

COLLOQUE RH

20^{ÈME} EDITION

JEUDI 16 NOV. 2017

Le ~~Client~~ Salarié est Roi

AU-DELÀ DE LA MARQUE EMPLOYEUR,
EN QUOI LES POLITIQUES DE MARKETING RH CONTRIBUENT-ELLES
À LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES ?





REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier l'ensemble de la Promotion d'Alternants 2016-2017 (P19) « Responsable en Management et Direction des Ressources Humaines » de l'IGS et concernant plus particulièrement ce fascicule :

L'équipe « Book » : Supervisée par Francis COHEN, pour le travail de relecture, correction et mise en page, ainsi que les recherches documentaires et contributions rédactionnelles de :

Jonathan ABOUDOU AMOUSSA, Jules BONHOMMO, Amélie COLLOT, Mirella DARTY, Estelle DEFIEF, Manon DESBORDES, Djeriba DIARRA, Hawa DOUCOURE, Laura GABRIEL, Pauline KADI, Julien LEROY, Marguerite MATONDO, Vanille MONTEIL, Louise PFERSDORFF, Déborah PUGLIESE, Manon REMY, Elodie VANN, Agathe VIGERIE.

Nous remercions également **l'équipe « Pratiques d'entreprises »** : dirigée par Eric OUAKNINE, pour ses apports complémentaires.



SOMMAIRE

REMERCIEMENTS

SOMMAIRE

INTRODUCTION

- 1 -

PARTIE 1 : BESOINS & ATTENTES DES COLLABORATEURS

- 3 -

1.1 IDENTIFIER LES ATTENTES ET BESOINS DES COLLABORATEURS

- 6 -

1.1.1 LA RECONNAISSANCE, UN LEITMOTIV REDOUBLE

- 6 -

1.1.2 LA QUETE DE SENS

- 7 -

1.1.3 LE BESOIN D'AUTONOMIE

- 9 -

1.1.4 LA RECHERCHE D'EQUILIBRE ENTRE VIE PROFESSIONNELLE ET VIE PERSONNELLE

- 9 -

1.2 LES RESSOURCES HUMAINES ET L'ENTREPRISE A L'EPREUVE DU TERRAIN

- 11 -

1.2.1 L'INDIVIDU, NOUVELLE PREOCCUPATION DE L'ENTREPRISE ?

- 11 -

1.2.2 UNE REALITE EN MARCHE ?

- 13 -

1.2.3 L'ENTREPRISE LIBEREE : LA SOLUTION IDEALE ?

- 18 -

1.3 UNE APPROCHE CRITIQUE DU BIEN-ETRE AU TRAVAIL A PRENDRE EN COMPTE

- 21 -

1.3.1 L'ENGAGEMENT AU TRAVAIL : DES RESULTATS MITIGES

- 21 -

1.3.2 UN RISQUE D'INSTRUMENTALISATION DU BONHEUR ?

- 22 -

1.3.3 DES CONSEQUENCES CONTREPRODUCTIVES INATTENDUES

- 23 -

PARTIE 2 : LES FONDAMENTAUX DU MARKETING RH

- 26 -

2.1 DES FONDEMENTS DU MARKETING A SA MIGRATION VERS LES RESSOURCES HUMAINES

- 28 -

2.1.1 L'EMERGENCE ET LA STRUCTURATION D'UN MARKETING RH SOUS INFLUENCE

- 29 -

2.1.2 DES LIMITES A SON DEPLOIEMENT REUSSI

- 37 -

2.2 QUELLES TENDANCES ET PERSPECTIVES POUR LE MARKETING RH ?

- 38 -

2.2.1 « L'EXPERIENCE SALARIE » AU CŒUR DE LA STRATEGIE RENOVEE DE PERSONNALISATION DU MARKETING RH

- 38 -

2.2.2 LE BIG DATA, UN CONTRIBUTION DETERMINANTE A L'ESSOR DU MARKETING RH

- 40 -

2.2.2 L'APPROCHE ET LA VISION PROSPECTIVE DU MARKETING RH D'UN SPECIALISTE

- 45 -

PARTIE 3 : LA MARQUE EMPLOYEUR

- 47 -

2.3 LA DEFINITION DE SON IMAGE ET DE SON IDENTITE, UN PREALABLE INDISPENSABLE A LA REUSSITE DE LA COMMUNICATION DE L'ENTREPRISE	- 49 -
2.3.1 LA PLACE DE LA "PROMOTION" DANS LE MIX MARKETING (4P)	- 49 -
2.3.2 UNE IMAGE QUI ENGAGE L'ENTREPRISE...	- 50 -
2.3.3 UNE IMAGE A MANIER AVEC PRECAUTION	- 51 -
2.4 LA MARQUE EMPLOYEUR, UN OUTIL COMPLEXE AU SERVICE DU MARKETING RH	- 52 -
2.4.1 DEFINITIONS ET FONCTIONS DE LA MARQUE EMPLOYEUR	- 52 -
2.4.2 DES ENJEUX FORTS	- 54 -
2.4.3 LA SYNERGIE NECESSAIRE DES PARTIES PRENANTES	- 55 -
2.4.4 LE DEPLOIEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR ET LE ROLE PIVOT DES RH	- 56 -

PARTIE 4 : L'AXE PRODUIT ET LES PRESTATIONS RH

- 58 -

4.1 LES PREALABLES INDISPENSABLES A LA MISE EN PLACE D'UN MARKETING RH SUR L'EMPLOI	- 60 -
4.1.1 APPREHENDER LES EVOLUTIONS SOCIO-ECONOMIQUES AFFECTANT LES EMPLOIS	- 60 -
4.1.2 IDENTIFIER ET RENDRE ATTRACTIFS LES METIERS DE L'ENTREPRISE EN VALORISANT NOTAMMENT LES PRESTATIONS RH QUI LES ACCOMPAGNENT	- 61 -
4.2 BATIR UNE STRATEGIE ADAPTEE DE COMMUNICATION AUTOUR DE SES METIERS	- 64 -
4.2.1 L'IMPACT DU WEB SUR LA COMMUNICATION DE RECRUTEMENT	- 64 -
4.2.2 UNE DIVERSITE DES PROFILS A INTEGRER	- 65 -
4.3 QUELS DISPOSITIFS AUTOUR DES EMPLOIS POUR ATTIRER, MAINTENIR ET FIDELISER LES SALARIES ?	- 68 -
4.3.1 UN TALENT MANAGEMENT TOUJOURS PLUS INNOVANT	- 68 -
4.3.2 REpondre AUX BESOINS DES COLLABORATEURS PAR LA FORMATION	- 70 -
4.3.3 OFFRIR DES PARCOURS PROFESSIONNELS DIVERSIFIES AUX SALARIES GRACE A LA MOBILITE INTERNE	- 71 -

PARTIE 5 : LA REMUNERATION : UN LEVIER D'ATTRACTIVITE ?

- 74 -

5.1 LES LEVIERS ET CRITERES TRADITIONNELS DE LA REMUNERATION	- 77 -
5.1.1 UNE POLITIQUE DE REMUNERATION CRITIQUABLE	- 80 -
5.2 DES RESTRICTIONS ET RISQUES A PRENDRE EN CONSIDERATION	- 82 -
5.2.1 LES LIMITES ATTACHEES AU SYSTEME DE REMUNERATION VARIABLE INDIVIDUELLE	- 82 -
5.2.2 LES CRITERES VERTUEUX	- 83 -
5.2.3 LA QUESTION SENSIBLE DE L'EQUITE	- 84 -
5.2.4 UNE SOURCE DE MOTIVATION INSEPARABLE D'AUTRES PROCESSUS	- 85 -
5.3 DES MECANISMES ET PACKAGES DE REMUNERATION INNOVANTS	- 86 -
5.4 LA REMUNERATION CAFETERIA	- 87 -

PARTIE 6 : ORGANISATION DU TRAVAIL

93

6.1 L'ORGANISATION DU TRAVAIL EN PLEINE MUTATION	- 96 -
6.1.1 L'EVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL A TRAVERS LES MODELES DE REFERENCE	- 96 -
6.1.2 DES IMPACTS EXTERNES QUI BOULEVERSENT LES FORMES D'ORGANISATIONS DU TRAVAIL TRADITIONNELLES	- 98 -

6.1.3 LES NOUVELLES TENDANCES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	- 98 -
6.2 LA QUALITE DE VIE AU TRAVAIL AU CENTRE DES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATION DU TRAVAIL	- 103 -
6.2.1 UN CONCEPT FLOU RECONNU ET ENCOURAGE PAR LES POUVOIRS PUBLICS	- 103 -
6.2.2 UN LIEN ETABLI ENTRE QVT ET PERFORMANCE	- 104 -
6.3 LES NOUVELLES FORMES D'ORGANISATIONS DU TRAVAIL : CRITIQUES ET LIMITES.	- 107 -
6.3.1 LE RISQUE D'HYPER SOLLICITATION DU SALARIE	- 107 -
6.3.2 LE METIER DE MANAGER A REPENSER	- 108 -
6.3.3 L'ELARGISSEMENT DES FRONTIERES DU TRAVAIL ET SES INCIDENCES SUR LES COLLABORATEURS	- 108 -
6.3.4 UNE SOCIABILISATION PLUS DELICATE DES COLLABORATEURS	- 109 -
BIBLIOGRAPHIE	- 111 -



INTRODUCTION

“ L’entreprise ne peut exiger la loyauté de ses salariés : elle doit la mériter ”

Charles Handy, chercheur en management

Selon l'étude *Trexia* sur le management de la relation entre services RH et salarié, 80% des RH estiment qu'il est pertinent de considérer le salarié comme un client. De fait, la structuration d'une véritable stratégie de marketing RH orientée vers la satisfaction du collaborateur et directement inspirée des théories et modalités du marketing, constitue un tournant majeur des politiques d'attraction RH interne et externe venant impacter la performance de l'entreprise.

Les apprenants de la 19ème promotion du Mastère 2 pro. « Responsable en Management et Direction des Ressources Humaines » du CFA de l'IGS ont donc décidé de consacrer leur colloque annuel (20ème édition) à cette notion clé, aujourd'hui mis en musique par les RH, et qui semble susciter un véritable engouement. Avec l'arrivée des nouvelles générations et la nécessité de capter ou conserver ses talents, plus que jamais, savoir séduire pour attirer et fidéliser ses collaborateurs, est devenu un enjeu central pour les entreprises et la fonction RH.

Quels sont les fondements et tendances du marketing RH ? Quid de « l'expérience salarié » ? Les RH et l'entreprise sont-ils réellement en mesure de répondre aux besoins et attentes des collaborateurs ? Peut-on transférer les outils et méthodes de marketing aux ressources humaines ? Quel statut conféré à l'image et à la marque employeur ? Sur quels systèmes de rémunération peut-on utilement s'appuyer ? Quels rôles assignés à la QVT en la matière ?

Ce sont quelques-unes des questions auxquelles nous avons tenté de répondre dans ce « book » qui présente les recherches et contributions réalisées par les apprenants dans le cadre d'une réflexion menée tout au long de cette année. Au total six articles de fond se proposent de visiter le concept et la stratégie de marketing RH, à partir notamment des 4 axes bien connus du marketing mix (Produit/ Prix/ Place/ Promotion) qui vient inspirer et articuler la démarche : l'image et la stratégie de marque employeur ; quels axe « produit » / prestations RH à développer ? les atouts et limites de l'axe « prix »/rémunération, et enfin, une réflexion autour de l'organisation du travail et son influence salutaire sur la QVT.

En préalable, les deux premiers articles exposent les présupposés indispensables à la compréhension d'ensemble du sujet :

- un essai d'analyse des besoins et attentes des collaborateurs questionnant la capacité des entreprises à en prendre la mesure, via en particulier les politiques de bien-être au travail ;
- puis, un panorama global des fondements et conditions de déploiement du marketing RH et les évolutions à l'œuvre.

Nous espérons que vous prendrez plaisir à lire notre « book » et qu'il contribuera à nourrir votre propre réflexion sur ce passionnant sujet.



BESOINS & ATTENTES

DES COLLABORATEURS

“Rendez les gens heureux, et vous gagnerez beaucoup d'argent !”

Jean-François Zobrist¹

Pascal dans les Pensées (1670) écrit : « *Tous les hommes recherchent d'être heureux : cela sans exception. Quelques différents moyens qu'ils y emploient, ils tendent tous à ce but.* ».

Autrement dit, quels que soient nos choix personnels ou professionnels ce qui les motivera sera la perspective « d'être heureux ». Quel étudiant RH ou futur manager n'a d'ailleurs jamais entendu parler de la pyramide des besoins d'Abraham Maslow ? Cette pyramide, créée par le célèbre psychologue américain considéré comme le père de l'approche humaniste, explique la motivation des individus par la hiérarchie des besoins. Toutefois, la société actuelle est composée d'individus dont les besoins, les attentes et les aspirations évoluent vite, rendant ainsi la pyramide de Maslow presque obsolète. Le monde de l'entreprise est loin d'être hermétique aux changements qui s'opèrent dans la société. Comme le dit Nicolas Bourgeois² : « *il n'y a pas d'un côté l'individu hors travail et de l'autre le salarié, mais bien une personne unique avec des ressentis cohérents où qu'elle se situe* ».

Force est de constater l'évolution majeure du rapport entre un individu et son travail. Evolution qui est d'ailleurs analysée en quatre phases par le sociologue Gérard Mermet.

¹Phrase prononcée le 22 novembre 2012 lors d'un séminaire à l'Ecole de Paris du Management. Jean-François Zobrist est l'ancien directeur général de la fonderie FAVI, la plus emblématique des « entreprises libérées » française

²Directeur associé chez Identité RH, expert en ressources humaines et organisation

En premier lieu, « *la phase religieuse, où l'homme considérait le travail comme un devoir* »³ ; ensuite, travailler n'a eu d'intérêt que pour gagner sa vie, c'est « *la phase alimentaire* ». Dans un troisième temps, Gérard Mermet caractérise une phase libertaire qui « *marque le début de la reconnaissance de l'individu par la collectivité* ». La quatrième et dernière étape, plus actuelle, représente « *la phase d'harmonie, correspondant à la recherche d'équilibre, où le travail ne constitue plus l'essentiel de la vie* ». Cela signifie que travailler ne consiste plus uniquement à répondre à des besoins physiologiques, mais exprime notamment la volonté des individus à concilier leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Aujourd'hui, les individus aspirent ainsi à satisfaire leurs différents besoins dans le même temps, sans chercher à respecter une hiérarchie qui consisterait à satisfaire leurs besoins selon un ordre de priorité.

Historiquement, la notion de travail revêt une connotation très négative, puisqu'elle sous-entend l'idée d'une tâche pénible et douloureuse⁴. Son étymologie rappelle cette dure réalité puisque le travail dérive du latin *tripalium* qui n'est rien d'autre qu'un instrument de torture du Moyen-Age. Or, désormais, le travail contribue à l'épanouissement des individus, au même titre que leur vie personnelle. D'où cette question : quels sont les aspirations et besoins des salariés auxquels les entreprises sont appelées à répondre ? Il s'agit de s'interroger en considérant les salariés dans leur ensemble. Car l'entreprise est avant toute chose un corps social, hétérogène certes, mais avec des aspirations communes. La difficulté pour l'entreprise sera alors de s'adapter à ces attentes compte tenu de ses propres objectifs et contraintes. Comment y parvenir et surtout pour quels résultats ? Existe-t-il une solution unique ? Cet article s'efforcera ainsi d'apporter des éléments de réponses à ces interrogations. Dans un premier temps, nous mettrons en exergue les principales attentes et besoins des collaborateurs d'aujourd'hui. Nous nous interrogerons ensuite sur la manière dont les entreprises y répondent. Enfin, nous chercherons à savoir si, dans les faits, il s'agit bien d'une réelle préoccupation pour les RH et l'entreprise au-delà d'un simple effet de mode trompeur.

³<http://www.usinenouvelle.com/article/fideliser-ses-salariessur-fond-de-reprise-economique-les-cols-blancs-et-meme-les-cols-bleus-ont-envie-de-prendre-le-large-ils-se-comportent-aujourd-hui-comme-des-clients-internes-insatisfaits-les-indu.N100176>

⁴ Farago France, *Le travail - La Culture*, Armand Colin, Paris, 2013

1.1 Identifier les attentes et besoins des collaborateurs

“ Les salariés, soucieux de la qualité de leur vie professionnelle dans une optique de développement personnel, sont désormais considérés comme les clients de l'entreprise dont il faut satisfaire les besoins et les attentes.⁵ ”

Arnaud Stéphanie et al.

Au travers d'une série d'études et d'enquêtes, il apparaît clairement que la reconnaissance, la quête de sens, le besoin d'autonomie et la recherche d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle constituent les aspirations majeures des individus aujourd'hui.

1.1.1 La reconnaissance, un leitmotiv redoublé

« Le défaut de reconnaissance des contributions de chacun ou le déni des difficultés rencontrées sont autant de causes de démobilisation, de mal-être et de contreperformance productive. »⁶

Il y a presque 10 ans, 37% des salariés se disaient insatisfaits de la reconnaissance de leur investissement dans le travail⁷. En 2015, le cabinet Deloitte a mené une étude sur la qualité de vie

⁵Arnaud Stéphanie et al., « *Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux* », Management & Avenir 2009/8, n° 28, p294

⁶ANACT, « 10 questions sur la reconnaissance au travail », 2017.

⁷Jouvenot Christian, Pierre Christèle, « La reconnaissance au travail », Travail & changement, N°317, ANACT, janvier/février 2008, p.3

au travail : sept salariés sur 10, soit 70% d'entre eux, ne se sentent pas reconnus à leur juste valeur. Le constat est tel que le besoin de reconnaissance du travail, qui n'est pas en soi une demande nouvelle, s'accroît si fortement qu'il est devenu le premier facteur d'influence de la qualité de vie au travail (76%).

Mais, au fait, qu'entend-on par reconnaissance au travail ? L'analyse « scientifique » de cette notion permet d'en dégager quatre dimensions principales. Tout d'abord, il y a la reconnaissance de la personne. Dans cette optique, la reconnaissance porte sur l'individu et non sur l'employé. Ainsi, cette reconnaissance s'adresse à Jean, Stéphanie, Monsieur A. et non au « *responsable logistique* » ou à « *la comptable* »⁸. Ensuite, il y a la reconnaissance des résultats. Cette approche comportementale s'intéresse aux résultats effectifs, observables, mesurables et contrôlables du travail. La troisième dimension consiste à reconnaître l'effort. En effet, les résultats ne sont pas forcément proportionnels aux efforts fournis. Lorsque le marché est morose, les salariés peuvent redoubler d'efforts sans que les résultats suivent. Cette conception de la reconnaissance porte sur l'effort, l'engagement et les risques encourus. Elle prend en compte les motivations et l'équilibre psychique de l'individu, ses plaisirs et ses peines. Enfin, la dernière dimension porte sur la reconnaissance des compétences. Cette perspective s'intéresse aux compétences de l'individu, aux responsabilités individuelles, au souci qu'il porte à autrui. Elle prend aussi en compte les valeurs et les principes moraux qui guident une organisation, qu'il s'agisse de l'égalité, de la justice ou de la responsabilité sociale. Au regard de toutes ces dimensions, il est possible de constater qu'il existe diverses possibilités de recourir à la reconnaissance.

Cependant, lorsque l'évidence de l'action fait défaut, la reconnaissance est rarement au rendez-vous. Autrement dit, sens et reconnaissance au travail semblent étroitement liés.

1.1.2 La quête de sens

« *Au travail, plus personne ne veut perdre sa vie à la gagner* »⁹.

Le bien-être « par le travail » qui s'appuie sur une quête de sens, est assurément sur le devant de la scène. Il est utile de rappeler que le terme « *sens* », dans le monde de l'entreprise, revêt plusieurs significations. Il peut désigner le « *pourquoi ?* » (par exemple, expliquer le sens d'une décision), la direction (« *dans quel sens allons-nous ?* »), ou bien encore « *l'utilité* » (« *je veux donner du sens à ce que je fais* »). Celui dont il est question ici, c'est bien le troisième : quelle est l'utilité de

⁸ Brun Jean-Pierre, « La reconnaissance au travail », Sciences Humaines, août 2008

⁹Bourgeois Nicolas, « *Aspirations et transformations* », RH Info, février 2016.

ce que nous faisons ? Quelle contribution apportons-nous à la société dans laquelle nous vivons ? Car au-delà des motivations financières et matérielles, le travail doit avoir une raison d'être, une finalité.

De fait, d'après l'étude du cabinet Deloitte « *Qualité de vie au travail, et le bonheur ?* », le contenu du travail est un facteur clé du bien-être au travail pour 47% des salariés interrogés¹⁰. Pour les collaborateurs, sur le plan individuel, le sens renvoie à la capacité de trouver une justification à leurs actions et à leurs efforts. Sur le plan collectif, le sens permet de se référer à une raison d'être qui confère leur légitimité aux grandes décisions. L'absence d'intérêt dans l'emploi exercé ou le fait d'effectuer des tâches perçues comme une contrainte sont des facteurs de mal être au travail. Un mal être qui s'est d'ailleurs accru ces trente dernières années car « *la pression des clients et celle des nouvelles formes de management imposent un investissement personnel de chacun* »¹¹.

Qu'en est-il pour la Génération Y ?

« *La quête de sens est particulièrement prégnante chez les Millenials [moins de 30 ans] français qui sont 11,8% (9,3% moyenne mondiale) à la mettre en avant lors du choix de l'employeur après l'équilibre vie privée/vie professionnelle 20,3% (16,8% moyenne mondiale)* »¹⁰.

Usages et attitudes des générations **						inflexia
	Génération silencieuse	Baby Boomers	Génération X	Génération Y ou génération "pourquoi/Why"	Génération Z ou nouvelle génération silencieuse	
Naissance	Avant 1945	1945 - 1959	1960 - 1979	1980 - 1999	Après 2000	
Environnement vécu	Né entre la grande dépression et la deuxième guerre mondiale	Guerre froide, Conquête spatiale, télévision	Chute du mur de Berlin, SIDA, ordinateur (PC)	11 septembre, guerre en Irak	Guerre Afghanistan, Tsunami, réchauffement climatique, Printemps arabes	
Aspirations	Propriété (achat résidence principale)	Sécurité de l'emploi	Equilibre vie privée / vie professionnelle	Liberté et flexibilité	Sécurité et stabilité	
Produit symbole	 Automobile	 Télévision	 Ordinateur personnel	 Smartphone et tablette	 Google Glass, imprimante 3D	
Attitude vis-à-vis du travail	Un travail pour la vie	Organisationnel (la carrière définie par l'employeur)	Carrière en "portfolio", loyaux à leurs métiers (et non l'employeur)	Entrepreneurs digitaux. Travaillent "avec" leur employeur et non "pour"	Carrières multitâches, devraient évoluer dans différentes structures et créations d'entreprises	
Attitude vis-à-vis des technologies	Largement désengagée	Early adopters, adaptation à la technologie	Migrants numériques	Nés avec le numérique (digital native)	Totalement dépendant du numérique (Technoholics)	
Média de communication	 Lettre formelle	 Téléphone	 Email et SMS	 SMS et réseaux sociaux	 Communication corporelle	
Préférence de communication	 Face à face	 Idéalement face à face, mais téléphone ou email si nécessaire	 Email ou SMS	 Outils connectés et mobile	 Facetime, Skype	
Préférence de communication pour des décisions stratégiques	Réunion face à face	Idéalement réunion face à face, mais évoluant vers des réunions dématérialisées	Réunions dématérialisées, mais en face à face si possible	Face à face (sans pour autant être au format "réunion")	Solution de groupe dématérialisé (digitally crowd-sourced)	
Part de la population active en % (2010/2015)	Entre 1% et 3%	Entre 33% et 34%	Entre 35% et 36%	29%	0%	

¹⁰Qualité de vie au travail, et le bonheur ? – 1 791 participants - Etude Deloitte – Avril 2015

¹¹Marc Mousli, « *Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ?* », L'Économie politique 2016/3 (N° 71), p42

Au-delà de la recherche de sens dans l'emploi exercé, c'est également la manière dont il est effectué qui a toute son importance, notamment par le besoin d'autonomie.

1.1.3 Le besoin d'autonomie

89% des personnes interrogées à l'occasion d'une étude menée par Nextdoor et OpinionWay, citent le travail en autonomie comme un facteur déterminant de leur bien-être au travail. Pour aller plus loin, la Dares et l'Insee procèdent tous les sept ans à une enquête sur les conditions de travail dans laquelle l'autonomie occupe une place prépondérante. Ainsi, différentes composantes de l'autonomie sont étudiées telles que la possibilité d'interrompre son travail en dehors des pauses prévues, les indications données par les supérieurs hiérarchiques, l'application des ordres, des consignes et des modes d'emploi, le comportement en cas d'incident, la possibilité de faire varier les délais fixés et la possibilité d'organiser son travail. Le paradoxe est tel que, depuis la fin des années 1980, les salariés n'ont cessé de voir leur autonomie diminuer alors que ce besoin allait croissant. Ainsi, lors de la dernière enquête effectuée en 2013¹², 19,3% des salariés questionnés déclaraient que leurs supérieurs hiérarchiques leur disaient comment faire le travail contre 17,9% en 1991, soit une hausse de près d'un point et demi. La quête d'autonomie dans l'organisation de son travail est alors d'autant plus forte : en 2013, 33,4 % des salariés déclaraient en effet appliquer strictement les ordres, consignes et modes d'emploi alors qu'ils étaient 41,7% en 1991, soit une baisse de plus de 8 points. Ce constat n'est pas sans rapport avec une autre attente majeure, celle de la recherche d'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée.

1.1.4 La recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

« Un besoin de déconnexion »¹³.

Nouvelles technologies mobiles ou encore connexion à distance, 76% des salariés estiment que ces outils ont un impact négatif sur leur vie personnelle alors même que plus des deux tiers des personnes interrogées continuent à consulter leurs mails professionnels le soir ou pendant leurs

¹²Algava Élisabeth, Vinck Lydie, « Autonomie dans le travail », Dares, octobre 2015, p19

¹³<https://www2.deloitte.com/fr/fr/pages/presse/2015/qualite-de-vie-au-travail.html>

congrés (71%). Pourtant, les collaborateurs semblent accorder beaucoup d'importance aux facteurs destinés à améliorer leur bien-être au travail et notamment l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Le bénéfice d'horaires variables, par exemple, est un élément que tous les salariés recherchent¹⁴. En effet, avoir la possibilité d'organiser ses horaires en fonction de sa charge de travail mais aussi de sa vie de famille est devenu un critère déterminant d'attraction et de fidélisation des collaborateurs.

« Le télétravail, dispositif emblématique de la flexibilité »¹⁵.

Selon une étude Ipsos réalisée en 2016, le télétravail intéresse 65 % des Français exerçant leur activité dans un bureau. Le télétravail est plébiscité comme étant *« l'une des solutions pour concilier les trois temps asynchrones que doit désormais gérer l'entreprise : le temps légal du travail, le temps du business qui s'étire et le temps individuel du salarié dans lequel interfère sa sphère privée »*. Ainsi, 62 % des salariés interrogés estiment que le télétravail facilite l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Cette aspiration à plus de flexibilité concerne toutes les générations de collaborateurs, et pas uniquement les *Millennials* qui apparaissent, selon diverses enquêtes sur la qualité de vie au travail, comme étant très exigeants quant à leur épanouissement au travail.

Prendre en compte et améliorer la qualité de vie au travail c'est notamment répondre aux attentes et besoins des collaborateurs. Reconnaissance, quête de sens, autonomie et équilibre entre vie privée et vie professionnelle sont, comme vu précédemment, les aspirations les plus importantes pour les collaborateurs d'aujourd'hui. Comment les entreprises et par association la fonction Ressources humaines y répondent-elles de façon concrète ?

¹⁴Belho Yasmine « *Les collaborateurs et leurs attentes professionnelles* », MyRHline, décembre 2016, p3

¹⁵« La flexibilité au travail, levier d'engagement des salariés », Ipsos, janvier 2017

1.2 Les Ressources Humaines et l'entreprise à l'épreuve du terrain

“L’émancipation individuelle peut devenir un extraordinaire atout de l’entreprise si celle-ci sait personnaliser la gestion des hommes”

G. Verrier¹⁶

L'entreprise et la fonction Ressources humaines, dans sa dimension stratégique, ont de nombreux défis à relever face à une demande pressante de réponses à de nouveaux besoins exprimés par les collaborateurs. Un enjeu fort sera de replacer les individus au cœur des préoccupations de l'entreprise, car dans le contexte actuel, les leviers de productivité reposent sur la performance des salariés et donc leur implication.

1.2.1 L'individu, nouvelle préoccupation de l'entreprise ?

En réalité, la recherche sur l'implication des collaborateurs n'est pas nouvelle en matière de GRH. Dans les années 90, entre les fusions, les restructurations et les plans sociaux, la fonction RH passe d'un rôle de praticien à un rôle d'expert. Elle s'oriente alors vers une gestion des ressources humaines plus « personnalisée ». Les salariés deviennent des clients de l'entreprise dont il faut satisfaire les besoins et attentes. Ce que Jean-Marie Peretti décrit comme le passage d'une gestion du personnel à une gestion des personnes.

¹⁶Gilles Verrier, *Réinventer les RH*, Dunod, 2007, p. 154

Dans son ouvrage « *Ressources humaines* », il reprend les facteurs d'évolution sur lesquels s'appuie Maurice Thévenet :

- **Trois processus fondamentaux** : l'attention soutenue aux personnes par « *l'adéquation qualitative et quantitative permanente de l'emploi* »¹⁷ ; le management des savoirs et la personnalisation des processus d'apprentissage ; enfin la motivation et l'engagement personnel des salariés.
- **Le développement de l'individualisation** qui remet en cause les pratiques managériales et les attitudes des uns vis-à-vis des autres.
- **Les tensions sur le marché du travail** qui impliquent une prise en compte plus forte des personnes.

« La gestion des personnes traduit tout à la fois la prise en compte de l'éclatement des formes de travail et des systèmes de représentation de ceux qui travaillent, ainsi que la nécessité de gérer au plus près la situation réelle des personnes dans des organisations de plus en plus floues »

Maurice Thévenet¹⁸

Autrement dit, les auteurs nous présentent, ici, une véritable transformation des fondements même des organisations quant à la gestion de leur personnel. L'adaptabilité avec la prise en compte des personnes, semble être une condition *sine qua none* si l'entreprise souhaite rester performante et compétitive. Mais alors qu'en est-il des faits aujourd'hui ? Comment les entreprises abordent-elles concrètement le lien entre qualité de vie au travail et performance ?

¹⁷Jean-Marie Peretti dans son ouvrage *Ressources Humaines*, Vuibert, 2015, 15ème édition p. 54

¹⁸Citation de Maurice Thévenet par Jean-Marie Peretti dans son ouvrage *Ressources Humaines*, Vuibert, 2015, 15ème édition p. 54

1.2.2 Une réalité en marche ?

« Nous avons tous besoin de nous réaliser à travers le travail »

Olivier Lajous¹⁹

Il ne s'agit pas ici de chercher à démontrer un lien causal unique entre qualité de vie au travail et performance car il existe de multiples facteurs qui impactent la compétitivité. La qualité de vie au travail est une condition nécessaire, mais non suffisante de la performance.

Les partenaires sociaux, dans l'accord annuel interprofessionnel (ANI) du 19 juin 2013 sur la QVT (Qualité de Vie au Travail), ont fait le lien entre bien-être des salariés, qualité du travail et performance durable. La logique de cet ANI est de stimuler l'innovation et les expérimentations. La loi française²⁰ accompagne les entreprises dans cette prise de conscience en rendant obligatoire depuis 2016 une négociation annuelle sur la QVT. La réglementation pousse ainsi l'employeur à réfléchir sur le sujet et surtout à se demander comment transformer cette contrainte en opportunité.

Sur le terrain, à travers les retours provenant des recherches et études menées sur la question, un constat s'impose : *il existe autant de besoins qu'il existe d'individus*. Il en est de même pour les raisons qui poussent les entreprises à améliorer leur QVT : des raisons réglementaires, sociales, la recherche d'une meilleure efficacité, la nécessité de survivre, ou la nature même de l'entreprise...

Regardons les résultats de l'IBET©, l'Indice de Bien Être au Travail, présentés par Mozart Consulting et le Groupe APICIL. Il s'agit d'un outil de *reporting* social qui permet d'évaluer le risque socio-organisationnel au sein de l'entreprise et qui constitue le premier système de mesure de bien-être au travail. Il est présenté comme un outil de pilotage objectif de la performance de l'entreprise. Selon les conclusions 2017²¹ (Annexe 1), calculées sur les statistiques recueillies en 2015, le désengagement socio-organisationnel aurait représenté 12 600€ par salarié et par an. Sur 18,3 millions de salariés du privé cela représenterait une perte de compétitivité sociale nationale de 230 milliards d'euros en coûts directs et indirects, ou 11,5% du PIB 2015. Sur ces 12 600€, seuls 20 % sont des coûts incompressibles du désengagement, les 80 % restants (soit 10 080€)

¹⁹DRH de la Marine Nationale, auteur de l'ouvrage : « L'Art de diriger »

²⁰ Loi relative au *dialogue social et à l'emploi* du 17 août 2015

²¹ Etude IBET – Juillet 2017

correspondent à des coûts compressibles, et donc récupérables, pour les entreprises qui décident d'agir sur la qualité de vie au travail.

Une étude²², réalisée en 2016 par plusieurs chercheurs, sur la qualité de vie au travail présente ainsi 9 leviers de compétitivité dans cette optique :

1. Rechercher la meilleure efficacité sur le terrain
2. Repenser son organisation : s'adapter aux évolutions internes et externes
3. Donner du sens à son ou ses activités : susciter l'engagement et favoriser l'innovation
4. S'appuyer sur une nécessaire maturité organisationnelle
5. Viser de meilleures relations professionnelles et sociales
6. Communiquer et informer, utilisation régulière des pratiques issues du *lean*²³
7. Prendre au sérieux l'environnement physique qui n'est pas que qualité de travail mais aussi qualité de vie, et notamment l'équilibre entre vie privée/vie professionnelle (mise en place de crèches, conciergerie...).
8. Soutenir le manager, notamment de proximité, qui a un rôle déterminant dans la mise en place de nouvelles formes d'organisations
9. Apprécier les résultats, même émergents. C'est sur le terrain que les entreprises peuvent constater les résultats.

Il s'agit là des principales actions menées par les entreprises qui ont la conviction qu'il existe un lien étroit entre QVT et performance. Il n'existe cependant pas de réponse unique. Chaque entreprise, selon ses motivations propres, ses objectifs et ses moyens, peut déployer des actions plus ou moins importantes.

Lorsque Socrate cite Platon avec la devise « *Connais-toi toi-même* », il explique que « *c'est en se connaissant, en cherchant en lui-même, que l'homme peut trouver la sagesse* ». Cela pourrait s'appliquer à l'entreprise elle-même. Les auteurs s'accordent en effet à dire que l'entreprise doit « *se connaître elle-même* » afin de pouvoir imaginer l'organisation la plus en adéquation avec ses objectifs. Autrement dit, l'entreprise, afin de répondre aux attentes et besoins de ses collaborateurs, doit non seulement les identifier de manière globale, mais elle doit aussi connaître ses propres objectifs, ses moyens, ses motivations et ses faiblesses. Tout cela dans le but de mettre en place

²²Etude réalisée par Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié et Martin Richer, « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail », Paris, Presses des Mines, 2016

²³Exemple : Réunions de 5 minutes ou de 15 minutes (entreprises industrielles)

l'organisation la plus performante possible pour atteindre le but ultime de toute entreprise : être et rester pérenne. C'est une recherche perpétuelle, car cela dépend de l'environnement externe et d'un contexte interne, tous deux en mouvement permanent.

Il existe ainsi de multiples exemples allant de petits changements opérés jusqu'à une organisation complètement repensée. Notons, par exemple, le cas des start-up qui font preuve de véritables innovations en matière de gestion des hommes.

L'entreprise BlaBlaCar, fondée en 2012, a fait de la qualité de vie au travail une priorité en se fondant sur une culture d'entreprise unique, qu'elle intitule elle-même : « Fun & Serious », ce qui la place au troisième rang du palmarès des entreprises de moins de 500 salariés où il fait bon travailler en France, selon une étude menée par l'institut *Great Place to Work*.

95% de ses salariés pensent ainsi que le management fait confiance sans être constamment dans la surveillance, qu'il y a égalité de traitement, que leurs actions ont un réel impact et que chacun peut se sentir soi-même.

Quelques pratiques internes²⁵ :



Les Coding Night

Objectif : impliquer les collaborateurs.

Principe : 24h de code durant lesquelles les équipes techniques volontaires de BlaBlaCar travaillent sur **les projets de leur choix, en lien ou non** avec BlaBlaCar. Ce qui a par exemple débouché sur la nouvelle fonctionnalité Ride Map.

Les Tribes

Objectif : Rester agile, supprimer les silos.

La majorité des salariés de BlaBlaCar **ne sont plus regroupés par métier, mais par projet**. Ainsi, chaque "Tribe" correspond à une problématique (Trust, Satisfy, Care...) et est composée de plusieurs métiers (développeur, designer, product manager, data analyst...).

Le BlaBlaTalk

Objectif : Informer.

Tous les mercredis, le responsable d'un service vient **présenter le travail de son équipe** devant l'ensemble des collaborateurs de BlaBlaCar.

Les BlaBla Swap

Objectif : disposer d'une véritable communauté.

Chaque salarié a la possibilité **d'aller travailler** dans des bureaux de BlaBlaCar à **l'étranger une semaine par an**.

²⁴Responsable développement durable de BlaBlaCar.

²⁵Source site Blablacar : <https://www.blablacar.fr/presse/news/blablacar-great-place-to-work-2016>

« Il faut accepter l'interpénétration de la vie professionnelle et de la vie
personnelle dans l'enceinte de l'entreprise »

Francis Bergeron²⁶

Autre exemple, le Groupe Suisse SGS, leader mondial de l'inspection, du contrôle, de l'analyse et de la certification, a mis en place un Responsable de la convivialité, suite à un « accord de convivialité », signé le 13 janvier 2010. Le but est de supprimer les barrières hiérarchiques. Le responsable dédié ne représente ainsi aucune strate hiérarchique et est à l'écoute des salariés sur différents thèmes tels que la mobilité. Pour l'accompagner, l'entreprise met en place plusieurs outils : outils de collecte d'information, une commission de convivialité, un site dédié interne et une boîte mail. Tout cela est suivi par des indicateurs : absentéisme, turnover, nombre de mobilités...

Selon le DRH France, Francis Bergeron²⁷, fervent militant de l'amélioration de la QVT pour une meilleure performance, depuis la signature de l'accord en 2010, le taux de turnover et d'absentéisme a baissé et la mobilité a beaucoup augmenté. Il n'indique cependant pas de chiffre exact, si ce n'est des chiffres globaux, permettant de mesurer son impact direct sur la performance, car celle-ci est influencée par de nombreux facteurs (contexte économique etc.). Néanmoins, il peut évaluer d'autres impacts comme la mise en place de séances d'ostéopathies proposées aux 2 700 collaborateurs en France.

Séances d'ostéopathies

Résultat en 6 mois :

- 130 consultations ;
- 59 patients (approches lombalgie, cervicalgie dorsalgie)

The logo for SGS, consisting of the letters 'SGS' in a bold, sans-serif font, with a vertical line to the right of the letters and a horizontal line below them.

Dans la même perspective, afin d'améliorer l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, Francis Bergeron va démocratiser le télétravail au sein de son entreprise. Le DRH conclut ainsi son discours sur le bien-être au travail : « *il faut qu'il y ait des gens dont c'est la première préoccupation* »²⁷.

²⁶DRH France du Groupe SGS, interviewé par France Culture en 2013

²⁷Interview de Francis Bergeron, France Culture réalisée en 2013

L'échange et le partage de bonnes pratiques semblent être aussi une réponse possible. C'est de ce constat qu'est née en 2012 la première édition de la « Journée Bien-Être au Travail » en France (la dernière a eu lieu en mai 2017 avec plus de 200 participants). Organisée à Agen, cette manifestation a été créée pour mettre à la disposition des participants (Dirigeants d'entreprises et d'organisation, managers, DRH, chargés de prévention, responsables CHSCT, etc...) des informations, outils et méthodes, et proposer des solutions opérationnelles pour cerner les enjeux et passer à l'action dans son entreprise ou organisation. Elle permet aux principaux acteurs influant sur la qualité de vie au travail d'échanger et d'obtenir les clés nécessaires à la mise en place d'une véritable politique QVT personnalisée.

Toutes ces préoccupations font naître de nouvelles organisations. Il existe d'ailleurs une multitude de formes organisationnelles émergentes qui allient QVT et performance : le *lean management*, l'entreprise responsable, les organisations *responsabilisantes* ou encore l'entreprise libérée.

1.2.3 L'entreprise libérée : la solution idéale ?

« L'entreprise libérée n'est pas un modèle mais une philosophie, développée autour de quelques croyances simples : l'homme est digne de confiance, chacun a des dons, les êtres humains préfèrent s'autodiriger plutôt qu'être dirigés »²⁸

Isaac Getz

Cette nouvelle organisation bénéficie d'un fort engouement en France, si bien que l'expression « *entreprise libérée* » a même été déposée auprès de l'INPI²⁹.

Popularisé en France dans les années 2000 par Isaac Getz, ce concept propose un modèle de performance, alternatif à la logique taylorienne, permettant de concilier performance et bien-être au travail.

²⁸Isaac Getz, 2016 ; L'entreprise libérée : les textes qui l'ont inspirée, les pionniers qui l'ont bâtie, Flammarion

²⁹« Entreprise libérée » a été déposée par Lablib, société présidée par Isaac Getz

Ainsi, l'entreprise libérée privilégie la confiance au contrôle, et la liberté à la rigidité, en partant du principe que, dans ces conditions, un individu s'intéressera naturellement à son travail et qu'il pourra ainsi atteindre les objectifs qu'il aura préalablement acceptés. L'entreprise libérée fait ainsi le pari que les personnes recherchent les responsabilités, les acceptent, et qu'elles sont motivées par leur désir de réaliser leur potentiel.

« Les entreprises libérées ont une particularité : elles s'intéressent d'abord aux salariés et à leur travail. »³⁰

Elle place de ce fait au cœur de son système la responsabilisation du collaborateur et cherche à développer son pouvoir d'agir. En ce sens, elle répond directement aux attentes relatives à l'autonomie des collaborateurs. En outre, la libération de « l'intelligence terrain » constitue un élément clé dans la responsabilisation du salarié. En faisant reposer la responsabilité

de l'innovation sur les salariés, l'entreprise libérée permet au collaborateur de s'impliquer dans l'ensemble du processus de travail en sortant de la logique de parcellisation du travail tout en donnant du sens à l'activité de chacun et en favorisant une meilleure expression de leur créativité.

Ce modèle a l'ambition de susciter un regain de motivation³¹ qui permettrait d'obtenir de substantiels gains en performance, recherchés par la direction. Cette démarche nécessite préalablement, selon Isaac Getz, que les salariés se sentent intrinsèquement égaux, émancipés du contrôle hiérarchique, de toutes sortes de privilèges et libres de se motiver eux-mêmes.

Dans ce contexte, l'entreprise libérée apparaît comme le modèle idéal conforme aux attentes des salariés et répondant en même temps aux préoccupations des dirigeants d'entreprise, car « le stress et le désengagement engendrent, en effet, un coût non négligeable »³². Dans l'entreprise libérée, le salarié complètement autonome serait alors moins soumis au stress puisqu'il gérerait lui-même son travail et les dysfonctionnements liés.



³⁰Emilie Bourdu, Marie-Madeleine Péretié et Martin Richer, « La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité. Refonder les organisations du travail », Paris, Presses des Mines, 2016, p.126

³¹Les adeptes du modèle de l'entreprise libérée citent souvent les résultats d'une enquête réalisée par Gallup (2012) qui indiquerait que seulement 9% des salariés sont engagés dans leur travail

³²Position de l'Anact sur l'Entreprise Libérée, 2015

Néanmoins, comme pour le *lean management*, une démarche de « libération » conduit à des excès et repose sur une approche de responsabilisation idéaliste. Concrètement, il s'agit de réduire très fortement le management intermédiaire et les fonctions support. Les résultats peuvent alors se trouver diminués voir même inversés. L'entreprise libérée supposerait en effet de ses salariés une réelle maturité professionnelle et une polyvalence développée ainsi que la mise en place d'une politique de gestion de l'organisation et des compétences adaptée à ce modèle. Cela soulève de profondes lacunes quant à sa mise en œuvre. La simple succession du dirigeant, trop dépendante d'un individu à l'autre peut par ailleurs fragiliser la pérennité de l'entreprise. De plus, faute de modalités précises de régulation, ne peut-on pas s'attendre à la création de structure officieuse d'allégeance ? Enfin cela soulève une autre problématique : laisser une totale autonomie au salarié, à l'autocontrôle, ne risquerait-il pas de laisser place à une forme de surinvestissement qui viendrait directement impacter l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle ?

Autant de questions qui, sans nier les succès des entreprises ayant tenté de mettre en place ce modèle, nous font douter de l'existence d'une réponse unique et idéale. Plus encore, ces réflexions nous amènent à nous interroger sur les fondements même de la démarche d'allier bien-être au travail et performance. Le bonheur est vu comme un outil de performance. Les entreprises se vantent de mettre en avant leurs collaborateurs en les rendant plus heureux, plus autonomes, plus libres. Finalement, cette *philosophie humaniste* des entreprises et organisations ne serait-elle pas un simple effet de mode ?

1.3 Une approche critique du bien-être au travail à prendre en compte

“ Le bien-être au travail est le fruit d'une équation inégale entre le cadre de travail, l'attention et l'émotion ³³ ”

1.3.1 L'engagement au travail : des résultats mitigés

Dans un contexte économique de plus en plus imprévisible, l'engagement des salariés est au cœur de la performance durable. Selon le baromètre Edenred-Ipsos³⁴, 71% des salariés sont satisfaits de leur bien-être au travail au sein de 15 grandes économies.

Selon une étude menée sur l'engagement par Decision Wise en 2016, comptant plus de 200 organisations, une majorité de participants indique qu'il existe au sein de leur entreprise ou organisation un programme formel d'engagement des collaborateurs avec comme principales initiatives : les enquêtes collaborateurs, les événements et les programmes de reconnaissance. En termes de résultat, 83% des entreprises déclarent que leurs initiatives ont réussi à augmenter l'engagement des collaborateurs. Cela montre que les entreprises qui agissent ont un retour de la part de leurs collaborateurs (32% des entreprises déclarent que l'engagement dans leur organisation a augmenté au cours des trois dernières années). Les entreprises disent dépenser environ 65 000\$ par an sur ces programmes et font état d'une satisfaction, d'une fidélisation et d'une performance plus élevées en raison de leur investissement dans l'engagement des collaborateurs.

³³Edenred-Ipsos, Baromètre 2016 « Comprendre le bien-être au travail »

Toutefois, dans cette même étude, 40% des participants considèrent que leur entreprise ne dispose d'aucun programme formel d'engagement de ses collaborateurs. Sans compter que seulement 9% des entreprises qui ont mis en place un dispositif mesurant le ROI (retour sur investissement) de leurs actions. Pour preuve, vis-à-vis de la reconnaissance par exemple, en 2016, l'ANACT a mené une enquête auprès de 423 acteurs de la fonction RH, et 54% d'entre eux estiment que la politique de reconnaissance de leur entreprise n'est pas satisfaisante. Cela nous pousse à nous interroger sur le bienfondé des actions menées dans les entreprises.

1.3.2 Un risque d'instrumentalisation du bonheur ?

Dans un contexte où tout doit aller de plus en plus vite, où la pression exercée sur les collaborateurs est telle que l'impact sur leur santé peut avoir de lourdes conséquences, « vendre » le bonheur au travail à un public avide de sens et de reconnaissance est aisé.

La volonté de redorer ou d'affirmer une marque employeur méconnue ou vieillissante, l'opportunité de renforcer la performance de son entreprise ou organisation ou encore la nécessité de se conformer à des obligations légales sont autant de raisons qui poussent les entreprises à répondre aux attentes et besoins de leurs collaborateurs.

« Les entreprises se contentent souvent de mettre du vernis avec de beaux bureaux »³⁴

Lorsque l'on observe de plus près les labels qui récompensent les entreprises où il fait bon travailler, force est de constater qu'il est nécessaire de les nuancer. En effet, la plupart des labels se rémunèrent par les entreprises évaluées. Plus précisément les entreprises, pour figurer dans le classement paient une contribution. Par essence même ce type de classement peut être altéré, cela supprime notamment certaines PME qui seraient rebutées par un prix d'entrée trop élevé. De plus, les critères déterminés pour la notation sont parfois opaques, sans compter le fait que toutes les entreprises se retrouvent sur un même classement de façon parfois peu cohérente.

Aujourd'hui, les candidats en recherche d'emploi s'intéressent de près à ces classements. Il n'est plus seulement question de mission intéressantes ou de conditions de travail mais plus encore, ils recherchent l'entreprise « idéale ». Parmi tous ces labels, mais aussi à travers toutes les

³⁴Marie-France Hirigoyen, Psychiatre, spécialiste du harcèlement moral et de la souffrance au travail

communications faites autour du bien-être au travail par les entreprises, il est difficile de différencier les entreprises qui se préoccupent réellement de leurs collaborateurs de celles qui s'en servent à des fins uniquement marketing. Mais, en définitive, quelles que soient leur(s) raison(s), le plus important n'est-il pas qu'elles mettent en place des actions concrètes. Sauf si bien sûr les solutions apportées font naître de nouveaux problèmes...

1.3.3 Des conséquences contreproductives inattendues

« *La liberté est un véhicule dangereux dont il convient de maîtriser les réactions* »³⁵

La psychiatre Marie-France Hirigoyen, spécialiste du harcèlement moral et de la souffrance au travail, met en évidence des points de vigilances. En effet, cet engouement pour le bien-être au travail pourrait engendrer un effet inverse sur les collaborateurs. Elle ne parle d'ailleurs pas de « bien-être au travail » mais de « qualité de vie au travail » qui inclut les méthodes de management et d'organisation. Dans une interview accordée en février 2014, la psychiatre explique que la limite se trouve au niveau du management. Celui-ci isolerait les personnes en les responsabilisant et, par conséquent, en les culpabilisant. Une ambiguïté qui, selon elle, épuise...

Cela se traduit entre autres par un désengagement ou un surinvestissement nocif. Le désengagement au travail se définit comme la diminution voire la perte de l'implication du salarié vis-à-vis de son entreprise et de son travail. Maxime Morand, conseiller en leadership écrit : « *Le bien-être au travail est donc un stupéfiant qui induit du manque* ». Cette métaphore illustre bien l'effet de frustration que peuvent créer certaines entreprises avec leur politique de bien-être au travail. Le salarié va naturellement augmenter son niveau d'exigence. Cela pourra entraîner une réaction en chaîne entre l'entreprise qui cherche à satisfaire les besoins du collaborateur et celui-ci qui en demandera toujours plus. Le résultat va indubitablement générer du désengagement, et dans cette situation le salarié ne se sentira pas satisfait de sa situation et perdra probablement en implication. De plus, lors de la mise en place des actions d'amélioration du travail qui engendrent de forts changements, comme des réorganisations, la conduite du changement peut être déficiente et « *la différence de perspective entre les salariés et les dirigeants [...] entraîne une*

³⁵Citation d'Armand Mabile, Formateur/Coach dans son article publié sur LinkedIn, « *Le bonheur au travail, sujet « à la mode », est-il une source de profit ?* »

incompréhension réciproque entre les réactions des uns face aux décisions des autres »³⁶. La difficulté pour l'entreprise sera alors d'anticiper ce type d'excès.

De même pour le surinvestissement, le surplus d'autonomie peut avoir des effets tout aussi néfastes sur le collaborateur pour qui la capacité de s'autoréguler n'est pas innée. Dans cette situation, le travail peut d'autant plus empiéter sur la vie personnelle. Cet effet pervers neutralise en quelque sorte le bienfait tiré du bien-être au travail. Nous pouvons aussi prendre l'exemple de la reconnaissance. En effet, si celle-ci n'est pas faite de manière adéquate, elle peut générer des conséquences négatives. Par exemple, si certains collaborateurs bénéficient de plus d'attention que les autres sans justifications pertinentes, le risque serait de discréditer la reconnaissance aux yeux de tous. La reconnaissance peut aussi créer un climat de compétition, effet non-désiré puisque qu'elle s'inscrit dans une perspective d'interactions dans laquelle la coopération est prônée. Tant de raisons qui poussent le collaborateur à se désengager ou au contraire à se surinvestir.

Il existe donc de réels risques quant à une mise en œuvre déficiente du bien-être au travail. Il ne s'agit donc pas seulement de mettre en place une démarche mais aussi de la suivre, d'en mesurer les conséquences et plus encore de les anticiper afin de prévenir toute dérive.

³⁶Rapport 2012 de Hubert Landier, « Des salariés engagés : qualité du management et performance de l'entreprise »

Pour conclure

Au terme de cette étude, on peut constater, premièrement, que l'engagement des entreprises est réel et qu'il est même indispensable, au risque pour les organisations d'être fortement fragilisées. Deuxièmement, que l'initiative ne naît pas toujours d'une volonté humaniste. Il existe de multiples raisons mais le but doit rester le même : répondre aux besoins et attentes de ses collaborateurs, de manière personnalisée. Il n'y a pas de solution unique. Troisièmement, qu'il n'est pas aisé de mettre en place une telle politique. Les difficultés rencontrées dans la transformation résident souvent dans une approche partielle et compartimentée de l'autonomie. Enfin, qu'il existe un risque réel d'aboutir à des effets contreproductifs.

Ainsi, trouver une solution pour son entreprise afin de répondre intelligemment aux besoins et attentes de ses collaborateurs relèverait d'un diagnostic interne approfondi, d'une connaissance précise de son environnement externe, accompagnés d'un échange de bonnes pratiques. Plus qu'une simple démarche ponctuelle, parfois cosmétique ou simplement anecdotique, il doit s'agir d'une véritable stratégie à long terme.



LES FONDAMENTAUX

DU MARKETING RH

“ Le marketing RH en lumière : Panorama descriptif et prospectif de la démarche ”

Face à un environnement où la chasse aux talents est ouverte, les entreprises doivent trouver des moyens efficaces afin de faire face à la concurrence. Attirer ? fidéliser ? il devient urgent de redoubler d'effort afin de rester dans la course. Adopter une politique RH attractive s'inscrit alors pleinement dans ce que l'on appelle le marketing RH. Mais que doit-on entendre par marketing RH, en écho aux théories et principes directeurs du marketing ? Quelles en sont les origines et les modalités ? Quelles limites à son déploiement ? Et quelles tendances et perspectives garantissant le succès de la démarche dans le contexte actuel et pour l'avenir ? Cet article propose de faire le tour de ces questions pour mieux caractériser les contours d'une démarche désormais incontournable au succès de la stratégie RH.

2.1 Des fondements du marketing à sa migration vers les Ressources Humaines

2.1.1 Rappel des fondamentaux de la stratégie du marketing et du mix-marketing

Le marketing peut être décrit comme l'analyse des besoins des consommateurs/clients et l'ensemble des moyens d'action utilisés par les organisations pour influencer leurs comportements. Il crée de la valeur perçue par les clients et adapte l'offre commerciale de l'entreprise aux désirs des consommateurs :

- Jusqu'en 2004 il est défini par le mix marketing des 4P, c'est-à-dire une politique articulant de façon cohérente « produit », « prix », « distribution » (« placement » en anglais) et « publicité ».

- Après 2004 : il est à la fois participatif et social (en interaction avec les consommateurs via les réseaux sociaux).

On attribue souvent à Ralph Cordiner, l'un des managers de General Electric dans le rapport annuel de l'entreprise en 1952 (p. 21), d'avoir donné au marketing le rôle qu'il a aujourd'hui. Il y écrivait : *« Ainsi, le marketing, au travers de ses études et sa recherche établira pour l'ingénieur et la personne en charge de la planification et de la production, ce que le client recherche dans un produit donné, quel prix il est prêt à payer ainsi que où et quand il le désire. Le marketing est une aide à la décision, il permet de définir la combinaison (mix) optimale des caractéristiques du produit, pouvant répondre à ces attentes des consommateurs, de la manière la plus profitable possible. Il favorise enfin le contrôle des résultats au regard des objectifs initiaux ».*

L'importance du client

« *La mission du marketing en tant que discipline de gestion des organisations est de bâtir une clientèle et de s'assurer, à long terme, de sa fidélité soutenue, en posant au jour le jour et donc à très court terme, les gestes nécessaires au renforcement de sa satisfaction* », précisent Christian Dussart et Michel Cloutier. En plaçant le client au centre de sa réflexion, le marketing a progressivement évolué vers une approche relationnelle dont le CRM (*Customer relationship management*) est censé garantir la protection et l'amélioration au fil du temps.

Le marketing se décline aujourd'hui dans divers domaines de spécialisation, ce qui nuit parfois aux qualités du concept original. « *Le marketing représente donc la fonction de relation de l'entreprise avec ses marchés par la création des formes de satisfaction les plus acceptables [...]. Pour assurer la fonction "fer de lance" qui est la sienne, en respectant les critères de rentabilité exigés par la politique générale, le marketing se manifeste comme un système : recherche, stratégie, action. Ces trois opérations sont solidaires et interactives* » indiquent Jacques Antoine et Guy Serraf.

2.1.1 L'émergence et la structuration d'un marketing RH sous influence

Au fil des années et des évolutions, de nouveaux concepts apparaissent, comme le « Marketing RH », un mariage de termes inattendu auquel personne n'aurait pensé il y a quelques années. Le mot « marketing » n'est pas un mot véritablement attirant et son origine anglo-saxonne n'aide pas non plus. En effet ce mot rappelle l'univers de consommation et le rapport de manipulation envers le client : « *Le mot marketing évoque encore trop souvent les techniques utilisées par la publicité pour faire consommer tel produit ou tel service à des consommateurs réputés sinon manipulés, du moins influencés pour acheter quelque chose dont ils auraient pu se passer* ».

Pourquoi donc assembler ces deux termes que tout semble opposer ? Tout simplement car les candidats et salariés se comportent d'ores et déjà comme des clients ou clients potentiels : « *Le comportement des collaborateurs change. Ils se comportent de plus en plus comme des clients, qui attendent aussi de l'entreprise plus d'une stricte rémunération* ».

Essai de définition(s) du Marketing RH

En 1976, Berry, Hensel et Burke ont littéralement introduit dans les ouvrages de marketing le terme de « marketing interne » (interne à l'entreprise). Initialement le marketing interne visait à résoudre des problématiques portant sur des questions de recrutement et de postes disponibles pour les collaborateurs à l'interne.

Dans les années 1980, le marketing interne apparaît en France grâce à l'un des premiers ouvrages de Michel Levionnois qui explique que le marketing interne « *est un ensemble de méthodes et de techniques qui, mises en œuvre dans un ordre donné, vont permettre à l'entreprise d'augmenter encore son niveau de performance* ». N'oublions pas les deux termes de ce concept : « Marketing » et « RH », et nous savons que dans le Marketing il y a un rapport très fort avec le client (consommateur). Le salarié pour le marketing RH serait-il ce que représente le client pour le marketing ? Selon Philippe Ligier, le marketing RH est « *une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs (...) comme des clients au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : - fidéliser des collaborateurs impliqués* ». On y retrouve bien ici la notion du salarié/client sur lequel on applique les techniques du marketing traditionnel.

Selon Serge Panczuk et Sébastien Point, le marketing RH se définit comme un « *nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, vendre, fidéliser et se renouveler* ». On y retrouve bien le côté marketing avec le terme « se vendre » ou tout simplement « vendre ».

Les différents objectifs du marketing RH

Comme l'a clairement explicité Philippe Liger, les objectifs du marketing RH sont principalement la fidélisation et l'attrait des collaborateurs déjà présents, ou de candidats potentiels extérieurs à l'entreprise. Entrons un peu plus dans les détails :

Fidéliser : la fidélisation est un enjeu majeur du marketing RH, effectivement cela permet de créer des liens forts avec les collaborateurs et ainsi pouvoir disposer de salariés loyaux et dévoués.

- Communication sur les actions RH mises en place
- Evènements à l'attention des salariés
- Bonne gestion des carrières, évolutions professionnelles/salariale
- Développement de la marque employeur à l'interne

Attirer : dans un contexte en mutation et compte tenu des enjeux démographiques, il est important de pouvoir attirer de nouvelles compétences

- Forte identité
- Culture d'entreprise
- Développement de la marque employeur à l'externe

Pourquoi mettre en place une stratégie d'« employer appeal » ?

L'*employer appeal* est un terme anglo-saxon visant à définir l'attractivité dont une entreprise peut faire preuve. Selon Philippe Liger c'est « *une véritable stratégie qu'il convient de construire qui va se fonder sur l'ensemble des éléments constituant la spécificité de l'entreprise, son identité, mais aussi dans une certaine mesure sur sa dimension subjective* ». Pour se faire, le déploiement d'une marque employeur est plus que recommandé.

Mais pourquoi une entreprise devrait-elle se soucier de sa marque employeur ? Pour le comprendre, il faut distinguer la « marque » employeur de « l'identité » de l'employeur. Définissons en premier lieu ces deux termes :

Identité employeur

Selon Franck La Pinta, l'identité employeur est : « *l'ensemble des attributs de l'entreprise, ce qui la définit. Comme la Carte d'Identité définit les caractéristiques d'un individu (son sexe, sa date de naissance, sa nationalité, son domicile...), l'identité de l'entreprise, ce sont les racines, son territoire de compétences, son histoire [...] Sur un plan plus RH, son modèle managérial, sa politique de formation, ses règles de rémunération* ». L'identité employeur est une véritable carte d'identité pour l'entreprise et elle n'est donc pas modifiable du jour au lendemain. Comme Franck La Pinta l'explique, il faut un certain temps pour procéder à de tels changements.

La marque employeur (employer branding)

Pour Franck La Pinta et Vincent Berthelot, la marque employeur se définit par la « *traduction concentrée des promesses, un raccourci d'attributs rationnels et émotionnels, de valeurs associées consciemment ou pas. C'est par cet exercice de synthèse, de résumé, que l'on va rendre lisible, facilement identifiable et repérable* ». Ils expliquent que ce n'est pas forcément représentatif de toute la richesse et de la réalité de l'entreprise, mais cela aide à pouvoir se repérer et se positionner face à l'entreprise. Pour eux, la marque employeur se compose de 4 éléments :

- « *Ce que l'entreprise est vraiment* » : les auteurs pensent ici aux actions que l'entreprise propose à ses collaborateurs, mais aussi ses valeurs, son histoire, sa culture.

- « *Ce que l'entreprise dit d'elle* » : il est question de communication, ce que l'entreprise diffuse comme information d'elle à travers la publicité commerciale, ou tout événement où un représentant prend la parole.

- « *Ce que les collaborateurs disent de leur entreprise* » : Franck La Pinta nous dit qu' « *une fois recrutés, vos candidats ne perdent pas cette mauvaise habitude de s'épancher sur les médias sociaux* », un comportement difficile à endiguer car il est malaisé de limiter l'accès à certains sites aux collaborateurs, lesquels pourraient prendre cette mesure comme infantilisante.

- « *Ce que le public dit de l'entreprise* » : ici nous sommes sur un terrain vague car « *tous les émetteurs hors de l'entreprise qui s'expriment [...] peuvent faire un « bruit » considérable* ». En effet, ce n'est pas possible de contrôler les dires d'autrui et encore moins sur les réseaux sociaux.

Il n'y a aucun « lien contractuel », si bien que les émetteurs n'ont aucunement peur de s'exprimer librement.

Maintenant que nous avons clarifié les termes de marque employeur, identité employeur et *l'employeur appeal*, voyons comment il est possible de décliner un bon plan de marketing RH.

Construire son plan de marketing RH

Pour savoir comment construire son plan de marketing RH il faut connaître ses principaux objectifs.

Le plan de marketing RH « *vise à construire une architecture d'un ensemble d'actions à mener. Il va constituer un véritable tableau de bord enrichi d'indicateurs de coûts mais aussi de résultats* » selon Philippe Liger.

Pour Philippe Liger, il y a un plan logique, qui se déploie sur trois axes :

- Le recrutement des collaborateurs potentiels
- La fidélisation des collaborateurs d'ores et déjà présents dans l'entreprise
- L'animation et le déploiement d'actions visant à enrichir les relations de l'entreprise

Au travers du tableau ci-dessous, nous pouvons clairement constater que le marketing RH constitue bien une version très sérieuse des quatre P que sont les piliers du « marketing mix » : Le produit, la place, le prix et la promotion.

PRODUIT Savoir définir sa prestation	PRIX Savoir définir son prix
Recrutement Coaching Formation interne/ externe Gestion de la paye Université d'entreprise Système de performance Référentiel de compétences	Coût financier direct Coût financier indirect (immobilisation) Coût induit (risque) Coût transféré (impact sur les autres membres de l'équipe)

PLACE Savoir diffuser sa prestation	PROMOTION Savoir séduire, savoir acheter et le faire savoir...
Service disponible « chez » le manager Service on-line Service disponible « chez le DRH Service disponible à l'extérieur	Bouche à oreille Communication interne Via le manager (argumentaires) Via l'externe E-mails Courrier personnalisé Intranet Affiches

Source : Panczuck S., Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles

Le produit : Le produit correspond ici à la prestation que peut offrir les équipes RH d'une entreprise. La fonction RH doit savoir se vendre auprès des salariés et des autres acteurs concernés par la prestation RH. La principale difficulté est d'avoir une prestation adaptée aux réalités du terrain.

Le prix : Le prix n'est pas qu'une donnée financière. Il va permettre de valoriser la prestation RH et de donner ainsi du pouvoir à la fonction RH. S'il est communiqué, le prix est également un facteur de motivation et d'implication pour les futurs utilisateurs. L'analyse du prix appliqué au marketing RH est indispensable car on ne parle pas ici uniquement de coûts directs (développement, software,...) mais aussi de coûts indirects (temps, immobilisation,...) et d'avantages indirects (motivation, engagement, rétention...).

La place : Pour diffuser la prestation RH, il existe plusieurs canaux de distribution : des relais (managers), des structures externes (prestataires extérieurs, consultants), des circuits on-line (e-

learning), des pôles de compétences internes (mentors, campus managers). Les nouvelles technologies sont un excellent moyen de promouvoir au quotidien les prestations RH auprès des salariés mais il faut veiller à ne pas verser dans les excès de la dématérialisation ou de la sur-diffusion de l'offre RH. Il conviendra alors de bien cibler son canal de distribution en analysant le besoin et la fréquence de contact.

La promotion : Elle concerne la communication, ou encore la publicité. Pour certains auteurs, le marketing RH ne se limite qu'à cette dernière partie en oubliant les autres P précédemment cités. Mais au contraire, la promotion est la conséquence d'une stratégie marketing, et elle est donc forcément liée aux trois autres P (Panczuck, Point). Il existe donc un ensemble d'actions de communications (internes et externes) qui ont pour objectif de « vendre » des prestations à des clients. Les clients étant ici les salariés, les candidats ou autres parties prenantes. L'image et la marque sont ainsi devenues indispensables à l'entreprise pour attirer, motiver et retenir les talents au sens large (salariés, candidats).

Dans un article de la Harvard Business Review paru en 2015³⁷, Philippe Burger va même jusqu'à envisager une « *fusion des directions RH et marketing* », en partant de l'analyse de la convergence de leurs missions ainsi que de la similitude observable dans les comportements respectifs des clients et des collaborateurs :

DRH et directeur marketing : une convergence de missions

Marketing RH	Marketing
Un DRH doit travailler l'attractivité de l'entreprise.	Un directeur marketing doit rendre attractifs les produits, solutions et services de l'entreprise.
Un DRH doit vendre l'entreprise aux candidats.	Un Directeur marketing doit vendre les produits aux clients.
Un DRH doit disposer de ressources humaines compétentes et adaptées aux évolutions du marché.	Un directeur marketing doit proposer de nouveaux produits et services adaptés aux évolutions du marché.
Un DRH doit disposer de ressources humaines compétentes et adaptées aux évolutions du marché.	Un directeur marketing doit proposer de nouveaux produits et services adaptés aux évolutions du marché.

Clients et collaborateurs : des comportements similaires

Collaborateurs	Clients
Un collaborateur est plus engagé dans une entreprise porteuse d'une marque forte.	Un client est plus fidèle à une entreprise propriétaire d'une marque cotée.
Un collaborateur s'informe via les réseaux sociaux sur la vie de l'entreprise.	Un consommateur surfe sur Internet pour recueillir de l'information sur un produit ou un service.
Un collaborateur compare les rémunérations sur Internet.	Un client compare les prix.

³⁷ Philippe Burger, *Et si les RH et le marketing fusionnaient*, HBR France, 10/09/2015

2.1.2 Des limites à son déploiement réussi

Comme nous l'avons défini précédemment, le marketing vise à satisfaire les besoins des clients de l'entreprise tandis que les RH s'attachent à satisfaire les besoins de l'organisation et des hommes qui la composent.

Notons de prime abord que certaines visions restent limitées et « court termistes » dans le sens où elles cantonnent le marketing RH dans l'une de ses composantes, à savoir la communication. Si cette dernière joue un rôle primordial dans les actions de la DRH, il n'en reste pas moins que « *Le marketing RH revient à offrir dans le temps une palette de services aux salariés, suivant une démarche commerciale complète* ³⁸ ». C'est une démarche plus complexe qu'une simple opération de communication et qui nécessite d'utiliser tous les éléments du marketing mix.

Quand on communique sur son entreprise et ses valeurs, cela suppose des messages porteurs de promesses et d'engagements. Le non-respect de ses engagements entraîne logiquement un risque de démotivation et désengagement. Il faut donc assumer les conséquences des promesses générées par l'image créée en interne et en externe.

Une autre limite réside dans le fait de mener une politique de marketing RH³⁹ déséquilibré en privilégiant les axes d'attractivité externe par rapport à son attractivité interne. Il ne sert rien en effet d'attirer sans pouvoir fidéliser les ressources clés externes existantes.

Sur le terrain, la pratique du marketing RH reste limitée à quelques grands groupes et multinationales. Les PME n'ont pas encore pris conscience de la nécessité de faire évoluer le management de leurs ressources humaines selon une approche marketing. Quelques-unes continuent d'avoir recours aux pratiques traditionnelles de la gestion du personnel faute d'une volonté claire de leurs équipes dirigeantes, de l'insuffisance de moyens humains, financiers, techniques et informationnels appropriés. D'autres, par contre, s'en servent sans le savoir.

³⁸ http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050272marketing_rh/wacheux.shtml, Interview de Philippe Wacheux, in Journal du Net, mars 2005, consulté le 07/11/2017

³⁹ Carole Blancot, *Le marketing RH : nouvelles dimension de la GRH et/ou du Marketing* <http://gestionpaiegrhquichoisir.com/2010/04/le-marketing-rh-nouvelle-dimension-de-la-grh-etou-du-marketing/>

2.2 Quelles tendances et perspectives pour le marketing RH ?

2.2.1 « L'expérience salarié » au cœur de la stratégie rénovée de personnalisation du marketing RH

Nous quittons l'époque où l'employé aspirait à passer sa carrière dans une entreprise et à y évoluer, jusqu'au moment du départ à la retraite.

Les nouvelles générations, qui constituent plus de la moitié des effectifs en entreprise, anticipent de travailler pour plusieurs employeurs différents tout au long de leur carrière et réclament une expérience enrichissante à chaque étape. Leurs attentes envers leur employeur changent et les exigences sont fortes, notamment en termes d'évolution de carrière, qui doit être rapide, et en termes d'environnement de travail, qui doit être attirant et flexible.

Ces jeunes générations attendent à la fois une nouvelle expérience et de nouvelles formes de reconnaissance, répondant à une quête de sens.

L'ensemble de ces phénomènes permettent d'observer une augmentation du turnover et des taux de désengagement alarmants, qui démontrent que les jeunes générations rêvent de moins en moins à travailler dans des (grandes) entreprises, mais de plus en plus dans des *start-up*, ou à leur compte.

Dans le même temps, les baby-boomers, qui travaillent depuis les années 70 ou 80, sont challengés et doivent s'adapter à leurs nouveaux rôles de mentors ou de coaches... pour se retrouver souvent confrontés à des collaborateurs subordonnés plus jeunes qu'eux.

Suite à ces évolutions, la fonction RH tend à passer d'une mission de « gestionnaire des talents » à celle de « gestionnaire de l'expérience salarié ».

Les organisations s'inspirent de plus en plus des pratiques du marketing et de la communication pour attirer le futur collaborateur (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et le garder (le fidéliser)⁴⁰. Ainsi, nous savons qu'en marketing, la personnalisation de l'offre, va permettre de fidéliser les clients, en leur proposant une réponse la plus adaptée possible à leurs besoins. De la même façon, afin de construire une relation d'emploi personnalisée, la fonction RH va personnaliser l'offre de services à destination des collaborateurs (Arnaud & al., 2009).

Le développement de ces prestations conduit donc à parler d'une « *Gestion des Ressources Humaines à la carte* ». En effet, chaque collaborateur compose son propre bouquet de services ou prestations, afin de définir un certain nombre d'aspects de sa relation avec l'employeur parmi l'offre proposée.

Le but d'une telle démarche pour les entreprises est principalement d'améliorer leur image de marque externe, ainsi que la fierté et le sentiment de considération des employés, tout en valorisant la marque auprès des consommateurs ; ce qui permet d'améliorer leur attractivité pour obtenir les meilleurs talents et être définie comme un lieu où il fait bon travailler.

Cette "expérience salarié" commence dès le site de recrutement (50% des candidats pour qui l'expérience sur le site recruteur a été mauvaise développent une mauvaise image de marque de l'employeur).

Par ailleurs, en matière de formation, certaines entreprises ont envisagé des programmes de développement sur mesure. Par exemple, Nestlé conçoit des programmes de formation basés sur un apprentissage actif, proposés dans le cadre de plans de développement individuels, pour améliorer les compétences et qualifications particulières de ses employés, afin de leur permettre de faire face aux évolutions de l'environnement et à ses nouvelles exigences. Ce genre de dispositifs vise à rendre l'expérience plus stimulante pour favoriser l'intégration des connaissances.

De surcroît, l'« expérience salarié » est réclamée à chaque étape du parcours de carrière professionnelle d'un salarié.

⁴⁰ Eline Nicolas, Sophie Renault, *La validation des acquis de l'expérience comme outil de marketing des ressources humaines, le cas McDonald's*, @grh, Vol. 3, n° 12, pp. 103-126

Décliner la stratégie RH sous forme d'offre de services personnalisés, positionne "l'expérience salarié" au cœur de la stratégie, et aide les acteurs RH à comprendre leurs nouveaux rôles, à augmenter leur capacité à répondre aux attentes des opérationnels, ainsi que leur satisfaction, et enfin la capacité des acteurs RH à répondre aux enjeux business.

2.2.2 Le Big data, une contribution déterminante à l'essor du marketing RH

L'ensemble des collaborateurs naviguent aujourd'hui dans un environnement de travail marqué par la digitalisation. Les entreprises doivent donc s'emparer des nouvelles technologies pour réinventer le monde du travail et surtout « l'expérience salarié ».

Traditionnellement, en marketing, le Big Data permet de mieux connaître son client. Appliquée à la fonction RH, il tend à devenir indispensable tant il permet de mieux connaître ses collaborateurs et mieux gérer ses talents.

Grâce un énorme flux de données et à la généralisation des outils d'analyse, le Big Data appliquée à la fonction RH, permet ainsi de piloter plus finement le recrutement, la formation, la gestion des compétences et des personnels ou l'optimisation de la performance.

Dans la fonction Ressources Humaines, nous pouvons sommairement répartir les data en trois catégories : les données structurées internes, les données non structurées internes, ainsi que toutes les données externes, c'est-à-dire issues du web⁴¹.

- Les données structurées internes sont déjà accessibles dans l'entreprise. Elles peuvent être issues des SIRH (profil des collaborateurs : âge, nationalité, niveau d'études, adresse, etc.) ou d'évaluations (performance, évolution, etc.).

- Les données non structurées internes proviennent des contenus des e-mails, des échanges sur messagerie instantanée, des réseaux sociaux d'entreprise, de réponses à des questionnaires...

- Enfin, les données externes sont toutes celles disponibles sur le web, récupérées notamment sur les réseaux sociaux, CVthèques, etc.

⁴¹ <https://www.sharedconvictions.com/fr/news/le-big-data-rh-en-questions/>

Dans ses applications concrètes, l'un des premiers apports de la data aux RH réside dans l'amélioration de la fiabilité des recrutements. Les récents outils « digitalisent » les process de recrutement ; ainsi, le « sourcing » des candidats utilise plusieurs canaux et varie selon les profils, et on y identifie et cible plus finement les talents. Quant aux recruteurs, ils sont présents à la fois sur les réseaux sociaux, et sur les salons et événements⁴².

En matière de formation, grâce à la data, les formateurs peuvent, en temps réel, connaître le niveau d'appropriation des différents contenus et mettre en place des actions spécifiques d'ajustement. Ils peuvent identifier le type d'information et le mode d'apprentissage qui conviennent le mieux à chacun des individus formés en analysant des données telles que les résultats aux évaluations, temps passé par module, etc. Ces informations procurent aux formateurs une meilleure compréhension des attentes et des besoins de leurs stagiaires et leur permettent de proposer des parcours adaptés à chacun.

L'analyse des données disponibles au sein de l'entreprise (réseau social interne, e-mails des collaborateurs, questionnaires, compte-rendu d'entretien d'évaluation, etc.), permet également d'identifier les besoins récurrents de formation. Cela constitue un moyen privilégié de démontrer qu'une campagne de formation aura eu une répercussion positive sur la croissance de l'activité ou la performance de telle ou telle fonction.

De plus, en matière de rotation du personnel, le Big Data RH permet d'anticiper des départs et de mieux gérer le turn over. Il devient dès lors possible de prédire le départ d'un collaborateur avant même que ce dernier ne songe encore à quitter l'entreprise, à partir de centaines de données telles que le nombre d'années de présence dans l'entreprise comparé à celui de profils similaires ayant quitté l'entreprise, la rémunération comparée à celle des travailleurs de niveau équivalent provenant d'entreprises concurrentes, le fait d'adhérer ou non à des programmes du comité d'entreprise, etc.

Par ailleurs, en matière de conditions de travail, la compréhension des variables influençant le climat social permet d'identifier de nouvelles actions au service du bien-être au travail et de la performance des organisations, ainsi que d'améliorer le présentéisme au sein de l'entreprise.

⁴²Jean-Bernard Girault, *Comment la big data devient la pièce maîtresse des RH*, novembre 2016
<http://www.journaldunet.com/management/expert/65591/comment-le-big-data-devient-la-piece-maitresse-des-rh.shtml>

Plus globalement, le Big Data RH peut permettre de proposer une évolution de carrière sur-mesure, d'organiser un espace de travail stimulant la productivité, et même de déterminer le meilleur endroit d'implantation d'un site en fonction du capital humain qui s'y trouve (proximité d'une école de formation, nœud de transports en commun...).

Le Big Data RH peut également se mettre au service de la valorisation de la marque employeur, en permettant d'accroître et de renforcer sa visibilité et de développer une image cohérente vis-à-vis des candidats⁴³. Il est en effet possible d'obtenir un reflet réel de la perception de l'attractivité de l'entreprise grâce à des marqueurs sur les réseaux sociaux et plus largement sur internet.

En définitive, les organisations RH ont aujourd'hui suffisamment de défis à relever pour ne pas considérer le Big Data RH comme un sujet prioritaire. Incontestable outil d'aide à la décision, le Big Data RH pourrait être d'un apport inestimable aux entreprises en rendant possible une gestion prédictive du capital humain de l'entreprise.

⁴³ Jean-Bernard Girault, *Comment le big data devient la pièce maîtresse des RH*, novembre 2016
<http://www.journaldunet.com/management/expert/65591/comment-le-big-data-devient-la-piece-maitresse-des-rh.shtml>

L'émergence des 10P dans la sphère RH

Au-delà du classique marketing mix des 4P qui doivent être harmonisées par rapport à la cible, on voit apparaître les 5P, 7P, jusqu'à la vision moderne et mieux adaptée des 10 P⁴⁴. Présentons en les 5 derniers critères, intéressants par leur caractère inédit, pour vérifier s'ils peuvent être transposables dans une perspective de marketing RH.

5P

People : Les personnes, c'est-à-dire le service à la clientèle, mais aussi les personnes qui s'en occupent. Le 5P a le mérite de mettre en valeur la relation client, par contre les puristes s'accordent à dire qu'il était inclus dans la notion de produit du 4P

6P

Process : Dans la continuité du personnel, le sixième P englobe tous les éléments qui vont intervenir dans le cycle d'achat ou de consommation du client. Le processus fournit au client une expérience d'achat qui se doit d'être unique.

7P

Physical evidence : Preuve, c'est-à-dire le contrat de relation avec le client, le lien tangible que l'on tisse avec lui. Certaines grandes entreprises ont ainsi mis en œuvre une promesse client, une charte de service qu'elle respecte, mesure et communique.

8P

Partnership : On dépasse encore la notion contractuelle pour mettre en place un partenariat gagnant-gagnant avec le client. Même si ces partenariats sont proposés et annoncés, on peut cependant se demander si les intérêts des actionnaires d'une compagnie de téléphone ont les mêmes intérêts que les consommateurs. À part l'effet d'annonce, y a-t-il un véritable partenariat entre des entités si puissantes d'un côté et si faibles de l'autre ?

⁴⁴. Nathalie Van Laethem, *Comment le mix-marketing est passé de 4P à 10P*, mars 2011

9P

Permission : Avons-nous la permission du client pour le solliciter ? Les consommateurs commencent à être exaspérés par le harcèlement auquel ils ont à faire face : appels téléphoniques chez eux, publicités récurrentes s'affichant sur internet dès qu'ils ont été visités un site (remarketing), annonces ciblées sur leur Facebook.

Certains estiment que l'avenir est plus au marketing Pull que Push ; en somme, il est préférable d'apparaître en tête des moteurs de recherche au moment où le client désire faire son achat que de le harceler par de la publicité payante sur les médias sociaux, c'est ce que l'on appelle la stratégie SEO.

10P

Purple cow : « vache Pourpre », c'est-à-dire la capacité à être vu et à s'extirper de l'océan d'informations auxquelles nous devons faire face, en particulier sur internet. Les vedettes l'ont bien compris et inventent des scandales pour faire parler d'elles et exister (buzz).

Tous les nouveaux P ne sont que des déclinaisons des 4P originaux. Parmi ces nouveaux P, cinq au moins sont destinés à caractériser différents aspects, parfois utopiques, de la relation client.

Quel que soit l'approche choisie, c'est le principe de cohérence qui doit permettre de créer une offre globale en lien avec l'image de la marque. En définitive, le modèle des 4P n'a pas fini d'évoluer...

2.2.2 L'approche et la vision prospective du Marketing RH d'un spécialiste

Interview de Franck LA PINTA, Responsable Formations Corporate & Transversales



Quel est votre rôle au sein du Groupe  **SOCIETE GENERALE?**

J'accompagne depuis plus de 15 ans le Groupe Société Générale dans sa transformation liée aux nouvelles technologies et au digital.

J'interviens notamment pour analyser les impacts et exploiter les opportunités de cette révolution numérique sur les processus business, sur les ressources humaines, et sur le management. J'anime également un blog sur ces thématiques depuis 6 ans et ai co-écrit, avec Vincent Berthelot le livre « Marketing RH ».

J'interviens également pour l'animation de séminaires et conférences, et lors de sessions de formation en écoles et universités (Celsa, CNAM, EDHEC, ESCP, IEP, etc.) sur l'impact des médias digitaux sur les organisations, les Ressources Humaines, et le management.

Je suis également le Directeur du Pôle Campus de l'Observatoire des Réseaux Sociaux d'Entreprises.

Quels sont les outils de marketing RH que vous avez déjà pu mettre en place ?

J'ai été auparavant Responsable Marketing RH à la Direction RH du Groupe Société Générale. Ma mission était de développer l'attractivité de la Marque Société Générale auprès des candidats en m'appuyant notamment sur les médias numériques et sociaux. J'ai ainsi travaillé dès 2008 sur le développement de la présence digitale du Groupe au travers de la présence développée sur Twitter, Viadéo, LinkedIn et Facebook, ou encore du lancement d'un blog sur le handicap et l'emploi, d'une web TV et d'un site dédié aux conseils de carrière pour les candidats. Vis-à-vis de l'interne, ce marketing RH passe notamment par une évolution progressive vers l'entreprise digitale : je suis par exemple à l'initiative du réseau social interne destiné aux 2800 professionnels RH du Groupe lancé au printemps 2008.

Quels sont les grands axes de déploiement d'une politique de marketing RH selon vous ?

Pour une entreprise, la présence digitale sur le volet RH, n'est plus une option. Mais cette présence en externe doit répondre à trois exigences : être le reflet de la réalité de l'entreprise, apporter un réel bénéfice aux candidats, associer des collaborateurs de l'entreprise. Ensuite, il est indispensable que ces actions s'inscrivent dans un registre de prise de parole qui soit à l'intersection des attentes des candidats (pour émerger et attirer l'attention) et de la légitimité de l'entreprise (pour être crédible). Attention enfin à ne pas résumer le marketing RH à de l'attractivité vers l'externe : la dimension interne, les collaborateurs, est essentielle, voire prioritaire dans un plan de marketing RH. Dans ce cas, les objectifs porteront sur l'attention au bien-être des collaborateurs, pour favoriser

l'engagement, donc la performance. Autant le marketing RH orienté vers l'externe s'appuie fortement sur une dimension communication, autant son volet interne doit se décliner sur des actions concrètes autour de ce que l'on appelle l'expérience collaborateur : son environnement de travail quotidien et les événements importants dans sa vie de collaborateur.

Comment voyez-vous évoluer la fonction recrutement et la marque employeur ?

Je suis convaincu que la réputation employeur des entreprises sera demain un thème central, qui dépassera des seules prérogatives des RH pour devenir un vrai projet, qui engage la direction générale. Ce mouvement sera poussé par les consommateurs, qui menaceront de boycotter les produits et services des entreprises qui n'ont pas de comportement éthique ou responsable vis-à-vis de leurs salariés. Ils pourront également décider de se détourner de ces entreprises, par crainte de ne pas avoir une qualité de service à la hauteur de leurs attentes, car un collaborateur qui n'est pas bien dans son entreprise ne peut apporter un bon service à son client.

Les médias digitaux rendent l'entreprise transparente pour l'externe : la réalité ne peut donc être déformée. Cela signifie que les actions de communication qui travestissent la réalité de l'entreprise sont vouées à l'échec : inutile donc de gaspiller un budget de communication. Le marketing RH s'appuiera demain moins sur de la communication que des actions et la marque de l'entreprise sera fortement impactée par sa réputation, c'est-à-dire par les conséquences de ses actes.



LA MARQUE EMPLOYEUR

*MIROIR, MON BEAU
MIROIR ...*

“ Miroir, mon beau miroir...L'image et la marque employeur au cœur de la stratégie de marketing RH ”

Les ressources humaines entrent dans une nouvelle ère. Avec l'apparition des réseaux sociaux et des smartphones, la communication est devenue immédiate et libérée. Ce nouveau rapport au temps, différent entre les entreprises et leur environnement, constitue un vrai défi pour celles qui investissent dans les médias sociaux. Facebook est aujourd'hui l'outil quotidien de près d'1,5 milliard d'utilisateurs dans le monde, qui y consacrent en moyenne un peu moins de 7 heures par mois et y échangent 2 millions de « like » chaque minute⁴⁴.

Il est en effet de plus en plus fréquent de voir apparaître sur internet des commentaires parfois très critiques, à propos de l'accueil et du suivi des stagiaires, ou du parcours d'intégration après le recrutement. Ces nouveaux comportements conduisent les entreprises à devoir attirer des candidats et non plus seulement à réceptionner les candidatures. Or, ces nouvelles pratiques semblent échapper aux entreprises.

En *marketing mix*, l'un des 4P est la « promotion ». Elle comprend tous les outils de la « communication marketing », qui s'avère décisive pour l'efficacité de la démarche.

De ce fait, on s'interrogera sur cette problématique : dans quelle mesure l'axe promotion constitue-t-il un élément primordial dans la politique RH de nos entreprises ? L'objet de cet article consistera à reprendre les fondamentaux d'une « communication marketing » réussie, puis de déterminer la place clé occupée par la marque employeur dans la stratégie de marketing RH de l'entreprise.

⁴⁴La Pinta Franck, Berthelot Vincent, Marketing RH, Focus Rh, 2ème édition, octobre 2015, pages 43-76

2.3 La définition de son image et de son identité, un préalable indispensable à la réussite de la communication de l'entreprise

Selon Mélodie Leconte⁴⁵, l'image de marque est la représentation d'une entreprise perçue par des clients, des collaborateurs, des candidats ou des potentiels candidats. En marketing, nous utilisons aussi le terme « *branding* » pour qualifier l'image de marque.

2.3.1 La place de la “promotion” dans le mix marketing (4P)

Le *Marketing Mix*⁴⁶, ou la théorie des 4P, a été créé pour encadrer une stratégie de marketing. Cette notion représente l'ensemble des outils marketing que l'entreprise doit mettre en place de façon cohérente pour assurer la promotion d'un produit ou d'un service.

La promotion concerne la communication, ou encore la publicité. Elle fait partie intégrante des autres « P » (produit, prix, place) car la promotion est la conséquence d'une stratégie marketing, ce qui la lie forcément aux trois autres P.

Il existe donc un ensemble d'actions de communications qui ont pour objectif de « vendre » des prestations à des clients. Les clients étant ici les candidats, les salariés ou les autres parties prenantes.

L'image et la marque employeur sont en effet indispensables à l'entreprise pour attirer, motiver et retenir les talents salariés et candidats.

Nous pouvons résumer la promotion comme tel : savoir séduire, savoir acheter et le faire savoir par différents biais tels que le bouche à oreille, la communication interne, l'intranet ou encore le manager.

⁴⁵Mélodie Leconte, « L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail », *Management & Avenir*, 2017/4 (N° 94), p. 177-195

⁴⁶Bruno Joly, *Le marketing, Le point sur... Marketing*, 2009, p. 21-54

Quelles sont les différences entre l'image de marque, la réputation et la notoriété ?

Le concept « image de marque » est souvent confondu avec la notion de « réputation » ou de « notoriété ». Il est donc important de différencier ces concepts tout en montrant leurs complémentarités.

L'image de marque est l'image renvoyée par l'entreprise au public. Elle est issue des caractéristiques des services et/ou des produits vendus par l'entreprise et elle est influencée par les actions de communication telles que la publicité. Lorsque la perception du produit ou du service est positive, cela favorise les ventes et permet aux entreprises de pratiquer une hausse des prix.

La réputation est l'image de l'entreprise perçue par le public. La réputation est « *la manière dont quelque chose ou quelqu'un est connu et considéré dans un public* » (Larousse). La réputation découle d'une interprétation que le public reçoit. L'un des principaux objectifs marketing des entreprises est de veiller en effet à la cohérence entre l'image véhiculée et l'image perçue.

Enfin, la notoriété constitue le résultat de la projection et de ce que le public retient. La notoriété d'une entreprise est connue d'un grand nombre de personnes. Il s'agit alors de mesurer le degré de présence d'une marque dans l'esprit des individus. La notoriété d'une marque sur le web devient son niveau de visibilité, comme sur les réseaux sociaux, sur les moteurs de recherche avec le référencement du site internet, du blog.

2.3.2 Une image qui engage l'entreprise...

Certaines entreprises démontrent que le développement d'une marque employeur forte est étroitement lié à une mobilisation interne forte des équipes RH et des salariés, plutôt qu'à des grandes campagnes de communication qui restent creuses et non relayées sur le terrain.

« *Toute communication ou publicité externe sans racine commune ne sert à rien. La majorité des sociétés ont une tendance naturelle à se « survendre » et certaines actions de marque employeur peuvent être destructrices si la promesse n'est pas tenue en interne* » selon Arnaud André, DRH de Bureau Veritas.

Ainsi, la communication a pour principal objectif d'aligner les faits et les discours dans une logique de cohérence. C'est sans doute le principal défi de la communication RH. La communication va construire et diffuser des messages au plus proche de la réalité de l'entreprise, de sa culture et de ses métiers.

2.3.3 Une image à manier avec précaution

La population est habituée aux communications très *corporate* des entreprises. Face à la méfiance croissante suscitée par ce type de communication, cette dernière perd en efficacité ou en crédibilité. Les entreprises doivent ainsi mieux prévoir leur manière de diffuser l'information en interne. Le dialogue digital est attendu par les clients, les candidats, les salariés et les prestataires.

En parallèle, les entreprises doivent réfléchir à leur identité : qui sont-elles vraiment ? Ce n'est qu'une fois l'identité définie que l'entreprise pourra communiquer à ce sujet, car l'image métier et la promesse client revêtent un caractère particulier. Cerner l'identité de l'entreprise et tenir sa « promesse salarié » représentent plus que jamais un défi majeur.

L'entreprise doit dorénavant convaincre, écouter et assurer un *feedback* pertinent. L'image de marque de l'entreprise est donc à manier avec précaution. En effet, des prises de paroles publiques, des publicités commerciales peuvent être en décalage avec les politiques RH et les valeurs de l'entreprise.

De plus, les salariés ont une place importante dans le *marketing RH*. En effet, c'est eux qui font la réputation de leur entreprise sur internet. Nombreux sont ceux qui utilisent Facebook, LinkedIn, Viadeo, Google, YouTube, Twitter ... dans leur quotidien. Et certains n'hésitent pas à émettre des commentaires et/ou avis circonstanciés sur les entreprises.

D'après une étude de l'Observatoire Cegos réalisée en octobre 2014⁴⁷ « les usages et impacts du digital et des réseaux sociaux en entreprise », plus d'un salarié sur trois communique des informations au sujet de leur entreprise sur les réseaux sociaux :

- 39% des salariés donnent des appréciations sur le management, le climat de travail de leur entreprise (14% de ces avis sont positifs, 18% sont neutres et 7% sont négatifs)
- 29% des salariés communiquent des informations confidentielles sur les réseaux sociaux.
- 42% des entreprises disposent d'une charte sur l'utilisation des réseaux sociaux mais 34% ne le savent pas.

Internet aide ainsi les entreprises à construire leur marque employeur et leur « réputation » mais, comme le rappelle Jean-Noël Kapferer⁴⁸, « l'entreprise ne peut plus se cacher derrière ses marques et leur imaginaire : les médias, le bouche à oreille, la rumeur, les SMS, le Net, les blogs, les chats, les forums, rendent un jour ou l'autre tout transparent ».

Par ailleurs, l'image de l'entreprise n'est pas chose acquise ; elle est amenée à évoluer dans le temps. L'entreprise doit veiller à l'entretenir en permanence à travers une stratégie pérenne de marque employeur, que nous allons découvrir ci-après.

⁴⁷<http://www.cegos.biz/barometre-cegos-2014-reseaux-sociaux.pdf>

⁴⁸Kapferer Jean-Noël, *Ce qui va changer les marques*, Editions d'organisation, septembre 2005, p2

2.4 La marque employeur, un outil complexe au service du marketing RH

2.4.1 Définitions et fonctions de la marque employeur

La notion de “marque employeur” a été créée par Simon Barrow⁴⁹ et évoquée pour la première fois lors d’une conférence en 1990. Selon lui, la marque employeur constitue « l’ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu’employeur ».

D’autres auteurs vont compléter la définition de la marque employeur comme « *la synthèse de ce que les dirigeants d’une entreprise décident de partager avec l’ensemble de l’écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs et le positionnement, et la dimension durable et sociale de leur politique RH* ». Serge Panczuk et Sébastien Point⁵⁰ ont mis en évidence le rôle des salariés et des parties prenantes dans ce concept. Selon eux, la marque employeur est « *un processus par lequel les salariés internalisent l’image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles* ». Philippe Liger⁵¹, quant à lui, apporte une notion de développement d’une relation durable avec les collaborateurs. La marque employeur est l’image de l’entreprise vue à travers les yeux des salariés et de ses candidats potentiels. L’objectif est de faire de l’entreprise un employeur attractif associé à de vraies valeurs. En définitive, Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandra Vignolles⁵² la définissent comme « *les efforts faits par une entreprise pour communiquer en interne et en externe, le message selon lequel elle est un lieu attractif, distinctif de ses concurrents et où il fait bon de travailler* ».

⁴⁹Président de *People in Business*

⁵⁰Panczuk Serge et Point Sébastien, *Enjeux et outils du marketing RH*, éditions d’organisation Eyrolles, 2008, 240 pages

⁵¹Philippe Liger est un ancien DRH du groupe ACCOR et directeur général de l’Université du Service

⁵²Audrey Charbonnier-Voirin, Alexandra Vignolles, « Marque employeur interne et externe. Un état de l’art et un agenda de recherche », *Revue française de gestion*, 2015/1 (N° 246), p. 63-82

La marque employeur se divise en deux éléments : l'image interne et l'image externe. L'image interne concerne la perception que les salariés ont de l'entreprise mais également de la communication interne. En réalité, cette image va correspondre au vécu des collaborateurs. Quant à l'image externe, elle se traduit par la perception qu'ont les différentes parties prenantes externes de l'entreprise, telles que les partenaires et les futurs candidats.

Différents rôles sont alors assignés à la marque employeur comme attirer, recruter, intégrer, manager et diriger. Elle accompagne les collaborateurs tout au long de leur vie d'entreprise et anime aussi une vie extérieure puisqu'elle attire des candidats. La marque employeur reflète la culture organisationnelle de l'entreprise, les activités de marketing traditionnel (publicité, communication institutionnelle, bouche à oreille), ainsi que les pratiques de gestion des ressources humaines.

De nombreux facteurs viennent par ailleurs impacter la marque employeur :

- des variables individuelles : similarité des valeurs entre les candidats et les employeurs ;
- des variables organisationnelles : aspects objectifs et tangibles (taille, organisation) ;
- et des valeurs conjoncturelles : facteur macro-économique (marché du travail).

Franck La Pinta et Vincent Berthelot⁵³ confèrent sept attributs à la marque employeur pour qu'elle soit efficace : être différenciante, adaptable, attractive, crédible, pérenne, réelle et partagée.

Le développement de la marque employeur permet d'établir un contrat psychologique avec les candidats. Par le biais d'une image positive et attrayante, les candidats ont envie de postuler pour cette même entreprise. La marque employeur découle sur une fidélisation et une implication plus grande de la part des salariés qui éprouvent un plus fort sentiment d'appartenance à l'entreprise. De fait, cette dernière permet de réduire le *turn over*.

Aujourd'hui, la notoriété d'une entreprise s'avère relative et fragile. Auprès des consommateurs-clients elle peut aussi bien provenir d'événements positifs que d'événements négatifs et il est donc nécessaire pour l'entreprise de veiller à réguler l'image qu'elle renvoie en instaurant une stratégie de marque employeur. La vigilance doit être permanente quant au maintien nécessaire d'une forte cohérence entre l'image externe et la réalité vécue en entreprise.

⁵³La Pinta Franck, Berthelot Vincent, *Marketing RH - accompagner la transformation digitale des ressources humaines*, 2ème édition, Studyrama, Focus RH, 23 octobre 2015, 320 pages

2.4.2 Des enjeux forts

Selon Agnès Duroni⁵⁴, la marque employeur s'articule autour de 4 dimensions : l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés et la différenciation.

Les enjeux de la marque employeur sont :

- L'attractivité et la fidélisation ;
- Renforcer la culture d'entreprise ;
- Réconcilier l'image et l'identité ;
- Améliorer la e-réputation.

Le premier défi de la marque employeur est celui d'attirer les talents dont elle a besoin dans un contexte de plus en plus concurrentiel. La question de l'image de l'entreprise (sa marque employeur) devient en effet cruciale à l'heure de l'intranet. Les blogs et les réseaux sociaux permettent l'expression de tous sur tout et, en particulier, l'entreprise. A travers son ouvrage, Benjamin Chaminade⁵⁵ affirme que « *devenir une entreprise attractive, c'est pouvoir choisir ses salariés. Avoir une vision et une culture d'entreprise qui rassemble, c'est pouvoir les garder* ». Cette phrase résume plutôt bien les enjeux de la marque employeur.

La marque employeur constitue l'un des meilleurs moyens de se faire connaître comme employeur de référence. Grâce à elle, les organisations peuvent communiquer et transmettre leur culture, leurs valeurs, leur vision... Si elle est bien connue et appréhendée, elle permet d'assurer une promotion efficace de l'entreprise, laquelle pourra s'appuyer sur une identité forte et originale dès lors que ses forces et faiblesses auront bien été identifiées.

Les éléments essentiels de la marque employeur sont la diminution des coûts en misant sur les salariés en interne afin d'éviter d'engager des coûts de recrutements, la fidélisation des collaborateurs et le développement d'un sentiment d'appartenance ; mais aussi l'amélioration de la réputation, l'intégration des valeurs de l'entreprise, ainsi que l'adaptation facilitée à la mission et à la stratégie de l'entreprise.

⁵⁴Duroni Agnès, « De la marque employeur aux enjeux RH », Thèse HEC, 2011, 72 pages

⁵⁵Chaminade Benjamin, Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque d'employeur, Afnor éditions, 2010, La Plaine Saint-Denis, 337 pages

2.4.3 La synergie nécessaire des parties prenantes

La marque employeur est déployée et relayée par différents acteurs qui doivent partager les convictions de la marque employeur de l'entreprise. Leurs comportements, leurs attitudes et leurs paroles doivent être alignés sur la marque employeur. Les trois principaux contributeurs de la marque employeur sont la direction générale, les managers et les RH.

En premier lieu, la direction générale contribue à développer la fierté de l'ensemble des collaborateurs. Par leur charisme, la vision qu'ils portent et les différents succès de l'entreprise, les membres de la direction générale insufflent aux autres collaborateurs l'envie de travailler pour l'entreprise. La direction générale met en place de multiples actions telles que les actions sociales et solidaires, les sponsoring et mécénats ainsi que l'innovation et des publicités marquantes. Ces actions donnent alors envie aux collaborateurs de communiquer et de citer son entreprise au sein de sa sphère personnelle.

Ensuite, les managers, à travers leurs relations quotidiennes avec les collaborateurs, sont les principaux artisans du bien-être en entreprise. Chaque manager adoptant un comportement différent, ce dernier fera que la marque employeur sera perçue comme crédible, réelle et partagée...ou non.

De leurs côtés, les Ressources Humaines sont les garants du respect du contrat social. Ce service va apporter aux collaborateurs la confiance, en assurant les règles du jeu définies dans le contrat social. En dehors des différents règlements, ils disposent de la légitimité et la reconnaissance de la direction générale pour imposer à tous le respect de la promesse RH.

Enfin, la direction de la communication est un réel allié dans la mise en place de la marque employeur. Même si cette direction ne contribue pas directement à l'élaboration de la stratégie de marque employeur, elle est un acteur indispensable à la construction du discours et à la promotion de celle-ci. Inclure la direction de la communication et l'ensemble de ses équipes est une garantie d'une marque RH plus forte, plus légitime car alignée sur la marque *corporate*.

2.4.4 Le déploiement de la marque employeur et le rôle pivot des RH

Nous sommes face à la fragilité et l'obsolescence du concept car ce dernier est difficile à harmoniser. La marque employeur différencie une entreprise d'une autre. Les dimensions concurrentielles et distinctives sont mises en exergue. D'une entreprise à l'autre, la marque employeur sera ainsi déployée de différentes façons.

Dans ce cadre, le service des Ressources Humaines a naturellement en charge le développement de la marque employeur. Les démarches sont similaires à celles du service marketing. Face à une concurrence importante, notamment dans la recherche des meilleurs profils, les RH doivent contribuer à développer une marque reconnue et attractive.

Mélanie Hache-Barrois⁵⁶ reprend ainsi six étapes inspirées du marketing pour une bonne gestion de la marque employeur, à savoir :

- Connaître son audience puisque la création d'une marque employeur induit de connaître sa cible comme dans la discipline du marketing et ce dans le but de répondre aux besoins et aux exigences des clients,
- Comprendre les attentes par le biais d'études et d'enquêtes auprès de panels représentatifs des clients cibles,
- Valoriser ses actions pour attirer de nouveaux collaborateurs en développant sa notoriété,
- Identifier les ambassadeurs potentiels qui transmettront au mieux notre marque employeur,
- Renforcer sa visibilité par le biais des recommandations et du bouche-à-oreille,
- Communiquer de façon transparente notamment sur les réseaux sociaux pour avoir un fort impact.

Par le biais de cette gestion, le service des Ressources Humaines oriente la culture d'entreprise et la communique en interne ou à l'externe.

⁵⁶Hache-Barrois Mélanie, « Marque employeur : 6 étapes inspirées du marketing pour une gestion efficace de la marque employeur », Les Echos, 18/03/2016

Pour conclure

Nous venons de voir que la marque employeur était un élément primordial de la stratégie de marketing RH car elle permet à l'entreprise d'être plus attractive, d'accroître la fidélisation de ses collaborateurs, de renforcer sa culture, de réconcilier son image et son identité et d'améliorer sa e-réputation.

Dans un contexte d'hyper concurrence, l'entreprise doit alors savoir faire des choix et se démarquer.

Mais cet outil n'est pas sans risque, car mal géré ou de façon déloyale, l'entreprise peut voir se dégrader durablement son image de marque et sa réputation, compromettant ainsi sérieusement la qualité et les objectifs de son recrutement ainsi que sa capacité à conserver ses talents.



L'AXE PRODUIT

LES PRESTATATIONS RH

“ Marketing RH : quel axe « produit » ou prestations RH à développer ? ”

Dans le cadre d'une stratégie de marketing RH aboutie, l'entreprise doit cibler son marché et les candidats à qui elle présentera son offre RH. Une fois ce travail réalisé, elle doit articuler une stratégie de vente du « produit » en mettant en avant ses métiers.

Au travers de cet axe « produit », il s'agit de proposer des prestations bien définies. Cela peut être un système de formation performant, une politique de mobilité intéressante, une polyvalence des métiers ou encore l'attraction de l'emploi, etc. Ces caractéristiques sont déterminantes pour attirer les candidats sur des métiers ciblés. Pour cela, les ressources humaines doivent en quelque sorte pouvoir se vendre en proposant des prestations attirantes aux acteurs internes et externes.

Il existe aujourd'hui un véritable décalage de compétence entre l'offre et la demande. Cela est notamment dû à l'évolution rapide des métiers ces dernières années. L'attractivité d'un emploi va alors dépendre de la stratégie menée par l'entreprise. Sait-elle attirer les métiers les moins valorisants et les plus recherchés ? Ainsi que les emplois où l'on observe une pénurie de compétences ? Sait-elle mettre en avant ses prestations RH ? etc.

Toutes ces interrogations sont difficiles à gérer car les métiers ne cessent d'évoluer. Avec l'avènement du Web, la notoriété et la réputation d'une entreprise peuvent être facilement dévalorisées et remises en question. Cela peut donc avoir un impact sur ses métiers. Les entreprises doivent ainsi travailler sur l'image qu'ils véhiculent, aussi bien pour les personnes externes qu'internes. Le regard porté par les collaborateurs de l'entreprise tient en effet une place importante car les personnes externes vont en tenir compte pour notamment évaluer les emplois proposés.

De plus, l'entreprise doit savoir parler des nouveaux métiers (afin d'être attractif) comme des métiers qui font l'objet d'une pénurie de compétences. Sans occulter tous les autres afin d'assurer les mouvements de postes.

4.1 Les préalables indispensables à la mise en place d'un marketing RH sur l'emploi

4.1.1 Appréhender les évolutions socio-économiques affectant les emplois

D'après l'INSEE, l'emploi a grandement évolué ces trente dernières années, le développement de l'emploi n'ayant pas suivi l'augmentation de la population active. L'INSEE explique également que le secteur tertiaire connaît la plus forte progression dans l'emploi (77% de l'emploi 2012-2014). Cela s'est notamment traduit par « *l'externalisation des fonctions connexes à la production de biens, ce mouvement s'est accompagné d'une montée en qualification avec beaucoup plus de cadres et professions intermédiaires, et moins d'ouvriers.* »⁵⁷ Le secteur tertiaire est donc aujourd'hui le plus créateur d'emplois. De manière parallèle, on observe une forte chute de l'emploi dans l'industrie à cause de l'automatisation des processus.

Dans le même temps, les contrats de travail à temps partiel et flexibles (souvent non voulus) se sont développés et les métiers indépendants ont diminué. L'emploi indépendant continue cependant de résister grâce à l'impulsion des aides publiques dans ce secteur pour la création d'entreprise.

Les contrats à durée déterminée et l'intérim continuent de progresser. Ces types de contrats occasionnent davantage de précarisation. Ainsi, d'après Le Figaro, 70% des embauches s'effectuent sur des CDD de moins d'un mois (2016).

D'autres changements ont modifié l'emploi, en particulier une présence plus forte de femmes sur le marché du travail. Les entreprises doivent donc adapter leurs stratégies de l'emploi pour les attirer (adaptation du temps partiel, télétravail, 4/5, droit à la déconnexion...).

⁵⁷Dayan Jean Louis, *L'emploi en France depuis trente ans*, paru sur l'INSEE le 01/11/2008 : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1374392?sommaire=1374407>

Pour de nombreux emplois, il est demandé davantage de qualifications, incitant les entreprises à adopter une stratégie de différenciation sur leur politique de formation et de carrière.

Par ailleurs, alors qu'il y a encore quelques années les salariés changeaient très peu d'entreprise, voir y réalisaient toute leur carrière, les entreprises doivent aujourd'hui faire face à l'infidélité chronique de leurs collaborateurs et prouver ainsi qu'elles parviennent à les conserver.

Pour conclure, comme l'explique la Dares dans son étude publiée en janvier 2017, « *les changements organisationnels, la robotisation la diffusion des technologies numériques affectent les contenus mêmes du travail dans les différents métiers, ainsi que les compétences requises.* »⁵⁸. Les entreprises comme les individus doivent donc s'adapter à de tels changements.

4.1.2 Identifier et rendre attractifs les métiers de l'entreprise en valorisant notamment les prestations RH qui les accompagnent

L'une des stratégies déployées par les entreprises pour recruter efficacement est de communiquer pertinemment sur ses métiers. Pour se faire, l'entreprise doit pouvoir les identifier, les caractériser suffisamment et les mettre en valeur. Cela permettra à l'entreprise d'adapter ses recrutements mais surtout d'identifier les profils adéquats.

Cependant, beaucoup d'entre elles se contentent d'identifier un type d'activité (ex : vendre des téléphones) au lieu de réellement définir un métier. Ceci ne permet pas de mettre en lumière chaque métier / profil. Or, bien définir ses métiers permet de mieux communiquer sur ses attentes et sur l'évolution de ses emplois. Il est donc essentiel que les entreprises sachent présenter les métiers clés et les postes qui évoluent. Sans oublier de faire connaître les nouveaux métiers émergents.

Certains métiers peuvent désormais être revalorisés par le fait qu'ils bénéficient davantage d'autonomie, de responsabilité ou encore d'amélioration des conditions de travail. Néanmoins, d'autres restant difficiles à attirer, c'est aux entreprises d'adopter les bonnes méthodes pour attirer les profils recherchés.

⁵⁸Babet Charline, *comment ont évolué les métiers en France depuis 30 ans ?*, Paru en janvier 2017, n° 003, Dares Analyses, p.13

Philippe Liger⁵⁹ nous donne un exemple de ces métiers peu attractifs. « *Dans le bâtiment, l'adoption par les grands maîtres d'ouvrage, de normes de sécurité et d'hygiène plus strictes et de process qualité rigoureux à contribuer à tirer les métiers du secteur vers le haut, même si les conditions de travail y restent plus difficiles qu'ailleurs, avec des définitions de tâches assez basiques.* »⁶⁰. Les ouvriers ont aujourd'hui un métier plus valorisant, entre autres car ils ont davantage d'autonomie. En sus, ces métiers sont mis en avant par les entreprises pour susciter l'intérêt (ex : publicité).

Dans le cadre d'une stratégie de marketing RH appropriée, il faut d'abord, d'après Serge Panczuk⁶¹ et Sébastien Point⁶², savoir distinguer les prestations standards des prestations sur mesure à mettre en avant par les RH. Ces deux types de prestations doivent être définis. Les formations, le coaching, la gestion financière des expatriés ou autres prestations ne doivent pas être communiquées et présentées de la même manière. Les prestations dites « haut de gamme » sont généralement pour les collaborateurs présents en entreprise.

Toujours d'après ces deux auteurs, « *il s'agit des produits et services destinés à une population spécifique de salariés et extrêmement ciblés (par exemple, les hauts potentiels) et qui peuvent être apparentés à des produits « de luxe » de par leur exclusivité, leur prix et leur accès illimité.* »⁶³ L'exemple de prestation qu'ils citent et développent est l'université d'entreprise.

A l'aide notamment d'un processus de cartographie (définir clairement chaque emploi), les entreprises se doivent d'identifier clairement leurs métiers, et de façon actualisée, d'autant qu'elles ont depuis quelques années recours plus fréquemment à des restructurations. Les postulants potentiels doivent en effet pouvoir connaître précisément les métiers proposés. D'ailleurs, Philippe Liger nous explique que beaucoup de jeunes ne connaissent pas tous les métiers proposés dans les entreprises car ils ne sont pas vraiment mis en exergue⁶⁴.

⁵⁹Ancien cadre dirigeant RH du groupe ACCOR et directeur général de l'Université du Service, il est aujourd'hui consultant et formateur au sein de la société Philippe Liger RH.

⁶⁰Liger Philippe, *Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Editions Dunod, 2013, Paris, p.30

⁶¹Vice-Président des Ressources Humaines Europe d'*Edwards Lifesciences*. Professeur des Universités en sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Besançon

⁶²Professeur des Universités en sciences de gestion à l'Institut d'Administration des Entreprises de Besançon

⁶³Panczuk Serge et Point Sébastien, *Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines*, Editions d'organisation Eyrolles, Paris, p. 98

⁶⁴Liger Philippe, *Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Editions Dunod, 2013

Selon Serge Panczuk et Sébastien Point, les équipes RH ne doivent plus penser « produit » stricto sensu mais adopter une approche « client » ; ainsi, « *il faut mettre les attentes des clients au cœur du développement des produits RH, et ne pas vouloir briller techniquement.* »⁶⁵ Cela signifie que les entreprises ne doivent pas uniquement se contenter de présenter les avantages qu'offrent ses métiers / prestations dans l'entreprise. Il faut aussi exposer ce que propose l'entreprise, ce qui implique que le service RH connaisse bien ses clients pour pouvoir leur offrir des prestations adaptées.

Une autre manière d'attirer les individus sur les prestations proposées est de mettre en avant les parcours professionnels possibles. Le marché du travail étant instable avec une montée du chômage et du travail précaire, il serait ainsi judicieux de leur montrer que l'entreprise peut faire face à ce besoin. Les entreprises peuvent alors mettre en avant les accords nationaux professionnels déjà mis en place, la politique de formation ou encore celle de la mobilité interne ou même des dispositifs de mobilité externe.

L'entreprise peut également afficher de quelle manière elle accompagne ses collaborateurs (voir plus loin).

Nous allons désormais analyser comment l'entreprise s'adapte aux attentes des candidats et salariés.

Comprendre les attentes et contraintes des clients/ salariés pour définir et diffuser son offre RH de façon maîtrisée

La fonction RH ne doit plus seulement attirer, fidéliser et développer ses talents mais également vendre et se vendre.

⁶⁵Panczuk Serge et Point Sébastien, *Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines*, Editions d'organisation Eyrolles, Paris, p. 47

4.2 Bâtir une stratégie adaptée de communication autour de ses métiers

En premier lieu, le service RH doit comprendre les attentes de son public. Ainsi, de la même façon que les services marketing réalisent des études et des enquêtes auprès de panels représentatifs de leurs clients cibles, les services RH auraient beaucoup à apprendre en glanant des informations sur leurs candidats cibles, pour ensuite mettre en avant les arguments que les individus ont envie d'entendre et se positionner là où leurs cibles iront les chercher. Le DRH de demain devra ainsi faire face « *au nouveau comportement du salarié* »⁶⁶. Par ailleurs, la révolution internet a changé radicalement la façon qu'ont les individus d'interagir entre eux, amenant les entreprises et les RH à adapter leur mode de communication.

4.2.1 L'impact du Web sur la communication de recrutement

Ces dernières années, DRH et recruteurs ont été confrontés à de nouveaux enjeux. De nouveaux métiers sont apparus, notamment autour du Big Data, et plus généralement il a fallu répondre aux enjeux liés à la transition numérique.

Avec le développement d'Internet, les entreprises ont recours aux nombreuses possibilités offertes par ce média pour communiquer sur leur besoin de main-d'œuvre. L'usage d'Internet en matière de communication de recrutement contribue à augmenter leur visibilité sur le marché du travail et dans l'espace public⁶⁷. Elles utilisent également le hors-média pour communiquer sur leurs politiques et pratiques RH.

⁶⁶<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir>

⁶⁷*Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France*, <https://communicationorganisation.revues.org/3539>, Namoin Yao, p. 59-70

L'inscription de la démarche de recrutement dans une logique de marketing RH

Dans cette logique, l'objectif de la communication de recrutement a muté. De la publicité de recrutement, elle est passée au marketing RH, défini par Philippe Liger comme une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui « *consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ainsi que de fidéliser des collaborateurs impliqués* »⁶⁸.

À sa suite, Serge Panczuk et Sébastien Point vont la définir comme « *un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, se fidéliser et se renouveler* »⁶⁹. Dans cette perspective, les agences spécialisées en communication et marketing RH conseillent aux entreprises de se doter d'une « image de marque employeur » afin d'attirer les meilleurs candidats. Celle-ci est considérée comme « *le processus de construction d'une identité unique et remarquable de l'employeur [...] un concept de l'entreprise qui le distingue de ses concurrents* ». Il s'agit d'une « *stratégie ciblée sur le long terme pour diriger l'intention et les perceptions des salariés, des candidats potentiels, et les différentes parties prenantes comme une entreprise spéciale* »⁷⁰.

4.2.2 Une diversité des profils à intégrer

Une gestion particulière de l'attractivité auprès de la génération Y

Pour Yannick Fondeur⁷¹, « *le concept de la génération "Y" a été introduit dans le jargon du marketing et du management en référence à celui de la génération "X", qui désigne la génération immédiatement postérieure à celle du Baby-boom, souvent décrite comme manquant d'identité propre d'où le qualificatif "X"* ». Selon les consultants en communication des ressources humaines, la particularité de cette *Génération Y* c'est sa naissance à l'ère d'Internet et des TIC⁷².

⁶⁸Liger Philippe, *Marketing RH : attirer, intégrer et fidéliser les salariés*, Editions Dunod, 2013, p. 10

⁶⁹Panczuk Serge et Point Sébastien, *Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines*, Editions d'organisation Eyrolles, Paris, p. 4

⁷⁰Idib

⁷¹Chercheur au Cnam. Il a rejoint le LISE en 2016 et est également membre du Centre d'Etudes de l'Emploi et du Travail (CEET)

⁷²Technologies de l'Information et la Communication

« La génération des "digital natives", cette population âgée de 14 ans à 30 ans, qui a grandi avec les nouveaux médias, est habituée aux innovations permanentes. Exploiter les nouvelles technologies de manière créative et surprenante, c'est pour l'entreprise, le moyen d'adresser aux jeunes le message qu'elle est capable d'être en phase avec son époque ».

Les jeunes de cette génération sont devenus la cible des stratégies de communication de recrutement d'après le triple objectif (attirer, retenir et fidéliser les meilleurs talents) de la gestion des ressources humaines⁷³. En référence aux écrits de Bernard Floris⁷⁴, et au regard des pratiques actuelles du « marketing des ressources humaines », la nécessité pour les entreprises de connaître la demande des jeunes diplômés et la planification des meilleurs moyens de la satisfaire, tout en recherchant un avantage potentiel de cet échange, croît sans cesse. Les professionnels de la communication de recrutement avancent l'idée selon laquelle « ceux qui la comprendront le mieux, grâce à leurs conseils, seront à même d'attirer et de valoriser ses « talents » ».

La génération Y se caractérise notamment par une volonté de liberté et de flexibilité. Cette génération se compose d'individus qui ne recherchent plus du tout l'emploi à vie, mais qui veulent s'engager à fond pour un projet et une entreprise qu'ils auront choisis selon leurs propres critères. Ils veulent naviguer d'un domaine à un autre, d'une entreprise à une autre pour multiplier les expériences et accroître leur connaissance du monde dans lequel ils évoluent.

D'où une gestion de l'attractivité passant par la mobilisation d'outils de recrutement censés correspondre à cette cible : utilisation de Facebook, salons virtuels sur Second Life, « *Speed recruiting* ».

D'après Nicole Hébert, « l'image est l'une des raisons essentielles qui préside à l'orientation des jeunes-loups. Recruter est sans doute l'une des premières raisons pour lesquelles les dirigeants des firmes françaises envisagent une campagne de publicité d'entreprise »⁷⁵.

⁷³Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France, <https://communicationorganisation.revues.org/3539>, Namoin Yao, p. 59-70

⁷⁴Idib

⁷⁵Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France, <https://communicationorganisation.revues.org/3539>, Namoin Yao, p. 59-70

Une adaptation nécessaire aux différents profils

D'après une enquête réalisée à partir d'un échantillon de 500 cadres, 12 % de salariés se considèrent insatisfaits, parmi ces 12%, nous retrouvons quatre critiques principales citées : une rémunération jugée trop faible, un manque de reconnaissance, le manque de perspectives à moyen terme et le déséquilibre entre vie privée et vie professionnelle. Pour ce faire, il devient nécessaire de mettre en place une communication avec un message adapté à chacune des cibles car on ne s'adresse pas de la même manière à des profils qualifiés (ingénieurs, cadres, etc.) qu'à des profils moins qualifiés (ouvriers, techniciens, etc.).

Plus de flexibilité sur les contrats

Toujours d'après la même enquête, la souplesse et la mobilité figurent parmi les grandes tendances. Le télétravail a été instauré pour des horaires plus souples. Cette pratique est totalement généralisée dans 16 % des entreprises interrogées (12 % en 2014) et commence à se mettre en place dans 36 % des entreprises (30 % en 2014).

4.3 Quels dispositifs autour des emplois pour attirer, maintenir et fidéliser les salariés ?

4.3.1 Un talent management toujours plus innovant

Une gestion des talents stratégique pour répondre à la pénurie des talents

Selon une enquête du cabinet de recrutement Robert Half, 56% des 5 000 DRH et directeurs financiers ont exprimé leurs difficultés à recruter des candidats qualifiés en finance et en comptabilité. Ils redoutent notamment, pour 43% d'entre eux, de voir leurs meilleurs éléments quitter leur entreprise s'ils trouvent une opportunité plus favorable dans une autre structure⁷⁶.

De son côté, StepStone a mené une étude à la fin de l'année 2009 intitulée « Les entreprises à la croisée des chemins » faisant ressortir que pour 41% des répondants, la gestion des talents figure en troisième position des facteurs clés de succès des entreprises.

Il est donc essentiel pour l'entreprise d'opter pour une stratégie de gestion des talents efficace et qui a du sens. Selon Alexandre Pachulski⁷⁷, « lorsque l'on parle de détection des talents, la première chose que l'entreprise doit faire c'est se demander quelle vision talent elle a. Elle doit définir des critères qui vont lui permettre de dire qui est talentueux ou non en son sein »⁷⁸. Or, selon lui, les entreprises ne prennent pas le temps de s'attarder sur cette phase, et leur politique de gestion des talents perd ainsi de son sens. Une entreprise qui ne se demande pas ce que représente un talent pour elle en fonction de son secteur d'activité, de sa culture et de son histoire, ne pourra adopter et mettre en place une politique de gestion des talents stratégique et efficace.

⁷⁶<https://business.lesechos.fr/directions-financieres/metier-et-carriere/profils/recruter-reste-difficile-les-bons-candidats-sont-rares-4992.php>

⁷⁷Directeur produits de TalentSoft et auteur de "La gestion des talents dans l'entreprise – Vers une performance durable" afin de mettre l'accent sur la phase de détection des talents.

⁷⁸<https://www.myrhline.com/actualite-rh/comment-detecter-les-talents-en-entreprise.html>

L'exemple de l'entreprise Carrefour

Une fois les profils pertinents recrutés, encore faut-il parvenir à les garder et à les impliquer. En effet, selon une étude de CareerBuilder menée en 2013, 74% du personnel en poste est enclin à recevoir des appels du pied de la concurrence,

Carrefour a créé des programmes destinés aux jeunes diplômés des hautes écoles de management et *graduate digital*. D'après Elisabeth Valenza, responsable développement RH de Carrefour, depuis 2011, l'entreprise propose annuellement à une quinzaine de jeunes talents de suivre un programme d'accompagnement personnalisé sur deux à quatre ans. En 2015, l'entreprise propose d'ailleurs d'introduire dans ses parcours une immersion de trois mois dans des *start-up* pour des hauts potentiels.

Comment se déroule cette immersion ? Les sociétés sont choisies par OSCARh, entreprise spécialisée dans l'élaboration de parcours de mobilité temporaire à destination des cadres. Les objectifs de cette immersion sont de rendre l'entreprise plus attractive et de lui permettre de se différencier de ses concurrents, d'apprendre aux jeunes talents à travailler avec des méthodes agiles et d'accélérer la transformation digitale et managériale de Carrefour.

Le talent management, un dispositif réservé aux hauts potentiels ?

Cependant, bien que le recrutement de certains profils soit difficile, les entreprises ne concentrent pas leurs programmes de gestion des talents à des métiers ou des expertises en manque de ressources. D'après l'enquête ANDRH-Féfaur-Cornerstone, dans 70% des entreprises interrogées, la gestion des talents est ouverte à tous les métiers.⁷⁹

⁷⁹ <http://www.andrh.fr/l-actualite/liste-des-actualites/gestion-des-talents-les-entreprises-francaises-restent-elitistes-!-2eme-edition-de-l-enquete-andrh-fefaur-cornerstone>

En revanche, toujours selon la même enquête, c'est sur les niveaux hiérarchiques que les disparités apparaissent : 53,8% des entreprises disent consacrer la gestion des talents aux hauts potentiels alors que seulement 40,5% déclarent couvrir toutes les catégories de collaborateurs.

Autre indice d'élitisme : pour 68,9% des répondants associant talent à potentiel, les « talents » sont les collaborateurs capables d'exercer de plus hautes responsabilités, voire d'occuper des postes de direction. C'est moins que la capacité et la volonté à évoluer (logiquement associée au potentiel) qui recueille 74,4% des réponses ; et c'est devant l'engagement des collaborateurs (61,6%)⁸⁰.

4.3.2 Répondre aux besoins des collaborateurs par la formation

La formation, un outil de fidélisation efficace

L'employeur doit veiller au maintien de l'employabilité des salariés et assurer l'adaptation des salariés à leur poste de travail⁸¹. Il est tenu de former tout au long de la relation de travail ses salariés au risque de devoir lui verser des dommages et intérêts.

Selon un sondage réalisé pour les Editions Tissot par Opinionway en 2015 sur le thème de la fidélité à l'entreprise, plus d'un cadre sur dix estime que le bénéfice de formations fait partie des éléments qui le pousse à rester dans son entreprise. Chez les cadres, ils sont mêmes 13 % à citer l'accès à des formations comme un critère important pour la fidélisation⁸².

Les exigences des salariés changent ; ils aspirent à s'épanouir au travail et à évoluer rapidement. Les responsables RH doivent donc rester attentifs à ces changements pour établir une stratégie de fidélisation efficace. Former ses collaborateurs, ce n'est pas uniquement une stratégie visant à améliorer les performances globales de l'entreprise, c'est aussi un excellent moyen de répondre à leurs besoins et développer ainsi un véritable sentiment d'appartenance.

⁸⁰ http://www.wk-rh.fr/actualites/actualites_imprimer.php?action=imprimer&actualite_id=99541

⁸¹ Code du travail, article L. 6321-1

⁸² https://www2.editions-tissot.fr/page_contenu/sondage-etude/la-fidelite-a-lentreprise/

« Former pour motiver » et « motiver pour former »

Impliquer les managers dans la conception, l'évaluation des besoins et les résultats, favorisera la promotion de la formation à leurs équipes et offrira aux collaborateurs de la visibilité sur leurs parcours de formation.

Un autre moyen de motiver les salariés par la formation est de s'appuyer sur des challenges. Proposer des défis à relever, y associer des récompenses, constituent des techniques simples pour obtenir la redynamisation des équipes via la formation. Si le challenge individuel permet de maintenir l'intérêt du participant pour l'apprentissage et de renforcer l'esprit de compétition, le défi collectif a lui l'avantage de développer le sentiment de cohésion au sein du Groupe.

De plus, l'innovation pédagogique est une clef essentielle de la réussite : il s'agit alors de s'appuyer sur des dispositifs « distanciels » innovants, de proposer de nouveaux thèmes, varier les lieux, pour susciter l'intérêt des participants et atteindre, à plus long terme, les objectifs de fidélisation. Il peut être également intéressant d'utiliser la « pédagogie par le détour » pour mobiliser, transmettre un message, provoquer des changements à travers des mises en situation, des jeux de simulation ou d'improvisation. Les stagiaires intègrent, certes de manière inconsciente mais néanmoins efficace, les concepts développés. Ils réfléchissent, s'inspirent, se mettent en mouvement.

4.3.3 Offrir des parcours professionnels diversifiés aux salariés grâce à la mobilité interne

La mobilité : un passage obligatoire pour accroître l'implication des salariés

Dans un contexte où les organisations et les métiers évoluent en permanence, la mobilité interne constitue un enjeu important pour la plupart des entreprises. Elle favorise l'employabilité et permet la fidélisation des salariés, notamment des cadres. Dans des secteurs qui ont vécu la crise économique comme dans le secteur bancaire, ou dans des environnements industriels au sein desquels le travail se complexifie, la conservation des talents est une façon de maintenir la compétitivité et les niveaux de performance des entreprises. Elle est aussi facteur de motivation pour les salariés qui renforce leur implication dans le travail. Cet élément est d'autant plus important qu'il est aussi un indicateur clé de la santé et du bien-être des organisations.

L'avantage pour l'entreprise est que le degré d'implication et le niveau de compétence du salarié qui postule en interne sont déjà connus. De plus, le candidat interne a déjà intégré la culture de l'entreprise au cours de son poste précédent, ce qui permet une adaptation plus rapide sur le poste nouvellement intégré.

La mobilité interne valorise par ailleurs l'image de l'entreprise qui est alors perçue comme offrant des parcours professionnels diversifiés. Pour l'entreprise, c'est la possibilité d'offrir à ces collaborateurs des opportunités d'évolution en interne et s'assurer ainsi de la fidélité des talents.

Une mobilité assumée

Selon Eric Beaudouin⁸³, « *la mobilité interne doit être assumée par la direction : bouger doit être un non-événement* ». Il existe toujours un risque que les bons éléments quittent l'entreprise. Mieux vaut donc réfléchir à la meilleure façon de les faire évoluer, afin de ne pas les perdre. Elle constitue un outil efficace de fidélisation et de motivation. C'est aussi un levier pour disposer de collaborateurs dotés d'une culture de l'entreprise et de ses métiers. Outil de capitalisation de l'expérience et d'enrichissement des équipes, la mobilité interne permet de fidéliser et de motiver ses troupes. A ce titre, elle revêt bien sûr un intérêt stratégique pour l'entreprise. Mais elle permet également aux collaborateurs de multiplier les expériences et, ainsi, d'accroître leur employabilité.

⁸³ Directeur général d'OasYs Consultants cabinet de conseil en transitions professionnelles, spécialisé dans l'accompagnement des cadres et dirigeants et l'accompagnement collectif, <https://www2.editions-tissot.fr/actualite/droit-du-travail/l-interview-du-mois-favoriser-la-mobilite-interne-des-salaries>

Pour conclure

Ces trente dernières années l'emploi a sans conteste évolué : externalisation, automatisation des processus, nouveaux types de contrats, précarisation de l'emploi, etc. Le manque de communication sur ses métiers, ou son inadaptation, peuvent avoir des conséquences néfastes sur l'attractivité de l'entreprise et plus particulièrement sur ses métiers. L'essor d'internet est une opportunité pour les entreprises qui ont désormais la possibilité de mieux communiquer sur leurs métiers à travers les différents réseaux sociaux et ainsi augmenter leur visibilité sur le marché du travail. Les organisations doivent également s'adapter aux différentes générations pour pouvoir attirer et fidéliser des collaborateurs de tous âges. Afin notamment d'attirer, maintenir et fidéliser ses salariés, les entreprises mettent en place différents dispositifs, comme des programmes de *talent management* ou de formations toujours plus innovants, et misent sur la mobilité interne dans le but de développer l'employabilité de leurs salariés.



LA RÉMUNÉRATION

UN LEVIER D'ATTRACTIVITÉ ?

“ Le niveau des salaires, la politique de rémunération et d'augmentation des salariés sont des variables stratégiques de l'entreprise, dont l'impact sur son fonctionnement est direct. ”

Flore OZANNE⁸⁴

La rémunération, dans une acception large, a toujours constitué un levier essentiel d'attractivité et c'est donc naturellement qu'elle s'inscrit dans une stratégie de marketing RH.

Rappelons que la rémunération est difficilement définissable dans sa globalité de par la diversité de ses composantes. En effet, elle n'est pas uniquement constituée du salaire de base mais bien d'un ensemble de rémunération/avantages regroupés dans un package.

La rémunération étant complexe et technique, les RH d'aujourd'hui ne sont plus de simples rédacteurs de fiches de paie. Ils doivent pouvoir expliquer et communiquer sur les différents dispositifs mis en place dans leurs entreprises. Il est en effet essentiel de sensibiliser les salariés et promouvoir le package proposé par les entreprises afin d'attirer les « prospects ». C'est la raison pour laquelle les grandes entreprises disposent aujourd'hui d'un(e) Responsable rémunération ou encore d'un service « Compensation & Benefits » souvent appelé « Comp & Ben ».

Cette fonction est apparue en France dans les années 90, notamment pour appréhender les attentes des collaborateurs en termes de rémunération, au regard des possibilités et marges de manœuvre de l'entreprise. Ils ont pour mission de préparer la politique salariale de l'entreprise, en y incluant tout ce qui est « à-côté salarial », c'est-à-dire ce qu'on appelle la rémunération globale.

⁸⁴Flore Ozanne a créé son propre cabinet de recrutement et conseil Visconti HR en 2004

Grâce au Responsable rémunération ou au service Compensation & Benefits, l'entreprise dispose d'une « cartographie » des attentes des salariés en fonction de leur métier et de leurs compétences, ainsi qu'une grille de rémunération qui contribue à motiver les équipes, ou encore d'une veille macro-économique.

L'équilibre entre le « pas assez », le « bien » ou le « trop » payé pour un métier est difficile à atteindre. Des ajustements par rapport au marché, aux missions proposées, à l'ancienneté et à l'expérience sont toujours nécessaires. Il n'y a pas de règles strictes dans le code du travail ou encore dans les entreprises, même si certaines s'appuient sur des grilles de rémunérations composées principalement de fourchettes (pour permettre une plus grande marge de négociation). Se montrer innovant en matière de rémunération globale est la clé pour garantir la satisfaction et l'attrait des salariés. Néanmoins, pour construire des dispositifs de reconnaissance acceptables, plusieurs ingrédients s'avèrent indispensables : concertation entre partenaires sociaux pour faire vivre un dialogue social fructueux, participation des salariés à ce qui les concerne très directement afin de répondre autant que faire se peut à leurs attentes et expertise.

Comment la rémunération peut-elle ainsi fidéliser et attirer les collaborateurs ? Pour répondre à cette problématique nous allons rappeler les éléments traditionnels de la rémunération et exposer les fondements d'une politique en la matière, sans en occulter les aspects critiquables.

Nous regarderons ensuite de plus près les risques et restrictions inhérents à un système de rémunération. Enfin, nous mettrons en évidence certains mécanismes de rémunérations innovants.

5.1 Les leviers et critères traditionnels de la rémunération

Certaines entreprises pratiquent encore une politique classique de rémunération. Nous allons voir que celle-ci n'est pas attractive pour tout le monde et qu'en fonction de la taille des entreprises, du secteur d'activité, du statut ou même du poste, des différences très importantes peuvent apparaître.

5.1.1 Les leviers classiques

En période de crise économique et sous l'impact de nouvelles politiques fiscales, les entreprises cherchent, dans leur volonté de fidélisation des salariés, à les motiver en reconnaissant leur performance individuelle.

Les leviers traditionnels de rémunération sont nombreux. Ils sont apparus au fil des années et en fonction des différentes évolutions organisationnelles au sein des entreprises.

Dans les années 50, le salaire fixe est instauré, puis progressivement apparaissent les primes d'intéressement (1959) et la participation (1967). Dans les années 80, le plan d'Epargne Entreprise est mis en place, et se développent des dispositifs de rémunération variable, du différé ainsi que l'individualisation des rémunérations. Enfin, une équipe dédiée «Compensations & Benefits » voit le jour.

Mais qu'en pense-t-on du côté des salariés ?⁸⁵ Dans un premier temps, il convient de faire un focus sur ce qui est traditionnellement proposé par les entreprises :

- **Les leviers monétaires**⁸⁶ : la rémunération est une des bases d'une politique de ressources humaines qui vise à motiver le personnel sur le plan individuel et collectif. L'individualisation des rémunérations, initiée dans les années 1990, s'est développée notamment chez les cadres. Elle permet de fidéliser les salariés par des avantages immédiats (salaire élevé, avantages en nature...) et différés (stocks options...). La rémunération collective permet de rémunérer les progrès collectifs. Elle utilise les dispositifs comme la participation, l'intéressement ou le plan épargne d'entreprise.
- **Les leviers non monétaires** agissent sur la motivation individuelle (étendue des responsabilités, autonomie dans le travail, reconnaissance de la hiérarchie, évolution de carrière, formation...) et collective (groupes de projets, visioconférences, Intranet..).

Le schéma ci-dessous synthétise les différents composants de la rémunération⁸⁷ :



⁸⁵<http://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-marketing/ce-que-veulent-vraiment-les-employes/>

⁸⁶<http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/>

⁸⁷Sources diverses

Jusqu'à il y a peu, la tendance était de poursuivre cette diversification.

Cela pourrait se renverser, notamment sous l'impact de la hausse récente du forfait social de 8 % à 20 %. Ce dispositif, créé en 2009 par le gouvernement Fillon afin d'améliorer le financement de la Sécurité sociale, est une contribution à la charge de l'employeur qui s'applique à tout ce qui relève de l'épargne salariale et l'épargne retraite. Cela amène les entreprises à revoir leur copie en matière d'épargne salariale, en particulier pour les PME qui peuvent envisager les choses différemment des grandes entreprises. Ainsi, sans toutefois se détourner des éléments d'épargne salariale, les entreprises ont tendance à opter pour des éléments plus simples et moins sensibles aux aléas fiscaux, par exemple des éléments non monétaires.

Les salariés, quant à eux, sont très sensibles à la variation du package de rémunération globale. En effet, en fonction de la taille de l'entreprise, les salariés sont plus au moins enclins à négocier ce package, voire à le mettre en compétition directement avec ce qui est proposé sur le marché. Les salaires de base sont généralement de notoriété publique ; ce qui l'est moins concerne la rémunération variable, ainsi que les primes. Ces dernières sont négociées féroce­ment à l'embauche : la raison réside dans le fait que certaines entreprises ont peu de marge de manœuvre pendant la durée du contrat, des opportunités de négociation parfois limitées et leur approche est souvent rendue publique par la diffusion d'informations sur ce sujet sur internet (Glassdoor par exemple).

Selon les conclusions de l'étude 2012 HR Beat⁸⁸, réalisée auprès de managers recruteurs et des professionnels des RH dans différents pays, les collaborateurs restent sensibles à leur rémunération... Mais pas seulement.

En effet, aujourd'hui, le terme d'employabilité prend tout son sens, notamment avec le développement accru des prises en charge des formations via le CPF. Les salariés le savent et cherchent à acquérir de plus en plus de compétences via des formations, ou des possibilités d'aménagement du temps de travail, pour en développer d'autres. Avec la hausse du taux de chômage, l'arrivée des nouvelles générations sur le marché du travail et surtout la transformation progressive des métiers dans certains secteurs, les salariés sont de plus en plus attentifs à l'implication de l'entreprise dans le plan de formation des salariés, ainsi que des moyens dont elle

⁸⁸ <http://www.successfactors.com/lp/global-workforce-survey-fr>

dispose pour le déployer efficacement. Cela rentre en considération dans leur prise de décision quant à une proposition d'offre d'emploi.

Nous constatons un phénomène qui prend de l'ampleur avec le développement de la digitalisation : la pénurie touchant certains profils et la recherche de compétences pointues. Cela a un impact direct sur les niveaux de rémunérations. En effet, les salariés prennent conscience de leur valeur et cherchent à négocier leurs salaires à la hausse. Leurs vœux sont-ils pour autant exaucés ? Pas forcément. Dans un souci de pragmatisme, les employeurs prennent l'habitude de pratiquer un benchmark des salaires en fonction de ceux pratiqués par d'autres entreprises de leur secteur ou de leur région. Ils cherchent à maîtriser leur masse salariale et à ne pas créer de décalages dans leurs grilles de salaires.

Les RH sont vigilants car la rémunération reste un des trois critères principaux motivant un salarié à changer d'entreprise. Pour conserver ses talents et les faire grandir, les entreprises doivent alors se montrer ouvertes à la discussion et éventuellement accepter plus souvent les négociations salariales.

5.1.1 Une politique de rémunération critiquable

Les salaires dépendent en grande partie de critères définis dans les conventions collectives, en fonction de la qualification reconnue au salarié et de son ancienneté, et l'évolution générale des salaires est négociée par les représentants syndicaux avec pour objectif d'obtenir une juste part des gains de productivité réalisés.

La rémunération mise en place est néanmoins parfois critiquable car la formule « à travail égal, salaire égal » ne s'applique pas toujours. En effet cette formule exprime le principe d'égalité salariale mais dans une même entreprise. Il n'est pas possible de contraindre une grande entreprise et une PME à verser les mêmes salaires.

Par exemple, les grandes entreprises versent pour la plupart de l'intéressement et de la participation à ses employés, ce qui n'est pas toujours le cas dans une start-up. De même que les accords ou bien les NAO n'auront pas le même impact en fonction des entreprises ou des secteurs d'activités. En fonction des statuts des salariés certaines rémunérations seront également à mettre en place ou encore à proscrire. Dans certaines entreprises, un poste sera pourvu avec un statut cadre alors que

dans d'autres, le même poste sera pourvu avec un statut d'agent de maîtrise. Les avantages de ces statuts et les cotisations retraites ne sont pas les mêmes.

Les salariés n'ayant pas de feed-back de la part de leur manager sur la qualité de leur travail vont naturellement regarder le seul chiffre dont ils disposent pour connaître leur importance dans l'entreprise et leur performance dans leur emploi : celui inscrit en bas de leur fiche de paie. Ils vont comparer ce montant avec ce qu'ils gagnaient auparavant, ce que leurs collègues gagnent et bien sûr ce qu'ils pourraient gagner ailleurs. Moins le travail sera reconnu, moins il proposera d'opportunités d'évolution, plus le montant de la rémunération sera considéré comme important et marque de reconnaissance.

Les salariés qui ont la chance de travailler dans de grosses entreprises savent qu'ils auront plus d'avantages financiers que les autres. Néanmoins la tendance s'inverse avec l'individualisation de la rémunération. L'individualisation des salaires est désormais le système de rémunération principal des cadres. De plus en plus d'entreprises prônent ce modèle. Il serait selon elles plus équitable puisque fondé sur les performances réelles du salarié. Néanmoins celui-ci connaît également ses limites car les systèmes d'évaluation mis en place dans les entreprises ne sont pas totalement à jour et manquent parfois d'objectivité.

5.2 Des restrictions et risques à prendre en considération

5.2.1 Les limites attachées au système de rémunération variable individuelle

Comme nous l'avons vu précédemment, les entreprises accordent de plus en plus souvent à leurs salariés divers avantages en nature pour compenser le manque d'augmentation financière : mobile, ordinateur portable, chèques déjeuner, voiture de fonction etc... constituent des avantages très prisés. Pour l'employeur, l'intérêt de telles mesures est incontestable : elles renforcent le confort matériel de ses salariés sans élever le coût de sa masse salariale.

Selon Benjamin Chaminade⁸⁹, la question qui se pose alors est de savoir si, pour le salarié, une augmentation « traditionnelle » ne serait pas plus avantageuse (notamment pour sa retraite).

Par ailleurs, d'autres éléments de négociation font leur apparition dans les entreprises françaises, prouvant que les employeurs s'intéressent non seulement à la vie professionnelle du salarié mais aussi à la qualité de sa vie personnelle.

Différents avantages tels que l'aménagement du temps de travail, le financement de formation ou encore la création de crèches sont d'autres moyens attractifs de rémunération pour les salariés.

La motivation passe par des dispositifs plus complexes. D'où les cinq limites indissociables à tout système de rémunération variable individuelle.

La **première limite** s'articule autour de l'appellation "contribution rétribution" qui peut amener le salarié à effectuer des actions servant davantage ses propres intérêts que ceux de l'entreprise. Une situation devenue possible depuis que la plupart des gens ont à effectuer un travail multitâche. Au détriment des aspects qualitatifs, forcément plus difficiles à mesurer car subjectifs par nature.

La **deuxième limite** importante apparaît lorsque l'on constate que la rémunération variable peut littéralement augmenter la compétition entre collaborateurs. Il n'est pas rare que certains, obnubilés par l'atteinte de leurs objectifs personnels, n'aient tendance à ne s'intéresser qu'à leurs

⁸⁹Benjamin Chaminade, *Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque employeur* », AFNOR éditions, 377 pages

propres succès au détriment, non seulement de leurs collègues, mais au détriment aussi de la performance globale de l'entreprise.

La **troisième limite** s'inscrit en tant que conséquence directe de la compétition entre collaborateurs puisque l'on observe depuis quelques années des effets néfastes directement liés à cette part individuelle : montée de l'agressivité dans les équipes, parasitage de la communication interpersonnelle, rétention d'informations, effondrement de l'esprit d'équipe etc...

La **quatrième limite** est relative à la confiscation du sens du travail que le système de rémunération variable individuelle a tendance à réduire au statut de chiffre. Il mesure, au mieux, non pas le travail mais les résultats de celui-ci. Tout le reste est oublié : les impondérables pourtant fréquents ; les indispensables ajustements quotidiens ; les solutions (voire les ruses) à inventer pour surmonter la résistance du réel ; la nécessité journalière d'interpréter certaines règles.

Enfin, **cinquième et dernière limite** du système de rémunération variable individuelle, on observe des cas de dévoiement dans lesquels la part individuelle n'est plus utilisée comme objet récompensant une performance réussie mais, à l'exact inverse, comme un moyen de pression. Par exemple, pour inciter un senior à accepter un départ anticipé en faisant en sorte que sa rémunération globale soit systématiquement inférieure au coût de la vie.

5.2.2 Les critères vertueux

Un système de rémunération digne de ce nom doit être :

Equitable : Outre l'obligation d'égalité de traitement hommes / femmes et le principe plus général de non-discrimination, le système doit être ressenti comme juste et incontestable par l'ensemble des salariés, sans quoi il sera automatiquement source de conflits et de démotivation.

Compétitif : Pour survivre, l'entreprise doit être compétitive. Elle doit trouver le juste milieu entre sa volonté de contenir sa masse salariale et celle d'investir dans le capital humain.

Flexible : Il doit pouvoir être révisé pour s'adapter en permanence à un environnement mouvant et ne doit en aucun cas constituer un frein pour l'entreprise. Le développement des éléments variables de rémunération (prime, intéressement) va dans ce sens.

Motivant : Une politique de rémunération doit au moins créer une espérance crédible de développement salarial par rapport aux besoins de chaque salarié. Une rémunération variable

est une excellente source d'implication et de motivation pour les salariés. Pour individualiser les rémunérations une certaine sélectivité dans l'attribution des mesures individuelles est indispensable. Les augmentations de salaire se feront en fonction du niveau de compétence et de performance et du positionnement dans la plage salariale du collaborateur.

Transparent : Si la transparence totale n'est pas en vigueur dans la majorité des entreprises françaises, il importe en revanche de bien communiquer sur les règles d'augmentation et de gestion des situations individuelles.

5.2.3 La question sensible de l'équité

Chaque fois que l'on utilise une méthode de rémunération pour un groupe particulier de salariés, il faut tenir compte de l'avis des autres groupes de l'entreprise afin de ne pas heurter leur sens de l'équité. Les salariés qui pensaient que leur rémunération leur convenait et correspondait à leur travail peuvent devenir insatisfaits si d'autres salariés obtiennent le même avantage ou s'ils apprennent que de nouvelles dispositions ont été prises auxquelles ils n'ont pas droit.

Il est très difficile d'atteindre une équité et un équilibre parfait au niveau de la rémunération. Afin d'atteindre le plus haut niveau d'équité possible, l'établissement des salaires de base doit se faire selon les responsabilités et les tâches de chaque poste.

Les critères les plus utilisés pour évaluer les emplois sont :

- Les qualifications et l'expérience,
- Les responsabilités,
- Les efforts intellectuel et physique,
- Les conditions de travail.

L'analyse permet de comparer et de classer les emplois les uns par rapport aux autres selon le degré d'exigence requis et ainsi évaluer leur valeur relative.

Les salariés comparent ainsi leurs efforts et leur récompense à ceux d'autres salariés «référents», placés dans une situation semblable. L'inégalité et l'injustice créent un sentiment d'insatisfaction qui provoque certaines attitudes de retrait telles que les départs volontaires, l'absentéisme ou encore la passivité.

Chaque concept de l'équité est important. Le sentiment d'équité est un aspect capital entre le salarié et son entreprise. Si l'entreprise est perçue comme agissant avec justice, ses employés réagiront de manière constructive.

5.2.4 Une source de motivation inséparable d'autres processus

N'oublions pas que les perspectives d'évolution et la formation ne doivent pas être négligées par les entreprises, en vue de fidéliser les salariés. C'est même sur ces points qu'elles doivent mettre l'accent.

Par ailleurs, David Arveiller⁹⁰, souligne l'importance de l'implication des managers dans la vie professionnelle de leurs collaborateurs, qui se doivent de s'intéresser à eux afin de répondre au mieux à leurs attentes. Une politique de fidélisation ne peut être efficace si elle n'est pas impulsée ni soutenue de la part de la hiérarchie.

En d'autres termes, une entreprise doit disposer d'une politique de rémunération, avec un salaire de base attrayant, qui dans un premier temps visera à attirer les salariés. Elle doit ensuite déployer une palette de périphériques de rémunération complète, qui visera, elle, à fidéliser les salariés. Cependant cette dernière doit être complétée, comme nous venons de le démontrer, d'un accompagnement de la part de l'entreprise dans le plan de carrière et dans les perspectives d'évolution des salariés, tant à travers les possibilités de mobilité interne que de formation.

⁹⁰ David Arveiller, consultant en Organisation et Ressources Humaines, et auteur d'un article sur la fidélisation des salariés paru dans le n°36 des « Cahiers du DRH »

5.3 Des mécanismes et packages de rémunération innovants

En période de crise économique et sous l'impact de nouvelles politiques fiscales, les entreprises cherchent, dans leur volonté de fidélisation des salariés, à les motiver en reconnaissant leur performance individuelle. En fonction de la phase de vie, les besoins en salaire, temps libre et disponibilité augmentent ou diminuent, et les travailleurs apprécient de se voir proposer des solutions

Mais qu'en pense-t-on du côté des salariés ?⁹¹ Depuis vingt ans, en Europe, la tendance en matière de rémunération⁹² est :

- À l'individualisation
- À la décentralisation des négociations salariales
- À l'accroissement de la flexibilité salariale

Ce processus est le plus abouti, sans surprise, dans les pays où les syndicats sont les plus faibles et les plus divisés. On constate une convergence des augmentations et des pratiques salariales au sein de l'Europe.

Comme expliqué précédemment, les collaborateurs ont la possibilité de se renseigner et de benchmarker⁹³ les entreprises via internet et leur réseau professionnel et personnel. Les entreprises peuvent ainsi ressentir une certaine pression à devoir sans cesse innover sur le plan des dispositions et prestations proposées aux salariés. Un investissement donc, mais qui permet aussi d'attirer, de fidéliser et d'améliorer la qualité de vie professionnelle.

⁹¹ <http://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-marketing/ce-que-veulent-vraiment-les-employes/>

⁹² <http://philippecrevel.fr/evolution-des-pratiques-en-matiere-de-remuneration>

⁹³ <http://blog.kollori.com/top-des-avantages-des-entreprises-pour-motiver-les-salaries/>

5.4 La rémunération Cafétéria

Créée dans les années 1970, la rémunération Cafétéria vient des pays anglophones et a déjà été adoptée par la Belgique. C'est une pratique de rémunération qui permet au collaborateur de modéliser son package en fonction de ses besoins, « sous réserve de certaines limites ».

Généralement concentré sur les avantages sociaux et avantages en nature, les propositions peuvent être individuelles ou collectives. La clé pour réussir un plan *cafétéria* se base essentiellement sur la connaissance de la population existante, de ses besoins mais aussi des risques externes, internes et personnels qu'elles encourrent. Cet état des lieux servira ensuite de base pour l'élaboration d'un système sur-mesure en fonction des avantages et acquis existants.

Le plan *cafétéria* est généralement considéré comme générateur d'épargne pour l'employeur. En effet, la mise en place d'un plan cafétéria influe sur les charges fiscales et patronales de l'employeur grâce à l'utilisation d'avantages non monétaires.

Prenons l'exemple de la société BNP BARIPAS FORTIS, en Belgique, où le plan prévoit une réduction de 3% de la rémunération brute mensuelle des salariés. Celle-ci est consentie en contrepartie d'une garantie de l'emploi accordée jusqu'à la fin de l'année 2016. Une enquête a été menée sur les 18 785 salariés de la filière. Le résultat est plutôt probant : 95% des employés ont adhéré au plan mis en place au sein de la banque. Chaque employé (cadre ou non cadre) a la possibilité de faire du « sur mesure » en décidant d'inclure un ou plusieurs avantages dans sa rémunération en fonction de ses besoins pour une durée de 3 ans. Pour éviter un impact mensuel récurrent, le plan prévoit une déduction chaque mois du 13^{ème} mois, soit 36%.

Il s'agit en fait de répartir les 64% restants sur des choix divers : versement dans un plan de pension complémentaire (échéance 3 ans), abondement d'un plan de pension, « package mobilité verte » (abonnement aux transports en commun, vélo ou un véhicule d'entreprise écologique), voiture de société (échéance de 4 ou 5 ans). La voiture ne pouvant être choisie que pour un salarié avec un salaire minimum de 3000 € par mois.

Ce système peut aussi porter sur la rémunération variable.

Peu d'entreprises françaises ont généralisé ce concept et son application se limite à la prévoyance, et parfois à la retraite par capitalisation ou à la formation.

L'entreprise propose à ses managers des packages individualisés. Chacun peut arbitrer entre ses différentes composantes : temps de travail, voiture de fonction, avantages en nature, actions, retraite, prévoyance et choisir la structure de rémunération qui lui semble la plus proche de ses besoins. Chaque salarié dispose d'un nombre de points à consommer et donc à répartir en fonction de choix établis sur une base annuelle.

Ainsi, un jeune cadre célibataire privilégiera des avantages en nature ou un accès privilégié à un prêt immobilier au détriment d'une large couverture pour la prévoyance ou la retraite. Un salarié de plus de 40 ans pourra réaliser un choix inverse.

« Selon le cabinet Hewitt,⁹⁴ 40 % des grandes entreprises canadiennes recourent aux rémunérations flexibles. 12 % des entreprises, en France, auraient des programmes de rémunération à la carte ». Dans la rémunération à la carte, il y a une véritable individualisation des parcours salariaux ce qui la distingue des simples accords de flexibilité qui s'appliquent à des catégories de salariés au sein de l'entre

Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni, le plein emploi oblige les entreprises afin d'attirer les meilleurs éléments à renouveler leur politique de rémunération. Les jeunes salariés considèrent que les politiques mises en œuvre par les employeurs favorisent les baby-boomers et ne prennent pas suffisamment en compte leur spécificité. Le salaire à la carte constitue une réponse de la part des responsables des ressources humaines à destination des moins de 35 ans. La nouvelle génération est plus mobile, mieux informée et plus alerte pour demander des augmentations individuelles. Dans des pays à faible taux de chômage, la menace de démission est fréquente.

Nortel a ainsi créé un « portefeuille vie professionnelle » composé de programmes de loisirs et santé. AstraZeneca, le Groupe RBC Banque Royale et la Banque du Canada ont également mis en œuvre des packages salariaux.

⁹⁴ <http://philippecrevel.blogspot.fr/2009/03/>

La rémunération flexible⁹⁵ permet de s'adapter aux besoins des différentes générations qui composent l'effectif d'une entreprise et constitue un élément non négligeable de fidélisation. Elle permet aussi l'atteinte d'objectifs organisationnels stratégiques. L'arbitrage entre plusieurs éléments peut permettre à l'employeur d'économiser en masse salariale et en charges sociales. Cette pratique permet également de mieux maîtriser les dépenses sociales des entreprises. Les dépenses de santé et les dépenses de retraite étant vouées à augmenter, les entreprises anglo-saxonnes souhaitent un suivi plus fin de ces dépenses et réduire leurs engagements. Les syndicats sont assez réticents face à ces nouvelles pratiques qui à leurs yeux aboutissent à rendre opaques les politiques salariales des entreprises et à supprimer les liens de solidarité au sein des entreprises. Ils craignent que la rémunération flexible aboutisse à réduire le montant de leur salaire et limite le montant des augmentations.

Néanmoins, la satisfaction à leur rencontre est élevée : 94% des entreprises qui offrent de tels régimes considèrent avoir atteint leurs objectifs sociaux (ressources humaines), et 97% des employés bénéficiaires ont qualifié le régime de bon à excellent (Hewitt et associés, 2003).

⁹⁵ <https://www.lecho.be/opinions/carte-blanche/La-remuneration-flexible-instrument-de-dialogue-entre-employeur-et-travailleur/9878286?ckc=1&ts=1505913103>

Pour conclure

Les principes classiques de rémunération sont maintenant connus de tous dans l'entreprise grâce à la vitesse de partage de l'information via Internet.

Néanmoins, ils se révèlent de moins en moins attractifs. Les salariés souhaitent aujourd'hui de la nouveauté. En effet depuis quelques années, de nombreuses études paraissent et nous savons désormais que les salariés préfèrent travailler dans une entreprise avec un salaire moindre mais innovant dans ses pratiques de rémunération.

La question qui nous intéresse aujourd'hui concerne l'attractivité des start-up : leur modèle prône l'innovation, la collaboration et la polyvalence. Il y a quelques années, les salaires étaient moins élevés dans ces entreprises, mais l'on assiste aujourd'hui à une augmentation de ceux-ci, attirant de plus en plus de collaborateurs en quête de motivations différentes. Les grandes entreprises, avec leurs nombreux avantages financiers, leurs opportunités de mobilité interne, de promotions etc. deviendraient-elles *has-been* ?

Dans cette recherche de cohérence, nous semblons assister aujourd'hui à un nouveau paradigme du travail en entreprise : les besoins primaires et secondaires semblent se remodeler doucement, peut-être avec l'arrivée sur le marché du travail des nouvelles générations connectées.

Ce qui motivait les salariés d'hier pourrait-il motiver les salariés de demain ? La réponse, de plus en plus évidente, oblige les entreprises à s'adapter, à innover, à partager davantage et cela s'illustre en outre par le « Package de Rémunération *Cafétéria* », développé précédemment.

Une politique en faveur du développement des packages de rémunération : la Loi Macron

Les plans d'épargne salariale (PEE et PERCO) concernent les salariés, les dirigeants des entreprises de 1 à 100 salariés et, depuis 2008, les dirigeants d'entreprises jusqu'à 250 salariés, et ceci quel que soit leur statut. A fin 2015, 300 000 entreprises ont déjà mis en place un tel dispositif, soit 10,5 millions d'épargnants depuis sa mise en place en 2001⁸⁸ pour un encours total de 117,5 milliards d'euros. La Loi Croissance et Activité, plus connue sous « Loi Macron » propose des améliorations de l'Épargne Salariale pour les entreprises mais aussi pour les salariés. Cela concerne surtout le Plan Épargne pour la Retraite Collectif (PERCO).

L'objectif de cette Loi est la démocratisation de ces dispositifs en direction des TPE et PME. En ce sens, l'intéressement est affecté par défaut au PEE existant dans l'entreprise. Pour les entreprises de moins de 50 salariés en particulier, il y a la possibilité de bénéficier d'accords d'intéressement conclus par la branche. Le PERCO de son côté, peut désormais être mis en place par ratification des 2/3 des salariés en l'absence de conseiller syndical ou de comité d'entreprise (comme pour le PEE). Par ailleurs, l'entreprise de moins de 50 salariés qui met en place son premier dispositif d'épargne salariale (ou son premier en 5 ans) bénéficie d'un forfait social réduit à 8% au lieu de 20% pendant une durée de 6 ans.

De manière générale, le recours aux plans d'épargne salariale devient plus simple et attractif pour tous. Ainsi, à son embauche le salarié se voit remettre un livret d'épargne salariale présentant les différents dispositifs applicables dans l'entreprise. Du côté des avantages fiscaux, le forfait social passe de 20 à 16% si les sommes issues de la participation, de l'intéressement et de l'abondement sont transférées dans un PERCO investi sur dans des fonds privilégiant PME et ETI. De plus la réforme a supprimé la contribution spécifique de 8,2% due par l'employeur sur la fraction excédentaire pour un abondement au PERCO de plus de 2.300 euros par an par salarié. Enfin l'employeur peut abonder le PERCO même si le salarié n'effectue pas lui-même de versements. Même sans les ajustements apportés par le nouveau texte, ces dispositifs présentent plusieurs avantages. Tout d'abord, les PEE et PERCO donnent accès à nombre d'abattements fiscaux tels que l'exonération de charges sociales patronales et la déductibilité du bénéfice imposable de la société. Ils permettent également de motiver et fidéliser les salariés via un complément de rémunération plus avantageux qu'une hausse de salaire qui les associe aux performances de l'entreprise.

Enfin, le chef d'une entreprise de 1 à 250 salariés a également accès à ces plans, quel que soit son statut.

Les mesures présentées dans les cinq ordonnances de la Loi Macron, semblent ouvrir des opportunités pour négocier, au niveau de l'entreprise, des mesures dynamisant la politique salariale. En effet, dans la répartition prévue entre les branches et les entreprises, reste au niveau de la branche uniquement ce qui relève des salaires minima et des primes liées aux travaux insalubres et dangereux. L'essentiel de la politique de rémunération relève désormais du domaine de l'entreprise, sans que les dispositions de la branche puissent lui être opposées.

Pour autant, la concrétisation de cet espace de liberté nécessite la conclusion d'accords collectifs. Il revient donc aux DRH et à leur direction générale de se saisir de cette opportunité pour proposer des accords « gagnants – gagnants ». Par exemple, revoir leur dispositif de rémunération en introduisant des éléments récompensant l'atteinte de performance par des variables susceptibles de dépasser des primes bloquées et peu motivantes auxquelles ils se substitueraient.

Ces nouveaux accords sont susceptibles d'être mis en place très vite puisque sur ces sujets, aucun décret n'est attendu. Les ordonnances semblent donc être, pour le volet Rémunération, une continuité de ce que la loi El Khomri avait déjà permis pour le temps de travail : la mise en place de nouvelles dispositions par accord majoritaire.

Source : ¹AFG (Association Française de la Gestion financière) – Données au 31/12/2015 et <http://leblogrh.net/2017/09/21/les-ordonnances-macron-une-opportunit-e-pour-dynamiser-la-politique-salariale-et-le-conseil-rh/>

⁸⁹<http://leblogrh.net/2017/09/21/les-ordonnances-macron-une-opportunit-e-pour-dynamiser-la-politique-salariale-et-le-conseil-rh/>



ORGANISATION

DU TRAVAIL

“ Les chefs doivent tout rapporter à ce principe : ceux qu'ils gouvernent doivent être aussi heureux que possible ”

Marcus Tullius CICERON

Cette phrase que l'on doit à Cicéron, célèbre homme d'Etat de la Rome antique illustre la nécessité pour un dirigeant d'être attentif à l'épanouissement et au bien-être de ses subordonnés, dans le but de conserver leur confiance et leur dévouement. Cette vision, transposée au monde de l'entreprise, nous amène à évoquer le marketing au service des salariés.

Il s'agit d'améliorer et personnaliser les conditions de travail des salariés pour se démarquer de la concurrence et assurer une certaine performance de l'entreprise.

Plusieurs éléments doivent être alors pris en compte : l'organisation et le cadre du travail (Place), la rémunération (Price), la communication interne et externe (Promotion), et la nature des emplois et les compétences (Product).

Ici, nous aborderons essentiellement la question de l'organisation du travail.

L'organisation du travail est considérée comme l'ensemble des différents systèmes mis en place dans les entreprises pour accroître la productivité, grâce à une utilisation plus rationnelle du travail. Aujourd'hui, la question de la place de la confiance, de l'autonomie et de l'initiative est de plus en plus débattue au sein des entreprises. Concrètement, cela se manifeste par des interrogations relatives au sens du travail, à l'autorité et au bien-fondé de nombreux modes de contrôle et de *reporting* mis en place dans les entreprises. Depuis une cinquantaine d'années, de nombreux modèles et réflexions théoriques proposant de repenser profondément l'organisation du travail ont été développés⁹⁶.

⁹⁶<http://facteurh.com/012016/stephanie>

Des bouleversements majeurs sont en train de redéfinir l'environnement de travail et le travail lui-même. Il convient donc de s'intéresser à ces évolutions et à ces nouvelles formes d'organisations du travail afin de cerner les facteurs qui poussent les entreprises à se réorganiser.

Nous pouvons donc nous poser la question suivante : comment les entreprises utilisent-elles les aspects du marketing au profit de leur organisation interne ?

Au travers de cet article, nous verrons, après un bref rappel historique des principaux modèles organisationnels, que de nouvelles organisations du travail se développent en corrélation avec l'importance croissante accordée à la qualité de vie au travail. Nous envisagerons enfin un certain nombre de limites et risques.

6.1 L'organisation du travail en pleine mutation

6.1.1 L'évolution de l'organisation du travail à travers les modèles de référence

Au fil des années, les entreprises ont dû s'adapter en repensant leurs modèles d'organisation du travail⁹⁷. Historiquement, le modèle organisationnel de la première partie du XX^{ème} siècle reposait sur une organisation très hiérarchisée (division verticale du travail avec de stricts rapports hiérarchiques). La distribution du travail s'opérait par une rigide transmission d'ordres et de tâches afin de mieux contrôler la production et son efficacité, suivant l'analyse du théoricien Adam Smith (père fondateur de l'école classique). En sciences économiques⁹⁸, l'école classique met en avant les ressorts du capitalisme et la dynamique permettant l'enrichissement de la société. Les entreprises visaient seulement une performance pour modeler son organisation en fonction.

L'école classique est fondée sur un courant de pensée empirique qui se réfère à la pratique de dirigeants d'entreprise et d'ingénieurs. Frederick W. Taylor, ingénieur américain et promoteur le plus célèbre de l'organisation scientifique du travail, rajoute que la division verticale du travail permet d'aboutir à une séparation nette entre les fonctions d'exécution et de conception. Il s'agit donc de transférer le savoir-faire des professionnels aux ingénieurs. On voit alors apparaître une hiérarchie intermédiaire entre l'entrepreneur et les ouvriers, soit la multiplication des échelons. L'entreprise est, à ce moment, considérée comme une machine à performer, dont les ouvriers constituent de simples rouages. Ici, l'homme est rendu à l'état de machine, rémunéré avec des salaires au rendement avec des cadences de travail très rythmées et des tâches répétitives.

Par la suite, le modèle de l'école des relations humaines s'est développé dans le cadre de la crise économique de 1929 et en réaction aux excès déshumanisant du taylorisme. Ce mouvement intellectuel est rattaché à l'étude des organisations qui est né des travaux d'Elton Mayo. Celui-ci était persuadé que les relations du travail (verticales et horizontales) avaient une

⁹⁷ Source : <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092111.pdf>

⁹⁸ <http://science-economique.blogspot.fr/2009/07/lecole-classique.html>

influence sur la satisfaction globale et la productivité des salariés. Les théoriciens, dont E. Mayo, élaborent ainsi un nouveau modèle fondé sur un courant de pensée qualitative, qui met l'homme au centre de sa réflexion en lui rendant sa dignité et en donnant au travail un sens plus humain.

Enfin, on voit apparaître le modèle de l'école néo-classique en 1950. Il est caractérisé par une synthèse empirique entre l'école classique et l'école des relations humaines. Il conserve l'idée que la science de l'organisation doit aboutir à formuler des principes clairs, simples, praticables, valable pour toute organisation, tout en intégrant des principes nouveaux comme la motivation et l'implication du personnel.

De nos jours on retrouve ce modèle néo-classique dans toutes les entreprises. Ces dernières se sont adaptées face aux nouvelles aspirations de leurs salariés et à un environnement changeant qui devient fortement compétitif. On aperçoit un tout autre style d'organisation du travail, tels que la division des directions par objectifs, un management devenu participatif et transverse, etc. Les entreprises prennent conscience que leurs ressources humaines constituent un atout déterminant pour leur compétitivité. On voit également apparaître de nouveaux concepts et dispositifs tel que le bien-être au travail, le télétravail avec un management à distance ou bien encore le développement durable et la RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises).

6.1.2 Des impacts externes qui bouleversent les formes d'organisations du travail traditionnelles

Les nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), les délocalisations, le contexte économique, la concurrence, l'évolution des méthodes de management... dessinent peu à peu de nouvelles organisations du travail. Aujourd'hui, nos environnements de travail, qui se modernisent, n'ont plus rien à voir avec leurs antécédents où le travail se déroulait à horaires fixes et toujours au même endroit.

Les collaborateurs disposent désormais de plus de contrôle et d'autonomie sur leur manière de travailler et décident en grande partie de leurs carrières professionnelles. Ils recherchent une signification dans leur travail, voir un épanouissement dans ce qu'ils font.

Leurs besoins ont beaucoup évolué depuis les Trente Glorieuses. Durant cette période où plusieurs phénomènes ont eu lieu (baby-boom, forte croissance

L'École des Ressources Humaines représentée par Elton Mayo, Jacob Levy Moreno, Kurt Lewin ou encore Abraham Maslow, a démontré que l'efficacité des ouvriers reposait sur la considération psychologique et social, le sentiment d'appartenance et la confiance donnée par l'autorité. C'est la première fois que l'on donne un sens au travail.

industrielle, la reconstruction du pays après-guerre, ...), il était courant de réaliser toute sa carrière dans la même entreprise. Le travail était seulement une source de revenu fiable pour subvenir aux besoins des ménages. Ces nouvelles aspirations ont changé depuis, puisque la tendance actuelle est de réussir à concilier vie professionnelle et vie personnelle, en favorisant son développement personnel et une gestion de carrière plus maîtrisée. Les individus recherchent à apprendre de nouvelles choses et à acquérir de nouvelles expériences professionnelles pour développer leur employabilité.

6.1.3 Les nouvelles tendances d'organisation du travail

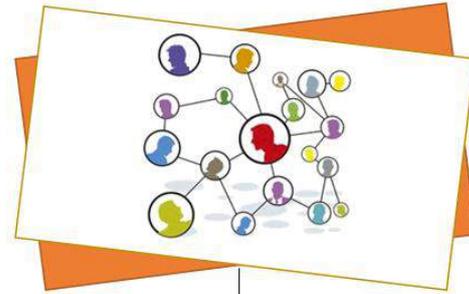
Nouveaux comportements, nouvelles tendances, nouveaux usages : le monde du travail change et l'organisation du travail aussi. Chaque nouvelle organisation du travail nécessite la mise en place d'outils spécifiques et le développement de la confiance entre dirigeants et salariés. Différentes tendances ont ainsi émergé progressivement :



Le coworking

Cette tendance est née du besoin d'échange de la communauté grandissante des indépendants qui partagent des espaces de travail. Elle cible plus particulièrement les entrepreneurs de petites créations d'entreprise qui n'ont pas encore les moyens financiers d'investir dans des bureaux de travail. Les « *coworkers* » peuvent tisser un réseau relationnel multidisciplinaire à travers le vivier de professionnels regroupés dans ces espaces. Ils partagent des services, échangent sur les difficultés qu'ils peuvent rencontrer et parfois mènent des projets communs.

Source de l'illustration : <https://blog.freelance.com/les-espaces-de-coworking/1470>



« *L'uberisation* »

C'est un phénomène récent dans le domaine de l'économie consistant en l'utilisation de services permettant aux professionnels et aux clients de se mettre en contact direct, de manière quasi instantanée, grâce à l'utilisation des nouvelles technologies. Cela génère des micro-entrepreneurs qui gèrent leur propre service à travers une plateforme commune. On retrouve donc une indépendance financière recherchée par les individus.

Source de l'illustration : <http://www.oxy-more-inc.com/fr/conf16.html>



Le Flex Office ou FlexWork

Ce principe repose sur le partage de poste de travail, ils ne sont plus réservés à un seul salarié.

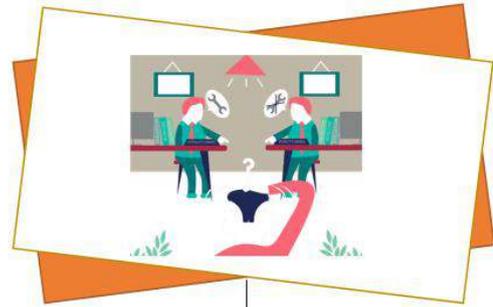
En effet, les entreprises réalisant que leurs ratios d'occupation de l'espace étaient la plupart du temps de l'ordre de 70 %.

Il y a donc une perte financière qu'accumule annuellement l'entreprise. On retrouve une démarche non plus sur des temps de présence mais sur des objectifs à remplir, et sur la confiance vis-à-vis des salariés, qui induit un climat agréable et stimulant, propice à la créativité et à l'esprit d'équipe.

Notion de flexibilité :

- La flexibilité du bureau de travail avec le flexdesk sans bureau attribué, un fonctionnement par quartier.
- Le réaménagement du lieu de travail : les mètres carrés récupérés sont utilisés afin d'aménager des espaces collaboratifs (salle de design thinking, salle de repos, cabines téléphoniques...)
- Le télétravail qui est la possibilité d'exercer son activité dans un lieu différent que le lieu de travail habituel (domicile, tiers lieux).

Source de l'illustration : <http://www.vassard-omb.com/flex-office-bureau-partage/>

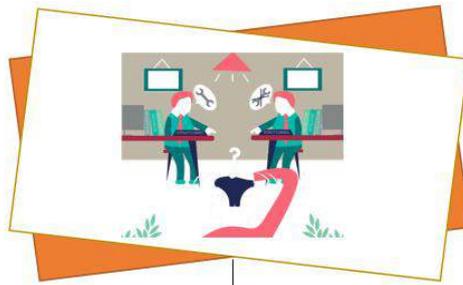


L'organisation Matricielle

Elle est organisée en sous-section où les compétences similaires y sont regroupées et voit le jour en 1970.

Elle est aujourd'hui adaptée aux entreprises diversifiées qui veulent faciliter la collaboration entre les divisions et aux entreprises internationales pour faciliter une approche globale. L'avantage est que la diffusion des connaissances ainsi que le partage d'expérience sont facilités. De plus, cette typologie de structure comporte une flexibilité, qui en cas d'échec, permet à l'entreprise revenir à une structure antérieure. L'inconvénient est que le circuit de validation peut être long et parfois ne pas obtenir de décision, ni de compromis. Elle peut également créer un conflit entre les managers s'ils remettent en cause le principe de hiérarchie.

Source de l'illustration : http://arianecorfmt.com/Organisation_Matricielle.html
<http://www.e-marketing.fr/Thematique/academie-1078/fiche-outils-10154/structure-matricielle-307703.htm#zpTZ7c3AIBz6Lxi.97>



Le Design Thinking

Il consiste à repenser l'ensemble des processus, des outils et des modes de travail en remettant l'expérience collaborateur au centre des réflexions, et cela dans une optique de simplification. L'innovation en *Design Thinking* ne se résume pas uniquement à l'invention et à la technologie, dans le sens où elle n'est pas uniquement située sur le produit, elle doit aussi se baser sur le modèle d'entreprise lui-même (à intégrer dans la culture d'entreprise).

Source de l'illustration :
<https://communicatehealth.com/2015/03/other-things-we-%E2%9D%A4-design-thinking/>

Globalement, on observe que les organisations du travail se sont adaptées aux différents besoins des salariés mais également de celles des entreprises. En effet, il n'est plus rare d'observer des salariés travailler hors de leurs lieux de travail ou encore de devenir des micro-entrepreneurs d'une entreprise. Les entreprises offrent plus de flexibilité à leurs salariés qui leur permettent de garantir la performance du groupe.

En effet, comme observé précédemment, nous nous sommes rendu compte à travers les modèles étudiés que l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des salariés prend une place plus importante. Mais également s'agissant de la gestion de carrière, que les salariés n'hésitent plus à prendre en main. Les entreprises n'ont donc pas d'autre choix que de réadapter leurs organisations internes afin d'évoluer avec leur environnement.

L'émergence de ces nouveaux modes d'organisation du travail est un fait. Les entreprises vivent quotidiennement dans le changement et la réadaptation de leur organisation interne afin de la rendre plus efficace. Toutefois, elle ne peut fonctionner seule. La prise en compte de l'humain est indispensable. La Qualité de Vie au Travail (QVT) est donc un concept que les entreprises ne doivent pas négliger car elle prend en compte l'adaptation nécessaire des organisations face aux nouvelles attentes des salariés.

6.2 La qualité de vie au travail au centre des nouvelles formes d'organisation du travail

La qualité de vie au travail (QVT) est un concept récent qui consiste à placer le bien-être des salariés au centre des préoccupations des entreprises afin d'améliorer la performance et la productivité.

6.2.1 Un concept flou reconnu et encouragé par les pouvoirs publics

La QVT est une notion large. Fruit de près d'un siècle d'observations scientifiques du travail, d'une part, et de négociations entre partenaires sociaux, d'autre part, la QVT recouvre de nombreux aspects de la vie au travail. Le concept de qualité de vie au travail émerge dans le discours des chercheurs dans les années 1970. C'est lors de la conférence d'Arden House, tenue en 1972 aux États-Unis, que l'expression « quality of working life » a été utilisée pour la première fois. Différentes écoles de pensée qui traitaient du concept de QVT sans nécessairement le définir se sont réunies. On trouve en 1977 une première « définition » de la QVT par Louis E. Davis, qui s'inscrit dans le courant de l'approche sociotechnique. Selon lui, la qualité de vie au travail « *devrait s'appliquer à la nature des rapports entre le travailleur et son environnement général et mettre en évidence la nécessité de tenir compte, dans l'organisation du travail, aussi bien du facteur humain, souvent négligé, que des facteurs techniques et économiques* ».

Selon l'article 1 de l'accord national interprofessionnel de 2013, qui a pour objectif de favoriser la qualité de vie au travail et l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, la qualité de vie au travail peut se concevoir comme « *un sentiment de bien-être au travail perçu collectivement et individuellement qui englobe l'ambiance, la culture de l'entreprise, l'intérêt du travail, les conditions de travail, le sentiment d'implication, le degré d'autonomie et de responsabilisation, l'égalité, un droit à l'erreur accordé à chacun, une reconnaissance et une valorisation du travail effectué* ». La qualité de vie au travail est donc un sujet complexe car de nombreuses thématiques sont imbriquées.

Le concept de qualité de vie au travail était initialement lié au domaine de la santé. Avec la montée en puissance des risques psycho-sociaux et du stress au travail, ce concept a été transposé au monde de l'entreprise. La loi du 17 août 2015 (dite Rebsamen) a instauré un axe de négociation consacré à la Qualité de Vie au Travail (QVT) et à l'égalité professionnelle. Le concept de qualité de vie au travail prend en compte les conditions dans lesquelles les salariés exercent leur travail et leur capacité à s'exprimer et à agir sur le contenu de celui-ci. Ici, les conditions de travail doivent être entendues comme l'environnement de travail, les conditions d'emploi et les conditions de vie extraprofessionnelles. La capacité à s'exprimer et à agir fait référence au dialogue social, au caractère participatif du fonctionnement de l'entreprise et au soutien managérial. Le contenu du travail doit être appréhendé sous l'angle de l'autonomie, de la valeur et du caractère enrichissant du travail.

De nos jours, de nombreux experts tant internationaux que français, tentent par ailleurs de se doter d'outils, d'indicateurs concrets et mesurables afin de mesurer l'impact de la QVT sur la performance de l'entreprise.

6.2.2 Un lien établi entre QVT et performance

L'engagement des salariés dans leur travail quotidien est source de performance et d'innovation pour une entreprise, sachant que la qualité de l'engagement dépendra des efforts poursuivis par l'employeur pour donner un contenu enrichissant aux tâches effectuées, offrir à chacune et à chacun des parcours professionnels motivants et chercher les solutions les mieux adaptées pour concilier vie professionnelle et vie personnelle. La question du lien entre le niveau ressenti de qualité de vie au travail et la performance globale de l'organisation est souvent abordée par la négative : de nombreux chiffres témoignent des coûts des risques psychosociaux, du stress, de

l'absentéisme. De façon positive, de plus en plus d'entreprises intègrent des axes et des indicateurs de suivi de la qualité de vie au travail de leurs salariés, notamment dans le cadre de leur politique de RSE (Responsabilité sociale et sociétale des entreprises)⁹⁹. Des enquêtes régulières de type "baromètre social", mais aussi des négociations sur ce sujet avec les partenaires sociaux, l'organisation du travail, le fait de favoriser l'expression directe des salariés sont autant de leviers pour mesurer et améliorer la qualité de vie au travail. Il est aisé d'évaluer l'impact sur la productivité, le taux d'accidents du travail ou l'absentéisme. De même, la formation des managers sur ces sujets est un investissement stratégique pour une performance durable.

De nombreux travaux de recherche mettent en évidence des liens entre la qualité de vie au travail et la performance économique des entreprises. La qualité de vie au travail facilite le recrutement des employés dans l'entreprise¹⁰⁰. Elle peut constituer un réel facteur d'attractivité, notamment auprès des jeunes, alors même que la notation des entreprises par leurs salariés tend à prendre de l'importance (notamment via le site Internet Glassdoor). Elle est aussi un déterminant de l'engagement des salariés. Rappelons que les salariés engagés dans l'entreprise sont moins souvent absents, moins stressés, changent moins souvent de poste ou d'entreprise, fournissent plus d'efforts, font un travail de meilleure qualité et prennent plus d'initiatives. Les gains espérés de l'engagement sont donc potentiellement importants.

Les mesures mises en place dans le cadre de la QVT peuvent porter sur l'autonomie des salariés et sur la part qui leur est accordée dans les décisions qui les concernent. La clarification des rôles de chacun et de la charge de travail du collaborateur sont aussi des éléments à prendre en compte dans l'amélioration de la qualité de vie au travail. Du point de vue de la politique RH, ces mesures doivent permettre à l'employeur de témoigner de la reconnaissance à ses salariés. Il s'agit également d'un moyen de montrer que le bien-être des collaborateurs est essentiel pour l'entreprise. Enfin, de manière plus générale, la QVT permet d'aborder la question de la conciliation entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

En définitive, l'hypothèse d'une corrélation entre QVT et performance économique semble établie. Le débat qui subsiste porte plus sur le sens de la relation. Il faut plutôt voir cette interaction comme un cercle vertueux à enclencher. D'une part, la qualité de vie au travail est un levier de compétitivité pour les entreprises car elle permet de mobiliser pleinement le potentiel des employés et de l'organisation. D'autre part, la performance est un signe et une

⁹⁹ Cabinet Deloitte, « Tendances RH 2016 Nouvelle organisation, nouveaux plans de vol », juillet 2016.

¹⁰⁰<http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/96375/competitivite-et-qualite-de-vie-au-travail-sont-liees-selon-des-experts.html>

condition de la santé des salariés, ainsi qu'un moyen de trouver des ressources qui peuvent être consacrées à l'amélioration des conditions d'exercice du travail.

Dans ce cadre, les pratiques organisationnelles et managériales jouent un rôle prépondérant. Ces dernières peuvent en effet dégrader ou améliorer la qualité de vie au travail des salariés. Au regard des nombreux dispositifs législatifs et des enjeux stratégiques pour les entreprises, elles connaissent des mutations importantes. Les managers sont en effet porteurs d'un certain nombre de processus au sein des entreprises.

6.3 Les nouvelles formes d'organisations du travail : critiques et limites.

Les nouvelles formes d'organisation du travail apparues récemment peuvent faire évoluer, de manière plus ou moins positive, la vie du salarié, le rôle dévolu au manager ainsi que les frontières entre vie professionnelle et vie privée.

6.3.1 Le risque d'hyper sollicitation du salarié

Ces modèles émergents permettent de façon globale, une fluidification de la communication interne.

En effet, la communication, grâce aux nouvelles technologies et aux nouvelles tendances de proximité et de simplification des relations au travail, devient désormais instantanée.

Les collaborateurs de l'entreprise sont donc au courant de tout ce qui se passe en interne. La transparence et l'horizontalité sont reconnues pour donner du sens et responsabiliser.

Cela va leur permettre de se sentir plus impliqués et d'avoir la possibilité de s'impliquer encore plus en participant à plusieurs projets.

Les informations directes et instantanées vont aussi simplifier les procédures, qui vont s'écourter, permettant aux travailleurs d'avoir une certaine flexibilité dans l'organisation de leur travail puisqu'ils seront plus autonomes et dépendront moins d'une validation de la hiérarchie, initialement difficilement accessible.

Cependant, cette fluidification a ses limites. Le risque étant que le flux et la vitesse de l'information soit trop dense pour que l'homme puisse suivre la cadence. A terme, il se peut qu'il n'arrive plus à traiter tout ce qu'il est "censé" traiter et se sente surmené.

De plus, comme les canaux de communication se démultiplient, les salariés seront constamment « connectés » à l'entreprise et au travail. Cette surexposition risque de les rendre moins efficaces

car la gestion des priorités sera plus complexe et le temps de réel repos n'existera petit à petit plus : son équilibre vie professionnelle/vie privée sera déstabilisé. Nous pouvons déjà observer ce phénomène dans le télétravail.

Les conséquences pourraient être très négatives puisqu'un important risque psychologique, peu présent il y a quelques années, fait son apparition. Sans oublier que les risques psychologiques sont moins évidents à manager que les risques physiques puisqu'ils sont propres à chaque personne. Le mieux est donc de les éviter¹⁰¹.

6.3.2 Le métier de manager à repenser

D'un point de vue Ressources Humaines, le métier de manager quant à lui ne ferait qu'en pâtir de ces phénomènes nouveaux au travail.

Le déploiement de la Qualité de Vie au Travail nécessite un accompagnement spécifique de la ligne managériale.

Son énième rôle est déterminant dans la mise en place de nouvelles formes d'organisation. Or, être un "bon" manager, de nos jours, paraît de plus en plus impossible : les responsabilités sont de plus en plus lourdes et son champ d'action de plus en plus vague.

Les managers sont déjà en surmenage et le futur de leur métier annonce des risques psychologiques et psychiques significatifs¹⁰². L'être humain à ses limites, les managers aussi.

6.3.3 L'élargissement des frontières du travail et ses incidences sur les collaborateurs

Tous ces modèles mènent de plus en plus de travailleurs à une certaine indépendance. Cette nouvelle forme de relation professionnelle va notablement se développer dans les années à venir.

¹⁰¹ Cabinet Deloitte, « Tendances RH 2016 Nouvelle organisation, nouveaux plans de vol », juillet 2016, 76 pages.

¹⁰² <http://www.capital.fr/carriere-management/coaching/la-matrice-une-organisation-du-travail-efficace-mais-mal-appliquee-813307>, Capital avec Management

Les contrats courts vont à terme dominer les embauches et se développer sous de nouvelles formes, comme c'est déjà le cas dans certains pays développés (ex : Etats-Unis, Canada ...).

De nouvelles formes d'emplois semi-dépendants naissent en France. Elles permettront aux employeurs ainsi qu'aux travailleurs d'être à priori plus libres dans leurs choix et plus flexibles dans leur activité.

C'est notamment au niveau juridique que des questions se posent car ces formes de travail, actuellement, sont peu réglementées. Ce manque de cadre va certainement susciter de nouveaux contentieux. Les entreprises et l'Etat devront donc développer leurs expertises juridiques pour ne pas exposer les travailleurs et employeurs à des risques et les protéger ¹⁰³.

6.3.4 Une sociabilisation plus délicate des collaborateurs

Les organisations du travail telles que le télétravail auront des répercussions négatives si elles sont utilisées trop fréquemment.

Les salariés en « Home Office » sont mis à l'écart du collectif de travail et perdent en visibilité dans leur entreprise. Nous observons donc un phénomène de « mercenarisation » de la relation de travail.

En effet, la relation entre le collaborateur et l'entreprise devient uniquement financière et les salariés ont un accès plus restreint à certaines informations, notamment informelles.

Le salarié se sent alors moins attachés à son entreprise et à ses collègues et il devient donc beaucoup plus difficile de le fidéliser ¹⁰⁴.

¹⁰³ <http://evene.lefigaro.fr/citation/chefs-doivent-tout-rapporter-principe-gouvernement-doivent-etre-h-38389.php>

¹⁰⁴ Cabinet Deloitte, « Tendances RH 2016 Nouvelle organisation, nouveaux plans de vol », juillet 2016



BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES

- BRIGNANO Sophie, *Communication Rh quelles réalités ? 50 décideurs partagent leur expérience terrain*, édition n°1 Entreprises et Carrières, Paris, 312 pages.
- CHAMINADE Benjamin, *Attirer et fidéliser les bonnes compétences, créer votre marque employeur*, AFNOR Editions, 2006, 337 pages.
- DEJOUX Cécile, THEVENET Maurice, BENDER Anne-Françoise, CONDOMINES Bérangère, MARBOT Eléonore, NORMAND Etienne, PENNAFORTE Antoine, SILVA François et STORHAYE Patrick, *Fonction RH : Politiques, métiers et outils des Ressources Humaines*, Broché, 4ème édition, Paris, 2015, 526 pages.
- KAPFERER Jean Noel, *Ce qui va changer les marques*, Editions d'organisation, 09/2005, 536 pages.
- LA PINTA Franck, BERTHELOT Vincent, *Marketing RH - accompagner la transformation digitale des ressources humaines*, 2ème édition, Studyrama, Focus RH, 23 octobre 2015, 320 pages.
- LIGER Philippe, *Marketing RH : comment devenir un employeur attractif*, Dunod, 4ème édition, Paris, 2016, 192 pages.
- MINTZBERG Henry, *Manager : ce que font vraiment les managers et ce qu'ils pourraient faire mieux*, Broché, Paris, 2014, 183 pages.
- PANCZUK Serge et POINT Sébastien, *Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines*, Editions d'organisation Eyrolles, 2008, Paris, 240 pages.
- PERETTI Jean-Marie, *Ressources Humaines*, Vuibert, 2015, 642 pages.

- PETITBON Frédéric, AUBERT Alain et CLAISSE Christophe, *Renouveler le modèle social de l'entreprise : du business model au modèle social d'entreprise*, Dunod, Paris, 2013, 156 pages.

ARTICLES SCIENTIFIQUES

- ARNAUD Stéphanie, *Gestion personnalisée des ressources humaines : implications et enjeux*, Management & Avenir, 2009/8, n°28, p.294-314
- BOURDU Émilie, PERETIE Marie-Madeleine, RICHER Martin, *La qualité de vie au travail : un levier de compétitivité Refonder les organisations du travail*, Presses des Mines, Paris, 2016
- CHARBONNIER-VOIRIN Audrey et al., *L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation*, Revue de gestion des ressources humaines 2014/3 (N° 93), p. 3-17.
- CHARBONNIER-VOIRIN Audrey, VIGNOLLES Alexandra, *Marque employeur interne et externe. Un état de l'art et un agenda de recherche*, Revue française de gestion, 2015/1 (N° 246), p. 63-82
- DALMAS Michel et LIMA Marcos, *Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH*, Management & Avenir, 2016/8, n°90, p.151-174
- GETZ Isaac, *En quête d'entreprises jouant la liberté et le partage du rêve*, Le journal de l'école de Paris du management, 2012/3, n°95, p.8-15
- MOUSLI Marc, *Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ?*, L'Économie politique, 2016/3, n°71, p.40-52.
- NAMOIN Yao, *Génération Y et marketing RH : une approche générationnelle de la communication de recrutement en France*, Communication et organisation, 40 | 2011, p. 59-70
- NAMOIN Yao, *Communication de recrutement et/ou marque employeur ?*, Communication & management 2013/2 (Vol. 10), p. 73-85

- NICOLAS Eline, RENAULT Sophie, *La validation des acquis de l'expérience comme outil de marketing des ressources humaines*, le cas McDonald's, p. 103 à 126. @grh, Vol. 3, n° 12, pp. 103-126
- PERETTI Jean-Marie, *Regard croisés sur l'engagement : Comment obtenir l'engagement des salariés en 2013 ?*, Question(s) de management, 2012/2, n°1, p.119-137.
- VENIARD Antoine, *Implication et employabilité : un engagement réciproque entre salarié et employeur à construire*, Management & Avenir, 2011/9, n°49, p.84-101

ARTICLES DE PRESSE ET DE REVUES PROFESSIONNELLES RH

- ARVEILLER David, *La fidélisation des salariés : une tentative de réponse à la pénurie de main d'œuvre*, Les cahiers du DRH, numéro 36, Editions LAMY, 2000.
- BLANCOT Carole, *Le marketing RH : nouvelles dimensions de la GRH et du Marketing*, <http://gestionpaiegrhquichoisir.com/2010/04/le-marketing-rh-nouvelle-dimension-de-la-grh-etou-du-marketing/>, consulté le 5/07/17.
- BURGER Philippe, *Et si les RH et le marketing fusionnaient*, HBR France, 10/09/2015
- Conviction RH <https://www.sharedconvictions.com/fr/news/le-big-data-rh-en-questions/>, consulté le 3/03/17.
- DAMGE Mathilde, *De quoi l'« uberisation » est-elle le nom ?*, Le Monde http://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2015/06/26/de-quoi-l-uberisation-est-elle-le-nom_4662261_4355770.html, le 26/06/15.
- DAVOINE Lucie et MEDA Dominique, *Quelle place le travail occupe-t-il dans la vie des Français par rapport aux Européens ?*, Informations sociales, 2009/3, n°153, p.48-55.
- FALQUY Ingrid, *Les champions du bonheur au travail*, Les Echos, N° 22470, 21/06/17.
- FRANCK Emmanuel, *Flex Office BNP entre dans le poste-modernisme*, Entreprise et carrière <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/98023/bnp-entre-dans-le-poste-modernisme.htm>, 20/01/17.

- GIRAULT Jean-Bernard, *Comment le big data devient la pièce maîtresse des RH*, novembre 2016. <http://www.journaldunet.com/management/expert/65591/comment-le-big-data-devient-la-piece-maitresse-des-rh.shtml>, consulté le 3/03/17.
- HACHE-BARROIS Mélanie, *Marque employeur : 6 étapes inspirées du marketing pour une gestion efficace de la marque employeur*, Les Echos, 18/03/16.
- LEBLANC Virginie, *Compétitivité et qualité de vie au travail sont liées*, Entreprise et carrière <http://www.wk-rh.fr/actualites/detail/96375/competitivite-et-qualite-de-vie-au-travail-sont-liees-selon-des-experts.html>, le 12/10/16.
- THIBAUT Théry, *Marketing RH : Et si on prenait les collaborateurs pour des clients ?* <http://www.solutions-numeriques.com/114409/>, 2015 - consulté le 3/07/17.
- VAN LAETHEM Nathalie, *Comment le mix-marketing est passé de 4P à 10P, mars 2011* <http://www.marketing-strategie.fr/2011/03/20/comment-le-mix-marketing-est-passe-de-4p-a-10p/>, consulté le 05/07/17.
- ZANDA Jean-Louis, *Les employeurs qui recrutent par Internet*, Les Essentiels, éditeur Noisy-Le-Grand ANPE, Paris, 2005, 28 pages.

ETUDES

- Baromètre Edenred-Ipsos, « Comprendre le bien-être au travail », 2016.
- Dares, « Autonomie dans le travail », 2015.
- Etude Deloitte, « Qualité de vie au travail, et le bonheur ? », 2015.
- Etude Deloitte, « Tendances RH 2016 Nouvelle organisation, nouveaux plans de vol », juillet 2016, 76 pages.
- Etude Towers Watson, « Panorama complet des perceptions et préoccupations des collaborateurs à travers le monde », 2014.
- Etude Eurofound, « 6th European working conditions survey », 2015.
- Ipsos, « La flexibilité au travail, levier d'engagement des salariés », 2017.

THESES ET MEMOIRES

- DURONI Agnès, De la marque employeur aux enjeux RH, Thèse HEC, 2011, 72 pages

SITES WEB

- http://www.ifore.developpement-durable.gouv.fr/IMG/pdf/conference_bien_etre_19_3_13-2.pdf, consulté le 12/09/17.
- <http://management-rse.com/2016/07/07/defi-de-lautonomie-nest-lentreprise-quil-faut-liberer-travail/>, consulté le 02/04/17.
- <http://www.gpomag.fr/web/etudes/les-attentes-des-salaries-sur-leur-environnement-de-travail>, consulté le 12/09/17.
- <http://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2015/12/9038-la-reconnaissance-attente-numero-un-des-salaries/>, consulté le 07/07/17.
- <http://www.tns-sofres.com/publications/les-francais-au-travail-2014>, consulté le 22/06/17.
- <http://www.tns-sofres.com/publications/les-francais-et-la-qualite-de-vie-au-travail>, consulté le 12/05/17.
- <http://www.usinenouvelle.com/article/fideliser-ses-salariessur-fond-de-reprise-economique-les-cols-blancs-et-meme-les-cols-bleus-ont-envie-de-prendre-le-large-ils-se-comportent-aujourd-hui-comme-des-clients-internes-insatisfaits-les-indu.N100176>, consulté le 22/06/17.
- <https://blog.generalivitality.fr/attentes-collaborateurs-bien-etre/>, consulté le 12/07/17.
- <https://www.deloitterecrute.fr/wp-content/uploads/2016/06/cp-deloitte-millennial-survey-2016.pdf>, consulté le 22/07/17.
- <https://www.journee-bienetreautravail.fr/>, consulté le 13/04/17.
- https://www.youtube.com/watch?v=IzDzA49a_Vg, consulté le 23/07/17.
- <https://www.myrhline.com/actualite-rh/les-collaborateurs-et-leurs-attentes-professionnelles.html>, consulté le 12/09/17.

- <http://www.rhinfo.com/thematiques/strategie-rh/lien-social/aspirations-et-transformations>, consulté le 03/07/17.
- https://www.scienceshumaines.com/la-reconnaissance-au-travail_fr_22737.html, consulté le 22/07/17.
- <http://www.journaldunet.com/management/0502/050269bien-etre.shtml>, JDN, consulté le 20/04/17.
- <http://www.capital.fr/carriere-management/coaching/la-matrice-une-organisation-du-travail-efficace-mais-mal-appliquee-813307>, Capital avec Management, consulté le 20/04/17.
- <http://facteurh.com/012016/stephanie>, Facteurh, consulté le 20/04/17.
- <http://www.archibat.com/blog/les-espaces-de-coworking-nouvelle-organisation-du-travail/>, RH ArchiBat MAG, consulté le 14/06/17.
- <https://www.boutique.afnor.org/extraits/FA092111.pdf>, AFNOR, consulté le 14/06/17.
- <http://evene.lefigaro.fr/citation/chefs-doivent-tout-rapporter-principe-gouvernement-doivent-etre-h-38389.php>, consulté 14/06/2017.
- <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/25-ans-d-evolution-de-l-emploi-les-5-mutations-majeures-591905.html> , LE FIGARO, consulté le 04/05/17.
- <http://www.latribune.fr/opinions/tribunes/25-ans-d-evolution-de-l-emploi-les-5-mutations-majeures-591905.html> , LE FIGARO, consulté le 04/05/17.
- <http://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/2017-003.pdf>, DARES ANALYSES, consulté le 10/06/17.
- <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1374392?sommaire=1374407>, INSEE, consulté le 13/06/17.
- <http://sabbar.fr/management/la-motivation-et-limplication-des-salaries/> consulté le 03/07/17.
- <http://www.ladn.eu/nouveaux-usages/etude-marketing/ce-que-veulent-vraiment-les-employes/> consulté le 29/06/17.
- <http://www.successfactors.com/lp/global-workforce-survey-fr> consulté le 25/04/17.

- <http://blog.kollori.com/top-des-avantages-des-entreprises-pour-motiver-les-salaries/> consulté le 15/06/17.
- <http://www.afg.asso.fr/wp-content/uploads/2017/03/AFGFicheEpargneSalariale170223web.pdf> consulté le 27/05/17.
- <https://futurstalents.com>, Les 10 meilleurs techniques marketing pour les RH et la marque employeur 2014, consulté le 18/06/17.
- http://www.journaldunet.com/management/dossiers/050272marketing_rh/wacheux.shtml, consulté le 07/11/2017



Formaposte
Ile de France



COLLOQUE RH
20^{ÈME} EDITION
JEUDI 16 NOV. 2017

**PROGRAMME ET RÉSULTATS
DE L'ENQUÊTE**

Le ~~Client~~ Salarié est Roi

AU-DELÀ DE LA MARQUE EMPLOYEUR,
EN QUOI LES POLITIQUES DE MARKETING RH CONTRIBUENT-ELLES
À LA PERFORMANCE GLOBALE DES ENTREPRISES ?



MINISTÈRE DU TRAVAIL

SOUS LE HAUT PATRONAGE DU MINISTÈRE DU TRAVAIL



ORGANISÉ PAR



Formaposte
Ile de France

AVEC LE SOUTIEN DE



CBRE



COLLOQUE RH

20ÈME EDITION

LE CLIENT SALARIÉ EST ROI

Au-delà de la marque employeur, en quoi les politiques de marketing RH contribuent-elles à la performance globale des entreprises ?

JEUDI 16 NOVEMBRE 2017

à l'Espace du Cantenaire, de 13h30 à 17h30

13H30 / ACCUEIL DES INVITÉS

14H / DISCOURS DE BIENVENUE DE LA DIRECTION DU GROUPE IGS, DISCOURS DE MONSIEUR STÉPHANE LARDY, DIRECTEUR ADJOINT DE CABINET AU MINISTÈRE DU TRAVAIL

INTRODUCTION DU COLLOQUE PAR ERIC OUAKNINE, DIRECTEUR D'ACTIVITÉS CFA IGS ET FLORENCE BOURGEOIS, RESPONSABLE DE FORMATION AU CFA IGS

PRÉSENTATION DES RECHERCHES ACADÉMIQUES DU COLLOQUE PAR MARGUERITE, APPRENTIE

14H30-17H / REFLEXION AUTOUR DES 3 ENJEUX DU MARKETING RH

14H30-15H15 / ENJEU N°1 : « ATTIRER LES POTENTIELS »

- Diffusion de l'interview de Cendrine MAILLARD, Responsable projet Développement RH Corporate chez Ayming, sur le « Marketing RH »
- Présentation des recherches sur la marque employeur par Manon, Apprentie
- Retour sur les résultats de l'enquête par Sandy, Apprentie et Sylvain, Alternant
- Interventions de Servane PETIT, DRH chez IDENTICAR et de Muriel NICOU, Responsable Recrutement chez AXA

Conclusion par Julia DE FUNES, philosophe, auteure de « Socrate au pays des process »

15H15-16H15 / ENJEU N°2 : « SATISFAIRE ET VALORISER »

- Projection de la vidéo « Entretien de recrutement : entre rêve et réalité »
- Présentation des recherches sur « la rémunération comme élément de satisfaction » par Louise, Alternante
- Retour sur les résultats de l'enquête par Sonia et Jessica, Alternantes
- Interventions de Franck LA PINTA, Responsable Formations Corporate et Transversales chez Société Générale, d'Anne Laure POQUET, Responsable Développement RH chez Carrefour Market et d'Aurélien SEUX, Co-fondateur et gérant chez Double Sens

Conclusion par Julia DE FUNES, philosophe, auteure de « Socrate au pays des process »

16H15-16H55 / ENJEU N°3 : « FIDÉLISER »

- Projection de la vidéo « caméra café »
- Présentation des recherches sur « les nouvelles attentes des individus » par Mirella, Apprentie
- Retour sur les résultats de l'enquête par Elif et Romain, Alternants
- Interventions de Véronique KOWALCZUK, Responsable de l'innovation sociale et de la qualité de vie au travail chez Société Générale et de Nicolas CAILLOT, Directeur Comp & Ben chez Heineken

Conclusion par Julia DE FUNES, philosophe, auteure de « Socrate au pays des process »

17H30 / CLÔTURE DU COLLOQUE SUIVIE D'UN COCKTAIL

Cette enquête a été réalisée dans le cadre de la préparation de la 20^{ème} édition du colloque RH du 16 novembre 2017, un évènement organisé par la 19^{ème} promotion d'Alternants du CFA IGS et du CIEFA préparant le Titre de l'IGS-RH « Responsable en Management et Direction des RH, sous la supervision de Florence Bourgeois, Responsable de Formation CFA IGS, qui porte cette année sur le marketing au service de la fonction RH.

1. OBJECTIFS ET MÉTHODOLOGIE :

A. OBJECTIFS :

Pour répondre aux enjeux du thème choisi cette année et à l'heure où l'on évoque la notion de bonheur au travail, l'enquête a cherché à **identifier les attentes des individus**, comme on le fait dans le marketing traditionnel avant de lancer un produit ou service. De même, le marketing classique a pour objectif d'attirer les prospects, mais aussi, à plus forte raison, de retenir et fidéliser le client. Dans le cadre de cette enquête, il s'agissait donc également d'envisager **ce qui peut**, a priori, **fidéliser les salariés et leurs compétences**.

Qu'est-ce qui attire un salarié, qu'est-ce qui le motive et le fait rester fidèle à son entreprise ? Pour répondre à cette question, nous avons cherché à comprendre leurs attentes et leurs principales composantes, telles que l'importance de l'image, du secteur d'activités, du métier, de la politique de rémunération ou encore de l'engagement des entreprises en matière de bien-être.

De même, l'une des questions centrales de cette enquête repose sur **la capacité des entreprises à intégrer ces attentes, pas seulement pour attirer mais également pour fidéliser les collaborateurs** : au-delà de l'effet cosmétique de la marque employeur, ces actions sont-elles aussi orientées vers les salariés, véritables clients internes de l'entreprise ? Cette enquête a ainsi permis de faire le point sur l'engagement réel des entreprises sur un certain nombre de sujets, tels que la Qualité de Vie au Travail (QVT), l'éthique et la RSE ou encore la capacité à développer les compétences et offrir des perspectives de carrière.

Tous ces sujets ont été passés au crible pour tenter d'apporter des éléments de réponses à ces différentes questions.

B. MÉTHODOLOGIE GÉNÉRALE

Pour réaliser cette enquête et obtenir une vision exploitable, la plus exhaustive possible, deux méthodes différentes ont été utilisées :

- Une approche quantitative

Un questionnaire composé de 30 questions pour les personnes en poste, incluant des éléments de satisfaction, et de 21 questions pour les personnes sans emploi, a été diffusé par mail entre le 31 mai et le 30 septembre 2017.

Composé de 3 parties distinctes, de questions fermées et de questions à échelle, il dresse un état des lieux des attentes en ce qui concerne l'entreprise, sa taille, sa renommée ; le poste son contenu, les conditions dans lesquelles il s'exerce ; la vision de la qualité de vie au travail, ses composantes et attentes vis-à-vis de l'entreprise.

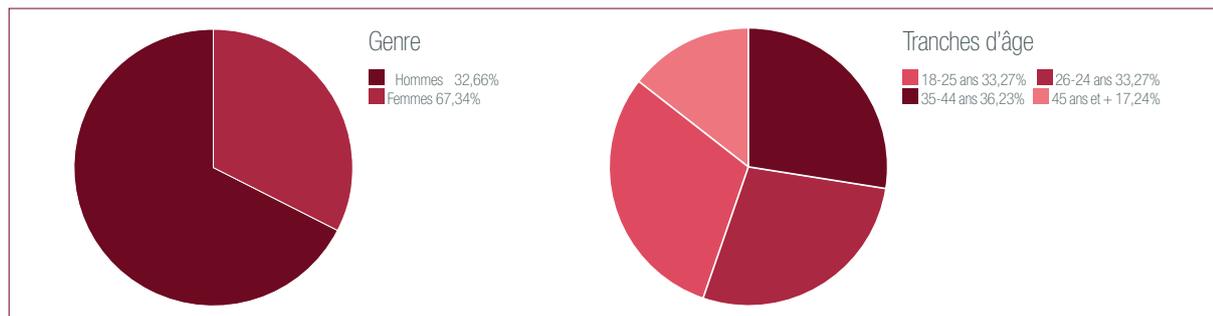
- Une approche qualitative

Pour compléter l'approche quantitative et affiner les résultats, une démarche qualitative a été mise en place. Sous la forme d'entretiens de groupes, tels qu'on les organise avec des consommateurs, 3 types de population ont ainsi été interrogés : les professionnels de la fonction RH, les salariés tous secteurs confondus et les étudiants.

C. PROFILS DES RÉPONDANTS

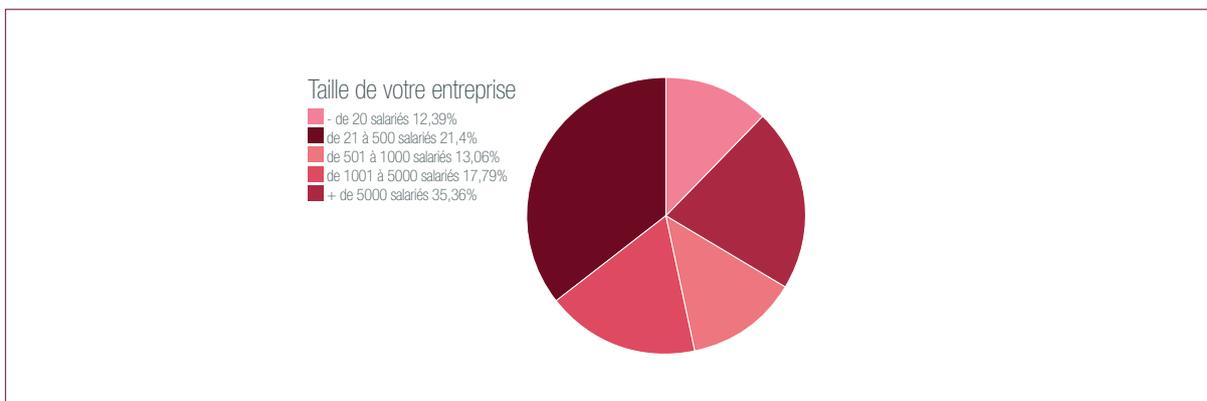
Près de **500 personnes** ont répondu au questionnaire et une quinzaine ont participé à l'enquête qualitative.

Public, majoritairement **jeune et féminin**, ce qui, on le verra, a probablement influencé certaines réponses, avec 1 répondant sur 3 qui se situe dans la tranche des 26-34 ans.



En termes de CSP, les répondants se répartissent assez équitablement entre 3 catégories : les employés (26.5%), les cadres intermédiaires (21.5%) et les étudiants (23%). On compte également 10% de cadres supérieurs et 8% d'agents de maîtrise. Les ouvriers et techniciens sont, pour leur part, sous-représentés (4%). Conformément à ces éléments, les répondants sont globalement qualifiés avec près de 66% ayant un bac+3 et plus.

La très grande majorité est en poste (90%), principalement dans des grandes entreprises de plus de 1000 salariés pour 53% d'entre eux. Si la fonction RH est, compte tenu des personnes qui ont diffusé l'enquête, logiquement surreprésentée (38%) on compte près de 20% de répondants dans les métiers du commerce et du marketing.



2. ATTIRER LES POTENTIELS, UNE AFFAIRE DE NOTORIÉTÉ ?

On pourrait penser que l'envie de travailler dans une entreprise est conditionnée par sa taille et sa notoriété, mais aux yeux de nos répondants, l'entreprise idéale n'a pas nécessairement pignon sur rue.

A. UNE ENTREPRISE DE TAILLE MOYENNE...

Si les répondants travaillent, comme on l'a vu précédemment, principalement dans des grandes, voire des très grandes entreprises, à hauteur de 53%, ils sont, paradoxalement, nombreux à avoir une meilleure perception des structures plus petites que leurs entreprises actuelles :

Personnes salariées	
Selon vous l'entreprise idéale est :	%
Une micro-entreprise (1 à 10 salariés)	4,77
Une TPE (moins de 50 salariés)	14,3
Une PME (entre 50 et 250 salariés)	25,6
Une entreprise de taille intermédiaire (250 à 1000 salariés)	26,6
Une grande entreprise (1000 à 10 000 salariés)	10,1
Une très grande entreprise nationale (plus de 10 000 salariés)	4,52
Une multinationale (plus de 10 000 salariés)	14,1

Personnes non salariées	
Selon vous l'entreprise idéale est :	%
Une micro-entreprise (1 à 10 salariés)	7,5
Une TPE (moins de 50 salariés)	35
Une PME (entre 50 et 250 salariés)	27,5
Une entreprise de taille intermédiaire (250 à 1000 salariés)	12,5
Une grande entreprise (1000 à 10 000 salariés)	0
Une très grande entreprise nationale (plus de 10 000 salariés)	7,5
Une multinationale (plus de 10 000 salariés)	10

C'est aussi vrai pour les personnes n'étant pas en poste, la perception de ces TPE, PME et entreprises de taille intermédiaire, apparaît ainsi très positive ; ils sont en effet plus de 70% à les plébisciter côté salarié et plus de 80% côté personnes non salariées. Ce constat est appuyé par les dires des salariés interrogés, pour l'un d'entre eux, la transformation de son entreprise actuelle, familiale à l'origine en une entreprise de plus de 200 personnes, a nui à son attachement, il ne connaît plus ses collègues, et a perdu du lien avec la direction.

L'image d'une entreprise à taille humaine, voire familiale, rassure, et semble garantir une certaine proximité, ce qui peut paraître paradoxal au regard de la typologie des entreprises de nos répondants.

B. ... ENGAGÉE ET RESPONSABLE

Autres aspects importants aux yeux des répondants, **l'engagement des entreprises sur des thématiques sociétales** : ainsi leur engagement en faveur de la diversité et de l'égalité entre les hommes et les femmes (pour plus de 85% d'entre eux), en matière de protection de l'environnement (pour plus de 70% d'entre eux), de politique sociale (pour plus de 93% d'entre eux) ou plus généralement d'éthique (pour plus de 90% d'entre eux) apparaissent comme des sujets qui rendent les entreprises attractives, d'autant plus pour les femmes, qui, rappelons-le, sont majoritaires dans notre échantillon.

Selon vous, ce qui donne envie de travailler dans une entreprise est :	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	%	%	%	%
Son éthique	2,26	6,03	4,77	4,77
Sa politique sociale / RH	2,01	4,27	4,77	4,77
Son engagement en matière d'environnement / écologie	5,03	24,37	4,77	4,77
Sa politique diversité et non discrimination (genre, âge, handicap, origine...)	2,01	10,05	4,77	4,77

En revanche, les attentes en matière de reconnaissance de ces engagements par la certification ou la labellisation sont moins flagrantes, probablement par méconnaissance de ces dispositifs : à titre d'illustration, près d'1 répondant sur 4 ne connaît pas le label diversité. On peut cependant noter que les certifications environnementales ou QSE sont mieux connues et très bien perçues, de même le label égalité professionnelle est plébiscité par les répondants, là encore, la majorité féminine influe certainement sur ce résultat.

On constate par ailleurs que les entreprises sont globalement engagées sur ces sujets, en particulier celui de la diversité, et que les répondants en poste sont globalement fiers de travailler dans leurs entreprises (80% d'entre eux).

C. RECONNUE MAIS...

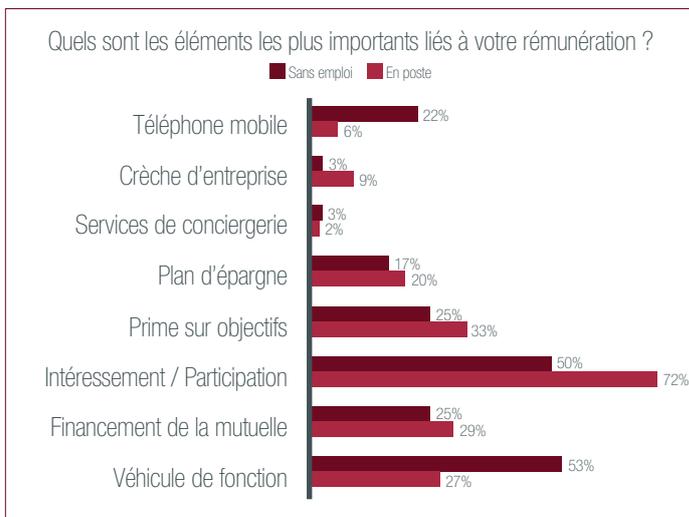
... Mais pas nécessairement médiatisée ! Il apparait effectivement que **la notoriété de l'entreprise est essentielle sans pour autant que sa présence sur les grands médias ou Internet soit nécessaire.**

Selon vous, ce qui donne envie de travailler dans une entreprise est :	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	%	%	%	%
Sa renommée / notoriété	4,77	13,07	54,77	27,39
Son secteur d'activité	3,02	12,56	48,24	36,18
Sa présence à l'international	14,32	33,67	33,17	18,84
Sa présence médiatique et sur internet	12,56	41,46	35,18	10,8

Ce qui peut sembler a priori paradoxal s'explique en réalité par l'importance du secteur d'activité comme l'illustre la réponse d'un des salariés interrogés ; il explique que certaines entreprises sont totalement inconnues du grand public, mais très connues chez les professionnels du secteur d'activités, en particulier sur des marchés en B to B. La notoriété apparait donc comme une notion relative à l'environnement de l'entreprise.

« Je pense que c'est l'entreprise qui aujourd'hui n'a pas pris la mesure et qui n'a pas saisi tous les enjeux et l'importance de la marque employeur [...] Le site est pas top, je l'ai vite refermé. Les missions et la confiance en mon responsable ont été les premiers facteurs d'attraction et l'entreprise en elle-même était secondaire. » : Tel est l'avis de l'une de nos interrogés. **Au-delà de l'entreprise**, et même si son image compte, **c'est aussi et surtout le poste proposé qui fait peser la balance dans un sens ou dans l'autre.**

3. LA REMUNERATION, FACTEUR CLE DE L'INTERET D'UN POSTE ?



Si l'entreprise a son importance aux yeux des salariés et futurs salariés, c'est aussi le poste et ses différentes composantes qui constituent une attente fondamentale pour nos répondants.

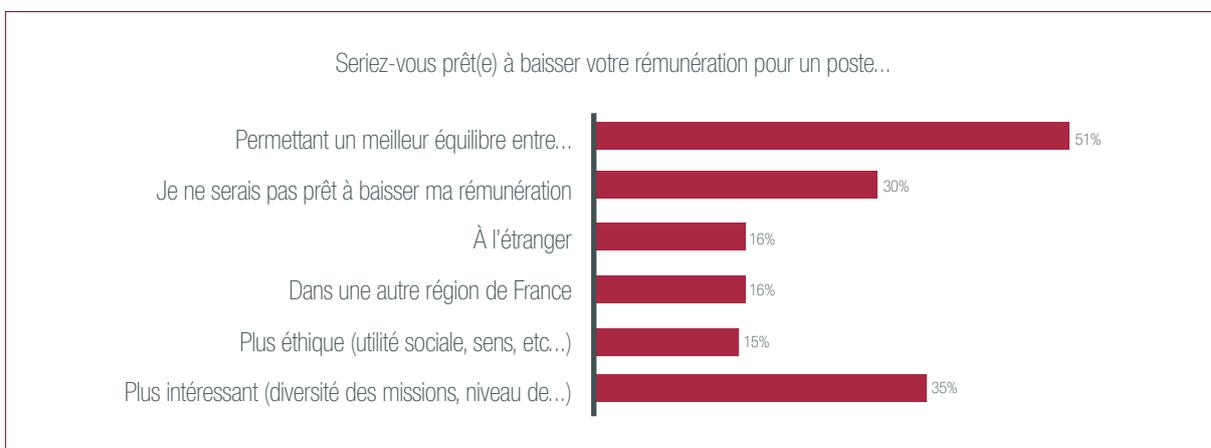
Parmi ses composantes, figure la rémunération, mais est-elle le facteur le plus important dans le choix d'un poste ?

A. LA RÉMUNÉRATION, IMPORTANTE MAIS PAS TOUJOURS ESSENTIELLE

En termes d'attentes plus spécifiquement liées à la politique de rémunération, figurent l'intéressement et la participation, les primes et plans d'épargne. On note que les salariés préfèrent les éléments qui peuvent contribuer à les impliquer davantage dans

leur poste : l'intéressement, la participation et les primes étant liés à la performance individuelle et globale de l'entreprise. Plus généralement, si **la rémunération** est toujours citée en bonne position dans les critères qui rendent un poste intéressant, **elle n'est pas l'aspect le plus important aux yeux de nos répondants**, comme en témoignent les résultats figurant dans le tableau présenté par la suite (cf. tableau 3-c).

Autre enseignement, si environ 1/3 des répondants ne seraient pas prêts à baisser leur rémunération, **plus de 50%** d'entre eux seraient prêts à s'y résoudre **pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée**, un sujet qui, bien qu'il concerne indifféremment les hommes et les femmes, reste cher à ces dernières, majoritaires dans notre échantillon.



De même **l'intérêt des missions confiées apparaît comme un éventuel argument pour accepter de baisser sa rémunération.**

Ces résultats sont à relativiser par la proportion de cadres ayant répondu environ 1 sur 5, et au niveau de satisfaction des répondants sur ce critère, ils sont en effet plus de 55% à juger leur rémunération actuelle satisfaisante.

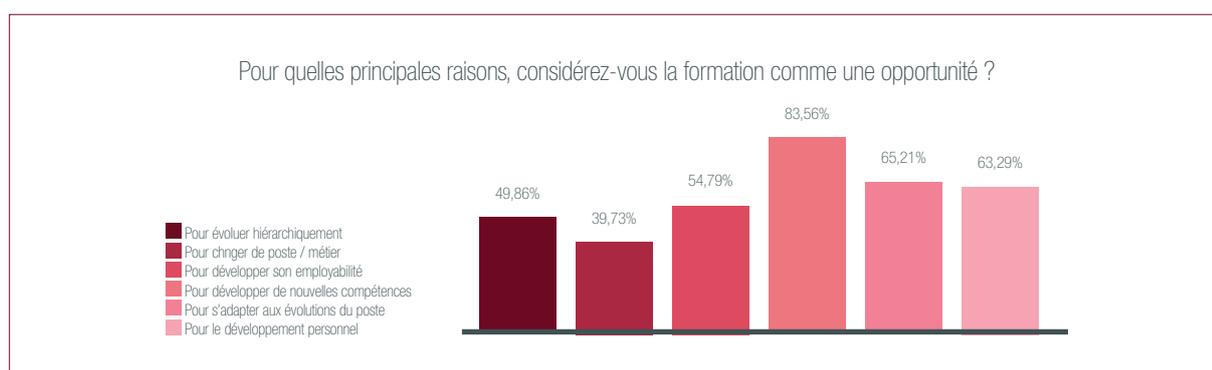
Concernant votre poste actuel :	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	%	%	%	%
Votre rémunération est-elle satisfaisante ?	15,53	28,42	44,47	11,58

De même lorsque nous avons posé cette question aux salariés, l'une d'elle nous a expliqué ne pas pouvoir l'envisager car son niveau de rémunération actuel est déjà trop faible, les étudiants vont dans le même sens en expliquant que la baisse ne peut être trop importante et que cela dépend de leur niveau de rémunération à la base.

En résumé, le salaire reste un sujet important et l'on peut envisager de baisser son salaire à partir du moment où il reste suffisant pour maintenir un niveau de vie satisfaisant.

B. LE DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES ET LE SENS DU TRAVAIL, DES LEVIERS D'ATTRACTIVITÉ

Si la **formation** n'arrive qu'en 8ème position sur les 10 critères d'attractivité d'un poste (cf. tableau 3-c), elle reste très bien perçue par les répondants, puisque plus de 95% d'entre eux jugent qu'elle **représente une opportunité**. Parmi les raisons évoquées, on trouve le développement de nouvelles compétences (83%) ou le développement personnel (63%), pour 1 salarié sur 2 elle permet d'évoluer hiérarchiquement ou de développer son employabilité. :



On peut cependant noter que l'offre de formation proposée par les entreprises est relativement peu satisfaisante pour 1 répondant salarié sur 2. Sur ce point, l'une de nos interrogés RRH dans la distribution spécialisée nous a expliqué qu'elle avait parfois eu du mal à « vendre » les formations, pourtant obligatoires dans son secteur, aux collaborateurs. Elle a donc opté pour une solution, communément utilisée dans le marketing traditionnel, la stimulation par la rareté ! Elle a ainsi envoyé « un mail indiquant qu'il ne restait plus que 3 places, et les inscriptions sont arrivées, cela a même généré des frustrations ! ». La formation est par ailleurs importante car elle permet d'accéder à des évolutions de carrière, qui passent, lorsqu'on interroge nos répondants sur ce point, plus par le fait de se voir attribuer de nouvelles missions (40%), pour lesquelles les nouvelles compétences acquises en formation seront utiles, que par celui de se voir confier des responsabilités managériales. On constate, par ailleurs, que l'offre de formation n'est pas pleinement satisfaisante et que les opportunités de carrière sont quant à elles perçues comme **insuffisantes**.

De même, l'éthique, qui on l'a vu, est importante au niveau du comportement de l'entreprise, ainsi que le sens donné

Concernant votre poste actuel :	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	%	%	%	%
Vos missions sont-elles intéressantes / diversifiées ?	4,74	12,11	49,21	33,95
Avez-vous des opportunités de carrières (promotion, changement de métier...) ?	23,16	32,63	35,26	8,95
Avez-vous des possibilités de formation intéressantes ?	16,84	31,84	38,42	12,89
Avez-vous des opportunités de mobilité géographique ?	37,1	32,89	21,84	8,16
Votre métier a-t-il un sens à vos yeux (utilité sociale, sens des produits et services vendus, éthique...) ?	7,89	15,53	45,26	31,32

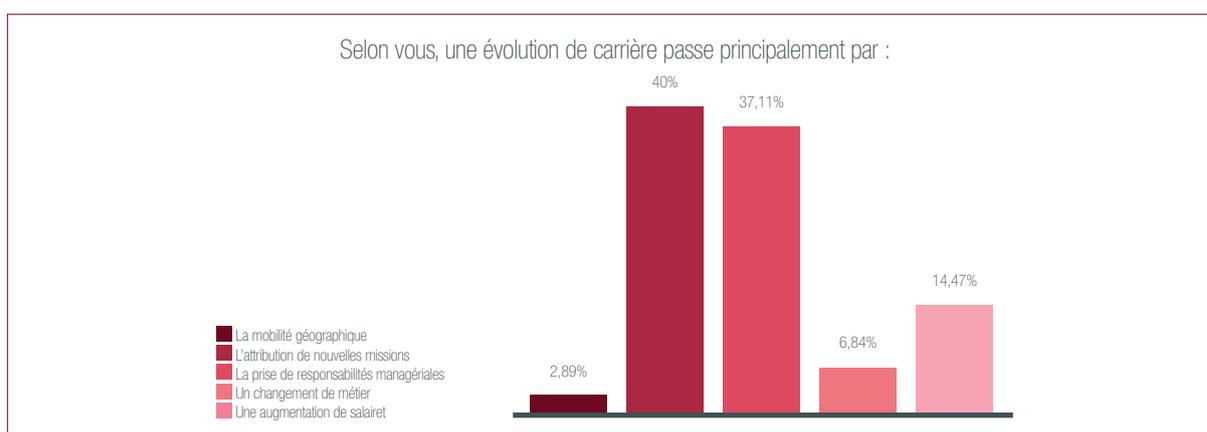
aux missions, sont également des critères qui peuvent rendre un poste attractif. Pour illustrer ce constat, la RRH de la distribution spécialisée a même été jusqu'à dire que : « En fait qu'est-ce qui les attirent chez xxx, il y a ce côté passion, on le revendique, c'est une société de passion. Le créateur d'xxx a créé xxx par passion. C'est sûr qu'on ne va pas les attirer avec notre package de rémunération ». Nos répondants salariés, qui sont, rappelons-le, majoritairement fiers de travailler dans leurs entreprises, jugent par ailleurs que leur métier a une utilité sociale pour près de 80% d'entre eux, résultat cohérent quand on sait que près de 40% de nos répondants exercent un métier dans la fonction RH.

C. UNE DEMANDE D'AUTONOMIE ET DE VARIÉTÉ

Lorsqu'on demande à nos répondants quels sont les 3 facteurs d'intérêt et d'attractivité principaux d'un poste, on pourrait imaginer que la rémunération, comme évoqué plus haut, arrive en première position, or ce n'est pas tout à fait le cas. En effet, si **la rémunération reste le critère le plus cité en nombre, son classement moyen est inférieur à un autre critère, celui de la diversité des missions**, qui, si l'on pondère le nombre de citations par le classement moyen, arrive en première position.

Parmi ces critères, quels sont à vos yeux les 3 qui rendent un poste intéressant / attractif ? Classez-les par ordre d'importance :	Citations en %	Classement moyen	Classement pondéré
Diversité des missions	61,58	1,85	1
Degré d'autonomie / prise d'initiative	46,32	1,97	4
Niveau de rémunération	68,42	2,07	2
Perspectives d'évolution / carrière	39,21	2,07	5
Politique de formation	5,26	1,85	8
Déplacements professionnels	2,37	2,33	10
Perspectives de mobilité géographique	3,68	2,36	9
Dimension éthique	6,05	1,83	7
Travail en équipe	11,05	2,21	6
L'ambiance au travail	55,79	2,01	3

Le tableau ci-dessus met clairement en évidence que 5 critères se détachent lorsque l'on interroge sur ce qui rend un poste attractif : la diversité des missions, la rémunération, l'ambiance de travail, le degré d'autonomie et les perspectives de carrière. Ce dernier critère est lié à l'attente en matière de diversité des missions, lorsqu'on demande à nos répondants par quoi passe une évolution de carrière, on observe que cette dernière repose principalement par l'attribution de nouvelles missions, avant même d'évoquer la prise de responsabilités managériales.



Lors des entretiens de groupe, cette notion est également ressortie, la polyvalence constitue une attente autant qu'un levier manifeste de fidélisation car elle peut permettre plus de transversalité et plus d'implication dans son poste et dans les projets de l'entreprise.

Plus globalement, **ce besoin d'autonomie et de polyvalence**, correspond à des modes d'organisation en projets, voire à un modèle d'entreprise qui écraserait les lignes hiérarchiques pour que chacun puisse contribuer à sa réussite. Il est important à ce stade de rappeler que les répondants, tant du questionnaire, que lors des entretiens, sont des profils qualifiés pour lesquels ce type de réflexion et d'organisation semblent envisageables, alors qu'il apparaît plus compliqué de l'appliquer à des métiers de production et/ou peu qualifiés.

4. L'AMBIANCE DE TRAVAIL, PIERRE ANGULAIRE DE LA QVT ?

Le tableau présenté dans la partie précédente fait apparaître une autre notion fondamentale, celle de **l'ambiance de travail qui arrive en 3ème position dans les facteurs d'attractivité d'un poste**. Cela amène à s'interroger sur le rôle de l'entreprise en la matière, si l'organisation peut favoriser cette bonne ambiance et influencer la prévention du stress et la qualité de vie au travail (QVT).

A. UNE ORGANISATION ENTRE PROXIMITÉ ET AUTONOMIE

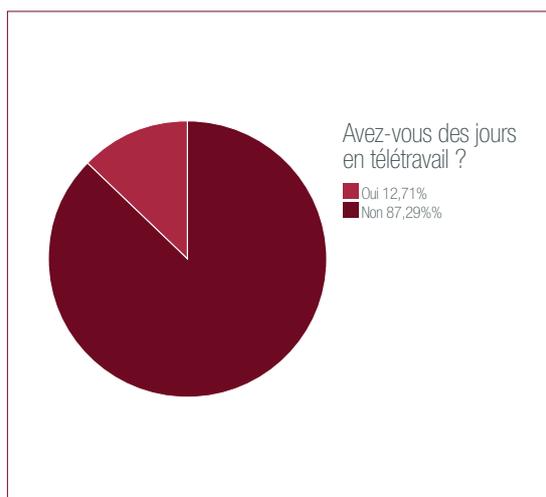
Si l'on se réfère à la typologie de l'entreprise idéale, on s'aperçoit que les petites structures sont plébiscitées, la proximité constitue donc une attente forte. Cette proximité commence dès l'intégration d'un nouveau collaborateur, les interviewés RH ont en effet insisté sur ce point et sur le rôle du manager et de l'équipe : « *Lors de l'intégration d'un collaborateur, l'accompagnement est primordial, il ne faut pas qu'il se sente jeté dans le bain directement. C'est pour nous l'occasion de lier le réseau au siège en leur faisant rencontrer le personnel du siège et en leur faisant visiter les locaux* ». Une anecdote rapportée à propos d'une arrivée, vient renforcer cette idée : « *Bruno a de la chance !* » [...] « *sur linkedin j'ai vu une photo d'un bureau avec des stylos, un ordinateur avec une tasse à café à son nom, et un petit commentaire « Salut Bruno, ton bureau est prêt ! on t'attend lundi !* », cette initiative favorise évidemment le développement d'un sentiment d'appartenance par une ambiance bienveillante et attentive.

Toujours dans cet esprit de proximité, nous avons posé une question sur l'organisation de bureau idéale :

Selon vous, l'organisation idéale de votre espace de travail est :	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	%	%	%	%
Un bureau individuel	11,33	22,93	37,29	28,45
Un petit open space (jusqu'à 4 personnes)	12,89	16,85	55,8	14,36
Un grand open space (plateau d'une dizaine de personnes)	58,29	24,31	14,64	2,76
Sans bureau attribué mais avec des postes de travail mobiles (flex office)	53,31	23,2	19,34	4,14
Travail itinérant (nombreux déplacements en clientèle)	41,71	29,28	21,27	7,73
Travail à domicile	12,15	23,48	44,75	19,61

Là encore, **les petits espaces sont préférés aux grands open spaces** ou même aux nouveaux plateaux sans bureau attribué (flex office), plus de 65% des répondants considèrent en effet que le bureau individuel est idéal, et 70% le petit open spaces jusqu'à 4 personnes. Dans les faits, les répondants sont majoritairement installés dans des espaces conformes à leurs attentes, sauf pour un gros quart d'entre dans des grands open spaces ou des flex offices, bien que ce type d'organisation reste marginal chez nos répondants.

Autre enseignement, si le besoin de proximité est clairement exprimé, le travail à domicile est lui aussi plébiscité au même titre que le télétravail ce qui dénote une attente en matière d'autonomie, confirmée par les résultats évoqués précédemment (tableau : 3-c), mais aussi certainement en matière d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : plus de 64% envisagent en effet le domicile comme un espace approprié.



En ce qui concerne le télétravail, sur les 87% de nos répondants n'y ayant pas accès, environ 57% y seraient favorables. On peut s'étonner de ce score relativement faible, car lorsqu'on interroge les personnes qui ont la possibilité de télétravailler, elles sont plus de 91% à avoir une opinion très favorable à propos de cette opportunité. On peut supposer que certains postes ne permettent pas de télétravailler, ou encore que le besoin de proximité et la peur de donner l'impression de ne pas réellement travailler depuis le domicile peuvent expliquer ce résultat.

B. UNE ATTENTE FORTE SUR LA PRÉVENTION DU STRESS

Les répondants ont coupé court à la notion discutable de bon stress vs mauvais stress :

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	%	%	%	%
L'entreprise doit agir pour limiter le stress au travail	0	1,38	34,25	64,36
Il est normal d'être stressé au travail	29,28	45,3	23,76	1,66
Le stress n'est pas un problème pour moi	20,17	32,32	37,85	9,67
Le stress au travail est un problème individuel plutôt que collectif	28,73	40,88	23,48	6,91

Le tableau ci-dessus démontre clairement que les répondants jugent qu'il n'est pas normal d'être stressé au travail (75%), et bien que qu'il ne s'agisse que d'une courte majorité, pour 52% d'entre eux le stress est un problème et est donc mal vécu.

Il est intéressant de noter que **la question du stress est considérée comme collective et de la responsabilité de l'entreprise pour plus de 98%** des répondants en poste, il en est de même pour les personnes non salariées. Ce sujet semble donc représenter **une attente forte**, attente qui ne semble pas comblée au regard des réponses des personnes en poste, qui lorsqu'on leur demande si leurs entreprises actuelles agissent pour limiter le stress au travail, considèrent qu'elles ne sont pas engagées sur le sujet (56%) ou encore ignorent si elles le sont (7%).

Ces résultats amènent à s'interroger sur l'implication des entreprises sur la question et plus encore, sur leur capacité à communiquer sur les actions à l'heure où le stress est de plus en plus souvent considéré comme un risque à intégrer dans la politique SST et le burn out en passe d'être reconnu comme une maladie professionnelle.

C. LA QVT AVANT TOUT UNE QUESTION DE RELATIONNEL

Nous avons aussi cherché à savoir ce que nos répondants percevaient comme composantes de la Qualité de Vie au Travail :

Selon vous, quelles sont les principales composantes de la qualité de vie au travail ?	%	Classement
L'ambiance générale (avec les collègues)	79,01	1
Les relations managériales	47,24	4
La proximité avec le domicile / le temps de trajet	35,91	5
L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée	50	3
Le confort du lieu de travail	16,85	8
Les services offerts par l'entreprise (salle desport, conciergerie, crèche...)	11,05	10
La reconnaissance du travail fourni	53,87	2
L'environnement du lieu de travail (espaces verts, commerces, etc)	8,56	11
L'organisation du travail (répartition des tâches, travail en équipe...)	24,59	6

Si l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée reste une dimension importante, c'est **l'ambiance de travail** qui arrive largement en tête de ce classement ; citée par près de 80% des répondants, elle apparaît **comme l'élément qui contribue le plus directement à la qualité de vie au travail**. On constate également que la dimension managériale est essentielle, qu'il s'agisse de reconnaissance du travail fourni ou de relations avec le manager, elle contribue directement à la QVT.

Êtes-vous d'accord avec les affirmations suivantes ?	Pas d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
	%	%	%	%
L'ambiance avec les collègues limite le stress	1,93	9,12	51,38	37,57
Une mauvaise ambiance avec les collègues génère du stress	1,93	3,87	31,49	62,71
Le télétravail est une opportunité pour réduire le stress	8,29	23,48	40,88	27,35
Le travail peut rendre heureux	1,38	5,8	46,69	46,13

Autre enseignement, l'ambiance aurait un impact direct sur le stress, comme en témoignent les résultats ci-dessus.

Nous évoquions le stress et les attentes qu'il suscite dans la partie précédente, il semblerait qu'aux yeux de nos répondants **le meilleur remède contre le stress soit une bonne ambiance avec les collègues**, et qu'à l'inverse une mauvaise ambiance aurait tendance à générer du stress, ce qui peut se lire autrement : le stress générerait une mauvaise ambiance et serait potentiellement contagieux.

En résumé, le relationnel, qu'il s'agisse de celui avec les collègues, qui doit être empreint de solidarité, ou de celui avec les managers, qui doit être empreint de bienveillance et de reconnaissance, est le premier levier d'une bonne QVT. Il apparaît donc que l'entreprise gagnerait à investir davantage sur des moments de convivialité, de cohésion, tel que l'exprime une RRH lors des entretiens : *«Il faut fédérer les gens, les collaborateurs en créant des petits événements, des liens. On peut travailler sur des petits événements même sans rien faire d'extraordinaire et de très coûteux comme des séances de sport ou des déjeuners.»* Elle insiste aussi sur l'importance d'une culture d'entreprise favorable à ces initiatives, ce qui n'est pas toujours évident.

5. EN SYNTHÈSE, COMMENT RETENIR LES COMPÉTENCES ET LES TALENTS ?

L'un des objectifs principaux du marketing traditionnel, est, outre la capacité à attirer des prospects, la fidélisation des clients, et ce pour plusieurs raisons : il est moins coûteux de fidéliser un client que de le conquérir, un client fidèle peut constituer un véritable ambassadeur de la marque et un client fidèle est rentable car il assure des revenus réguliers.

Cette logique peut tout à fait se transposer aux salariés, dès lors qu'il s'agit de **compétences particulières sur un marché concurrentiel, les entreprises ont tout intérêt à fidéliser leurs talents** ; de la même manière, un salarié épanoui dans son travail peut devenir un ambassadeur de son entreprise ce qui donnera potentiellement envie à d'autres de la rejoindre.

Quels sont les 3 critères primordiaux pour vous donner envie de rester dans une entreprise ? Classez ces 3 critères par ordre d'importance	Citations en %	Classement moyen	Classement pondéré
Les perspectives de carrière	59,05	1,89	1
L'ambiance de travail	64,90	2,1	3
Le niveau de rémunération	67,69	2,1	2
L'équilibre vie privée / vie professionnelle	27,86	1,99	5
L'éthique et la responsabilité de l'entreprise	5,85	2,14	8
La qualité du management	20,06	2,03	6
Le contenu et l'intérêt du poste	42,90	1,76	4
Les possibilités de mobilités géographiques	1,95	2,71	9
La proximité géographique	9,75	2,1	7

Nous avons pour finir interrogé les répondants sur ce qui leur donnait envie de rester dans une entreprise. Si la rémunération reste le critère le plus cité, lorsque l'on croise le nombre de citations avec le classement moyen, ce sont les perspectives de carrière qui arrivent en tête car généralement mieux classées que le critère de la rémunération. Nos interviewés salariés ont aussi évoqué l'ambiance comme facteur d'attachement à l'entreprise, critère qui arrive également en bonne position dans le questionnaire (3ème position).

Au regard de nos résultats et de cette dernière question, si l'on devait formuler des recommandations, nous pourrions proposer, en dehors de la rémunération, 3 axes de travail :

- **Traiter équitablement les collaborateurs** : pour répondre aux attentes en matière de reconnaissance, d'équilibre vie-professionnelle et vie privée mais aussi et surtout de lutte contre les discriminations et d'égalité entre les femmes et les hommes.
- **Offrir des perspectives** : parce que la diversité des missions est le facteur principal d'intérêt d'un poste, qu'une évolution de carrière passe d'abord par l'attribution de nouvelles missions et parce que les perspectives de carrière donnent envie de rester dans une entreprise
- **Investir en faveur de l'ambiance** : parce que cet item permet de réduire le stress, est une contribution directe à la QVT et parce qu'il est considéré comme l'un des éléments qui donne le plus envie de rester dans une entreprise.



LA PROMOTION DES ALTERNANTS ORGANISATEURS PRÉPARANT LE TITRE DE L'IGS-RH



Karine ABIOLA
 SAGEM DÉFENSE SÉCURITÉ
 Chargée de formation
 karine.abiola@igs.igsgroupe.com



Jonathan ABOUDOU AMOUSSA
 CAISSE AUTONOME NATIONALE
 SÉCURITÉ SOCIALE MINES
 Assistant juridique
 j.aboudouamoussa@ciefa.igsgroupe.com



Karine ANGOL
 SGAM AG2R LA MONDIALE
 Assistante RH
 karine.angol@ciefa.igsgroupe.com



Jonathan ARDITI
 BOUYGUES TELECOM
 jonathan.arditi@igs.igsgroupe.com



Uzma ARIF
 ARKEMA
 Chargée de mission développement RH
 uzma.arif@ciefa.igsgroupe.com



Alexandra BAINETAS
 SGAM AG2R LA MONDIALE
 Chargée d'études
 alexandra.bainetas@igs.igsgroupe.com



Anaïka BENTH
 SAINT GOBAIN SERVICES RH FRANCE
 Chargée de formation
 anaika.benth@ciefa.igsgroupe.com



Marion BILLOT-LISAI
 TRANSDEV GROUP
 Chargée de missions RH
 marion.billot@igs.igsgroupe.com



Julie BOLLENGIER-STRAGIER
 NATIXIS
 Chargée de missions RH
 j.bollegierstragie@ciefa.igsgroupe.com



Sandy BONHOMME
 HENKEL FRANCE
 Assistante RH
 sandy.bonhomme@igs.igsgroupe.com



Jules BONHOMMO
 PÔLE EMPLOI
 Chargée de recrutement
 et mobilité interne
 jules.bonhomme@igs.igsgroupe.com



Charlotte BOUCHER
 SAFRAN LANDING SYSTEMS
 Chargée de recrutement
 campus et diversité
 charlotte.boucher1@igs.igsgroupe.com



Mickael BOUMARD
 CARREFOUR HYPERMARCHES
 Chef d'équipe adjoint paie
 mickael.boumard@igs.igsgroupe.com



Marie BOURDIN
 SNCF
 Chargée d'études RH et GPEC
 marie.bourdin@ciefa.igsgroupe.com



Genevieve CAILLIE
 FORMAPOSTE IDF
 genevieve.caillie@igs.igsgroupe.com



Princia CHARLES ÉMILE
 LABCO QUALITY DIAGNOSTICS
 Assistante RH
 p.charlesemile@ciefa.igsgroupe.com



LA PROMOTION DES ALTERNANTS ORGANISATEURS PRÉPARANT LE TITRE DE L'IGS-RH



Sylvain CHATELARD

LA POSTE

sylvain.chatelard@ciefa.igsgrroupe.com



Nicolas CHERIF

FORMAPOSTE IDF

nicolas.cherif@igs.igsgrroupe.com



Merryl CHETRIT

NEXANS

Assistante Développement RH
et relations sociales

merryl.chetrit@ciefa.igsgrroupe.com



Thiémokho CISSOKHO

Chargé de gestion RH

thiemokho.cissokho@igs.igsgrroupe.com



Aurore COCHEPAIN

CARREFOUR HYPERMARCHES

Assistante RH

aurore.cochepain@ciefa.igsgrroupe.com



Amélie COLLOT

RESEAU CLUBS BOUYGUES TELECOM

Assistante RH en rémunération et SIRH

amelie.collot@igs.igsgrroupe.com



Allison COULLAUD

FORMAPOSTE IDF

Chargée de missions RH

allison.couillaud@igs.igsgrroupe.com



Marine COZEMA

PARAMETRIC TECHNOLOGY SA

marine.cozema@ciefa.igsgrroupe.com



Christophe DA SILVA TELES

FRANCE PRINTEMPS

Chargée de RH

c.dasilvateles@igs.igsgrroupe.com



Eugénie DAMAS

CELINE

Chargée de formation

eugenie.damas@ciefa.igsgrroupe.com



Mirella DARTY

FORMAPOSTE IDF

Chargée de missions RH

mirella.darty@igs.igsgrroupe.com



Estelle DEFIEF

NATIXIS

Chargée de gestion RH et reporting

estelle.defief@ciefa.igsgrroupe.com



Marie DELATTRE

TOYOTA MATERIAL HANDLING FRANCE

Chargée de développement RH

marie.delattre2@ciefa.igsgrroupe.com



Lucie DELOGE

AGCO S.A.S.

Chargée de missions RH

lucie.deloge@igs.igsgrroupe.com



Coralie DENOUX

ABBOTT FRANCE

Chargée de formation

coralie.denoux@igs.igsgrroupe.com



Manon DESBORDES

ODDO ET CIE

Assistante développement RH

manon.desbordes@igs.igsgrroupe.com



LA PROMOTION DES ALTERNANTS ORGANISATEURS PRÉPARANT LE TITRE DE L'IGS-RH



Salimata DIABY
EVOBUS FRANCE SAS
Chargée de développement RH
salimata.diaby@ciefa.igsgrroupe.com



Djeriba DIARRA
SUEZ SERVICES FRANCE
Chargée de formation
djeriba.diarra@ciefa.igsgrroupe.com



Marie DIARRA
FRAIKIN FRANCE
marie.diarra@ciefa.igsgrroupe.com



Béni DOMBOLOZI
MOTUL
Assistant RH
beni.dombolzi@ciefa.igsgrroupe.com



Driss DOUACH
SOCIETE GENERALE
Chargé de projet de transformation RH
driss.douach@ciefa.igsgrroupe.com



Hawa DOUCOURE
FORMAPOSTE IDF
Chargée RH
hawa.doucoure@igs.igsgrroupe.com



Laura DUCHAUFOUR
SELECT SERVICE PARTNER
Assistante RH
laura.duchaufour@igs.igsgrroupe.com



Fanny DUCROQUET
CAISSE D'EPARGNE
ET DE PREVOYANCE ILE-DE-FRANCE
Chargée d'études RH
fanny.ducroquet@ciefa.igsgrroupe.com



Snésia DUNTER
FORMAPOSTE IDF
snesia.dunter@igs.igsgrroupe.com



Elif DURMUS
FORMAPOSTE IDF
RRH Généraliste
elif.durmus@igs.igsgrroupe.com



Zainab EDOO
HAYS TRAVAIL TEMPORAIRE
Chargée de recrutement
zainab.edoo@ciefa.igsgrroupe.com



Mathilda FARIS-CRESPO
IDENTICAR
Chargée des RH
m.fariscrespo@igs.igsgrroupe.com



Camille FONTENAY
LES GRANDS MOULINS DE PARIS
Assistante RH
camille.fontenay@ciefa.igsgrroupe.com



Thomas FOURNIER
SOCIETE GENERALE
Chargé de projets RH
thomas.fournier1@ciefa.igsgrroupe.com



Laura GABRIEL
GROUPE CANAL+ SA
Campus manager
laura.gabriel@ciefa.igsgrroupe.com



Mathilde GALHIÉ
STORENGY
Chargée de développement RH
mathilde.galhie@ciefa.igsgrroupe.com



LA PROMOTION DES ALTERNANTS ORGANISATEURS PRÉPARANT LE TITRE DE L'IGS-RH



Floriane GANGLOFF
FAURECIA BLOC AVANT
Chargée de communication
interne et relations sociales
floriane.gangloff@igs.igsgroupe.com



Henintsoa GEORGES
BNP PARIBAS
Chargée de projets sociétaux
henintsoa.georges@ciefa.igsgroupe.com



Nikie GNAGNE AGNERO
PRO BTP
Chargée de développement RH
nikie.gnagneagnero@igs.igsgroupe.com



Anaïs GOMEZ
INSTITUT NATIONAL RECHERCHE
AGRONOMIQUE
Chargée de projet RH
anaïs.gomez1@igs.igsgroupe.com



Jessica GOSSELIN
DEPARTEMENT DE PARIS
Chargée de missions initiatives em-
plois grands comptes
jessica.gosselein@igs.igsgroupe.com



Amine GOUNTIT
ELECTRICITE DE FRANCE - EDF
RH Généraliste
amine.gountit@ciefa.igsgroupe.com



Mélina GRASSART
RESEAU CLUBS BOUYGUES TELECOM
Assistante RH
melina.grassart@igs.igsgroupe.com



Laëtitia HADDOUM
AIR FRANCE
Chargée de développement des RH
laetitia.haddoum2@igs.igsgroupe.com



Agathe JAILLARD
FORMAPOSTE IDF
RRH de proximité en alternance
agathe.jaillard@igs.igsgroupe.com



Pauline KADI
PPG INDUSTRIES FRANCE
pauline.kadi@ciefa.igsgroupe.com



Cindy KAMOUDI
DIADEMYS
Chargée RH généraliste
cindy.kamoudi@ciefa.igsgroupe.com



Romy KIKUMBIDI
FORMAPOSTE IDF
Apprentie RRH
romy.kikumbidi@igs.igsgroupe.com



Svetlana KUZNETCOVA
EGIS
svetlana.kuznetcova@ciefa.igsgroupe.com



Sonia LAGRAA
MUTUELLE GENERALE DE LA POLICE
Apprentie RH
sonia.lagraa@igs.igsgroupe.com



Nadia LANCIEUX
STAR S SERVICE
Chargée RH
nadia.lancieux@igs.igsgroupe.com



Jessica LEIBNITZ
ALSTOM TRANSPORT SA - ALSTRA
Coordinatrice mobilité internationale
jessica.leibnitz@ciefa.igsgroupe.com



LA PROMOTION DES ALTERNANTS ORGANISATEURS PRÉPARANT LE TITRE DE L'IGS-RH



Romain LEITERER
FORMAPOSTE IDF
Chargé de gestion RH
romain.leiterer@igs.igsgroupe.com



Julien LEROY
FORMAPOSTE IDF
Chargé de missions RH
julien.leroy3@igs.igsgroupe.com



Lauriane MADJOUR
PEUGEOT CITROEN AUTOMOBILES
Chargée de développement RH
lauriane.madjour@igs.igsgroupe.com



Pauline MAHIEUX
FORMAPOSTE IDF
pauline.mahieux@igs.igsgroupe.com



Marguerite MATONDO
FORMAPOSTE IDF
marguerite.matondo@igs.igsgroupe.com



Rayanne MEJBRI
CRIT
rayanne.mejbri@igs.igsgroupe.com



Cécile MENDY
SANOFI WINTHROP INDUSTRIE
cecile.mendy@ciefa.igsgroupe.com



Charlotte MINNE
UNIPER FRANCE POWER
RH généraliste
charlotte.minne@ciefa.igsgroupe.com



Vanille MONTEIL
NOVOTEL - NMP FRANCE
Assistante RH
vanille.monteil@igs.igsgroupe.com



Patrick MOREIRA
SALVIA DEVELOPPEMENT
Chargé des RH
patrick.moreira@ciefa.igsgroupe.com



Shéra MUFTI
TOTAL MARKETING SERVICES
Chargée de SIRH
shera.mufti@ciefa.igsgroupe.com



Charlotte NERAUDAU
TREVES SAS
Chargée de mobilité internationale
charlotte.neraudau@ciefa.igsgroupe.com



Cindy NGUYEN
ORANGE
HRBP
cindy.nguyen@igs.igsgroupe.com



Aline NOIREZ
VERLONA - VERALLIA
Chargée de missions RH
aline.noirez@igs.igsgroupe.com



Salama NOURDINE DHURARI
AGENCE NAT SECURITE
DU MEDICAMENT ET PDT DE SANTE
s.nourdinedhurari@igs.igsgroupe.com



Eulalie ONILLON
TOTAL RAFFINAGE FRANCE
Assistante innovation digitale RH
eulalie.onillon@ciefa.igsgroupe.com



LA PROMOTION DES ALTERNANTS ORGANISATEURS PRÉPARANT LE TITRE DE L'IGS-RH



Alicia PAVEE
GOODRICH ACTUATION SYSTEM SAS
Généraliste RH
alicia.pavee@igs.igsgroupe.com



Louise PFERSDORFF
AXA FRANCE IARD
louise.pfersdorff@ciefa.igsgroupe.com



Laetitia PICHOT
NEXITY LAMY
Chargée de recrutement
laetitia.pichot@igs.igsgroupe.com



Caroline PINGRIS BAILO
c.pingrisbailo@igs.igsgroupe.com



Nataliia POLUDA
IPSOS OBSERVER
Talent Acquisition Assistant
nataliia.poluda@ciefa.igsgroupe.com



Sapna POOPALASINGAM
ENGIE - GDF
Chargée de projets RH
sapna.poopalasingam@ciefa.igsgroupe.com



Déborah PUGLIESE
SYMRISE
Chargée de RH généraliste
deborah.pugliese@ciefa.igsgroupe.com



Kawtar RAHMOUNI
NEOSPHERES
Chargée RH
kawtar.rahmouni@ciefa.igsgroupe.com



Nancia RANDRIANARISON
FORMAPOSTE IDF
Chargée de missions RH
n.randrianarison@igs.igsgroupe.com



Nandini RAYNAL
VIPARIS
Chargée RH
nandini.raynal@ciefa.igsgroupe.com



Aurélie REMY
EURO DISNEY ASSOCIES SCA
Assistante RH
aurelie.remy1@igs.igsgroupe.com



Manon REMY
AREVA NP
Chargée de développement RH
manon.remy@igs.igsgroupe.com



Sophia RODOMOND
FORMAPOSTE IDF
Apprentie RRH
sophia.rodomond@igs.igsgroupe.com



Charlotte ROUCHUT
ENTREPRISE GENERALE LEON GROSSE
charlotte.rouchut@ciefa.igsgroupe.com



Laure SAINTPIERRE
MIDAS FRANCE
Chargée RH
laure.saintpierre@igs.igsgroupe.com



Sophia SEGHIR
CASTORAMA FRANCE SAS
Assistante RH
sophia.seghir@igs.igsgroupe.com



LA PROMOTION DES ALTERNANTS ORGANISATEURS PRÉPARANT LE TITRE DE L'IGS-RH



Sonia SI HADJ
FORMAPOSTE IDF
Chargée de missions RH
et communication
sonia.sihadj@igs.igsgroupe.com



Sonia SID ALI
DERICHEBOURG ENERGIE
Chargée de missions RH
sonia.sidali@ciefa.igsgroupe.com



Maria STOJAK
CREDIT DU NORD
maria.stojak@ciefa.igsgroupe.com



Tiéphen TROGNON
PLASTIC OMNIUM VERNON
Chargé de missions RH France
tiephen.trognon@igs.igsgroupe.com



Elodie VANN
GUERBET
Chargée en développement
RH international
elodie.vann@igs.igsgroupe.com



Agathe VIGERIE
SOCIETE GENERALE
Appui RH
agathe.vigerie@ciefa.igsgroupe.com



Thelma WALDBAUM
FORMAPOSTE IDF
Chargée de missions RH
thelma.waldbaum@igs.igsgroupe.com



Karelle ZINBI
SUEZ RV ILE-DE-FRANCE
Chargée RH-Droit Social
karelle.zinbi@igs.igsgroupe.com



COLLOQUE RH

20^{ÈME} EDITION

#colloquerh #marketingrh
www.leblogrh-igs.com

