réactions sont représentatifs de ceux de l'ensemble du corps social. Il peut également conduire une enquête d'opinion auprès de l'ensemble des collaborateurs, ou à défaut d'une part significative d'entre eux. L'utilisation de cet outil s'est fortement développée ces dernières années ».

Le second volet vise à identifier les leviers à mettre en place. Une question centrale se pose alors : de quelles pratiques RH génératrices d'engagement l'entreprise a-t-elle besoin pour mettre en œuvre sa stratégie dans les meilleures conditions ? « Dans le choix des leviers d'engagement, certaines entreprises font une erreur, poursuit Gilles Verrier : elles considèrent que ce sont les perceptions des collaborateurs qui déterminent les axes à travailler. Or les leviers sur lesquels l'entreprise investit dans le domaine RH ne doivent pas être choisis dans une « logique d'offre », mais découler de l'impact qu'ils auront sur l'activité générale. Certes l'entreprise doit veiller à ne pas être démotivante pour ses collaborateurs sur un ou plusieurs axes et, si l'enquête d'opinion

« L'ACTEUR AU CŒUR DES PROBLÉMATIQUES D'ENGAGEMENT EST LE COLLABORATEUR. UNE GRANDE PARTIE DE CE QU'IL VIT EST INCARNÉE DANS SA RELATION AVEC SON MANAGER, QUI ANIME, IMPULSE. LE MANAGER PERMET À L'ENGAGEMENT D'ÊTRE MIS EN ŒUVRE. »

GILLES VERRIER,
directeur général d'Identité RH

met en évidence une telle situation, elle doit alors rectifier la situation. Mais ses priorités doivent avant tout découler de sa stratégie ».

Troisième et dernier volet : l'action, via un plan stratégique permettant de combler les écarts entre l'état des lieux et l'objectif visé. Celui-ci sera d'autant plus efficace qu'après avoir présenté ses objectifs, l'entreprise associera largement managers et collaborateurs à leur réalisation.

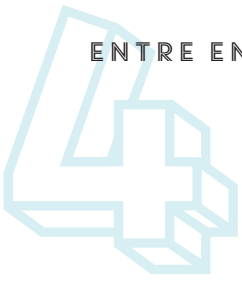
LE DRH ou sa mutation en « business partner ». Longtemps critiqué par la fonction RH elle-même, le concept de business partner RH fait aujourd'hui partie intégrante de son ADN. Certaines entreprises allant même jusqu'à utiliser le vocable de « HR Business partner » dans leurs fiches de poste. Si une récente étude de l'Apec, du Cercle Humania et de Kurt Salomon montre que les DRH se rejoignent sur la définition de leur rôle - contribuer à la définition de la stratégie et à la prise de décision, comprendre les enjeux business et leur déclinaison en impacts RH, avoir une action directe sur la performance, aligner la stratégie RH sur celle de l'entreprise et enfin contribuer à soutenir les managers - elle révèle aussi que les directions générales considèrent le développement des talents et des compétences à des fins premières de performance globale. Il s'agit bien de « fidéliser les meilleurs par le parcours

ENGAGEMENT DES COLLABORATEURS LE TOP 5 DES DÉFIS À RELEVER

- Améliorer les pratiques managériales
- Augmenter la qualité de vie au travail
- Développer la marque employeur
- Fournir des services RH aux collaborateurs
- Faire adhérer à la stratégie de l'entreprise

Source : Markess - 1^{er} trimestre 2017 - Enquête réalisée auprès de décideurs RH en France



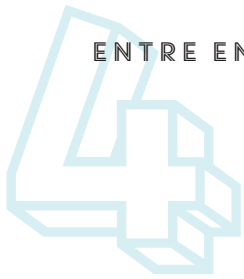


professionnel dans un climat social de qualité, d'améliorer la compétitivité grâce aux compétences et à l'innovation et de donner une vision prospective de l'emploi et des compétences nécessaires à la performance de l'établissement ».

RÉUSSIR le grand écart permanent. Dans un environnement socio-économique en perpétuelle mutation, il est clair que les aspects sociaux, humains et organisationnels du business s'imposent désormais comme une source essentielle de l'avantage compétitif des entreprises. Pour la fonction RH, tout le défi est donc de se saisir de ces nouveaux aspects pour s'imposer comme un interlocuteur indispensable dans la chaîne de création de valeur. Ce qui n'est pas sans la confronter à un grand écart permanent entre ses missions de contribution à la stratégie et à la performance, ses

problématiques liées au bien-être au travail ou encore à la négociation avec les Instances représentatives du personnel (IRP), dans un cadre légal toujours plus complexe, et enfin un rôle opérationnel par le biais d'un management de proximité capable de répondre aux attentes des managers aussi bien qu'à celle des collaborateurs. Car sans pratiques managériales de qualité, l'entreprise est impuissante à impulser les politiques humaines qu'elle a construites. Quel que soit son niveau de responsabilité dans l'organisation, le manager est par définition l'acteur de proximité pour le collaborateur qu'il anime. Développer l'engagement suppose donc aussi de travailler la qualité des pratiques managériales. Si celles-ci sont identifiées comme défectueuses ou améliorables, la responsabilité de l'entreprise est double : mettre en place ce qui permettra aux managers de mieux tenir leur rôle et garantir que le cadre organisationnel le permette. Autant d'éléments relevant de la responsabilité de la fonction RH.





EN CHIFFRES



30%

des salariés américains se déclarent « engagés ».

17% en Norvège.

6% en France.

69%

des salariés français sont « désengagés ».

25%

« s'amuse » au travail.

Source : sondage Institut Gallup - 2017

70%

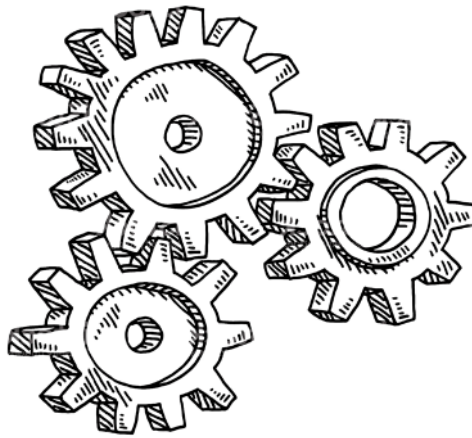
de la variation de l'engagement est imputable aux managers.

Source : sondage Institut Gallup - 2017

LA COMPÉTITIVITÉ SELON LE FORUM MONDIAL DE DAVOS

Globalement, sur **137** pays,

la France est **22^e**



35^e

Pour la « volonté des managers de déléguer l'autorité ».

109^e

Pour la « coopération dans les relations salariés-patrons ».

Source : The global competitiveness report-2017-2018 - Forum de Davos

LES BÉNÉFICES DE L'ENGAGEMENT

37% d'absentéisme en moins

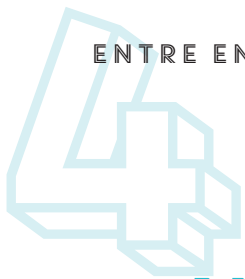
48% d'accidents en moins

+ **10%** de satisfaction client

+ **21%** de production

+ **22%** de profitabilité

Source : sondage Institut Gallup - 2017



INTERVIEW

GILLES VERRIER

COMMENT DÉFINISSEZ-VOUS LA NOTION D'ENGAGEMENT ?

Ce terme aujourd'hui largement utilisé par les entreprises, notamment les plus grandes, côtoie de multiples autres notions. On parle de satisfaction, motivation, implication ou investissement au travail. Le concept de « satisfaction » est sans doute le moins pertinent sur le plan de son utilité opérationnelle. Un collaborateur peut être satisfait, mais rester spectateur ou consommateur. Pour ce qui est de la motivation des salariés, elle renvoie à l'envie de se lever le matin pour aller travailler, de s'investir dans son activité professionnelle et de se dépasser. La notion d'engagement va plus loin, avec la traduction de ces envies en actes. C'est bien cette matérialisation qui intéresse l'entreprise. C'est à ce niveau de la réalité des actes que l'engagement peut être constaté et mesuré. Quant à l'investissement dans l'activité professionnelle, il s'agit en premier lieu d'un investissement qualitatif : donner le meilleur de soi-même, faire preuve

BIO'EXPRESS

2005 Fonde Identité RH. **2000-2005** DRH du groupe Décathlon. **1989-2000** Responsabilités RH successives en France et à l'international au sein de groupes comme Philips, Elf, Unilever. Depuis **2016** Enseignant à HEC et à l'ESC Paris. Diplômé de Sciences Po Paris et titulaire d'un DESS RH.

SON EXPERTISE EST RECONNUE sur la dimension management et organisation. Il a publié chez Dunod *Réinventer les RH*, primé comme livre de l'année par l'Association nationale des DRH.



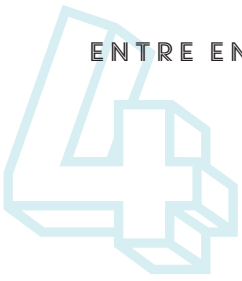
Directeur général du cabinet de conseil en ressources humaines, Identité RH.

“UN COLLABORATEUR PEUT ÊTRE SATISFAIT, MAIS RESTER SPECTATEUR OU CONSOMMATEUR.”

d'intelligence des situations, mobiliser ses capacités.

QUELS SONT LES LEVIERS DE L'ENGAGEMENT POUR VOUS ?

Ils sont nombreux. Il peut s'agir du contenu des postes occupés, qui renvoie à l'attachement et à la fierté du métier. Cette dimension reste présente dans de nombreux secteurs. Si le métier est exercé dans des conditions particulièrement favorables dans une entreprise donnée, il générera de l'engagement. Autre facteur, connecté au précédent, celui de l'autonomie laissée au collaborateur dans son activité, les marges de manœuvre dont il dispose, les zones de décision qui sont les siennes. La possibilité de développer ses compétences en



continu constitue également un levier. Les parcours possibles dans certaines entreprises peuvent aussi générer chez leurs collaborateurs un engagement sans faille. D'autres leviers peuvent être cités : les conditions effectives de travail, l'ambiance ou la qualité des pratiques managériales.

QU'EN EST-IL DE LA RÉMUNÉRATION, SOUVENT CITÉE PAR LES INTÉRESSÉS ?

Elle peut être un puissant facteur de désengagement lorsqu'elle est ressentie par les collaborateurs comme insuffisante ou inéquitable. Il est également fréquent que l'expression d'une insatisfaction sur la rémunération traduise un malaise sur d'autres aspects. Mais toutes les études montrent que la rémunération n'est pas un levier d'engagement : le fait pour un salarié de bénéficier d'une rétribution avantageuse par rapport à la contribution qu'il apporte peut être source de satisfaction ; cela ne générera pas pour autant un engagement supplémentaire.

DES LEVIERS LIÉS À L'ATTACHEMENT À L'ENTREPRISE SONT-ILS POSSIBLES ?

L'engagement à l'entreprise, en effet, renvoie pour partie à la relation d'ordre essentiellement affectif qui peut être nouée entre le collaborateur et son

“ NOS ENTREPRISES RESTENT PARFOIS TROP BASÉES SUR LE CONTRÔLE, ET NON PAS SUR LA CONFIANCE, ELLES INFANTILISENT ! ”

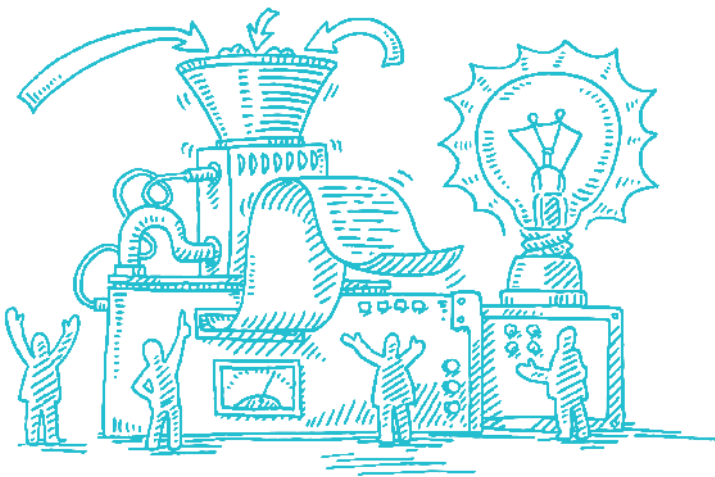
entreprise. Il est associé au « sentiment d'appartenance ». Les entreprises développent ce type d'engagement à travers un projet, une vision de leur avenir, une explicitation de la mission et de leurs valeurs. Elles matérialisent également ces éléments à travers des rites et un vocabulaire spécifiques. Elles développent une culture d'entreprise, qui renvoie à la notion de sens. Et nombreuses sont les personnes à la recherche de ces éléments de sens.

LES SALARIÉS FRANÇAIS NE SONT PAS VUS COMME LES CHAMPIONS DE L'ENGAGEMENT, POURQUOI ?

Je préfère parler de distanciation croissante. Les entreprises françaises, pour certaines, ne répondent pas aux besoins et aux attentes de leurs collaborateurs. Regardez ces jeunes diplômés qui restent six mois dans un grand groupe puis le quittent pour matérialiser un autre projet, par exemple une aventure entrepreneuriale. Par ailleurs, entre le niveau de responsabilités assumé par un individu dans sa vie hors travail et le niveau de responsabilités que son entreprise lui accorde, souvent beaucoup plus faible, il y a un décalage qui peut être mal vécu par les collaborateurs. Nos entreprises restent parfois trop basées sur le contrôle, et non pas sur la confiance, elles infantilisent !

EST-CE LA FAUTE DES DRH ?

En tout cas, celui qui est comptable de l'engagement, c'est le DRH. C'est là l'une de ses contributions à la performance de l'entreprise. Oui, le DRH doit se faire stratège aujourd'hui, mais combien le sont vraiment ?





Ce livre blanc a été conçu et réalisé
par le Groupe APICIL
pour le blog "L'Élan des talents".

Réf. 3718.

Création éditoriale : Agence Magazine
Rédaction : Agence Nf2