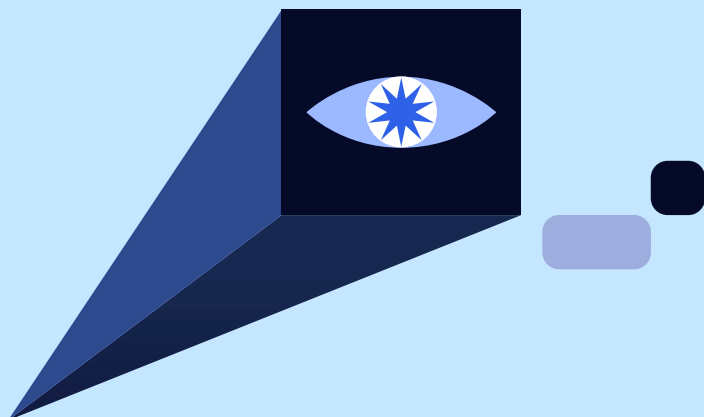


Et si on réinventait la gestion des carrières ?

Études - Conseils - Témoignages



Edito



Transitions, distances et gestions des carrières

Hier, les entreprises et leurs collaborateurs étaient naturellement proches, sur la durée. L'entreprise était un lieu qu'on ne quittait pas, et l'idée de pause dans sa carrière, de transition, de congé sabbatique ou de licenciement négocié des idées rares et largement suspectes. C'est la continuité qui devait prévaloir pour tous.

Aujourd'hui, à l'inverse, s'arrêter pour réfléchir, prendre un congé sabbatique, solliciter une rupture conventionnelle est devenu fréquent, naturel et même valorisé. C'est le signe d'une mobilité plus grande, d'une appétence positive au changement. Mais ainsi, mécaniquement, la distance et l'indifférence à l'organisation augmentent...

Dans ce contexte, c'est l'idée même de gestion de carrière qui est alors battue en brèche. Y a-t-il place encore pour une fidélité à l'organisation ? L'entreprise peut-elle même être encore désirable ? Pouvons-nous pourtant renoncer à un modèle positif de collaboration

intégrée ? Et, si non, comment le rendre encore vivant, attractif, comment donner envie aux individus de s'y projeter pour y élaborer des projets d'envergure ?

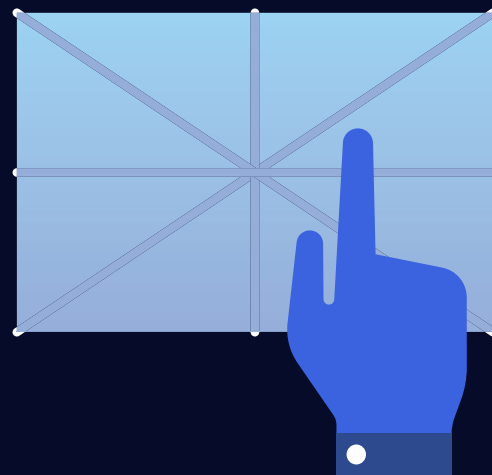
C'est pour aborder ces questions cruciales que nous vous proposons ce Livre Blanc dédié à la gestion de carrière. Vous y trouverez ainsi des regards d'experts, des études inédites et des témoignages de professionnels des RH.

Pour nous aider à imaginer d'autres modèles. Parce que l'idée même de carrière est à repenser aujourd'hui, pour les organisations comme pour leurs salariés.



Dominique DUQUESNOY
Directeur Général
PerformanSe

Sommaire



2

Edito

Transitions, distances et gestions des carrières

5

Regards d'experts

Cinq réflexions sur la gestion de carrière et son évolution
Gestion de carrière : nouveaux paradigmes ?
Les nouveaux outils

17

Regards de salariés

Enquête salariés : la grande indécision ?
- Présentation des résultats
- L'analyse de l'expert
Les jeunes et la carrière : regards croisés

27

Regards de professionnels RH

RTE : développer les parcours dans la durée
L'Occitane : développer et fidéliser les talents, c'est maintenant !
Groupe Barrière : mieux manager... pour mieux fidéliser.

37

Conclusion

Et si on réinventait la fidélité à l'entreprise ?

**« L'aléatoire ne doit pas guider
l'idée de carrière. Elle est à
penser au croisement des
intérêts des individus et des
organisations. »**

Dominique DUQUESNOY

Directeur Général, PerformanSe

1.

Regards d'experts

Nouveaux contextes, nouveaux
paradigmes, nouveaux outils...
comment penser la gestion de carrière
aujourd'hui ?



Cinq réflexions sur la gestion des carrières et son évolution !



Au croisement d'intérêts réciproques...

La gestion de carrière est l'ensemble des processus qui mettent en lien la projection dans le temps d'un individu en fonction de ses compétences professionnelles actuelles avec les besoins et le contexte de l'organisation. Elle ne constitue ni un phénomène ni un objet d'étude nouveau. La psychologie notamment s'y intéresse depuis longtemps et l'a abordée abondamment selon une perspective individuelle. Elle est souvent décrite comme une suite de rôles, de tâches et d'activités liés au travail qu'occupe une personne au cours de sa vie professionnelle et rattachés à des critères objectifs et subjectifs.

Pour bien comprendre la notion de carrière, il est cependant utile de dissocier ses composantes

individuelle et organisationnelle.

Dans sa composante individuelle, la carrière peut être définie sur la base des expériences de travail d'un individu. Il s'agit de prendre en compte les étapes marquant une évolution professionnelle positive ou négative.

Dans sa composante organisationnelle, la gestion des carrières consiste à planifier les ressources dans le but de maintenir ou augmenter les capacités productives. C'est donc un système qui concilie les aspirations professionnelles des employés et les besoins de l'organisation.

Elle suppose de se situer au croisement des intérêts réciproques des deux parties.

L'évolution irréversible du contrat psychologique ?

Le contrat psychologique entre employeur et employé, fondé sur le principe de loyauté contre sécurité de l'emploi (presque à vie) a été remis en cause par les crises économiques successives. L'entreprise – à la recherche de flexibilité – préfère désormais une approche permettant de s'ajuster rapidement en fonction des changements rapides, difficiles à prédire, sans structure ni tendance claire.

L'entreprise a par conséquent évolué vers une autre promesse dont l'objectif est de maintenir un niveau d'attractivité élevé, et de préserver ou d'améliorer les performances : employabilité contre engagement.

La vision des modèles simples, des processus de développement et d'évolution standards (vertical-statutaire et hiérarchique) avec des stades et des conduites typiques d'un monde linéaire, continu, a alors été remise en cause. Et le concept alternatif de l'employabilité a eu des conséquences fortes sur la conception même de la gestion de carrière : avec un contexte post-moderne marqué par la transition, l'instantanéité, la pluriactivité, l'urgence, la non linéarité du côté des entreprises ; l'augmentation des exigences, l'aspiration à plus de succès subjectif pour les salariés...

Des règles du jeu beaucoup plus floues

L'évolution des termes de la relation entre l'employé et l'employeur a eu pour conséquence de déresponsabiliser les entreprises de la gestion de carrière, qui ont préféré poser des règles souples et peu contraignantes pour gérer l'avenir.

La carrière intra-organisationnelle est devenue une modalité parmi d'autres. Faire carrière s'envisage facilement en dehors de son entreprise d'origine. Tandis que l'entreprise a tendance à ne penser la carrière que pour un nombre limité d'individus.

La transposition des règles du marché externe au marché interne (médiatisation, méthode d'évaluation, processus décisionnel) a largement contribué à éloigner ainsi les salariés des besoins de l'entreprise. La gestion de carrière devient un exercice individuel (Dany, 1996) et dépend d'une compréhension (même inexacte) de l'environnement. Qu'attend-on de moi ? Qu'ai-je de différent ou de semblable avec ceux qui évoluent positivement dans cette entreprise ?

Une crise sanitaire... pour rendre visible l'évolution !

La crise sanitaire n'a fait qu'accélérer ces phénomènes... en les accentuant. La notion de « bullshit job » développée par David Graeber, et mise en évidence pendant les différents confinements par les métiers non-essentiels, a questionné en effet une proportion de plus en plus importante de salariés (+17%, selon le baromètre de la Chaire EM Normandie). Se questionner sur sa contribution réelle, sur l'utilité sociale de son job, sur le sens de son travail est devenu un enjeu cardinal pour l'individu. Ce questionnement s'accompagne en plus d'une réflexion sur l'impact sociétal de l'entreprise, son engagement au-delà du cadre prescrit et des tâches qui lui sont assignées.

En quelques années seulement, l'idée de transition professionnelle est ainsi devenue plus acceptable, envisageable pour un plus grand nombre. Se mettre en pause est presque une forme d'intelligence aujourd'hui, et changer de métier une preuve d'agilité. En parallèle, les aspirations évoluent : moins de hiérarchie, être plus impliqué dans le processus décisionnel, bénéficier d'un degré d'autonomie plus élevé, des règles de télé-travail plus souples... Pour autant, il ne faut pas occulter que la projection et l'engagement durable du salarié au travail ne peut se détourner du principe de sécurité et de stabilité.

Des conséquences occultées...

L'approche de la gestion de carrière (projection) devient donc de plus en plus court termiste, favorisant les objectifs opérationnels immédiats des managers. Nous constatons ainsi un déni du besoin ontologique de stabilité et de sécurité inhérents à l'engagement sur le temps long des salariés.

Le lien des salariés avec son entreprise s'est logiquement dégradé. L'entreprise a des difficultés à appréhender avec justesse le salarié pour ce qu'il pourrait faire, s'attardant plus sûrement sur ce qu'il a déjà fait. Tandis que le salarié développe naturellement en parallèle la croyance qu'une autre entreprise saura mieux reconnaître sa juste valeur avec une rémunération supérieure.

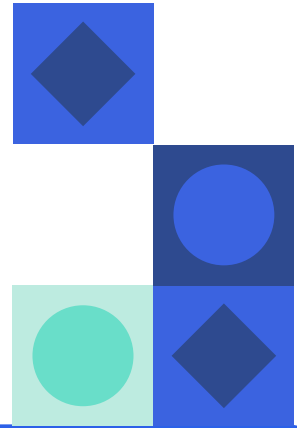
De plus en plus d'entreprises ont ainsi donné les clés de la gestion de carrière à l'individu : c'est à lui de définir sa trajectoire, et de postuler – ou non - en fonction de son propre projet.

Interview.
Interview.
Interview.
Interview.
Interview.



Pauline de BECDELIÈVRE
Maître de conférence à l'ENS Paris

Gestion de carrière : nouveaux paradigmes ?



Le monde change, la crise sanitaire a fait bouger de nombreuses lignes dans le rapport au travail, la carrière ne se pense plus aujourd'hui comme elle se pensait hier...

Pour mieux comprendre les nouveaux enjeux, nous avons interviewé ainsi Pauline de Becdelièvre, Maître de conférence à l'ENS Paris, une chercheuse qui travaille justement sur les thématiques liées à la carrière... Et nous lui avons posé 7 questions !

Selon vous, la crise sanitaire a-t-elle changé le rapport au travail, ou seulement accéléré une mutation qui était déjà à l'œuvre ?

Tout dépend des populations, je crois. Au moment du premier confinement, qui a été aussi un moment d'interrogation sur le sens du travail plus profond que d'habitude, nous avons conduit une recherche ad hoc qui montrait l'existence de quatre profils différents, selon l'âge, les métiers, les fonctions, les logiques de motivation personnelle...

- Remise en question du sens : souvent les plus jeunes, les plus récemment intégrés dans le monde du travail, qui découvraient des jobs dont le peu de sens leur paraissait d'autant moins acceptable qu'ils se retrouvaient seuls chez eux face à un ordinateur...
- Rupture du sens : plutôt des plus âgés, des plus de 35 ans, qui réalisaient qu'au fond ils ne se sentaient pas reconnus, qu'ils ne trouvaient plus de sens à ce qu'ils étaient en train de faire. C'est ce mouvement qui a alimenté aux Etats-Unis le concept de « Grande démission », dont nous percevons l'écho ici aussi.
- Confirmation du sens : pour des individus dont la crise montrait à l'inverse que leur job faisait vraiment sens.
- Révélation du sens : pour des individus chez qui la crise venait éclairer le sens de leur métier...

Nous avons réinterrogé ces différentes populations

environ 18 mois plus tard, et nous avons pu constater des évolutions en cohérence : avec des transitions et des changements actifs voire radicaux pour les deux premières, des évolutions plus classiques et des confirmations pour les deux dernières.

La situation actuelle de l'emploi favorise également les mobilités et les transitions... Est-ce pour vous un phénomène durable ?

Oui... mais. Oui parce que les individus ont clairement envie de se rapprocher de leurs motivations profondes. Mais, parce que les transitions sont faciles à rêver mais souvent difficiles à mettre en œuvre réellement, et que les entreprises n'ont pas non plus tant d'ouverture à l'idée. L'entreprise reste attachée à des fonctionnements classiques et linéaires. Le retour après une transition n'est donc pas si simple, a fortiori s'il y a eu échecs ou difficultés majeures. Il demeure un décalage important entre les logiques de recrutement et les motivations des individus, leur besoin de changements, l'envie de transitions. La réalité me semble donc plus nuancée. Et il suffirait d'une nouvelle crise économique pour voir la situation se tendre de nouveau, et l'idée de transition reculer certainement.

La vision que les individus se font de leur carrière a cependant beaucoup évolué...

La vision actuelle est une vision beaucoup plus nomade et plus horizontale. Les visions anciennes de la carrière étaient globalement très linéaires, et souvent verticales. Les visions actuelles sont plus mobiles et plus ouvertes, avec en filigrane le développement des questions environnementales, qui prend une importance croissante dans les réflexions et les choix actuels. Le souci de respecter des valeurs, l'envie d'intégrer des dimensions environnementales dans son job progressent, quitte à accepter d'endosser ainsi des carrières moins verticales, ou des jobs moins valorisants...

La dimension nomade est notamment incarnée par les « slashers », qui cumulent différents emplois, ou différentes missions en parallèle ?

C'est tout à fait vrai, mais en distinguant clairement deux types de slashers. Les plus jeunes le font pour gagner en liberté, accumuler de l'expérience, piocher plus librement parmi les propositions possibles, sans préjuger de ce qu'ils feront ensuite de l'expérience accumulée. Tandis que les plus seniors – parfois sous de plus fortes contraintes d'employabilité – vont plutôt tenter de se faire (enfin) plaisir, de sortir des contraintes politiques qu'ils ont déjà beaucoup gérées, en devenant managers de transition par exemple.

Dans une vision plus horizontale de la carrière, les fonctions de management sont donc également moins attractives ?

Oui, mais c'est également le produit d'une double logique en réalité. D'un côté les individus ont moins envie de manager comme d'être managés, parce que plus soucieux d'indépendance. Le modèle des « petits chefs » est clairement dépassé. Mais de l'autre les organisations – qui souhaitent des modèles plus agiles

- cherchent aussi à alléger leurs structures et leurs coûts. Les deux se conjuguent donc naturellement pour réduire les strates hiérarchiques.

Pour vous, les carrières en entreprises sont-elles pilotées aujourd'hui plutôt par les individus ou par les organisations ?

L'entreprise ne gère pas les carrières, c'est globalement l'individu qui gère son employabilité. Même dans de grandes organisations, c'est l'individu qui – le plus souvent – crée et active son réseau, réfléchit, cherche en interne des opportunités, postule, défend sa candidature. La gestion des carrières par les entreprises demeure relativement superficielle.

Mais pourraient-elles faire mieux, selon vous, pour participer plus activement de l'évolution de leurs équipes ?

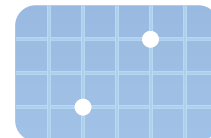
Oui, certainement, mais à condition d'impliquer réellement les managers intermédiaires, de les rassurer, de les associer, de les récompenser pour leur contribution à l'évolution de leurs collaborateurs. Sinon, ce sera toujours compliqué. Les managers seront toujours prisonniers d'injonctions paradoxales, entre nécessité de résultats propres à court terme et souci de participer à l'effort collectif. Et ils chercheront souvent à retenir les meilleurs à leurs côtés, plutôt que de les faire évoluer, c'est logique...

« L'entreprise ne gère pas les carrières, c'est globalement l'individu qui gère son employabilité. »

Pauline de BECDELIÈVRE

Maître de conférence à l'ENS Paris

Pauline de Becdelièvre est maître de conférences à l'ENS Paris-Saclay et membre du laboratoire IDHES (UMR CNRS 8533). Elle est titulaire d'un doctorat de l'Université Paris 2 Panthéon Assas. Ses recherches en Ressources Humaines portent sur les carrières, les travailleurs indépendants et le monde syndical. Elle a publié plusieurs articles dans des revues comme la Revue de Gestion des Ressources Humaines ou Personnel Review. Elle fait partie de nombreuses associations : AOM, EGOS ou encore AGRH.



Les nouveaux outils

Pour penser l'individu dans sa démarche, et aider employeurs et employés à prendre ainsi des décisions plus justes, les outils ad hoc se sont multipliés. Petite revue de 4 concepts : ancrs de carrière, Concept de Clarté de Soi, PsyCap et Contrat Psychologique.

#1. Les ancrs de carrière

Une grille de lecture pour penser les trajectoires et affronter les chocs

Parmi les outils dont disposent aussi bien les RH que les individus en quête d'orientation professionnelle, la théorie des ancrs de carrière offre un modèle simple, facile à comprendre et à manipuler. Ce modèle permet en effet de mieux comprendre ses besoins et ses motivations, comme celles de ses équipes, mais il permet aussi de mieux rebondir, après un choc de carrière par exemple.

Les ancrs de carrière, qu'est-ce que c'est ?

C'est à un psychologue américain, Edgar Shein, qu'on doit la théorie des « ancrs de carrière » à la fin des années 70. Les ancrs de carrière correspondraient au sens profond que chacun donne à son activité professionnelle. Chacun de nous disposerait ainsi d'une ancre principale et d'une ancre secondaire. La perception des ancrs se stabiliserait vers l'âge de 30 ans.

Edgar Shein distingue ainsi huit ancrs principales :

- Technique : autour de l'importance de l'expertise dans un domaine particulier
- Management : autour du goût pour la prise de responsabilité et le management d'équipes / d'entreprises
- Autonomie/indépendance : autour de l'importance d'être profondément autonome dans

le choix et l'organisation de son propre travail

- Sécurité/stabilité : par le choix de toujours chercher à se rassurer par rapport aux aléas de la vie économique
- Créativité entrepreneuriale : autour du besoin de créer, d'inventer, de développer un business
- Engagement pour une cause : avec le souhait de travailler pour un objectif qui me dépasse et qui fait sens
- Défi : autour du besoin de prendre des risques pour se surprendre, se challenger et se surpasser
- Style de vie : autour de la recherche d'un équilibre permanent entre vie professionnelle et vie privée

Ancres de carrière et chocs de carrière :

Les chocs de carrière correspondent à des événements susceptibles de questionner radicalement nos choix professionnels. Il peut s'agir d'un licenciement bien sûr, d'un événement familial marquant en termes d'équilibre (perte du conjoint, maladie d'un enfant...), d'un conflit majeur au travail...

Quant il y a un choc, le travail est nécessairement remis en cause. On s'aperçoit alors que les ancrs de carrière individuelles sont un levier fort de réassurance et de rebond. Mieux je connais mes ancrs, plus facilement je vais pouvoir trouver une issue à la crise.

Chocs de carrière et stratégies individuelles :

Selon Pauline de Becdelièvre, chercheuse et maître de conférence à l'ENS Paris, une étude conduite auprès d'une trentaine de personnes laisse apparaître deux stratégies majeures après un choc de carrière :

- Une stratégie de recentrage. Je me re-pose au plus près de l'ancre de carrière majeure. C'est là où je me sens le plus fort, le plus à l'aise en effet. Je bénéficie a priori déjà des compétences et des réseaux nécessaires.
- Une stratégie de réorientation. Le choc va me conduire à me déplacer plutôt vers l'ancre secondaire. Ce qui va me permettre un changement, une évolution, une transition, mais va aussi souvent me demander d'acquérir de nouvelles compétences et de solliciter plus activement mes réseaux.

Le choix de l'une ou l'autre stratégie dépend naturellement de l'individu, de son parcours, de sa compréhension de ses motivations au travail, de la nature du choc, mais aussi d'éléments contextuels : la manière dont l'entreprise l'a accompagné jusqu'ici notamment s'il est salarié...

Dans tous les cas, la remobilisation de l'une ou l'autre de mes ancres et ma capacité de rebond vont mobiliser mon capital social.

#2. La Clarté du Concept de Soi (CCS)

Mieux se comprendre pour mieux décider

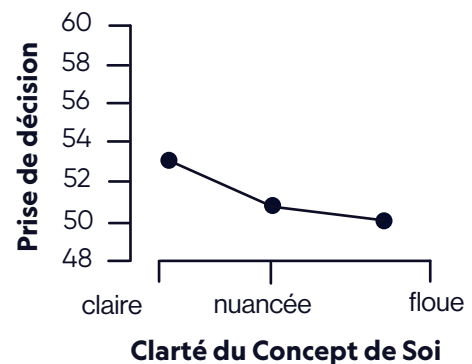
Se connaît-on réellement soi-même ? Vaste de question à laquelle la Clarté du Concept de Soi (CCS) peut apporter des éclairages.

Définition :

Il s'agit précisément du « Degré avec lequel les croyances sur soi sont clairement définies, cohérentes entre elles et stables temporellement ». (Campbell et al., 1996)

Pourquoi le mesurer ?

La CCS éclaire sur la facilité à se décrire avec justesse. La CCS est reconnue comme prédicteur d'une aisance dans la prise de décision relative à la carrière, comme on peut voir dans l'illustration ci-dessous :



En quoi c'est important pour la carrière ?

Les résultats en termes de CCS permettent au professionnels RH de s'ajuster avec tact et prudence lors d'entretiens de recrutement, développement de carrière ou d'orientation. S'il rencontre un candidat avec une CCS floue par exemple, le recruteur devra l'aider à raconter ses expériences, faire le récit concret de ses activités (sa compréhension du contexte, des enjeux, de ce qu'il a fait, ce qu'il a retenu...) afin d'extraire des comportements mobilisés et lui permettre d'acquérir une vision plus claire de lui-même.

#3. Le Capital

Psychologique (PsyCap) :

Mes ressources face à la difficulté

Ai-je bien les ressources pour me projeter et prendre des décisions dans ma carrière ?

Lesquelles ? Et comment m'en assurer ?

Définition :

Le concept de Capital Psychologique (PsyCap) renvoie à nos ressources et nos capacités psychologiques. Selon Luthans & Youssef (2004), elles seraient composées ainsi de quatre dimensions principales : l'auto-efficacité, l'espoir, l'optimisme et la résilience.

Pourquoi le mesurer ?

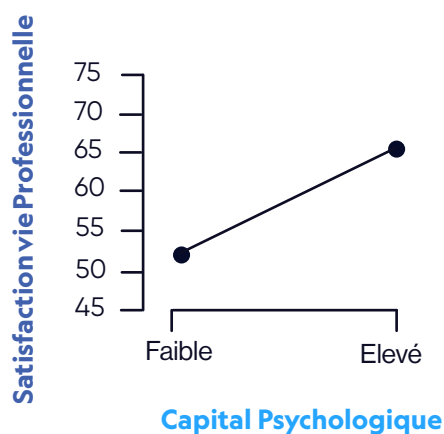
Connaitre le niveau de PsyCap des employés permet un meilleur accompagnement de la part des RH et des managers car il permet

de repérer les points forts comme les points de vigilance des employés/candidats.

Les personnes présentant un capital psychologique élevé auraient en effet plus confiance en leurs capacités. Elles auraient l'impression que les succès passés sont la conséquence directe de leurs actions. Enfin, elles auraient la capacité à anticiper et faire face aux imprévus éventuels plus facilement... Elles pourraient ainsi mieux s'épanouir au travail, être plus satisfaites de leur vie professionnelle (cf. graphique).

En quoi c'est important pour la carrière ?

Le capital psychologique est une ressource, qui s'épuise... et se reconstitue ! Notre PsyCap est comme l'essence de la voiture, pendant un long voyage, notre réservoir se vide, mais on peut aussi le remplir. Le PsyCap de même nous aide dans des moments de stress, ou des efforts prolongés au travail, ce qui peut le « vider ». Mais, une fois l'effort terminé, un feedback positif, un bon résultat issu de l'effort produit, du soutien de notre entourage sinon contribuent également à le « remplir » pour la suite du parcours...



#4. Le Contrat Psychologique :

Ma relation à l'emploi
Comment je me projette dans ma relation à l'emploi ? Qu'est-ce que j'en attend ? Qu'est-ce qui m'y motive au fond ?

Définition :

Le Contrat Psychologique (CP) est défini comme l'ensemble des croyances et représentations individuelles relatives à la relation d'emploi. Ce sont des éléments implicites et psychologiques qui ne peuvent être présentés dans un contrat de travail (Rousseau, 1990).

On identifie deux types majeurs de Contrat Psychologique :

1. Transactionnel : dans ce type de CP, il y a une exigence à définir et cloisonner les tâches, les responsabilités et la durée de la relation à l'emploi.

2. Relationnel : Ce CP révèle une volonté d'être plus en adéquation avec les valeurs véhiculées par l'entreprise. En général, les exigences

contractuelles sont ainsi plus faibles et la temporalité s'inscrit sur un terme plus long.

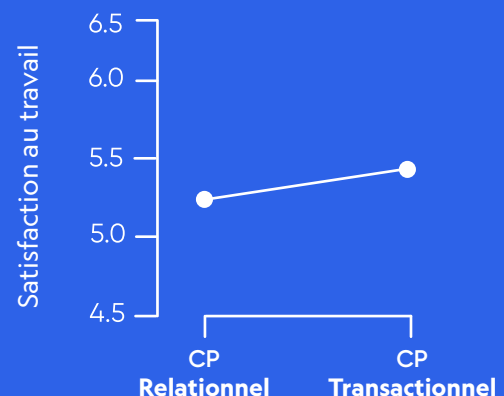
Pourquoi le mesurer ?

Chaque type de Contrat Psychologique est associé à un genre différent de satisfaction de carrière, et cela, seulement si les termes du contrat sont respectés :

- Les employés avec un CP transactionnel chercheront une satisfaction concrète, liée au niveau hiérarchique, au salaire et à l'ancienneté.
- Les employés avec un CP relationnel chercheront une satisfaction plus subjective, telle que la satisfaction avec la carrière, l'implication au travail, et l'épanouissement.

En quoi c'est important pour la carrière ?

Connaitre le contrat psychologique est clé pour assurer une adéquation entre ce que la personne cherche et ce que la personne va trouver dans un nouveau poste. Il n'existe pas un type de CP plus désirable pour l'employeur qu'un autre. Certains postes sont plus adaptés à une configuration transactionnelle, d'autre relationnelle. Comme démontré dans le graphique, on ne trouve pas de différence concrète en satisfaction au travail entre transactionnel et relationnel !





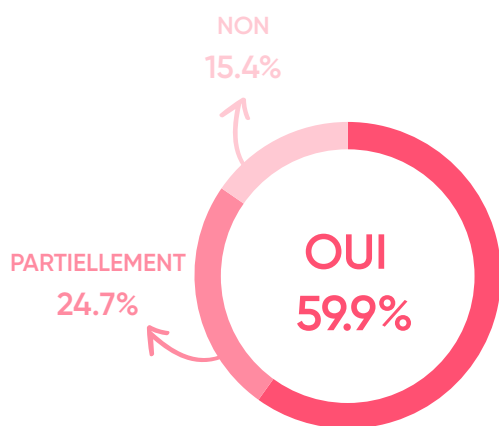
2. Regards de salariés

Pour mieux comprendre les attentes des salariés aujourd'hui, nous avons mené deux enquêtes : une enquête quantitative auprès de près de 300 salariés en poste, et une enquête qualitative auprès d'une dizaine de jeunes à l'aube de leur carrière. Et, pour éclairer les résultats, nous avons demandé à deux experts d'en extraire les enseignements majeurs...

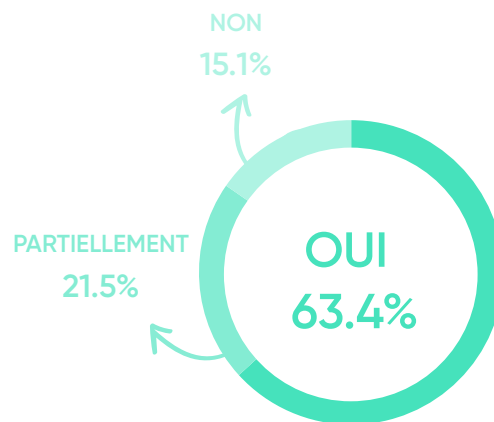
Enquête salariés : la grande indécision ?

En juin 2022, via Panelabs, nous avons interrogé ainsi un échantillon de 279 salariés français, âgés de 22 à 55 ans. Nous leur avons posé 9 questions concernant leur carrière, et l'idée qu'ils s'en font...

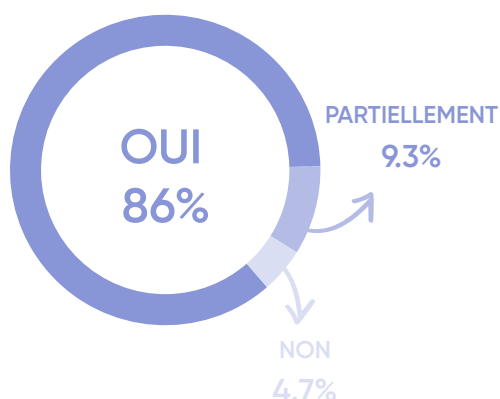
#1. Etes-vous satisfait de l'évolution de votre carrière ?



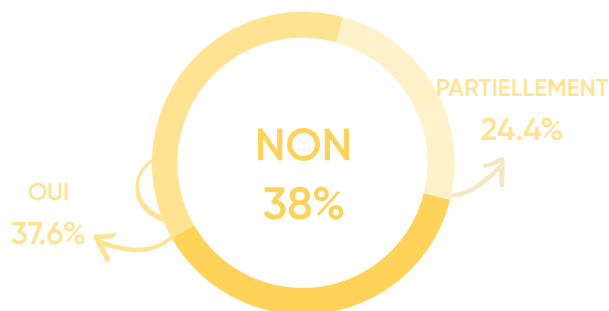
#2. Etes-vous confiant pour votre avenir professionnel ?



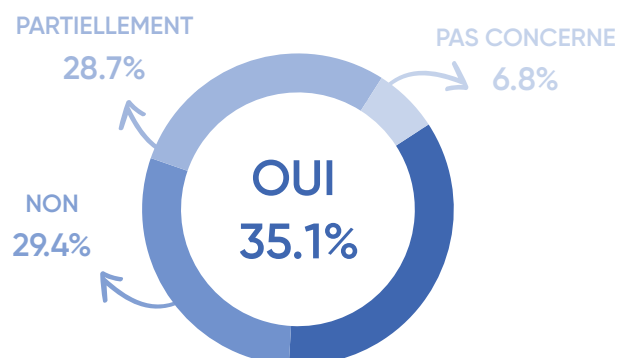
#3. Avez-vous le sentiment d'avoir les compétences pour vous adapter aux évolutions de votre métier ?



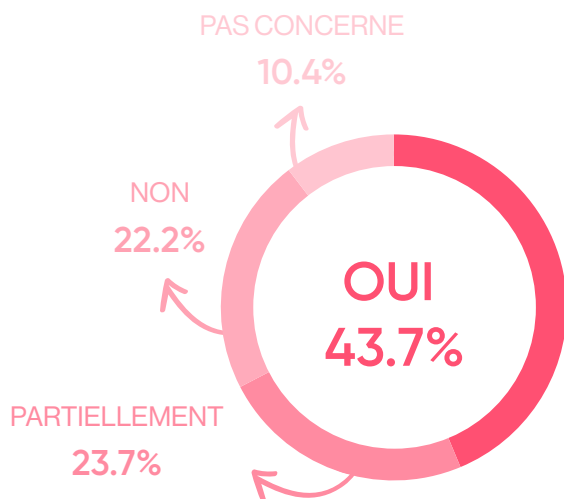
#4. Avez-vous un projet de carrière bien défini ?



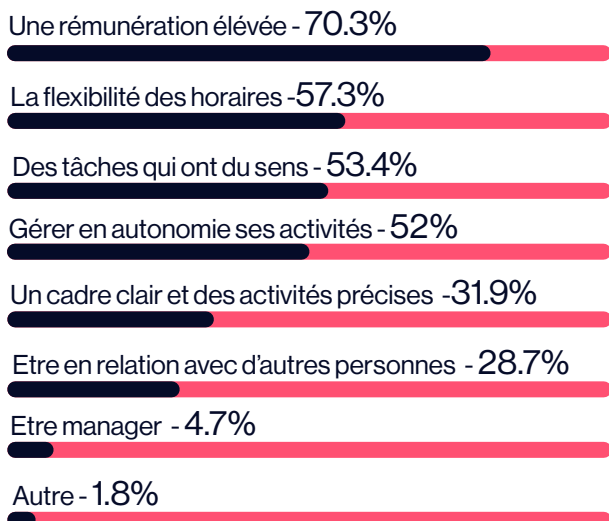
#5. Avez-vous le sentiment que votre entreprise s'intéresse à vos souhaits et perspectives d'évolution au sein de l'organisation ?



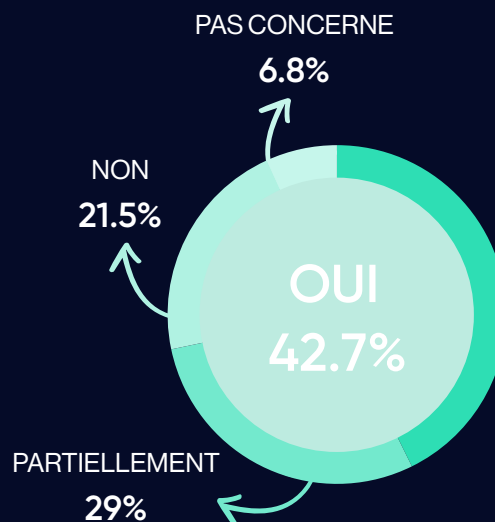
#6. Pensez-vous que votre entreprise privilégie la mobilité interne au recrutement externe ?



#8. Quelles sont, pour vous, les 3 caractéristiques du job idéal ?



#7. Avez-vous une connaissance et une vision claire de la politique de mobilité et d'évolution au sein de votre organisation ?



#9. Quelles sont les 3 raisons principales pour rester fidèle à son organisation ?



Les salariés savent-ils vraiment « prendre leur carrière en main » ?



L'analyse de l'expert

Par Jean PRALONG, Professeur de GRH et titulaire de la chaire Compétences, Employabilité & Décision RH de l'EM Normandie.

La gestion des carrières a connu un tournant fondamental à la fin des années 1990. Une gestion portée par les entreprises, déterminée par le cadre d'un contrat supposant un emploi à vie, a disparu. Elle a été remplacée par une gestion moins rigide, plus désireuse de respecter les besoins des individus et des organisations. Les enjeux de flexibilité, tant quantitative que qualitative, ont remplacé les engagements de stabilité. Cette évolution a largement été motivée par la crise économique et ses contraintes. Elle est aussi entrée en résonance avec l'évolution « post-moderne » des sociétés occidentales et avec l'hypothèse d'un éloignement de l'individu et du système. Les organisations seraient « affaiblies » : elles auraient perdu le pouvoir de normer les parcours et de les encadrer. Réciproquement, le pouvoir perdu par les organisations serait revenu aux individus. Ils pourraient jouer de l'affaiblissement des règles organisationnelles pour s'en affranchir et inventer des parcours de carrière nouveaux. Car l'ouverture des carrières aux marchés externes à l'entreprise d'embauche, devait multiplier les possibilités : plutôt que de se contenter des postes

accessibles dans une seule organisation, les salariés auraient la possibilité de mettre leurs employeurs en concurrence. C'est pourquoi le déclin des carrières organisationnelles et leur remplacement par des modalités moins figées par les contraintes managériales serait aussi souhaitable par les salariés. On y voyait un affranchissement libérateur des contraintes imposées par les entreprises. Le changement de modèle consacre la disparition dans les esprits, sinon dans les faits, des frontières entre les entreprises. Les marchés internes semblent fusionner avec les marchés externes. Cette porosité des frontières est parfois une aubaine : elle permet de réguler à la baisse les effectifs ou de débaucher des candidats performants sans culpabilité. Mais c'est aussi une menace pour les entreprises qui voient leurs salariés les quitter.

Les frontières étant ainsi affaiblies, l'acteur principal de la mobilité n'est plus la stratégie des entreprises, mais l'individu. Sa capacité de choix, son intelligence de ses besoins et sa faculté à « prendre sa carrière en mains » apparaissent en bonne place dans les propos des DRH, autant comme une nécessité que comme un regret. En ont-ils les moyens ? Sont-ils réellement clairvoyants sur leurs besoins et leurs ressources ? L'étude conduite par PerformanSe suggère que non. Les décalages entre les raisons de rester et les caractéristiques de l'emploi idéal sont éclairantes à cet égard. Les raisons de rester sont principalement la qualité de vie, les missions et les responsabilités. Elles sont différentes des caractéristiques du job idéal (rémunération, flexibilité et utilité pour soi ou pour la société). Ces écarts révèlent finalement une forme d'immaturité : les individus sont faiblement conscients de leurs besoins. On peut y voir deux causes. En premier lieu, on peut comprendre que les individus évitent d'approfondir excessivement l'exploration de leurs besoins. Les marchés du travail internes ou externes ne sont pas des espaces de choix ouverts où il suffirait de savoir ce que l'on cherche pour le trouver et pour l'obtenir. Le probable n'est pas le souhaitable. Et il est finalement assez sage de maintenir quelques zones d'incertitudes, tant pour éviter de s'ancrer sur des espoirs irréalistes que pour faire preuve d'opportunisme quand des options imprévues apparaissent. Mais entre l'évitement et le déni il n'y a qu'un pas. La connaissance de soi est donc indispensable. Or elle ne peut pas être spontanée. Elle demande un accompagnement et une méthode. La connaissance des réalités des emplois n'est pas plus spontanée. Ici encore, il faut accompagner et éduquer.

Reste que les individus ne peuvent pas être seuls à gérer leurs carrières. Les entreprises ont aussi un rôle. Autre enseignement de l'étude : si les salariés sont confiants pour leur avenir professionnel (« oui » pour 63,4%, « partiellement » pour 21,5%), notamment parce qu'ils pensent avoir les compétences nécessaires (« oui » pour 86%), ce n'est pas grâce à leurs employeurs.

29% pensent que leurs entreprises ne s'intéressent pas à leurs souhaits et à leurs perspectives d'évolution (« partiellement » : 28,7%). Le désengagement des entreprises en matière de carrière n'est pas passé inaperçu par les salariés. Gérer la mobilité interne comme le recrutement externe ne suffit pas. Elle incite à traiter les besoins au cas par cas, sans vision stratégique et sans engagements de durée. Cette approche a pu être pertinente à une époque où la flexibilité externe était l'enjeu. Mais les difficultés de recrutement, le retour d'une forme de croissance stable ou la difficulté à prévoir les besoins en compétences réhabilitent les enjeux de mobilité interne et de fidélisation.

L'étude de PerformanSe illustre bien l'état d'entre-deux où se situe la gestion des carrières aujourd'hui : d'un côté, des individus responsabilisés, convaincus de leur rôle mais démunis pour le mettre en œuvre ; de l'autre, des organisations qui ont peu ou prou abdiqué un rôle stratégique et qui doivent urgemment retrouver les moyens de reprendre la main. Il est plus facile d'adapter les collaborateurs actuels aux besoins et de miser sur leurs connaissances que de recruter. L'entreprise de demain sera plus aisée et plus rapide à créer avec des collaborateurs acculturés, loyaux et engagés qu'avec des mercenaires de passage.



**« L'entreprise de demain sera
plus aisée et plus rapide à
créer avec des collaborateurs
acculturés, loyaux et engagés
qu'avec des mercenaires de
passage. »**

Jean PRALONG

Professeur de GRH et titulaire de
la chaire Compétences, Employabilité
& Décision RH de l'EM Normandie.

Les jeunes et la carrière : regards croisés

Pour mieux comprendre le regard que les jeunes portent aujourd'hui sur la carrière - dans laquelle ils entrent - nous avons invité 8 d'entre eux à répondre à 5 questions clés ! Ils ont entre 20 et 27 ans, ils sont encore étudiants, en recherche d'emploi ou déjà salariés, et ils nous ont confié leur vision de la carrière et de la réussite.



Jean-Luc Bernaud, Professeur en psychologie de l'orientation, du conseil et de l'accompagnement au CNAM-INETOP nous commente leurs réponses, pour des regards croisés sur les carrières à venir.

A quoi ressemble pour vous l'entreprise idéale ?

« Une entreprise bienveillante à taille humaine, qui a une vision stratégique à long terme. »

« Pour moi, l'entreprise idéale est une entreprise où il fait bon vivre. »

« Mon entreprise idéale est de taille moyenne, c'est une société où chaque salarié peut s'épanouir dans son domaine professionnel. Des perspectives d'évolutions y sont proposées mais pas imposées. »

Les réponses apportées décrivent clairement deux dimensions très importantes aujourd'hui :

- La première est liée à la taille de l'organisation, l'envie de structures réduites, de « taille moyenne », à « taille humaine ». Derrière ce modèle humaniste se profile en creux le refus des grandes organisations tentaculaires et de leur management désincarné, au profit d'un modèle plus « artisanal », « à l'ancienne » en quelque sorte.
- La seconde est liée – de façon très cohérente – à des valeurs de proximité, l'envie et le besoin d'une vraie qualité de relations sociales associée autour de questions « d'ambiance », de « bienveillance » ou « d'entraide »... L'entreprise idéale serait ainsi un peu comme une famille, bienveillante, donc pas trop grande bien sûr, où je vais pouvoir m'épanouir de façon souple et individualisée.

Quelles seraient pour vous les conditions idéales d'engagement ?

« Que le cadre de travail donne envie, que l'équipe soit dans le partage, qu'on nous montre que nous avons notre place au sein de l'entreprise... »

« Reconnaissance, communication, formation »

« Une flexibilité dans tous les aspects : horaires, jours, vacances, lieux. »

« Personnellement, j'ai besoin de sentir que mon travail est utile pour autrui. »

Flexibilité, sens, reconnaissance, autonomie, qualité de relations... le spectre de réponses est plus large, car il s'agit moins ici du choix d'un modèle que de l'expression de ses propres valeurs et motivations.

De même qu'à la question précédente cependant, les sept réponses font une large place à des questions de relations sociales au travail. A noter : à ce stade, la rémunération n'apparaît dans aucune des réponses fournies.

A quoi verrez-vous que vous avez « réussi » ? Quels seraient les indices de votre réussite ?

« L'indice principal qui signifie pour moi «réussir sa carrière», c'est l'épanouissement personnel ».

« Je pense qu'un individu qui réussit sa carrière est une personne qui a appris, s'est épanouie et a apporté quelque chose au monde. »

« Surtout ne pas avoir de regrets sur les choix qui ont été faits en amont et avoir toujours fait ce qui nous plaisait. »

« Avoir un poste à responsabilité ou un travail que tu aimes bien ou alors un gros salaire »

« Être épanouie, monter les échelons »

Deux modèles ici se présentent et s'affrontent :

- Un modèle de motivation « extrinsèque » qu'on pourrait dire classique, autour de questions de positions, d'évolutions, de rémunération.
- Un modèle motivation « intrinsèque » plus en rupture, très soucieux d'équilibre, d'épanouissement personnel, de sens et d'utilité.

Selon les réponses, il peut y avoir hésitation, recherche de conciliation, souci du « en même temps ». Sans vraie surprise cependant, la balance penche plutôt vers la recherche d'épanouissement individuel...

Quelles sont pour vous les principales qualités pour réussir ?

« Se connaître et connaître ses propres besoins et envies », « La détermination ! Si tu es déterminé tu as tout pour réussir. » « Être à l'écoute, ouvert d'esprit, savoir travailler en équipe et se remettre en question. »

La diversité des profils interrogés appelle des réponses variées, mais selon deux dimensions majeures :

- Une dimension – plus intérieure - de connaissance de soi, une capacité à s'écouter, à identifier ce qui fait vraiment sens pour moi en termes d'envies et de besoins.
- Une dimension – plus en lien avec le monde extérieur
- de détermination, d'ambition, d'autonomie et

d'engagement.

Si je me connais et que je m'engage, alors je dois réussir.

A fortiori si je suis souple, mobile, à l'écoute...

Quand vous pensez à votre futur, dans quel état d'esprit êtes-vous ?

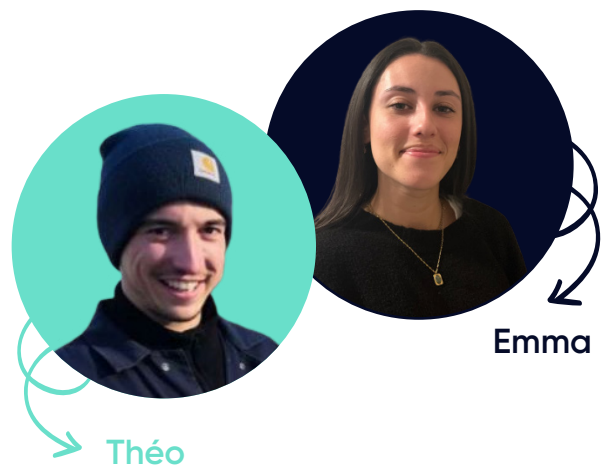
« Incertaine... Et en même temps confiante »

« Je suis à la fois sereine et curieuse. »

« Je suis impatient... Ne pas s'arrêter de progresser est très important pour moi. »

Il est clair que les réponses ici vont traduire la plus ou moins grande confiance de chacun(e) face au futur et à ses incertitudes. Globalement, les réponses des sept jeunes interviewés témoignent cependant surtout :

- De la conscience d'une grande incertitude, que les précédentes générations n'ont certainement pas vécu à ce point, avec cette intensité.
- D'une forme de confiance malgré tout, avec le sentiment que les réponses, si elles n'existent pas encore, sauront bien s'inventer au fil des évolutions du monde...



A quoi verrez-vous que vous avez « réussi » ? Quels seraient les indices de votre réussite ?

« L'indice principal qui signifie pour moi «réussir sa carrière», c'est l'épanouissement personnel ».

Théo, 24 ans, en recherche d'emploi



Zoé

« Avoir un poste à responsabilité ou un travail que tu aimes bien ou alors un gros salaire »

Simon, 22 ans, en alternance

« Ne pas avoir de frustration. Pouvoir avoir un équilibre vie pro/vie perso correspondant aux attentes de chacun. Gagner un salaire suffisant pour s'assurer une vie confortable et cultiver ses intérêts personnels. »

Philippine, 24 ans, étudiante

« C'est pour ma part, avoir réussi les objectifs déterminés au début de sa carrière, avoir évolué dans les postes occupés. Peut-être avoir une certaine renommée dans le milieu. Mais surtout ne pas avoir de regrets sur les choix qui ont été faits en amont et avoir toujours fait ce qui nous plaisait. »

Emma, 20 ans, étudiante

« Être épanouie, monter les échelons »

Coline, 27 ans, salariée



Lancelot

Pouvez-vous décrire votre entreprise idéale ?



« Une entreprise dans laquelle il y aurait une bonne ambiance et pas trop de prise de tête. Un petit peu dans le style entreprise familiale avec pas trop d'employés. »

Théo, 24 ans, en recherche d'emploi

« Une entreprise bienveillante à taille humaine, qui a une vision stratégique long terme. »

Lancelot, 26 ans, salarié

« Mon entreprise idéale serait une entreprise qui est dynamique où il y a une perspective d'évolution, qui à différents projets qui nous poussent à nous dépasser. »

Philippine, 24 ans, étudiante

« Une hiérarchie structurée, un nombre réduit de collaborateurs, un salaire intéressant »

Coline, 27 ans, salariée

Le coup de coeur de PerformanSe

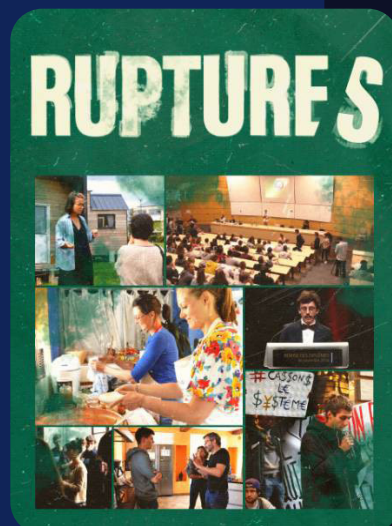
Film documentaire « RUPTURES »

Bouleversement chez les jeunes diplômés...

Depuis 2018, des dizaines de milliers d'étudiants et jeunes diplômés remettent en question un système dans lequel ils ne se reconnaissent plus : un capitalisme effréné et des entreprises jugées trop polluantes. Face à l'urgence, ils ressentent le besoin vital d'agir, quelque soit le déclassement social et les difficultés financières que cela peut entraîner.

Pendant un an, le jeune réalisateur Arthur Gosset, lui-même étudiant à Centrale Nantes, a suivi le parcours de six jeunes, leurs décisions parfois difficiles, leurs ruptures souvent douloureuses et leur courageux choix de vivre en adéquation avec leurs convictions, quoiqu'il en coûte. Découvrez le documentaire qui raconte leur histoire.

<https://www.ruptures-le-film.fr/>





3.

Regards de professionnels RH

**Trois témoignages de
professionnels - DRH, Talent
managers -, dans trois
organisations très différentes,
nous éclairent sur les regards
et les pratiques en entreprise
aujourd'hui...**

« Il est essentiel de structurer nos process et notre organisation autour du développement des parcours dans un temps long, en complétant, voire challengeant, les attentes des managers, naturellement orientées sur la performance à court terme. »

Magali Simounet

Directrice adjointe Développement des talents et des carrières, RTE

Développer les parcours dans la durée...

RTE est le gestionnaire du réseau de transport d'électricité français. En charge d'une mission de service public vitale pour chaque français, RTE maintient, développe, entretient et exploite le 1er réseau européen par sa taille (plus de 106 000 km de lignes) et le montant de ses investissements. Son rôle est donc central pour la transition énergétique. L'entreprise compte aujourd'hui 9 500 collaborateurs et réalise environ 450 recrutements par an. Par ailleurs, en moyenne chaque année, 1 000 salariés sont concernés par une mobilité interne fonctionnelle et/ou géographique.

Magali Simounet, Directrice adjointe Développement des talents et des carrières au sein de la DRH de RTE, nous explique comment RTE s'organise pour accompagner dans la durée ses collaborateurs face aux défis de transformation inédite que l'entreprise doit relever aujourd'hui...

Pourquoi la gestion des carrières est-elle si importante chez RTE ?

Parce que, chez RTE, la majorité des collaborateurs déroulent l'intégralité de leur parcours professionnel dans l'entreprise. C'est donc là qu'ils y font carrière ! Les démissions sont rares - une cinquantaine chaque année - nous avons donc un turn-over très faible. C'est un levier intéressant pour fidéliser des compétences techniques uniques, rares et indispensables. Mais cela nous oblige aussi à trouver des solutions pour que chacun puisse évoluer et s'épanouir durablement dans l'entreprise, tout en adaptant en permanence les compétences dont RTE a besoin au fil de son développement et de sa transformation.

Comment se présentent ces questions aujourd'hui pour vous ?

Pour RTE, les enjeux de transformation sont considérables : décarbonation de l'industrie française, électrification massive des usages, nécessaire renouvellement du réseau, développement et intégration de technologies numériques... nous vivons une importante mutation industrielle. D'un côté nous avons donc un environnement en très forte évolution, de l'autre une population globalement très stable, engagée dans la durée. La question de l'adaptation de l'une à l'autre est donc pour nous cruciale, et ne saurait reposer uniquement sur le turnover et le renouvellement des effectifs.

« La connaissance de soi facilite l'évolution et l'adaptation. »

La question de la gestion des carrières chez RTE, c'est donc un enjeu central et des actions de longue haleine ? Oui, tout à fait, il est essentiel de structurer nos process et notre organisation autour du développement des parcours dans un temps long, en complétant - voire challengeant - les attentes des managers naturellement orientées sur la performance à court terme. Cela passe par l'incitation et le développement de parcours multi-métiers, voire de parcours externes sécurisés, les congés pour création d'entreprise par exemple. Il s'agit par-là de favoriser une réelle oxygénation dans les parcours et dans les équipes mais aussi de renforcer l'engagement et la motivation tout au long de la carrière. Et cela aussi avec la volonté de favoriser « l'ascenseur social », en finançant des formations diplômantes pour des collaborateurs entrés dans l'entreprise avec un niveau Bac ou Bac+2 et qui peuvent devenir ingénieurs par exemple. Plus globalement, la priorité doit être donnée à l'acquisition permanente de compétences nouvelles, techniques mais aussi comportementales.

l'incitation et le développement de parcours multi-métiers, voire de parcours externes sécurisés, les congés pour création d'entreprise par exemple. Il s'agit par-là de favoriser une réelle oxygénation dans les parcours et dans les équipes mais aussi de renforcer l'engagement et la motivation tout au long de la carrière. Et cela aussi avec la volonté de favoriser « l'ascenseur social », en finançant des formations diplômantes pour des collaborateurs entrés dans l'entreprise avec un niveau Bac ou Bac+2 et qui peuvent devenir ingénieurs par exemple. Plus globalement, la priorité doit être donnée à l'acquisition permanente de compétences nouvelles, techniques mais aussi comportementales.

Comment s'organise en interne la mobilité ?

Toutes nos offres d'emploi sont publiées, la priorité est donnée aux candidatures internes, et nos instances de mobilité permettent des prises de décisions collégiales, afin d'assumer collectivement des changements significatifs pour des salariés avec les prises de risque associées. Par ailleurs, les évolutions vers des fonctions managériales ne sont pas et ne doivent pas être les seules voies de progression possible. Nous développons donc des filières « management de projets » et « expertise ». Des évolutions différenciées doivent donc être possibles selon les profils et les appétences.

Et comment donnez-vous envie de cette mobilité aux collaborateurs ?

Nous savons qu'il est essentiel de donner des preuves positives, de montrer des évolutions réussies : nous collectons des témoignages, nous réalisons des vidéos, nous organisons des immersions pour permettre à des collaborateurs de découvrir très concrètement des métiers qui pourraient les intéresser. Et nous pouvons aussi compter sur un accompagnement RH personnalisé. Nous disposons en interne de 16 conseillers carrière ou parcours professionnel, dédiés à l'orientation et à l'accompagnement des collaborateurs, et qui s'appuient notamment sur l'utilisation d'outils PerformanSe - comme Echo ou le 360° feedback - pour

aider chacun des collaborateurs concernés à mieux se connaître et permettre une construction de parcours la plus adaptée possible. Nous sommes persuadés que les collaborateurs peuvent exploiter leurs soft skills dans d'autres métiers (auxquels eux-mêmes n'auraient peut-être pas pensé) ... s'ils les ont correctement identifiés en amont ! La connaissance de soi facilite l'évolution et l'adaptation.

« Il est essentiel de structurer nos process et notre organisation autour du développement des parcours dans un temps long, en complétant, voire challengeant, les attentes des managers, naturellement orientées sur la performance à court terme. »

Magali Simounet

Directrice adjointe

Développement des talents et des
carrières, RTE



Fidéliser les talents... c'est maintenant !

Pas de management durable sans une réelle fidélisation des talents, et pas de fidélisation sans développement des collaborateurs. Oui, mais comment faire ? Comment s'inscrire dans une durée longue malgré la pression du court terme ? Dans un monde où tout change très vite, et où tout est plus difficile à prévoir ? Face à des générations avides de mouvement et de liberté ?

Des éléments de réponse positifs, vécus et mis en œuvre, avec Nathalie Bréban, responsable du développement des talents, au sein du groupe L'Occitane.

Quels sont pour vous les enjeux spécifiques au développement des talents ?

Les organisations ont besoin de jeunesse, de sang neuf et d'envies, mais elles ont aussi besoin d'une diversité de parcours et d'expériences, de compétences mûries en interne, d'une compréhension fine des enjeux et des valeurs de l'organisation. Un modèle durable nécessite d'accueillir des profils différents, à la fois jeunes et plus seniors, formés en interne ou riches d'expériences externes. Et il suppose de former et de fidéliser, pour que chacun profite mutuellement de l'expérience acquise et puisse se développer ensemble.

Comment se pose la question dans le groupe L'Occitane ?

La culture du Groupe est forte... et paradoxale. Elle offre en effet beaucoup d'autonomie à tous ceux qui veulent et savent s'en servir, et constitue ainsi une très belle « école », vécue et reconnue comme telle par tous les juniors. Mais c'est aussi une école qui donne parfois envie d'ailleurs ! Le Groupe a ainsi recruté beaucoup de très bons jeunes, talentueux, mais avec une certaine difficulté à les retenir sur la durée. Soit parce qu'ils étaient attirés par les sirènes de la concurrence, soit parce que les opportunités

internes ne leur semblaient pas assez claires ou assez nombreuses. Sans compter qu'aujourd'hui les envies de changement de vie radical ont tendance à se multiplier !

En quoi les jeunes générations sont-elles plus exigeantes que leurs aînées ?

Plus que jamais, les jeunes générations veulent du sens et y contribuer concrètement. Ils veulent savoir ce qu'ils font, à quoi ça sert, en quoi c'est utile, et surtout « ne pas faire pour faire », Mais ils demandent aussi à l'entreprise une qualité toujours plus grande d'alignement entre valeurs affichées et pratiques réelles. Manager et fidéliser aujourd'hui, c'est donc aussi incarner et prouver. Ce qui suppose de questionner sans cesse ses pratiques. Même dans un groupe comme L'Occitane, dont l'histoire et les valeurs sont naturellement affines avec ces exigences, les jeunes candidats nous challengent en permanence.

Concrètement, qu'avez-vous mis en place pour mieux fidéliser les talents dont vous avez besoin ?

Nous avons l'intention de déployer un vrai modèle d'ensemble, et nous avons initié la démarche par les fonctions de management de boutique, toujours cruciales. Pour ces jobs – essentiels – de responsable de magasins et de régions, nous avons conduit ainsi une démarche classique d'identification des compétences clés de chacun des postes et des compétences clés à intégrer / développer. Ce qui nous a permis de poser à plat la réalité des missions de chacun, mais aussi de faire apparaître des compétences attendues qui n'étaient pas toujours clairement perçues comme telles : ainsi du « social selling » par exemple (l'animation de la boutique sur les réseaux sociaux). La démarche – très participative, avec de nombreux groupes de travail en interne – a porté ses fruits. Et nous allons désormais pouvoir l'étendre à d'autres métiers dans le Groupe, en commençant par les jobs de Key Account Manager, une population également importante pour le Groupe, et relativement homogène.

« Les questions de développement des collaborateurs doivent se penser avec et pour eux, se partager et se co-construire. »



Nathalie Bréban
Responsable du développement des talents, au sein du groupe L'Occitane.

Qu'est-ce qui vous paraît le plus important dans une telle démarche de développement des talents ?

Que la démarche soit collaborative ! Les questions de développement des collaborateurs doivent se penser avec et pour eux, se partager et se co-construire. C'est à la fois tellement plus simple... et plus vertueux. Et d'autant plus important que le goût et le sens de l'équipe font vraiment partie des valeurs clés de l'Occitane. Même si ça prend plus de temps, la démarche – pour moi – doit être vraiment collective, et pas top-down. Car la capacité à se projeter dans le Groupe demain va dépendre aussi de la manière dont chacun va pouvoir se projeter dans la démarche elle-même aujourd'hui...



Interview.
Interview.
Interview.
Interview.
Interview.



André DECOUTERE

**Directeur des Ressources Humaines
du Groupe Barrière**

Mieux manager... pour mieux fidéliser !

Le groupe Barrière est un groupe majeur dans l'industrie des casinos, du tourisme et de l'hôtellerie. Avec près de 7 000 salariés aujourd'hui, et plus de 180 000 payes établies chaque année (en incluant les saisonniers, les extras, les contrats d'usage), la question de la carrière s'y pose donc de façon évidente, d'autant que les différents sites et métiers du groupe permettent naturellement des mobilités et des évolutions.

André Decoutere, Directeur des Ressources Humaines du Groupe depuis 2006, a donc du sujet une vision éprouvée. Il répond à nos questions, de façon libre et ouverte :

En 20 ans, qu'est-ce qui a le plus changé selon vous quand on pense gestion de carrière ?

Il y a 20 ans, c'étaient les salariés qui parlaient « carrière », aujourd'hui c'est plutôt l'organisation... parce qu'elle cherche des moyens de les retenir ! Les collaborateurs raisonnent de plus en plus à court terme en effet. Ils se projettent peu, réfléchir à 10 ans ne fait guère de sens pour eux désormais, ils prennent ce qui se présente. Et après on verra bien...

Est-ce que la pandémie vous semble avoir joué un rôle majeur dans cette transformation ?

Elle a surtout servi de déclencheur, et contribué à libérer la parole. Ce qui était déjà latent est devenu ainsi plus explicite. Les collaborateurs osent désormais s'exprimer plus facilement, mais les organisations récoltent en réalité ce qu'elles ont semé depuis des décennies. Dans nos métiers, c'est moins la COVID qui est en cause en effet qu'une certaine médiocrité de pratiques RH, avec des salaires longtemps limités au minimum, des horaires difficiles, des conditions de travail très exigeantes,

un management dur, beaucoup de pression sur les équipes...

En quoi les jeunes collaborateurs sont-ils différents aujourd'hui ?

Ils sont à la fois plus autonomes... et plus soucieux de l'être ! Il y a une envie évidente de travailler autrement, de pouvoir s'organiser plus librement, mais aussi une capacité à le faire. Et bien sûr, ils zappent aussi plus rapidement, la fidélité dans les organisations est moins évidente. On retient surtout bien... ceux qui ne veulent pas partir.

Comment retenir alors les meilleurs, collaborateurs dans un tel contexte de mobilité et d'incertitude ?

La clé, c'est le management. Si on veut développer la fidélité des équipes, il faut faire évoluer ses managers, les former, les accompagner. Car c'est leur qualité de management au quotidien qui va créer – ou pas – la qualité d'ambiance,

créer – ou pas – la qualité d’ambiance, le respect, la considération, dont les jeunes aujourd’hui ont besoin plus que jamais. Le temps où les chefs pouvaient hurler en cuisine, c’est fini. Le bon manager aujourd’hui est celui qui sait faire des efforts pour ses équipes, pas seulement en demander.

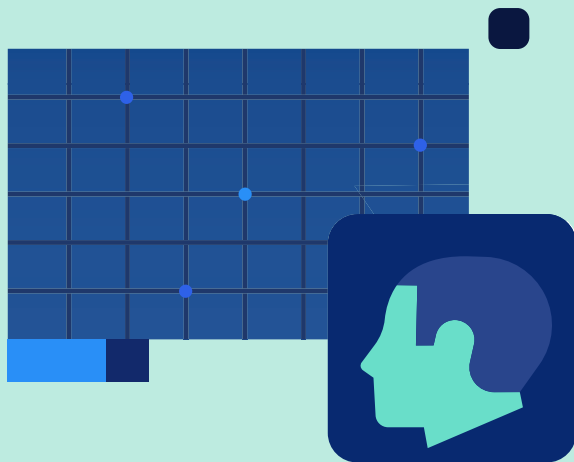
Comment le Groupe Barrière envisage-t-il ainsi concrètement les questions de carrière et de mobilité ? Chez Barrière, la qualité des rapports humains a toujours été au cœur de notre métier et de nos valeurs. Au fond, le Groupe fédère des individus qui aiment servir, faire plaisir, prendre soin de l’autre. C’est pourquoi nous avons d’abord remis à plat nos valeurs managériales, avant de développer des formations ad hoc pour nos managers. Et – logiquement – nous avons privilégié ainsi les questions collaboratives, les valeurs éthiques, pour donner la priorité à un management positif. Mais nous avons aussi créé une académie en 2019, avec un campus Barrière et de vrais cursus de formation à nos métiers, afin de faciliter progressions et mobilités pour tous ceux qui le souhaitent...

Et si vous aviez une réflexion générale, pour finir, sur la gestion de carrière ?

Je crois qu’en matière de gestion de carrière, il faut savoir garder une certaine spontanéité, pour pouvoir s’adapter en souplesse aux attentes et aux besoins de chacun. Dans les entretiens de carrière, nous avons ainsi imaginé une case à cocher... si on ne souhaite surtout pas bouger pour le moment. Et, en parallèle, nous avons aussi créé le mois de la mobilité, pour que ceux qui veulent vraiment bouger puissent exprimer des idées, des projets qui leur tiennent à cœur. Mais il ne faut pas chercher à retenir pour retenir. Le turnover peut avoir du bon aussi. L’important est de rester simple, naturel, à l’écoute surtout...

« En matière de gestion de carrière, la clé c’est le management. Et le bon manager aujourd’hui est celui qui sait faire des efforts pour ses équipes, pas seulement en demander. »





« Les collaborateurs raisonnent de plus en plus à court terme en effet. Ils se projettent peu, réfléchir à 10 ans ne fait guère de sens pour eux désormais, ils prennent ce qui se présente. Et après on verra bien... »

André DECOUTERE
Directeur des Ressources Humaines
du Groupe Barrière

Et si on réinventait la fidélité à l'entreprise ?

Les entreprises ne peuvent pas se résigner à regarder passivement les vagues de démission.

Une organisation n'est pérenne en effet que si elle sait identifier, développer et maintenir sur la durée des compétences et des savoir-faire, ainsi qu'une compréhension fine et profonde de ses publics et de ses marchés. Et il n'est pas sûr que la discontinuité nouvelle des carrières soit non plus si favorable aux individus, qui ont besoin aussi de stabilité, et de pouvoir se projeter sur la durée...

La fidélité – naturellement réciproque - est donc à réinventer, pour offrir des perspectives construites et durables aux uns comme aux autres. Pourquoi ?

Les entreprises auront toujours besoin de collaborateurs fidèles, ceux qui ont une expérience des métiers, des clients, des produits, une mémoire des savoir-faire, une capacité à inscrire les projets de l'entreprise dans la durée, même si les dirigeants eux-mêmes ne restent pas. Et les individus ont toujours un besoin profond de stabilité, un besoin de créer du sens, un besoin d'identité que l'organisation devrait contribuer à satisfaire.

Parce que l'engagement à long terme est un moteur particulier. Dans toute relation, on ne met pas la même énergie s'il y a des perspectives ou s'il n'y en a pas. Si on leur offre une vraie possibilité d'engagement, les salariés développeront ainsi des compétences qu'ils ne développeraient pas, porteront des projets, s'investiront différemment. Sinon ce seront les « moi d'abord » ou « après-moi le déluge » qui ne sont au fond de l'intérêt de personne. Mais comment ?

Pour nous, la réponse s'exprime essentiellement en termes de vision. Sans une vision claire de l'organisation, de sa mission et donc de son devenir, je n'ai rien à proposer de tangible, ni d'attractif, ni de singulier à ceux et celles qui la composent aujourd'hui. Si je n'ai rien à lui proposer, alors pourquoi l'autre me serait fidèle ? Et si je propose la même chose que tous les autres, pourquoi les collaborateurs (surtout les plus compétents) n'iraient pas seulement au plus offrant ?

Il appartient donc maintenant, plus que jamais, à chaque organisation de construire, de développer et de partager une vision réellement spécifique, propre à sa culture, à son métier, à ses enjeux : une vision qui permette d'attirer, de fédérer, d'ouvrir des perspectives, de réfléchir ensemble sereinement aux compétences nécessaires et à la manière de les construire sur la durée...

Pour éviter des organisations de mercenaires, de dilettantes et de démissionnaires, construisons pour nos organisations des visions d'avenir qui portent sens. En pariant avec confiance que l'appétence pour la fidélité n'a pas disparu...



Dominique DUQUESNOY
Directeur Général
PerformanSe



Editeur de tests et expert en psychométrie, PerformanSe est le spécialiste de l'évaluation et du développement des soft skills.

Depuis plus de 35 ans, PerformanSe fonde son expertise sur la connaissance de l'individu au travail, avec la conviction que cette connaissance est essentielle pour la performance de l'entreprise et la satisfaction des personnes qui y contribuent.

Avec une large gamme de solutions d'assessment et de prestations de conseil, PerformanSe accompagne chaque année plus de 1500 clients en France et à l'international, dans leurs projets de recrutement, de gestion des carrières et des compétences et de développement individuel et collectif.

Merci aux contributeurs de ce livre blanc :





Soft Skill qui es-tu ?

Le podcast de PerformanSe qui vous emmène
dans un univers fictif où les soft skills
ont leur mot à dire...

