IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESS℠

COLLECTION RH RECONNECT

DISCONNECT

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 1 04/03/2015 17:04

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 2 04/03/2015 17:04

PRÉFACE

L'IMPÉRATIF DE LA RECONNEXION

Un coup de tonnerre sur la planète RH !

La synthèse des trois études[1] publiées par ADP Research Institute® a été livrée début 2015 à la réflexion de tous, dans un livre blanc intitulé : « Gestion du capital humain déconnectée des salariés. Un état des lieux mondial ». Le titre à lui seul était éloquent, mais le contenu était de nature à faire trembler la planète RH. Il l'est toujours !

Comme dans toute démarche d'enquête, la déconnexion constatée des RH reflète une partie seulement de la réalité, et il faut se garder de toute généralisation abusive. Néanmoins, les perceptions recueillies chez les salariés, les dirigeants et les acteurs de la fonction RH elle-même sont révélatrices d'une tendance d'ensemble que les entreprises ne devraient pas ignorer, car des solutions existent et sont sources de performance pour l'entreprise.

ADP, dans sa conviction intime que la lucidité est la condition du progrès et dans sa croyance en l'importance du rôle de la fonction RH dans le fonctionnement de l'entreprise, a donc choisi de donner suite à une réflexion de fond sur le sujet ; de creuser le diagnostic et ses conséquences ; de proposer, enfin, des solutions pour redonner à la fonction RH ses lettres de noblesse. Car une chose nous apparait certaine : ce n'est qu'en restaurant une fonction RH forte et opérationnelle que nos entreprises retrouveront le chemin de la croissance. Et il y a urgence !

« HR Disconnect » : un délitement du lien social

Les importantes disparités de perceptions relevées, que ce soit en Europe ou dans le reste du monde, attestent fondamentalement d'un déficit global du lien social. Certains chiffres l'illustrent bien.

Nous avons donc soumis cette problématique à nos clients, afin d'éclairer ce constat par leurs expériences complémentaires. Vous trouverez d'ailleurs dans ce second livre blanc, dédié aux résultats France, des témoignages éclairants.

Il ne s'agit pas de prétendre à un recensement exhaustif des causes qui permettent d'expliquer cette perte de lien social, d'autant que les causes en question se répartissent dans le temps et dans l'espace avec une complexité systémique indéfrichable, et qu'elles ne sont même pas identiques selon les tailles et les secteurs d'activité. Il s'agit en revanche de proposer quelques angles d'analyse qui permettent de jeter une lumière sur ce qui est vécu au sein des entreprises.

Des symptômes au diagnostic

Pour tenter d'y voir plus clair, nous avons donc repris les résultats clés de nos trois études au travers de différents vecteurs d'analyse, allant de l'engagement à la qualité de vie, en passant par le service rendu, le management, la reconnaissance et le développement professionnel. Vous les découvrirez au fil de la lecture.

Du diagnostic au « Reconnect » : l'étape suivante !

Mais nous ne comptons pas en rester là. Les mois qui viennent vont faire l'objet d'intenses consultations et réflexions auprès de nos clients, de notre écosystème, des lecteurs, contributeurs et experts de RH info. Car, *in fine,* ce sont les solutions qui nous intéressent tous vraiment ! Et elles ne s'improvisent pas. Au-delà de quelques fondamentaux à retrouver, il va falloir entrer dans le règne de l'inédit. Gageons donc que l'automne 2015 prendra des allures de printemps pour nombre d'entreprises !

Eddy CORCOS
Directeur de l'activité Human Capital Management ADP

IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESS℠

[1] ADP Research Institute® a mené trois études : « Employee Perspectives on HCM », février 2013 ; « Quantifying Great HCM Study », février et mars 2013 ; « HR 360 Study », octobre 2013.

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

24%

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

C’est le nombre de salariés extrêment ou très satisfaits de la fonction RH.

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

Quels constats et quelles pistes de travail pour la fonction RH en France ?

Au travers de 6 thématiques :

1 L'engagement des salariés p7

2 La qualité du service rendu RH p11

3 Le management p15

4 La reconnaissance p19

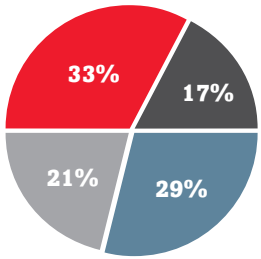
5 Le développement professionnel p23

6 La qualité de vie au travail, mobilité, flexibilité p27

Afin d'avoir une meilleure compréhension des attentes et des opinions des salariés à propos de leur entreprise et de la fonction RH l'étude a été réalisée selon les modalités suivantes :

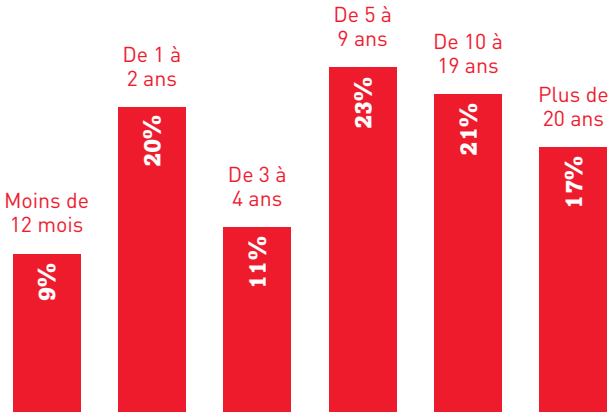
- L'enquête a été réalisée en ligne du 12 au 28 février 2013 auprès de salariés issus de 10 pays. Parmi les 5 659 répondants, **509** sont des salariés français (ADP n'a pas été présenté comme le commanditaire de l'étude). Ce livre blanc vous délivre la perception des salariés français sur la gestion du capital humain en entreprise.
- **Le Profil des répondants:**
  Des **hommes** et des **femmes** de 18 à 69 ans, **salariés** (à temps plein ou temps partiel avec un minimum de 15 heures par semaine), ou entrepreneurs individuels.

L'enquête s'appuie sur un échantillon représentatif de répondants par taille de société :



Nombre de salariés :
Plus de 10 000
Entre 1000 et 9 999
Entre 50 et 999
Moins de 50

Et d'ancienneté des salariés :



© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

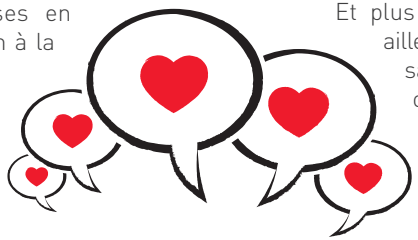
ADP_LivreBlanc_BAT.indd 6 04/03/2015 17:04

L'engagement des salariés AU PLUS BAS

1

L'engagement des salariés : première préoccupation des DRH

Le facteur humain est devenu un levier majeur d'avantage concurrentiel pour contribuer à la performance économique, sociale et environnementale des organisations. Pour cela, il est crucial qu'il soit impliqué, en phase et « connecté » avec son entreprise. Or, avec seulement 41% de salariés « extrêmement / très satisfaits » de leur entreprise, l'étude menée par ADP tend à montrer que les entreprises ne parviennent pas à fédérer et engager les équipes à la hauteur des enjeux actuels.
L'engagement des salariés est pourtant passé, au cours de ces dernières années, au rang de chantier prioritaire. Ou, tout du moins, est-il généralement identifié et présenté comme tel dans les discours. Néanmoins, lorsqu'il s'agit des actions concrètement mises en œuvre et avec succès, la confrontation à la réalité nous renvoie en l'état à toute la complexité du sujet.



Parties prenantes dans le projet de l'entreprise

Les salariés ne s'investissent que s'ils se sentent parties prenantes dans la réussite de leur entreprise, et qu'ils savent s'y projeter. Nos modèles en silo ne laissent encore malheureusement que très peu de place aux initiatives et aux nouveaux modes d'organisation du travail plus collaboratifs, interactifs et ouverts. La remise en question est lente mais concerne tous les secteurs d'activité. Et quelques entreprises innovent aujourd'hui avec de nouveaux modèles basés sur l'autonomie, la responsabilisation et l'intrapreneuriat de leurs employés. Pour autant, le chemin à parcourir semble malgré tout encore conséquent. Les « leviers rationnels » impactant le niveau d'engagement des salariés, ou susceptibles d'alimenter plus directement le désengagement, sont de fait encore insuffisamment considérés.

Une question de sens

L'engagement s'entend généralement comme induisant à la fois des comportements d'investissement, de contribution des salariés au-delà d'attendus estimés comme normaux, et des comportements d'adhésion à l'entreprise, à sa culture et ses valeurs. Or, il apparaît au travers de l'étude que, dans une proportion encore inférieure au taux de satisfaction vis-à-vis de leur entreprise, et sur un registre d'engagement « plus émotionnel », seuls 38% des salariés sont « extrêmement / très satisfaits » de la culture et des valeurs de leur entreprise. Et plus préoccupant encore, ils ne sont par ailleurs que 26% à être « extrêmement / très satisfaits » de sa culture managériale et organisationnelle.
Qui plus est, ces différents leviers émotionnels et rationnels de l'engagement sont autant d'éléments susceptibles d'amener les salariés à communiquer et à parler positivement ou négativement de leur entreprise. Et de la sorte, à la question « Quelle est la probabilité que vous recommandiez votre entreprise à un ami ou à un membre de votre famille, pour y travailler ? », l'étude met ainsi en exergue, que seuls 14% des salariés français sont promoteurs de leur entreprise, et la recommanderaient à leurs proches. En tout état de cause, les dirigeants et DRH ont encore un peu de temps pour séduire car les salariés, désengagés, prévoient quand même à 56% de rester dans leur entreprise au cours des douze prochains mois.

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 7 04/03/2015 17:04

Les RH sont à la CROISÉE DES CHEMINS

Un entretien avec

Aymeric Vincent - *DRH chez Editis*

Êtes-vous surpris par les chiffres de l'enquête Disconnect ?

Globalement, non. Il serait intéressant de renouveler l'enquête lors d'une période moins tendue sur l'emploi. On constate de nombreuses attentes qui sortent de la mission initiale dévolue à la fonction : la paie. Pour les salariés, le rôle du DRH doit être plus large et c'est plutôt une approche positive sur le devenir de la fonction. L'enquête montre également que ni le DRH ni le manager ne sont porteurs, ou pas suffisamment, du développement des compétences. L'entreprise étant le seul univers encore structuré dans notre société, les individus attendent beaucoup d'actions de la part de leur entreprise notamment en matière d'amélioration de la qualité de vie. De nombreuses actions mises en place, et peu valorisées, telles que la prise en charge des dépenses de santé par une mutuelle d'entreprise ou la mise à disposition de fruits dans les locaux contribuent au bien-être. Il y a ici un décalage de perception lié essentiellement au marquage ou labellisation de certaines actions.

Comment jugez-vous la fonction RH dans son ensemble et comment, selon vous, faut-il repenser son rôle ?

Elle est relativement disparate en fonction de la taille de l'entreprise, son rayonnement national ou international et la présence d'un expert RH ou pas. Le regard porté sur la fonction dépend du contexte de l'entreprise et non pas de différences générationnelles. On assiste à un tournant de la fonction : soit elle se cantonne à une gestion purement administrative du personnel, soit elle devient capable d'élargir son champ d'action pour embrasser de nouveaux sujets relatifs à la RSE. Si je suis provocateur, je dirais qu'il suffit de compétences techniques pour établir un bulletin de paie ou faire un contrat de travail. Le développement des salariés, de la qualité de vie au travail ou encore la confiance générée requièrent de nombreuses autres compétences.

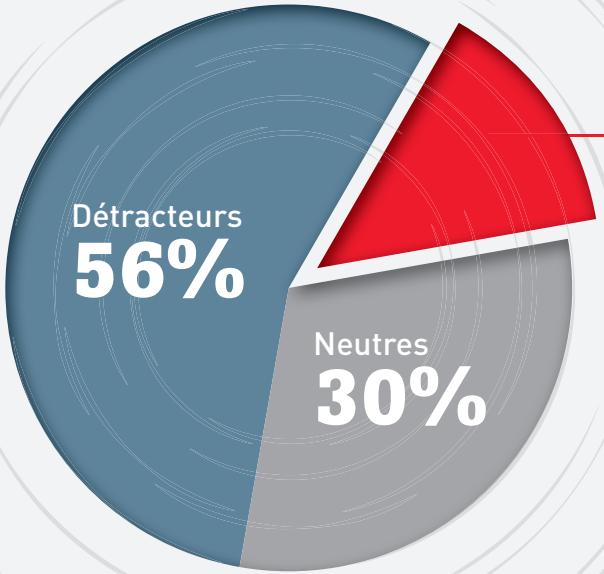
Comment générer de la confiance et de l'engagement ?

Derrière la confiance, il y a une notion de qualité de la relation. Un salarié insatisfait a l'impression de donner plus que ce qu'il ne reçoit. Toutes les études montrent que la rémunération n'est pas le premier moteur de l'engagement. Il faut cependant qu'il y ait une relation de transparence et d'équilibre ; le développement des compétences et de l'employabilité ne dépendent pas seulement de l'entreprise. De nos jours, les individus nourrissent des espoirs trop forts vis-à-vis du DRH qui incarne l'organisation. Il y a ici la notion de courage qu'il ne faut pas occulter : le salarié doit être un entrepreneur de sa carrière professionnelle et ne pas attendre tout de son entreprise. ■

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 8 04/03/2015 17:04

L'engagement **AU PLUS BAS**



Seulement

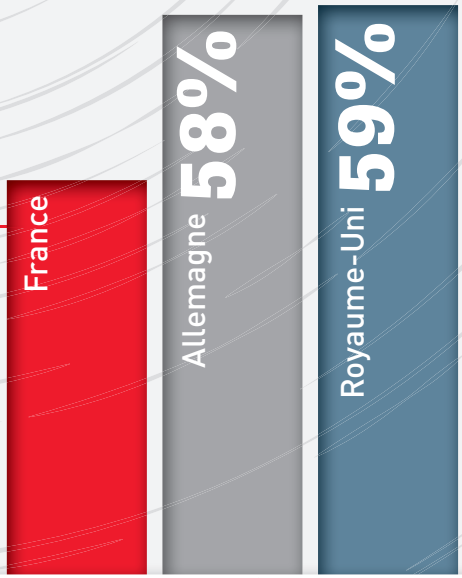
14%

des salariés français sont promoteurs de leur entreprise, et la recommanderaient à leurs proches.

41%

se déclarent extrêmement / très satisfaits de leur entreprise

(Une proportion, par comparaison, en deçà de celles des salariés des autres pays européens étudiés).



Sur le plan des **leviers d'engagement « émotionnel » :**

seuls 26%

des salariés sont extrêmement / très satisfaits de la **culture managériale et organisationnelle de leur entreprise,**

et 35%

le sont de leur **équilibre entre vie professionnelle et vie privée.**

Sur le registre des **leviers d'engagement « rationnel »,** les salariés mettent en avant leur insatisfaction par rapport aux **opportunités professionnelles** dans leur entreprise :

seuls 27%

en sont extrêmement / très satisfaits.

© Copyright 2015 ADP, Inc.
Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 9 04/03/2015 17:04

Un grand écart
DIFFICILE ET INCESSANT

Un entretien avec

Valérie Aouba - *Ex-HRBP Manager de Cassidian, RRH de transition*

Quelle est votre réaction première par rapport aux résultats de l'enquête ?

Les résultats de cette enquête ne me surprennent pas car le rôle de la DRH dans l'entreprise est mal compris. La fonction RH gère l'ensemble des salariés et doit sans arrêt marier les approches macro-économique et micro-économique, gérer le collectif et répondre à des attentes individuelles. Or, bien souvent, les salariés ne voient que la partie émergée de l'iceberg ; ils ne se rendent pas compte de l'ensemble des actions que mène la fonction RH. Chaque individu dans l'entreprise recherche à juste titre son intérêt et son propre développement professionnel. La DRH doit en tenir compte évidemment, mais également faire en sorte que les désirs individuels d'évolution de carrière correspondent aux besoins de l'entreprise, actuels et futurs. Le salarié doit être accompagné pour développer son employabilité et le rôle de la DRH est d'anticiper les compétences de demain nécessaires à la croissance de l'entreprise.

Quelle place devrait prendre la communication RH afin de favoriser l'engagement ?

Je me suis rendu compte que le désengagement des salariés était souvent la conséquence d'un manque de communication. De nos jours, il est fréquent que les décisions importantes pour l'entreprise soient prises sans consultation des salariés. Pourtant, le fait de comprendre où l'on va est fondamental pour être en mesure de se projeter. Managers et DRH ont un réel effort de communication à faire.

L'engagement est étroitement lié au sentiment d'appartenance à une entreprise. Or, les salariés sont en perte de sens et ne savent plus dans quelle direction ils vont. Il faut qu'ils comprennent en quoi leur travail participe à l'atteinte des objectifs collectifs. Plus une entreprise est de taille importante, plus l'insatisfaction est grande car le salarié a l'impression que sa contribution est peu visible et diluée dans la masse.

Le mode de fonctionnement en silo de nos organisations ne constitue-t-il pas également un frein à l'engagement ?

Il est vrai qu'il y a un manque de visibilité sur les opportunités de poste et la valorisation de son travail par d'autres services. Une expérience acquise est souvent transférable dans un autre département. L'entreprise doit mieux communiquer en interne sur les postes à pourvoir et prévoir les formations adéquates en fonction de ses besoins. Il faut favoriser la mobilité tout en veillant à ne pas générer de frustrations trop importantes en cas de taux de turnover faible. La notion de temps n'est pas la même pour les salariés et l'entreprise. Parfois, il faut être patient et attendre qu'un poste se libère. ■

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 10 04/03/2015 17:04

La qualité du service rendu EN QUESTION

2

Une fonction RH dans « sa bulle » ?

« Qu'est-ce que le DRH fait de bien ? ». À cette question, la plupart des salariés répondent qu'ils ne savent pas. Le recrutement pour certains ; la capacité d'écoute pour d'autres. Un manque de proximité et de réactivité par rapport aux attentes semble expliquer en grande partie ce jugement sévère. Plusieurs décennies de standardisation des processus RH, d'informatisation via la mise en œuvre de SIRH, de workflows et portails RH auraient pourtant pu amener à penser que la fonction RH ait ainsi progressivement optimisé et développé la qualité de son service rendu. Ceci, en matière par exemple de simplicité, de facilité d'accès aux bonnes informations RH, en termes de réactivité et fiabilité des traitements ou de disponibilité accrue des interlocuteurs RH. Or, l'étude d'ADP montre que seuls 24% des salariés sont « extrêmement / très satisfaits » de la fonction RH dans leur entreprise. Qui plus est, les résultats nous apprennent également que parmi les salariés « extrêmement / très satisfaits » de leur entreprise, un sur quatre ne l'est « pas très / pas du tout » de la fonction RH ! Il apparaît ainsi que les proportions de salariés « extrêmement / très satisfaits » des différents services RH sont toutes en deçà du taux de satisfaction global de l'entreprise. Qu'il s'agisse par exemple de la capacité de leurs interlocuteurs RH à leur apporter des réponses correctes à leurs questions, ou des processus RH mis en place à cet effet. Comment expliquer ces résultats ? S'agit-il d'une problématique de recours aux bons interlocuteurs dès lors que les salariés identifient plusieurs sources potentielles de réponses RH (Manager, Portail RH, RH dédié, Direction, Représentants du personnel, etc.) ou, à l'inverse, est-ce lié à la disponibilité de leur interlocuteur RH principalement identifié ? Si 51%, en effet des salariés identifient un RH dédié comme source potentielle de réponses RH, ils ne sont toutefois que 38% à s'adresser à lui pour poser leurs questions.

Il faut de l'humain au-delà des outils et processus

Surprenant : les taux de satisfaction envers la fonction RH ne sont pas décroissants selon la taille des sociétés. La proportion de salariés « extrêmement / très satisfaits » est par exemple de 32% dans les entreprises de 100 à 249 salariés. Elle diminue à 23% dans celles de 250 à 499 salariés, et elle est de 41% dans les entreprises de 500 à 999 salariés. Ces résultats dépendraient de la capacité d'une entreprise à mettre en place des process justes, transparents et qui laissent la place à l'humain dans la gestion des ressources humaines. Et à ce titre, sur le plan de la valeur ajoutée humaine, il apparaît que les salariés ne reconnaissent pas majoritairement leur fonction RH dans un rôle de conseil. Ils ne sont ainsi que 8% à être « fortement d'accord » avec le fait que les avis et idées de leur DRH sont recherchés par les autres dans l'entreprise.

Développer encore plus la communication sur la paie

Un autre constat : les salariés ne sont que 15% à avoir « totalement / très confiance » en leur paie ! Qu'est-ce qui justifie une si faible proportion par rapport à une dimension historique de la fonction RH que l'on pourrait penser largement maîtrisée aujourd'hui ? En cela, le levier de la « communication » paraît être un facteur important de compréhension. Seuls 21% des salariés, en effet, estiment que la communication en matière de changement impactant leur paie est « extrêmement / très claire », qui plus est en regard de la complexité du système français. Alors, en ce sens, et au final « Qu'est-ce que votre DRH devrait améliorer ? ». La communication est la réponse la plus avancée, par 16% des salariés. Mais ils sont aussi 13% à être plus acerbes et à considérer que leur DRH devrait « tout » améliorer...

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 11 04/03/2015 17:04

Une fonction contrainte **ET PEU VALORISÉE**

Un entretien avec

Stéphane Taddei - *Directeur des opérations RH chez Rexel*

Au regard de l'enquête, la qualité du service rendu RH n'est pas satisfaisante. Pourquoi selon vous un tel jugement des salariés français ?

Les résultats de l'enquête ainsi que la perception managériale ne m'étonnent pas vraiment. Nous avons mené une enquête auprès de nos collaborateurs et les mêmes problématiques reviennent. Pourtant, nous faisons partie du top 10 des meilleurs employeurs de France. La différence de perception provient très souvent d'un manque de communication. Par exemple, la plupart des salariés ne connaissent pas la complexité et l'ensemble des composantes de la rémunération, du salaire de base aux périphériques. Les compléments ou suppléments de salaire, la prévoyance, les mutuelles... constituent aussi des éléments financiers non négligeables. Nous avons mis en place le Bilan Social Individualisé (BSI) afin de mieux informer sur l'ensemble des avantages.

Le DRH ne serait-il pas assez proche du terrain ?

Les top managers s'approprient plus ou moins bien les valeurs de l'entreprise. À chaque niveau hiérarchique, on perd la force du message. Nous employons 5 000 personnes, réparties sur 500 sites. L'éclatement géographique constitue un frein à la diffusion correcte des informations. Il est évident que le DRH doit être un relais de communication sans pour autant se substituer à la ligne managériale. Pour nous, l'expert RH doit être sur le terrain pour répondre aux différentes questions liées à la paie, à la formation, aux différents process RH. Il représente un peu notre « expert RH commercial » de la zone qu'il couvre. Nous l'avons déchargé peu à peu de toutes les tâches à faible valeur ajoutée afin qu'il se concentre sur l'accompagnement des managers et sur des missions stratégiques comme la montée en compétences et le développement professionnel des équipes. Nous avons donc mis en place un Intranet RH et une cellule téléphonique pour répondre à toutes les questions relatives aux différentes problématiques RH. Notre centre de services RH comprend dix spécialistes RH sédentaires. Un expert RH gère 500 salariés, fait la gestion administrative et s'occupe des recrutements de sa zone.

Que pouvez-vous dire à sa décharge ?

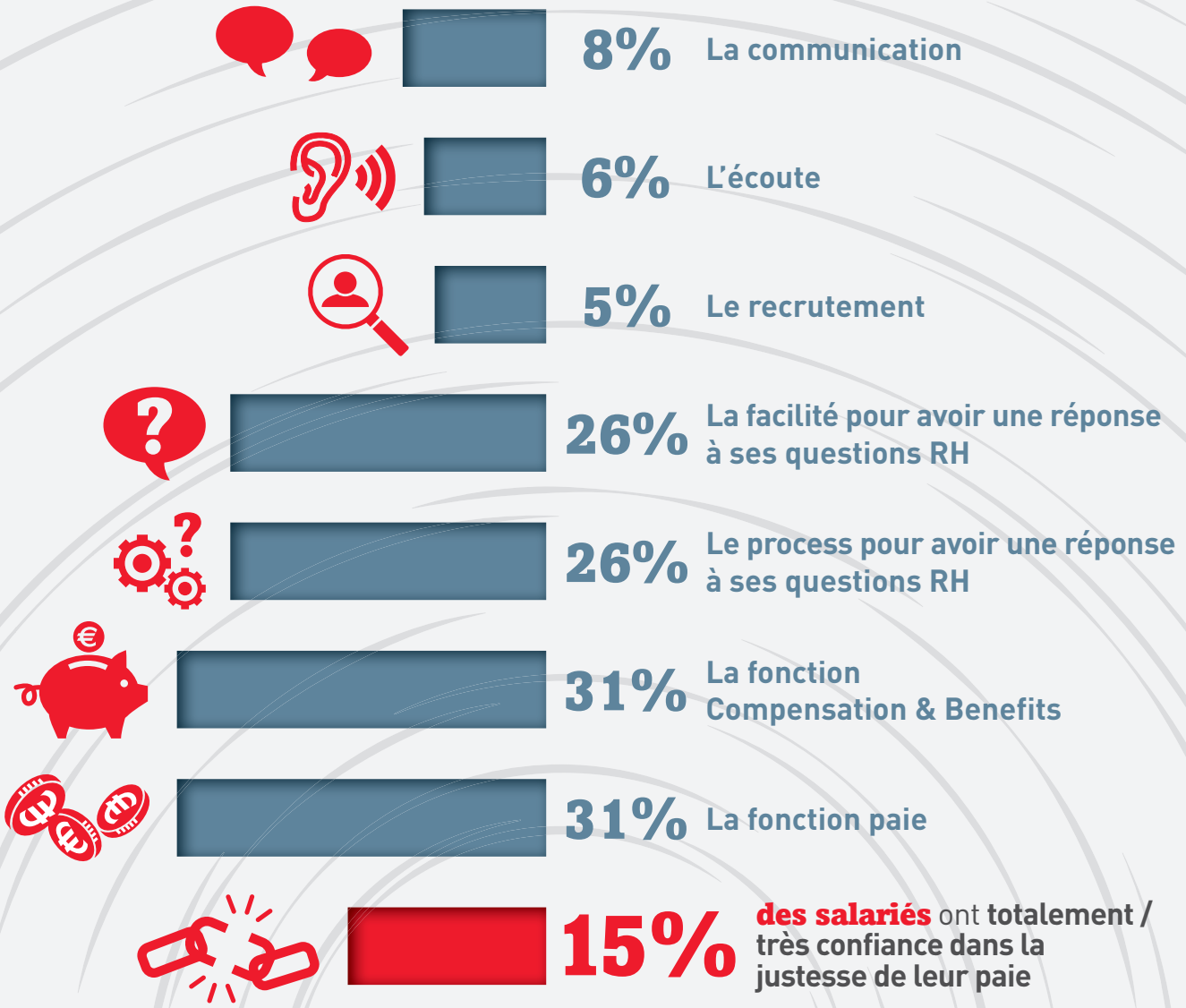
Le système législatif, fiscal et social est très complexe en France. La fonction doit être très rigoureuse pour répondre à l'ensemble des obligations et négocier les accords avec les partenaires sociaux. Les collaborateurs ne perçoivent pas forcément sa valeur ajoutée et toutes les contraintes qu'elle subit. On peut dire que la fonction RH est coincée entre le marteau et l'enclume car il faut qu'elle fasse passer des messages, parfois difficiles, et garder certaines informations confidentielles. ■

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 12 04/03/2015 17:04

La qualité du **SERVICE RENDU RH**

À la question ouverte : « Qu'est-ce que le DRH fait de bien ? », les salariés ayant répondu, citent spontanément et le plus fréquemment :



© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

Une fonction en manque d'effectifs **ET DE MOYENS**

Un entretien avec
Ludivine Buffard - *RRH d'EMLYON*

Le DRH dispose aujourd'hui d'une palette d'outils pour accomplir sa mission. Pourquoi alors la qualité du service rendu n'est pas perçue comme satisfaisante ?

La fonction RH est souvent, dans les entreprises, la fonction support la moins bien servie. Elle n'est pas prioritaire pour obtenir des budgets, sauf sans doute pour les investissements sur les logiciels de gestion de la paie. En matière de communication interne, les sommes allouées sont restreintes. L'entreprise peut considérer ces dépenses comme superflues et non prioritaires. Néanmoins, les résultats de l'enquête me surprennent et je pense que les réponses varient en fonction de la taille des entreprises. Concernant les suspicions sur la paie, il est évident que la complexité législative limite la bonne compréhension du bulletin de paie par les collaborateurs, qui se trouvent contraints d'avoir une confiance totale et aveugle en leur employeur. À EMLYON, nous avons intégré un scan de bulletin de paie dans notre livret d'accueil, disponible sur notre intranet, afin d'expliquer aux salariés le détail des charges et cotisations pour une meilleure compréhension de tous. En général, la fonction RH souffre d'un effectif restreint. Par exemple, lorsque la gestion de la paie est externalisée, les équipes en interne ne savent souvent plus répondre précisément aux questions des salariés, ce qui peut générer un manque de confiance de leur part.

Quelles sont les principales préoccupations des salariés ?

Il y a beaucoup d'interrogations sur ce qui les concerne individuellement : leur rémunération nette, notamment lorsque les taux de cotisations changent ou encore les garanties maladie et prévoyance. Depuis la généralisation des mutuelles employeurs obligatoires, les collaborateurs ont également des questions extrêmement pointues sur leur couverture et veulent savoir pour quelles prestations ils paient.

Les intranets marchent peu au sein des organisations. La faute à qui ?

En matière de communication, notre approche doit se moderniser. Je reconnais que notre intranet n'est pas adapté car vieillissant. Il est très peu utilisé car peu ergonomique. Il nous faudrait, en effet, un outil plus moderne qui permette par exemple de présenter ses requêtes ou de chercher des informations grâce à des mots clés. Toutes les semaines, nous actualisons notre intranet. Tous les documents sont à disposition des salariés mais leur lecture peut être fastidieuse, notamment pour des documents à caractère juridique comme les accords d'entreprise. De plus, les collaborateurs n'ont pas forcément le temps de lire toutes les informations sur l'intranet et peuvent souvent préférer se renseigner directement auprès de leurs collègues. La fonction RH doit renouveler ses outils de communication, les rendre plus attractifs et faciles d'accès afin que les salariés puissent obtenir rapidement des réponses à leurs questions. Les règles et procédures doivent par ailleurs être transparentes notamment concernant la rémunération, la formation ou encore les progressions de carrière. ■

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 14 04/03/2015 17:04

Zoom **SUR LE MANAGEMENT**

3

Un écart de perception flagrant

Les entreprises déclarent miser sur l'amélioration de leur management. En pleine crise, à un moment où les tensions sont fortes, il faut fédérer les troupes et montrer que l'entreprise est là. À ce titre, le manager de proximité représente souvent un levier transverse de tout premier ordre dans l'engagement, la motivation, la reconnaissance, la qualité de vie au travail, l'évaluation de la performance et l'évolution professionnelle des salariés dans l'entreprise. Pourtant, quelques jeunes entreprises, à l'instar de Zappos avec son passage au « zéro management » ou « holacratie », montrent que plus de managers du tout serait une option également performante.

En tout état de cause, entre les attendus et les réalités, il semble demeurer aujourd'hui de très larges disparités. Le registre du développement professionnel des salariés est en cela particulièrement concerné avec un écart de perception de l'ordre de 38 points entre, d'une part, 82% des managers qui estiment qu'ils s'intéressent clairement au développement professionnel et à l'évolution de leurs collaborateurs et, d'autre part, moins d'un salarié sur deux qui a le sentiment que c'est réellement le cas. En tout état de cause, ces résultats invitent tout particulièrement la fonction RH à se pencher sur le sujet, afin d'identifier les différents éléments tangibles derrière les perceptions et à activer les bons leviers d'action.

De la même manière, le feedback managérial est remis en cause : 53% des salariés estiment utiles et constructifs les retours de leur manager sur leur travail accompli. Se pose ici la question des attendus et du niveau d'exigence des salariés à l'attention de leurs managers. Peut-être aussi que les managers surestiment leur efficacité ou jugent suffisant leur encadrement. Souvent, trop espacés dans le temps, les échanges n'apparaissent pas en tout cas très productifs. Étant entendu que des retours plus réguliers, réactifs et adéquats sont autant de leviers propices à la mise en place d'actions tendant à améliorer les compétences et à rectifier les erreurs.

L'évaluation : « Peut mieux faire »

Alors que les entreprises ont mis en œuvre, à une large majorité, des dispositifs de management par objectifs et d'évaluation de la performance, les résultats de l'étude questionnent tout particulièrement leur efficacité, leur portée et l'accompagnement des managers dans leur capacité à les réaliser. Si les salariés ne sont, en effet, que 23% à estimer l'évaluation managériale de leur performance comme étant « extrêmement / très efficace et pertinente », du côté des managers, ils ne sont eux aussi que 33% à se considérer en capacité d'évaluer de manière « extrêmement / très efficace et pertinente » la performance de leurs collaborateurs. De plus, les managers sont même 16% à considérer ne pas être « très / du tout efficaces » en matière d'évaluation de performance de leurs collaborateurs. N'est-ce pas pour la fonction RH un signal fort de besoin d'accompagnement des managers sur ce registre ?

Des managers souvent déroutés

Ces perspectives étudiées, ainsi que le dernier ouvrage « La Faillite de la pensée managériale » de François Dupuy, sont révélateurs du malaise ambiant. Le manager n'est plus là pour contrôler, et a la responsabilité aujourd'hui de développer les compétences de ses équipes, d'innover dans ses pratiques pour les motiver, et de permettre d'accroître leur performance. Le manager idéal serait ainsi devenu au fil du temps un chef d'orchestre doté d'un fort leadership, suscitant la confiance et l'engagement. Un exercice qui n'est pas inné.

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 15 04/03/2015 17:04

Plus de promesses
MAIS DES ACTES CONCRETS !

Un entretien avec
Anne Galloway - *DRH chez Wolseley*

Votre industrie souffre de la crise. Comment réagissent vos salariés ?

L'industrie du bois est frappée par la crise qui traîne en longueur et nos salariés sont très inquiets pour le futur. Aujourd'hui, les discours sur la vision de la direction ou la stratégie sur le long terme ne suffisent plus à les rassurer. Ils veulent des actions concrètes et attendent beaucoup des RH pour les aider, les former et améliorer leur environnement de travail. Ils suivent l'actualité, notamment sur la pénibilité au travail, et demandent à l'heure actuelle de repenser le travail posté. Leur exigence se porte de plus en plus sur l'ergonomie des machines ainsi que sur les conditions de travail. Le climat s'est cependant amélioré : 63% des salariés étaient satisfaits en 2014, contre 58% l'année précédente.

Que faites-vous pour maintenir le cap et faire croire en l'avenir ?

Les gens sont fatigués et les managers déroutés. Il faut par conséquent délivrer une communication transparente suivie d'effets immédiats et concrets. Des réunions sont organisées tous les six mois sur les sites. Elles sont destinées à fournir un éclairage sur la stratégie de l'entreprise. Les experts RH doivent prendre la relève sur le terrain pour aider les managers. Ces derniers ont le nez dans le guidon pour atteindre leurs résultats et n'ont plus de temps pour encadrer correctement les employés. J'ai une équipe de dix personnes dont trois sont des responsables RH de terrain. Les équipes RH en interne sont censées travailler sur le développement RH mais, en temps de crise, elles aident à régler les situations difficiles et apportent leur soutien aux managers. Elles consacrent davantage de temps à l'accompagnement et presque plus au recrutement des alternants par exemple. À l'heure actuelle, nous avons 1% de personnes en contrat d'alternance contre 5% habituellement. Il y a dix ans, on réfléchissait à des campagnes de recrutement. Aujourd'hui, on essaie d'optimiser l'organisation avec pour objectifs la maîtrise des coûts et le bien-être au travail.

Le DRH, un équilibriste ?

Il doit avoir de fortes capacités d'adaptabilité au contexte économique. Par ailleurs, il doit faire face à toutes les modifications juridiques, aux différentes réformes comme celle de la formation professionnelle qui perturbe fortement notre organisation. Garder nos mêmes volumes de formation va générer des coûts supplémentaires. Nous allons donc développer les formations en interne par souci d'économies. Alors, vous comprenez, il est parfois difficile de subir de plein fouet des sondages d'insatisfaction. Nous sommes critiqués de toutes parts et pas assez reconnus. 2015 sera pour nous l'année du marketing RH afin d'informer davantage sur l'ensemble de nos actions. ■

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

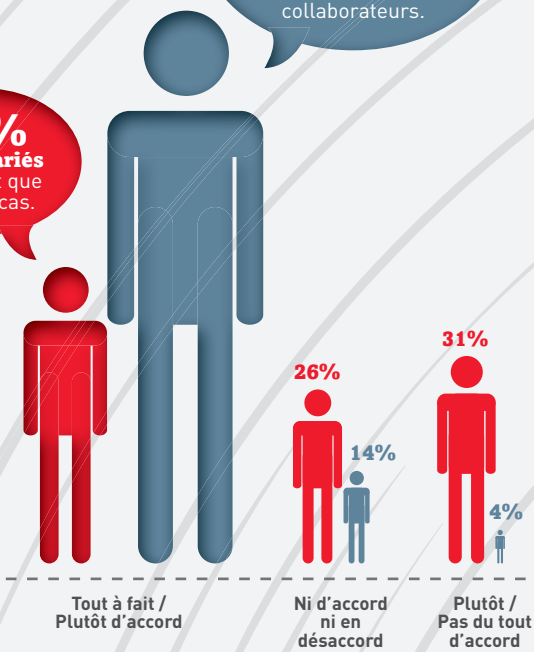
ADP_LivreBlanc_BAT.indd 16 04/03/2015 17:04

Le MANAGEMENT

38 points
d'écart de perception

82%
des managers déclarent s'intéresser clairement au développement professionnel et à l'évolution de leurs collaborateurs.

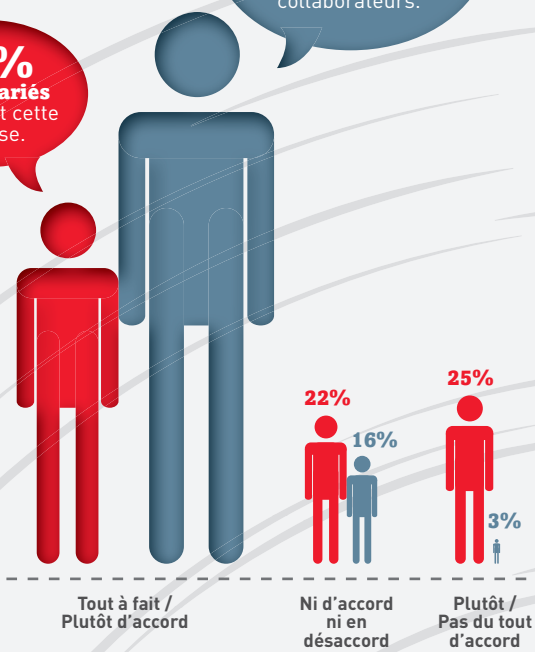
44%
des salariés estiment que c'est le cas.



28 points
d'écart de perception

81%
des managers considèrent donner des feedbacks utiles et constructifs à leurs collaborateurs.

53%
des salariés partagent cette analyse.



23%
des salariés
déclarent que l'évaluation managériale de leur performance est extrêmement / très efficace et pertinente.

33%
des managers
estiment évaluer de manière extrêmement / très efficace et pertinente la performance de leurs collaborateurs.

16%
des managers
déclarent ne pas être très ou du tout efficaces en matière d'évaluation de performance de leurs collaborateurs.

© Copyright 2015 ADP, Inc.
Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 17 04/03/2015 17:04

Une attente managériale **FAUSSÉE ?**

Un entretien avec

Caroline Roynette-Benoît - *DRH France et Allemagne chez Xylem*

Depuis trois ans, vous avez fait du développement de vos managers une priorité. Pouvez-vous nous expliquer vos motifs ?

Nous sommes spécialisés dans la fabrication, l'installation et la maintenance des solutions de pompage et de traitement à chaque étape du cycle de l'eau. Les équipes en France et en Allemagne sont essentiellement en charge de la commercialisation et de la maintenance. En 2015, mon rôle est de développer notre leadership et, pour cela, nous devons accompagner davantage les managers sur le terrain. Depuis trois ans, nous avons compris qu'il était nécessaire de faire croître les compétences du *middle management* pour permettre à l'ensemble des collaborateurs d'intégrer notre stratégie. Les managers ont souvent le nez dans le guidon et ne sont pas forcément à l'aise avec le déploiement de la stratégie. Pour ma part, je distingue l'encadrement, qui consiste à distribuer les tâches et à contrôler le travail et les résultats, du management qui a vocation à détecter les talents et à initier de nouvelles façons de travailler ensemble. Aujourd'hui, nous attendons des managers qu'ils soient contributeurs, force de propositions et acteurs de la stratégie.

Sont-ils motivés pour porter votre stratégie ? N'attendent-ils pas une autre évolution de carrière ?

Il est vrai que, souvent, les entreprises promeuvent les meilleurs experts qui n'ont pas forcément vocation à manager. Cela peut conduire à placer en situation de manager des personnes qui n'en ont ni l'envie ni la compétence. Il faudrait pouvoir créer des évolutions de carrière, à même niveau hiérarchique, sans pour autant devenir responsable d'une équipe. Cet état de fait peut créer un décalage entre la contribution que le manager doit apporter et ce que l'on attend de lui. L'attente est faussée : les salariés voient en lui une personne qui est là pour résoudre les difficultés qu'ils rencontrent. Or, son rôle est avant tout de tracer un chemin pour favoriser la montée en compétences des équipes pour une performance globale.

Justement, les salariés leur reprochent de ne pas faire assez de feedbacks constructifs qui pourraient servir la stratégie de l'entreprise. Qu'en pensez-vous ?

Il est vrai qu'il faut beaucoup de transparence dans une démarche d'évaluation. Nous avons remis à plat toutes nos descriptions de fonction dans le but de favoriser la mobilité et les passerelles entre nos différents métiers. Nous menons actuellement une réflexion pour permettre aux salariés de s'auto-évaluer directement en ligne. Il faut mettre en place un référentiel commun afin d'éviter les évaluations trop subjectives. Les insatisfactions des salariés quant à leur évaluation annuelle proviennent également d'un manque de compréhension des priorités stratégiques de l'entreprise. Pour pallier cet écueil, nous avons mis en place une communication mensuelle par le biais des managers. ■

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 18 04/03/2015 17:04

Manque de reconnaissance **ET PERFORMANCE LIMITÉE**

4

Une multiplicité d'attentes

La reconnaissance au travail tient du besoin humain d'identité, de lien social tout en renvoyant, pour les salariés, à des éléments tant factuels que symboliques. Elle induit de la sorte une multiplicité d'attentes plus ou moins formelles des collaborateurs dans l'entreprise. Qu'il s'agisse de l'écoute qui leur est portée, de la prise en compte de leurs feedbacks, de la justice et de l'équité perçues dans les modalités d'évaluation, du retour qui leur est fait en écho à la qualité de leur travail, leurs résultats, leurs efforts, leurs performances, etc.

De la reconnaissance jaillissent la motivation, l'implication et l'engagement. L'absence de prise en compte du travail accompli entraîne de nombreuses frustrations voire un refus de coopérer. Si l'incidence est tempérée au début, de nombreuses répercussions surviennent sur le long terme : baisse de performance, démobilisation, désengagement, absentéisme, départ, etc. Or, dans cette perspective, l'étude nous montre justement qu'un salarié sur deux estime travailler dans une entreprise qui ne dispose pas d'une approche de prise en compte de ses feedbacks, quelle qu'elle soit ! Et qui plus est, pour ceux qui en bénéficient, ils sont quasiment dans des proportions analogues à considérer que cela n'a pas d'impact et n'entraîne pas de changements. Au final, c'est ainsi près de trois salariés sur quatre qui considèrent que leurs avis ne sont pas reconnus et pris en compte en pratique ! Comment attendre, dès lors, des salariés qu'ils soient engagés s'ils ne se sentent pas majoritairement en retour considérés, et parties prenantes dans les évolutions de leur entreprise ?

Absence d'équité et investissement vain ?

La réussite se partage. La performance, par conséquent, doit être reconnue, même célébrée ! Ils sont encore trop nombreux ces salariés à n'avoir jamais d'appréciation sur leur performance : 24%. Sans compter ceux qui ont des retours peu encourageants. Dans ces circonstances, quels sentiments vont-ils développer vis-à-vis de leur entreprise ? Certainement pas un sentiment d'appartenance ou d'adhésion !

Pour s'engager, les salariés ont également besoin d'avoir le sentiment d'une évaluation de leur performance pertinente et adéquate. Or, en l'occurrence, les salariés ne sont que 39% à être « fortement / plutôt d'accord » avec le fait que les évaluations de performance sont justes et appropriées. Ce qui fait tout particulièrement écho aux résultats précédemment abordés de l'étude, portant sur la perception des salariés en matière d'efficacité et de capacité de leur management à les évaluer efficacement.

Le chantier de la reconnaissance revêt donc un enjeu d'ampleur à considérer tout particulièrement par la fonction RH : la reconnaissance constituant, en effet, l'un des piliers concrets d'un investissement plus développé et durable des salariés, et d'une fidélisation accrue des talents. Bon nombre de leviers de reconnaissance sont facilement accessibles, à la portée de toute entreprise. Il suffit simplement d'être à l'écoute et de développer une culture de feedbacks positifs.

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 19 04/03/2015 17:04

Célébrons
TOUTES LES RÉUSSITES !

Un entretien avec

Fabien Yédé - *Compensation & Benefits Manager chez SIG France*

Par comparaison avec les résultats de votre enquête interne, ceux de l'étude d'ADP vous étonnent-ils ?

En mars 2014, notre groupe SIG a mené sa première enquête internationale avec la volonté de questionner l'ensemble des collaborateurs sur leur engagement. En France, plus de 80% des 1 800 collaborateurs y ont répondu. Le constat est clair : les retours positifs sont nombreux. On note notamment l'émergence d'un fort sentiment d'appartenance. Nos collaborateurs sont impliqués (79%), fiers d'appartenir au groupe (73%) et prêts à le recommander (72%). Cependant, nous notons également des points à améliorer, notamment un sentiment de manque de reconnaissance et le besoin que soient mieux célébrées les réussites de l'entreprise (68%).

Quelles ont été les principales attentes pointées par vos salariés ?

90% des collaborateurs se sentent à leur place et 80% comprennent bien leur mission au sein de l'entreprise. Cependant, 54% d'entre eux restent sceptiques sur le fait que les dirigeants aient une vision claire de l'avenir. Nous travaillons à l'heure actuelle sur la mise en place de réunions bimensuelles au sein des agences et services avec une communication groupe adaptée à chaque niveau.

Pour quelle raison avez-vous décidé de célébrer toutes les réussites de l'entreprise ?

Généralement, les succès commerciaux sont reconnus mais principalement d'un point de vue financier. Cela demeure insuffisant et il est encore plus difficile de valoriser les autres collaborateurs qui œuvrent indirectement aux succès de tous : équipes logistiques, vente interne et support. La reconnaissance étant un travail quotidien et n'étant pas uniquement liée à une récompense financière, nous avons décidé de mieux célébrer nos réussites sur le lieu de travail afin de prendre davantage en considération l'implication de l'ensemble des équipes.

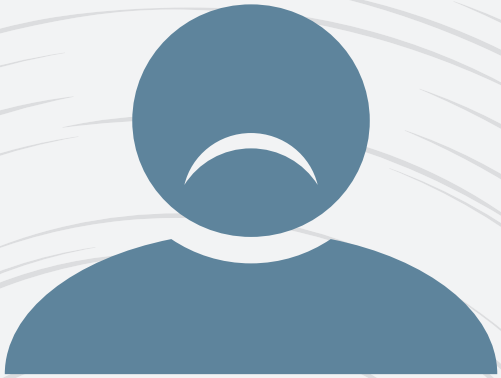
60% des salariés nous ont également fait part de leur scepticisme sur le fait que de réelles mesures soient prises suite à notre enquête. Malgré ce pessimisme, nous travaillons beaucoup à l'heure actuelle sur la mise en place de plans d'action pour nous améliorer. Il est important de prendre le temps d'analyser et de travailler sur les réponses adéquates à apporter à cette demande massive du terrain. C'est pourquoi nous avons décidé de décliner non pas un plan d'action national mais bien régional afin d'avoir des réponses spécifiques et cohérentes avec les résultats de l'enquête. Pour autant, la reconnaissance au travail fait partie des rares sujets communs à l'ensemble des sociétés et régions, ce qui explique pourquoi nous travaillons de manière plus générale sur ce thème. ■

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 20 04/03/2015 17:04

La **RECONNAISSANCE**

50% des salariés estiment travailler dans une entreprise qui ne dispose pas **d'une approche de prise en compte de leurs feedbacks.**



49%
des salariés
en bénéficiant ne voient pas les changements inhérents à leurs feedbacks.

54%
des salariés
ont le sentiment que leurs avis n'ont pas d'impact sur les décisions, directions et politiques de leur entreprise.

24% des salariés
ne reçoivent jamais de retour sur leur performance.

Seuls 7%
sont fortement d'accord avec le fait que les évaluations de performances sont justes et appropriées,
et 32%
sont plutôt d'accord.

Seuls 11% des salariés
sont fortement d'accord avec le fait qu'ils reçoivent les feedbacks positifs et la reconnaissance qu'ils méritent lorsqu'ils « font du bon travail »
et 32%
sont plutôt d'accord.

© Copyright 2015 ADP, Inc.
Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 21 04/03/2015 17:04

L'innovation participative comme **LEVIER DE VALORISATION**

Un entretien avec

Jean-Luc Haboury - *DRH de Condat*

Constatez-vous un manque d'engagement de la part de vos salariés ?

Créée il y a 160 ans, Condat est une société familiale de culture industrielle, spécialisée dans la lubrification. Les actionnaires ont de vraies préoccupations de pérennité et ne sont pas que dans l'attente de résultats financiers immédiats. Les dividendes sont d'un montant fixe et, certaines années, il arrive que l'intéressement des salariés soit plus important. Nous avons des objectifs importants de croissance organique et externe pour 2025. Nous allons devoir diversifier nos activités et nous étendre notamment en Chine. Afin d'élargir le champ de la réflexion, nous avons décidé de mobiliser nos salariés sur un événement, « Les 24h de l'innovation », via une plateforme interactive, à travers le monde entier. Le taux de participation a été de 70% et chaque salarié a émis en moyenne deux idées. On ne s'attendait vraiment pas à un tel engouement !

Vous semblez dire que l'innovation est l'affaire de tous aujourd'hui. Est-elle génératrice d'une plus forte implication ?

L'innovation n'appartient pas uniquement à la R&D. Pour accélérer le développement, nous avons besoin de l'énergie de tous. Et pour faciliter l'engagement des collaborateurs, il faut être innovant dans les pratiques d'animation des équipes. Les salariés ne veulent plus de nos jours de fonctionnement hiérarchique et attendent de l'entreprise qu'elle leur fasse une place dans le processus décisionnel, qu'elle tienne compte de leurs avis.

Avez-vous des résultats inégaux en fonction des différents sites de production ?

Nos sites de Lyon et des États-Unis fonctionnent déjà sur cette dynamique. Les autres entités ne possèdent pas encore la même capacité d'entrainement des salariés. De même, nous sommes en train de changer nos méthodes managériales en Chine et au Brésil afin d'initier davantage de souplesse, d'autonomie et de responsabilisation des équipes. Nous recherchons une performance économique et sociale et nommons à la tête de nos sites des directeurs qui partagent notre vision et qui acceptent la remise en cause des pratiques managériales. Nous les formons et les accompagnons pour cela.

Quelles habitudes le monde de l'industrie doit-il changer pour se transformer et accueillir l'ouverture et la souplesse ?

Nous avons un travail colossal à accomplir pour développer l'autonomie et la responsabilisation. Il est important de ramener la notion de performance sociale au même rang que la performance économique. Au-delà de l'effet de mode un peu inévitable, le sujet de la qualité de vie au travail peut être un véritable levier s'il aborde les enjeux essentiels. La fonction RH a beaucoup de travail en la matière. ■

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 22 04/03/2015 17:04

Développement professionnel : AU BÉNÉFICE DE QUI AU JUSTE ?

5

Un manque de perspectives professionnelles et de formation

L'entreprise a changé. On y vient certes pour percevoir un salaire, mais également pour développer ses compétences. Les carrières à vie au sein d'une même structure n'existent plus. Aujourd'hui, on le sait : il va falloir fourbir ses armes pour rebondir sur un marché du travail devenu très tendu et pour y entrevoir des perspectives professionnelles intéressantes. Les évolutions du monde du travail et de ses « règles du jeu » au cours de ces dernières décennies induisent plus que jamais une capacité et une nécessité pour chaque salarié de devenir acteur de son propre développement et d'optimiser son employabilité. Qu'il s'agisse ainsi d'acquérir régulièrement de nouvelles compétences, ou de les mettre à niveau, de suivre des formations, d'évoluer en termes de périmètres fonctionnels, de métiers, horizontalement ou verticalement, etc. Cependant, bien souvent, les actions mises en place paraissent satisfaire l'entreprise bien plus que le salarié. On a vu combien le Droit individuel à la formation était tombé en désuétude pour servir au final majoritairement les besoins des organisations quand il était utilisé. Aujourd'hui, avec le Compte personnel de formation, le salarié semble davantage maître de son destin. Encore faut-il que le dispositif soit approprié aux formations qui l'attirent. Pour l'instant, l'enquête montre que, même pour bien accomplir son travail, les apprentissages restent insuffisants : seulement 13% des salariés sont « tout à fait d'accord » et 37% « plutôt d'accord » avec le fait d'être bien formés.

Les entreprises ont beau mettre en place des politiques attrayantes avec des progressions de carrière rapides pour attirer et retenir les talents partout dans le monde, il faudrait aussi qu'elles considèrent un peu plus les aspirations de leurs salariés. Car, au-delà des discours marketing des employeurs, la réalité de l'enquête de terrain montre qu'en interne, 73% des salariés restent « insatisfaits ou moyennement satisfaits » des opportunités professionnelles au sein de leur entreprise. Un chiffre particulièrement élevé, et qui interroge sur les différentes approches de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ou les démarches de People Reviews.

Les grands groupes ne font souvent pas mieux

Contre toute attente, il apparaît également dans l'étude qu'il n'y a pas forcément de corrélation entre la taille de l'entreprise et son investissement dans le développement professionnel de ses collaborateurs. Dans les structures comportant entre 1 000 et 2 499 employés, les salariés ne sont ainsi que 16% à évaluer « extrêmement ou très positivement » les opportunités de carrière, quand ils sont 31% à l'être dans des entreprises de 500 à 999 employés. De même, dans les entreprises de 5 000 à 9 999 salariés, ils ne sont que 22% à porter cette appréciation positive, lorsqu'ils sont 34% à le faire dans des structures de 2 500 à 4 999 salariés.

Des évaluations quasiment inutiles ?

Sur le papier, les différents dispositifs RH d'accompagnement des évolutions professionnelles sont de nature à être articulés les uns avec les autres : entretiens de performance, entretiens d'évolution, gestion des compétences, des emplois, des formations, etc. Or, en pratique, 54% des salariés considèrent que l'évaluation de leur performance n'a « pas ou moyennement contribué » à leur développement de carrière. Alors, si les entretiens professionnels vont avoir le mérite de mettre l'emphase sur les besoins d'évolution en qualification et de sécurisation des emplois des salariés, les RH ne vont toutefois pas pouvoir faire l'impasse sur la nécessaire fluidification entre les différents processus internes au service de l'évolution professionnelle.

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 23 04/03/2015 17:04

L'essence sociale se diffuse **DANS L'ENTREPRISE**

Un entretien avec

Guillaume Berdayes - *RRH chez Cermex Newtec*

L'étude souligne de nombreuses insatisfactions concernant le management en France. Quelles en sont les principales causes selon vous ?

Le management des hommes et des femmes n'est pas inné. De plus en plus, les sciences sociales investissent les formations RH et les doubles diplômes se sont multipliés. À la base, les experts RH sont davantage des techniciens. Pour ma part, je me suis formé très tôt au management et au développement personnel car j'ai constaté que je possédais un bon bagage technique mais que j'avais des lacunes en matière de relations humaines. Aujourd'hui, la fonction RH s'ouvre au co-développement et au nouveau risque humain, psychosocial. Le DRH doit être à l'écoute du stress, de la déroute personnelle et professionnelle.

Le rôle du DRH évolue de plus en plus vers un rôle de directeur des relations humaines. Comment voyez-vous dans ce cas l'évolution de la fonction RH ?

De nos jours, il faut produire tout en rendant les gens heureux. Le collaborateur est par conséquent placé au cœur du projet RH et le manager a remplacé le chef. Ce dernier est missionné pour créer les conditions favorables au bon environnement de travail. Il doit rendre les gens responsables et autonomes. Il faut distinguer ici l'auteur de l'action managériale : un individu peut être une personne de qualité mais commettre des erreurs. Chez nous, nous pouvons porter des critiques sur le travail mais nous n'attaquons pas directement les personnes. Les insatisfactions naissent souvent quand on n'a pas pris le temps de clarifier les enjeux et les objectifs de chacun. Lors de notre entretien annuel, nous posons systématiquement une question sur les critères de réussite car les perceptions peuvent différer d'un individu à l'autre. Il faut bien faire comprendre aux salariés les attentes de l'entreprise les concernant.

Quelles sont les clés de la réussite d'un entretien annuel afin d'éviter les malentendus ?

Un entretien annuel concerne l'avenir professionnel. Il ne doit pas être factuel mais doit se faire régulièrement, après chaque mission, tout au long de l'année afin de pouvoir mettre en œuvre des mesures rectificatives. Le manager doit être transparent et donner l'occasion au salarié de progresser. Il faut également mettre en place des formations pour accompagner les managers : certains ont un profil d'ingénieur ou de financier et ne savent pas forcément décrypter l'humain. Les attentes des salariés ont changé : ils veulent être heureux et recherchent du sens dans leur travail. L'entreprise doit expliquer sa stratégie et leur montrer leur utilité, leur apport dans sa chaine de valeurs. Les DRH doivent à l'heure actuelle mieux travailler leurs axes de communication. C'est une certitude. ■

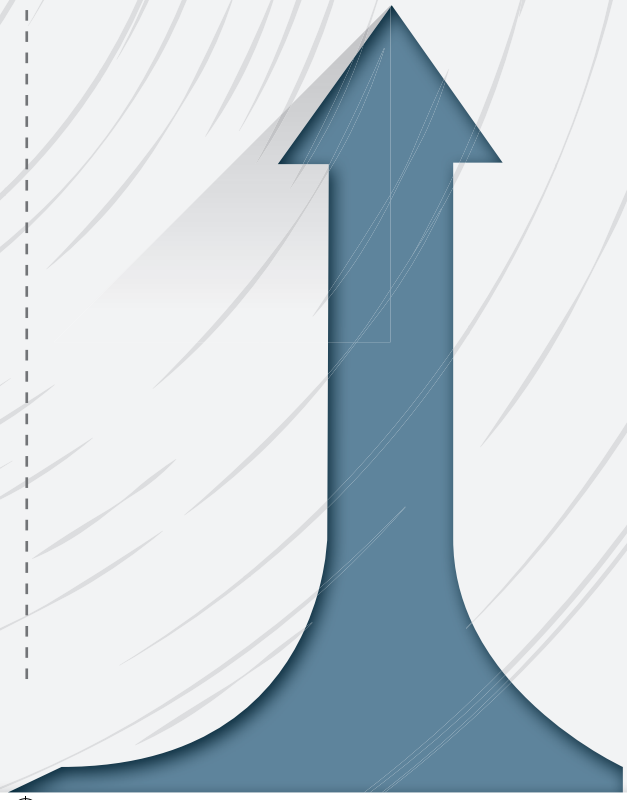
© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 24 04/03/2015 17:04

Le développement **PROFESSIONNEL**

73%
des salariés
sont insatisfaits ou moyennement satisfaits des opportunités professionnelles au sein de leur entreprise.

54%
des salariés
estiment que l'évaluation de leur performance n'a pas ou moyennement contribué à leur développement de carrière.



© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 25 04/03/2015 17:04

La réalité d'un jour n'est pas **CELLE DU LENDEMAIN**

Un entretien avec

Bruno Sehier - *DRH chez Constructa*

Dans un contexte changeant et incertain, comment voyez-vous le développement professionnel des salariés ?

Les cycles du business sont devenus très rapides et nous agissons en réactivité par rapport à une situation donnée. Or, le développement du capital humain s'inscrit dans la durée. Avant, les plans stratégiques étaient conçus pour une durée allant de trois à dix ans. Aujourd'hui, c'est fini. N'importe quelle innovation peut remettre en question du jour au lendemain votre activité. Qui aurait cru il y a quelque temps encore qu'Uber pouvait supplanter les taxis ? Aucun secteur n'est épargné. Par ailleurs, quel salarié à l'heure actuelle intègre une entreprise en pensant y faire toute sa carrière ? Il est devenu difficile pour les DRH de mener des réflexions approfondies pour développer les compétences, le management ou la qualité de vie au travail sur la durée.

Vous n'êtes donc pas surpris par les résultats de l'enquête ?

Les mécontentements restent les mêmes, même pendant les périodes fastes. De nombreuses résistances au changement existent aussi chez les salariés. Ils ne veulent pas toujours bousculer leurs habitudes. J'ai eu une longue expérience de DRH à l'international et je me suis vu refuser des postes intéressants avec de belles perspectives de carrière parce que trop éloignés géographiquement. Beaucoup de personnes refusent toute mobilité en France ou à l'étranger. Or, la plupart des groupes performants dans la durée sont ceux qui ont développé leurs activités à l'international. Pour mettre en place une politique motivante pour les salariés, il faut une croissance, de l'entreprise mais également du pays. Le contexte actuel réduit également les opportunités de poste car une entreprise regarde à deux fois avant de remplacer une personne qui s'en va.

Pensez-vous que le Compte personnel de formation (CPF) va inciter les individus à se former et à co-construire leur évolution professionnelle avec l'entreprise ?

Je suis très attentiste. Déjà, le Droit individuel à la formation (DIF) allait dans le même sens. Pourtant, il n'a pas rencontré le succès escompté et a très peu été utilisé. Les compteurs DIF de nos salariés sont proches du maximum au moment du transfert vers le CPF.

En matière de reconnaissance, quels seraient les efforts à fournir ?

Je suis conseiller prud'homal et je constate qu'il y a encore une grande partie discrétionnaire dans les pratiques. Les politiques des grands groupes sont plus équitables car ceux-ci uniformisent leurs process RH au niveau mondial mettent en place de nombreux référentiels d'évaluation et des compétences et des rémunérations afférentes. ■

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 26 04/03/2015 17:04

Mobilité et flexibilité : ENTRE MODERNITÉ ET RÉSISTANCE

6

L'entreprise, pas si ouverte qu'il n'y paraît ?

À l'heure des réseaux sociaux, du travail collaboratif, du partage des informations, et donc de l'entreprise ouverte, il est dans l'ordre des choses de fournir aux collaborateurs des outils modernes, voire de les laisser utiliser leurs mobiles ou tablettes pour réaliser leur travail et accomplir leur mission professionnelle. La tendance est à l'entreprise libérée pour une meilleure qualité de vie au travail. On parle de confiance, d'autonomie et de respect mutuel. Mais la réalité en entreprise est encore bien loin de l'idéal relayé dans les articles ou billets d'experts. Premiers visés pour ce retard : les DRH. Au regard de l'étude, 66% des salariés considèrent que leur DRH n'est que « peu ou moyennement » contributeur à l'amélioration de la qualité de vie au travail. Pourtant, on ne compte plus les enquêtes qui démontrent le lien étroit entre qualité de vie au travail et performance des salariés. Il est vrai que dans la course au bien-être et à la diminution du stress, qui s'avère plus néfaste que productif pour accroître la performance, les salariés demandent beaucoup à l'entreprise. Trop ? Parfois, la question se pose de ce qui relève vraiment de sa responsabilité. L'entreprise est devenue dans la volonté collective le lieu où il doit faire bon vivre. D'ailleurs, de nombreux labels tels que « Great Place to Work » ou « Top Employers » mettent en valeur les entreprises les plus innovantes en la matière. Quoi qu'il en soit, la comparaison à de plus larges réalités d'entreprises est rude, et on peut comprendre aujourd'hui que les salariés soient exigeants : 82% déclarent ne pas avoir de programmes de bien-être dans leur entreprise ou n'en ont pas connaissance.

Vie professionnelle et vie privée : le difficile équilibre

L'équilibre que les salariés estiment avoir entre leur vie professionnelle et leur vie privée est l'une de ces dimensions constitutives de l'appréciation qu'ils peuvent porter sur leur qualité de vie au travail. Or, dans ce cadre, le développement des technologies mobiles et des médias sociaux tendent notamment, année après année, à rendre de plus en plus pervasive la frontière entre les deux sphères. Ceci, selon une perspective et appréciation négatives, pour ceux qui voient de plus en plus le travail empiéter sur leur temps privé, et à l'inverse plus positivement pour ceux qui s'inscrivent dans des dynamiques de « Bring your own device ». Néanmoins, au final, les salariés ne sont que 35% à évaluer « extrêmement / très positivement » leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Pour autant, il semble que la demande latente des salariés ne soit pas nécessairement tant de pouvoir disposer d'une meilleure étanchéité et rigidité entre les temps professionnel et privé, que d'être plus libres dans leur organisation et leur gestion du temps de travail. Puisqu'ils sont, en effet, 72% à considérer notamment qu'avec la possibilité d'avoir des horaires de travail plus flexibles, ils auraient une opinion plus positive de leur entreprise.

Des usages mobiles et 2.0 toujours à la traîne

Selon la perspective des politiques en matière d'usage d'appareils mobiles et des réseaux et médias sociaux, il apparaît que les entreprises ont encore de larges possibilités d'amélioration et de nombreux leviers à activer, susceptibles d'améliorer la satisfaction de leur salariés. Plus de la moitié des salariés n'ont, en effet, pas accès aux réseaux et médias sociaux via les moyens fournis par l'entreprise ! Il semble finalement peu surprenant que, dans ce contexte, seuls 35% des salariés soient majoritairement satisfaits de la politique de leur entreprise en matière d'usage d'appareils mobiles, et dans une moindre mesure encore (de l'ordre de 25%) à l'être de la « Politique réseaux & médias sociaux ». Qui plus est lorsque l'on considère que les salariés disposent à 65% d'un smartphone et à 23% d'une tablette.

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 27 04/03/2015 17:04

Le changement de culture SE FAIT DES DEUX CÔTÉS

Un entretien avec

Nadia Petitjean - *Consultante en accompagnement du changement à la Branche numérique du groupe La Poste*

Quelle est la posture des entreprises dans lesquelles vous êtes amenée à intervenir en matière d'usage des nouvelles technologies digitales ?

Même s'il ne s'agit pas d'en tirer des généralités, des tendances émergent. D'un côté, les entreprises sont globalement confrontées à la rapidité des innovations technologiques qu'elles intègrent variablement. De l'autre, des collaborateurs peuvent adopter des postures contradictoires. Ils veulent, à titre privé, profiter de la modernité en utilisant des outils digitaux désormais accessibles au plus grand nombre. Mais, à titre professionnel, cette nouvelle donne bouleverse des ordres établis sur le plan organisationnel, managérial ou des process de travail. À titre d'exemple, La Poste propose aux entreprises, depuis 2012, le coffre numérique Digiposte qui permet à des collaborateurs de réceptionner, d'archiver dans un espace sécurisé des documents RH dématérialisés tels le bulletin de paie mais aussi des documents personnels (factures, relevés…), la solution étant indépendante de l'employeur. Force est de constater que la proposition de valeur faite par les entreprises à destination des collaborateurs ne va pas de soi. Les salariés peuvent s'avérer réticents en dépit de l'intérêt pratique de la solution. Le frein, ici, n'est pas technique ou relatif à un problème de communication mais essentiellement psychologique, voire culturel, suivant les cultures métiers des entreprises.

Reste que nous sommes face à une lame de fond consacrant de plus en plus le numérique. Elle nécessite certainement un accompagnement visant entre autres à réintroduire de la confiance dans les relations dématérialisées qu'elles soient entre les entreprises et leurs clients/salariés ou les citoyens eux-mêmes.

L'usage d'outils collaboratifs et l'accès aux réseaux sociaux ne sont pas encore très répandus dans les entreprises. Quelles perspectives selon vous ?

Les collaborateurs ont dorénavant un accès quasi illimité à l'information. Si l'entreprise l'accompagne, c'est un levier important de création de valeurs en termes d'agilité et de créativité, de communication… Aucun obstacle ne devrait porter atteinte à la démocratisation de ces nouvelles pratiques dans la mesure où les fonctions managériales y sont préparées. L'entreprise doit y œuvrer dans son plan de formation. ■

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 28 04/03/2015 17:04

La qualité de vie au travail / **MOBILITÉ**

82% des salariés
n'ont pas (ou n'ont pas connaissace) de programmes de bien-être dans leur entreprise.

35% des salariés
sont extrêmement / très satisfaits de la politique de leur entreprise en matière d'usage d'appareils mobiles.

25% des salariés
sont extrêmement / très satisfaits de la « Politique réseaux & médias sociaux ».

35% des salariés
évaluent extrêmement / très positivement **leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée**.

Ils considèrent à 66%
que leur DRH n'est que peu ou moyennement contributeur **à l'amélioration de la qualité de vie au travail.**

72% des salariés
estiment qu'avec des **horaires de travail flexibles,** ils auraient une opinion de leur entreprise beaucoup plus / plutôt plus positive.

© Copyright 2015 ADP, Inc.
Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 29 04/03/2015 17:04

Les salariés fantasment-ils **SUR LES RH ?**

Un entretien avec

Isabelle Bordas - *DRH chez Sarenza*

Votre entreprise a été élue Great Place to Work plusieurs années consécutives. Comment expliquez-vous le fort désengagement généralisé des salariés français ?

Nous sommes une PME *pure player* spécialisée dans la distribution de chaussures. Nous croyons que des salariés heureux sont plus performants et restent attachés à leur entreprise. Nous sommes passés de 70 à 240 collaborateurs en quatre ans et la difficulté aujourd'hui est de conserver le lien. Nous avons beaucoup travaillé sur la place du *middle management,* niveau incontournable pour maintenir l'implication des salariés.

Je vous avoue avoir été un peu surprise par l'étude d'ADP. Nos enquêtes internes sur le climat social révèlent un taux de satisfaction de 92% pour les équipes dirigeantes et de 73% pour les autres collaborateurs. Je pense que les insatisfactions vis-à-vis des services ressources humaines, exprimées par votre étude, proviennent bien souvent de la méconnaissance d'une fonction qui, sous le vocable « ressources humaines », couvre un champ très large de services. La fonction RH est avant tout au service de l'entreprise et elle doit respecter de nombreuses règles et contraintes. Il y a une contradiction dans l'appellation « ressources humaines » qui induit en erreur et crée des attentes. La première mission des RH est la gestion administrative de la paie et le respect des règles de droit. De fait, beaucoup de profils RH sont très techniques et ne possèdent pas forcément les compétences nécessaires en matière de gestion des relations. De plus en plus souvent cependant, les DRH ont des expertises nouvelles sur la formation ou la responsabilité sociale de l'entreprise, mais ils ne représentent pas la majorité.

Pouvez-vous nous expliquer en quoi les attentes des salariés débordent-elles du champ des RH ?

Les collaborateurs viennent souvent nous voir pour recevoir des conseils divers et variés. Un collaborateur voulait par exemple signer une rupture conventionnelle pour pouvoir être libre de créer son entreprise alors que nous ne voulions pas nous séparer de lui. Nous avons bien sûr refusé. Il souhaitait que je l'aide à trouver une solution. On vient également me demander des avis sur des remboursements de sécurité sociale ou des prêts en cas de problèmes financiers personnels. Les individus n'ont pas de lieu d'écoute dans leur sphère privée et leur attente vis-à-vis de l'entreprise est devenue « énorme ». Nous partons du principe que les intérêts des salariés et de l'entreprise doivent être convergents.

Cependant, nous ne pouvons pas répondre à toutes les attentes. Il est vrai que nous vivons une époque difficile avec une précarisation des situations individuelles. Il y a beaucoup de pression et, par conséquent, il faut mettre l'accent sur l'accompagnement. Les salariés se sentent seuls et l'entreprise, malgré tout, reste le lieu où ils espèrent trouver un soutien et une écoute. ■

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

ADP_LivreBlanc_BAT.indd 30 04/03/2015 17:04

R E M E R C I E M E N T S

À tous les clients d'ADP, ainsi qu'à : Aymeric Vincent - DRH chez Editis, Valérie Aouba - RRH de transition, Stéphane Taddei - Directeur des opérations RH chez Rexel, Ludivine Buffard, RRH d'EMLYON, Anne Galloway - DRH chez Wolseley, Caroline Roynette-Benoît - DRH France et Allemagne chez Xylem, Fabien Yédé - Compensation & Benefits Manager chez SIG France, Jean-Luc Haboury - DRH de Condat, Guillaume Berdayes - RRH chez Cermex Newtec, Bruno Sehier - DRH chez Constructa, Nadia Petitjean - Consultante en accompagnement du changement à la Branche numérique du groupe La Poste et à Isabelle Bordas - DRH chez Sarenza.

© Copyright 2015 ADP, Inc. Proprietary and Confidential Information.

IN THE BUSINESS OF YOUR SUCCESS℠

Plus d'informations
www.fr.adp.com
0 825 825 436 (0,15 € TTC/min)

À suivre prochainement :

Ce livre blanc a été réalisé en collaboration avec : Frédéric Mischler, Souris d'or 2014.

© ADP - 2015 - Tous droits réservés

HR. Payroll. Benefits.

The ADP logo and ADP are registered trademarks of ADP, Inc.
In the business of your success is a service mark of ADP, Inc. © 2011.