Présentation des résultats

SENS & VALEURS AU TRAVAIL

Un levier d'engagement ?

EDITO

Aujourd'hui, de nombreux sujets agitent l'entreprise : attirer les talents, les fidéliser, s'adapter à de nouvelles attentes sur la manière de travailler, d'entrer en relation, mais aussi d'être managé.
Mais comment répartir ses efforts ? Sur quoi se concentrer en priorité ?
Afin de dépasser les effets de mode, notre étude cherche à répondre à ces questions en interrogeant directement les premiers concernés, à savoir les personnes en activité ou proches de l'être..
Au regard de nos premières analyses des résultats, nous avons mis en lumière des pistes de réflexion autour de 4 leviers de gestion des ressources humaines en entreprise :

attirer - organiser le travail - diriger - motiver

Cette synthèse vous permettra d'en savoir plus sur les attentes exprimées vis-à-vis du Travail et de l'Entreprise, avant de de vous proposer des actions concrètes à mettre en œuvre au sein de vos structures pour rendre plus performantes vos politiques RH.

Gilles Treut

DESCRIPTION DE L'ÉTUDE

Echantillon

L'étude Sens & Valeurs au Travail a été menée afin de mieux comprendre les attentes concernant l'entreprise et le travail. Le questionnaire a été en ligne durant 4 mois, partagée sur les réseaux sociaux et au sein du réseau des consultants du cabinet.

296 personnes ont répondu. Parmi elles : 92 hommes et 204 femmes. 156 répondants ont entre 20 et 35 ans, 102 ont entre 36 et 50 ans et 34 ont plus de 50 ans. Nous avons décidé d'exclure les répondants de moins de 20 ans qui ne représentent que 1,35% de l'échantillon.

Environ 55,40% des répondants sont en CDI, 4,73% dirigeants d'entreprise, 25,67% étudiants (en formation initiale ou continue), 7,4% en CDD, environ 2% sans emploi et enfin 4% sont indépendants et 1% intérimaires.

Pour finir la description de l'échantillon, seulement 5% des répondants n'ont pas de diplôme et 62,16% d'entre eux disposent d'un diplôme de niveau Master.

Codage des réponses

Plusieurs types de réponses ont été présentés au sein du questionnaire : échelles, questions de classement, choix multiples...

Afin de faciliter la lecture des réponses, nous avons pondéré les réponses issues de classement ou de choix multiples. Pour ce faire, nous avons donné un score à chaque réponse en fonction de l'ordre de réponse (classement) et en fonction de la sélection ou non des réponses (1 pour une réponse choisie, 0 pour une non-choisie).

Les scores totaux obtenus ont ensuite été transformés en pourcentage pour une lecture plus aisée : c'est ce que nous appelons le score pondéré.

SOMMAIRE

1. Être attractif Page 1
2. Organiser le travail Page 7
3. Diriger son entreprise Page 13
4. Motiver ses équipes Page 19
5. Conclusion Page 25

ÊTRE ATTRACTIF

Quels éléments vont donner envie de candidater dans votre entreprise ?

Valeurs d'entreprise
Page 3

Type de contrat
Page 4

Critères de recherche
Page 5

Avantages sociaux
Page 6

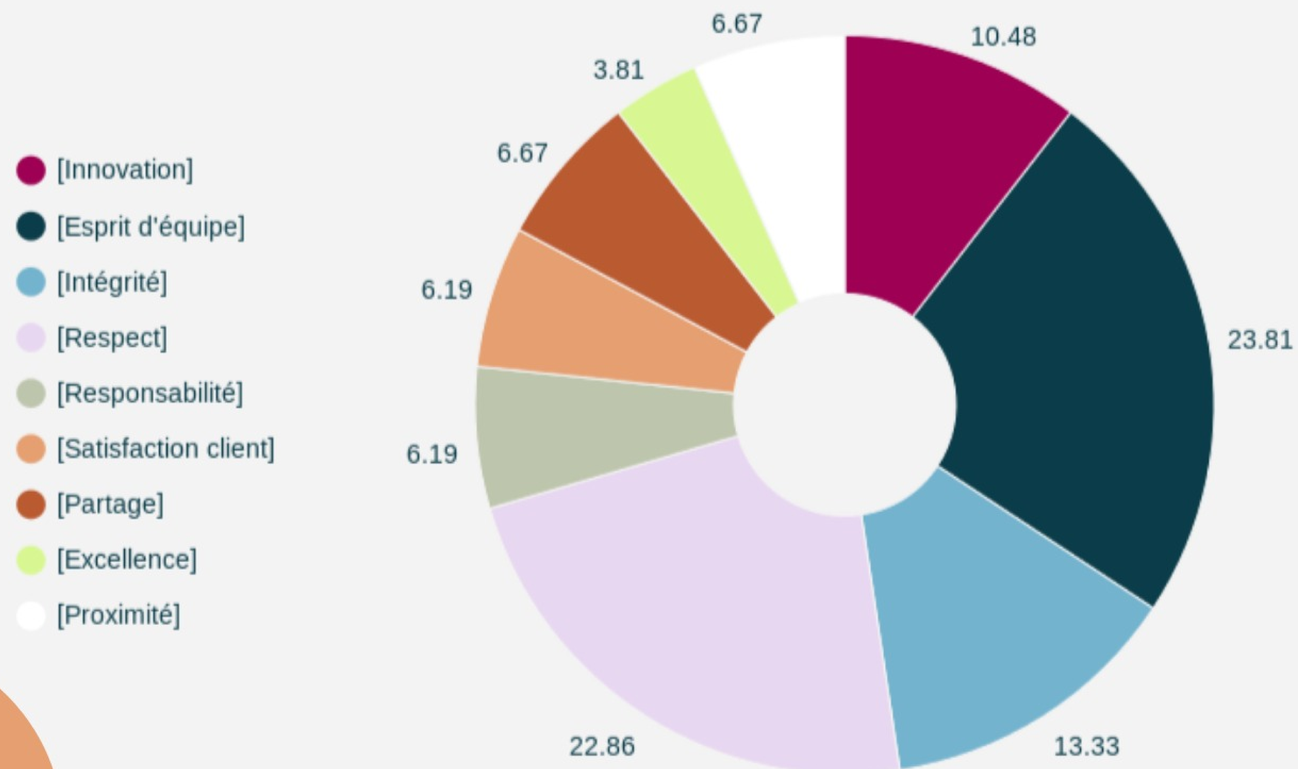
ATTRACTIVITÉ ?

Environ un tiers des entreprises déclarent qu'elles ont beaucoup de difficultés à recruter .
Difficultés renforcées par le fait que les salariés sont de plus en plus exigeants et hésitent de moins en moins à partir lorsqu'ils le souhaitent.

Repris du marketing, le concept de "*marque employeur*" donne une nouvelle dimension à la promesse employeur ou ce que nous avons longtemps appelé contrat social.
Quel que soit le nom que nous lui donnons, cette promesse doit s'appuyer sur des réalités concrètes pour être efficace.

Notre questionnement s'est donc orienté sur les éléments susceptibles de motiver une candidature dans votre entreprise.

Quelles sont les valeurs d'entreprise les plus importantes pour vous ?



Parmi les valeurs les plus communément présentées par les entreprises, l'**esprit d'équipe** et le **respect** apparaissent comme étant largement plebiscitées par les répondants.

Ce besoin d'échanger, de coopérer et de collaborer au sein des entreprises fait écho aux enjeux de désilotage que peuvent connaître beaucoup d'organisations.

Le mode collaboratif, le fonctionnement en réseau sont devenus des attentes fortes quelle que soit la génération des répondants.

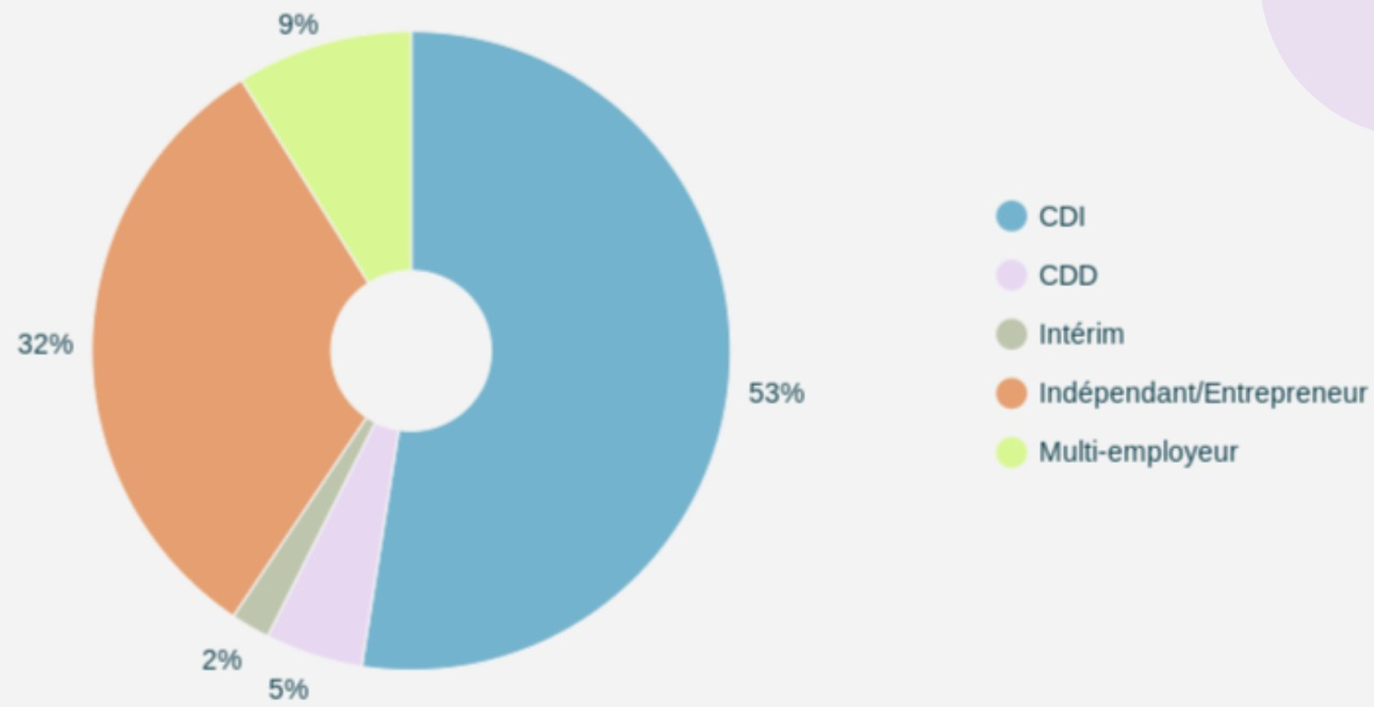
Les attentes en matière de respect et d'intégrité sont la confirmation de l'importance de la place prise par la notion de Responsabilité Sociétale de l'Entreprise.

Quel type d'emploi est le plus attractif ?

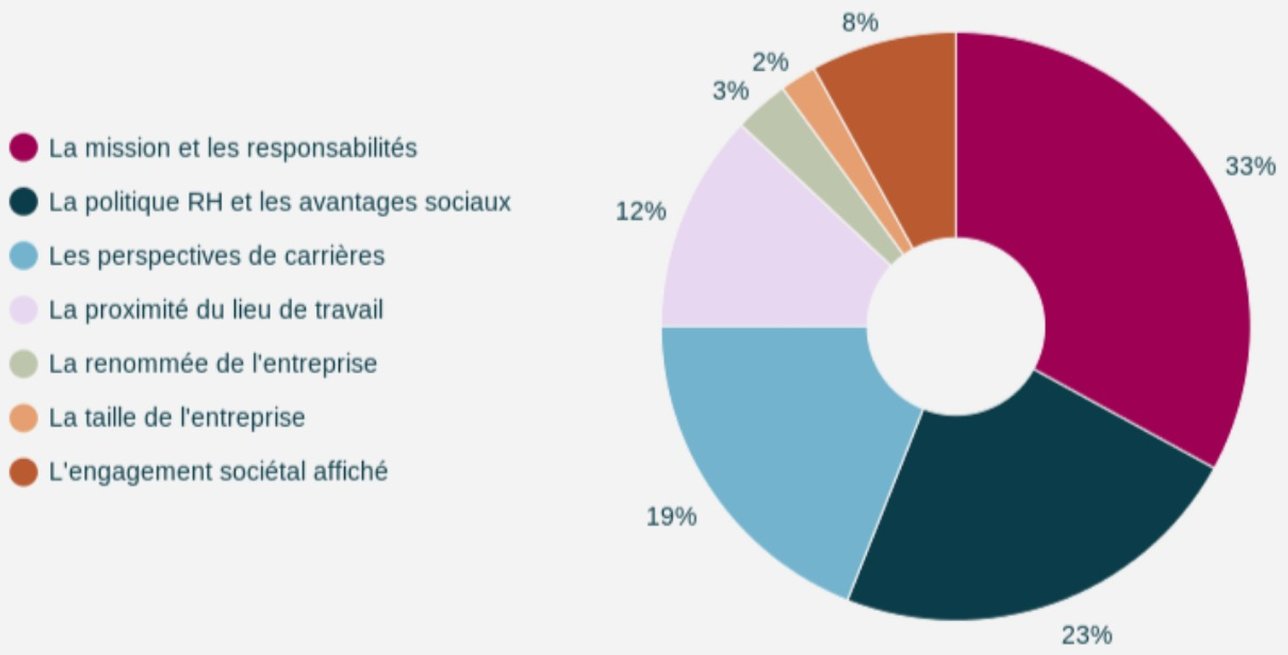
Malgré la progression constante de l'attrait pour le travail indépendant et l'entrepreunariat, nous notons que **le CDI reste le type de contrat le plus attrayant, mais avec une faible majorité**.

Ce qui est intéressant, c'est de voir l'évolution en fonction des générations avec le constat suivant : plus on est jeune et plus le statut d'indépendant devient attractif (5 pts d'écart entre les 20 - 35 ans et les 35 - 50 ans).
A l'inverse la relation de travail multi-employeur est plus attractive pour la génération X que pour les autres.

Il est également intéressant de noter que l'intérim n'a été retenu que par des répondants de la génération Y.



Lors de votre recherche d'emploi, quels critères étaient / sont les plus importants pour vous ?



Alors que nous entendons souvent que la renommée ou l'engagement sociétal est de plus en plus important lorsqu'une personne recherche un emploi, notre étude montre de manière assez claire que **la mission et les responsabilités confiées restent les principaux critères de choix dans la recherche d'emploi**.

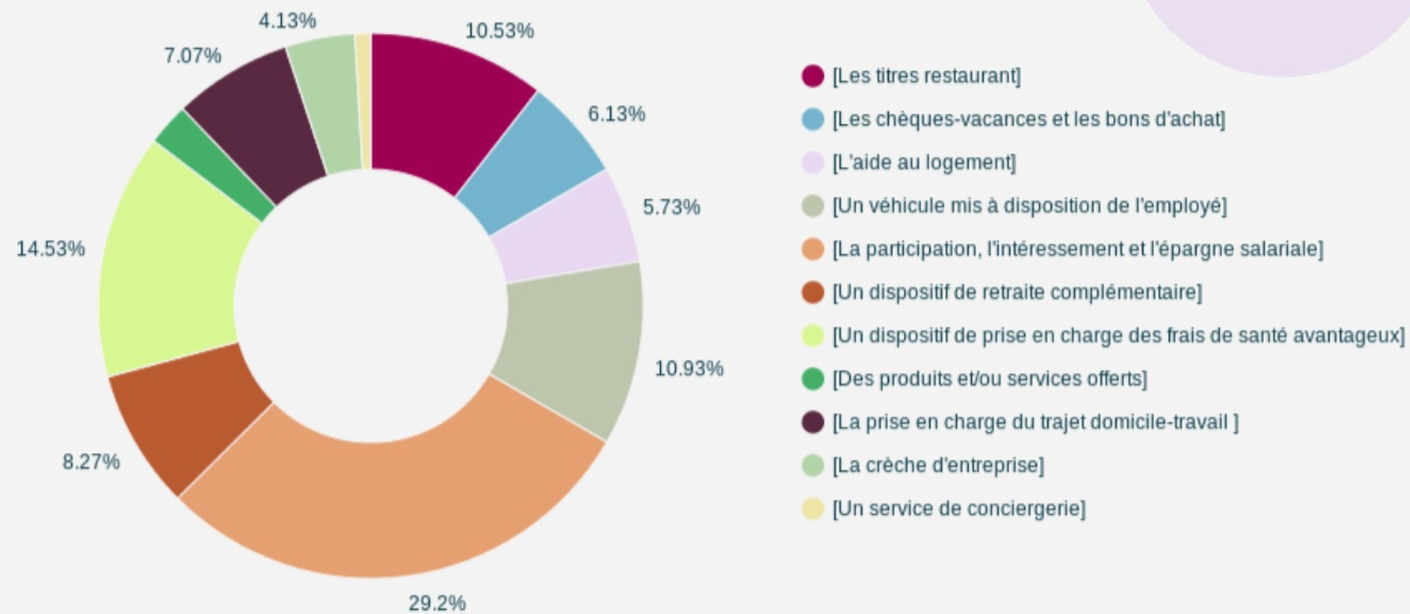
Politique RH et perspectives de carrière, respectivement 2ème et 3ème critères les plus importants, font écho aux questions de marque employeur. Les salariés recherchent à la fois à avoir une vision claire de leur avenir mais aussi une assise économique qui leur permet de se projeter sereinement.

Pour vous, quels sont les avantages sociaux les plus intéressants ?

Les dispositifs tels que la participation et l'intéressement sont les premiers à être réclamés (pour **70% des répondants**) pour un score pondéré de plus 30% de l'ensemble des réponses. C'est un chiffre important, à mettre en parallèle avec le fait que seulement 45% des interrogés disposent de cet avantage dans leur entreprise. La loi Pacte a donné un regain d'intérêt aux dispositifs de partage des résultats : c'est le moment de se lancer !

La Mutuelle Complémentaire Santé avantageuse est systématiquement plébiscitée dans le TOP 3 quel que soit l'âge du répondant.

A l'opposé la conciergerie n'est pas particulièrement attractive et n'est même pas citée par les plus jeunes répondants.



ORGANISER LE TRAVAIL

Quels sont les besoins et les attentes de vos collaborateurs en matière de conditions de travail ?

Rôle du travail

Page 9

Temps de travail

Page 10

Durée dans un poste / entreprise

Page 11

Qualité de vie au travail

Page 12

ORGANISATION ?

L'organisation du travail n'est pas sans impact sur le bien-être et la performance des salariés.

Notre étude permet d'objectiver certaines attentes sur lesquelles l'entreprise peut agir : temps de travail, parcours de carrière, recherche de flexibilité...

Mieux comprendre ces attentes est un début de réponse à l'enjeu de rétention des talents.

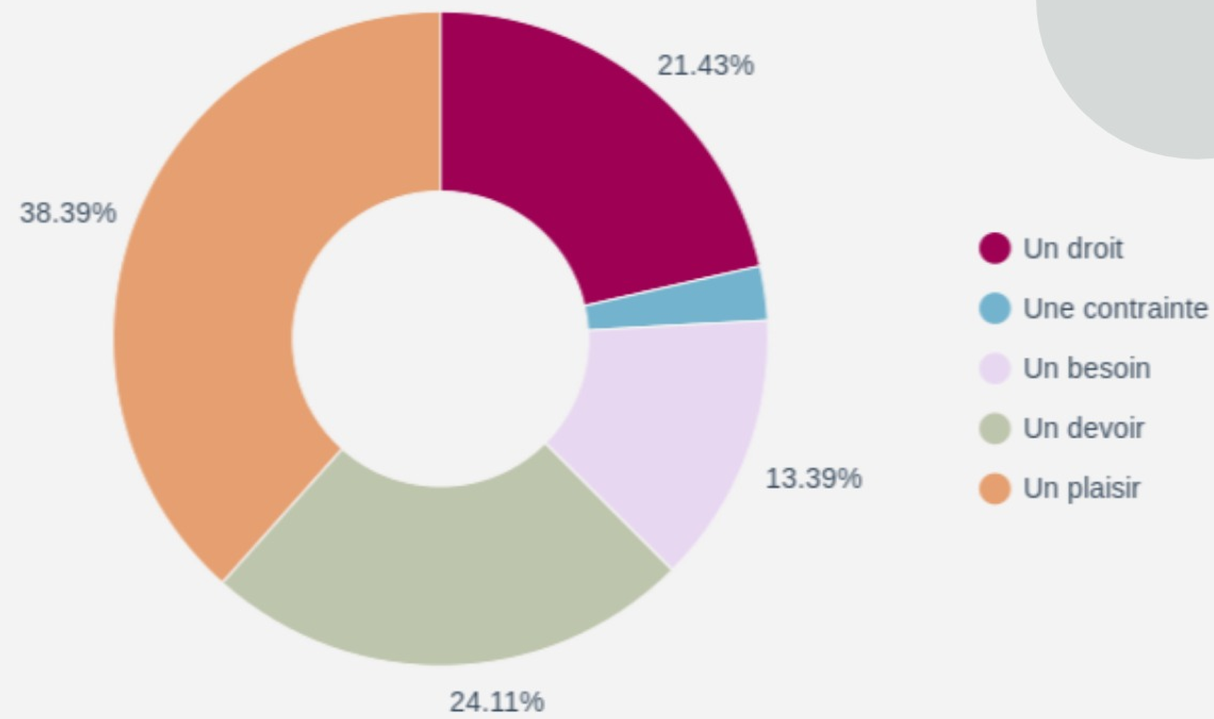
Pour vous, le travail est :

Avant d'analyser les attentes, nous souhaitions avoir un positionnement des répondants sur leur rapport global au travail.

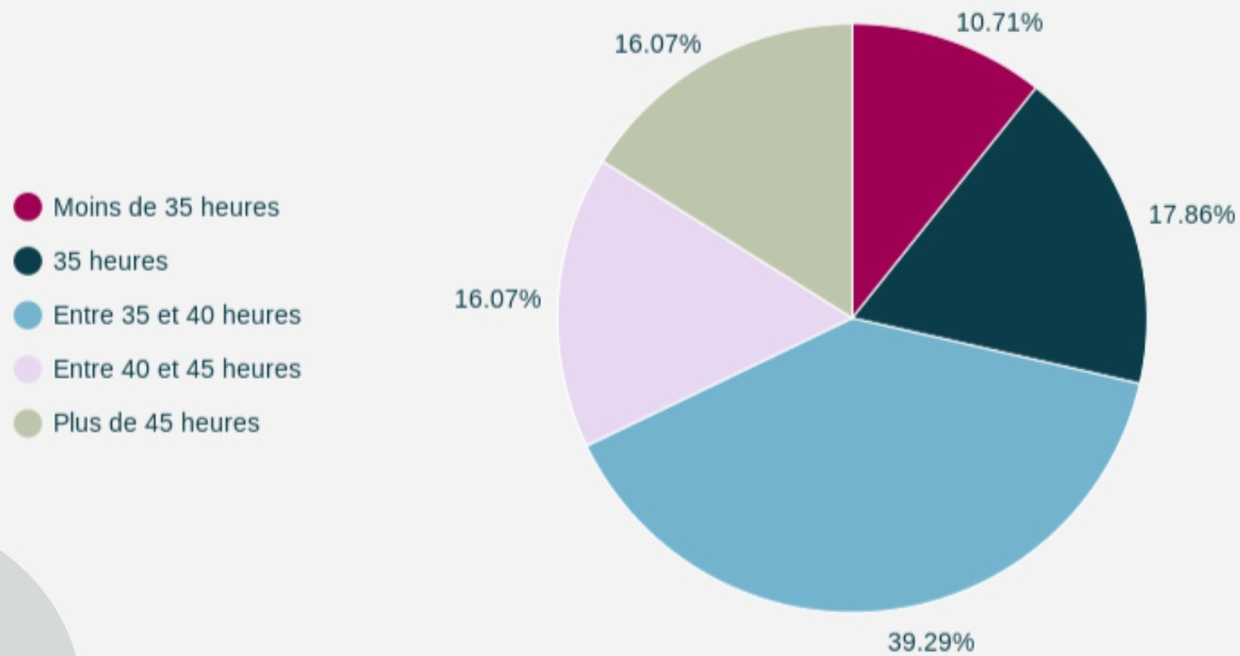
Des réponses obtenues, nous pouvons presque tirer une photographie des profils d'engagement au travail :

- derrière les mots Besoin, Devoir, Plaisir, nous allons retrouver les personnes qui ont envie d'être engagées dans leur activité professionnelle (75 % des réponses) ;
- derrière les mots Contrainte et Droit, nous devrions retrouver des personnes qui ont plus de distance et moins de désir d'implication dans leur relation au travail.

Plus on est jeune et plus cette notion selon laquelle le travail est un droit est forte !



Dans les meilleures conditions, combien de temps seriez-vous prêt à travailler par semaine ?



Il existe une tendance marquée au sein des entreprises à pointer du doigt le fait que les plus jeunes n'ont pas envie de travailler aussi longtemps que leurs ainés au cours d'une semaine...

La première chose que notre étude montre c'est qu'environ 40% des répondants sont prêts à travailler entre **35 et 40 heures par semaine**. Il s'agit de près de 50% des répondants de 20-35 ans, mais seulement 35% des 36-50 ans et 13% des plus de 50 ans.

Malgré ces résultats, il est important de rappeler que la performance décroit au-delà de 40 heures hebdomadaires et qu'il est aujourd'hui clair pour l'ensemble des générations que l'équilibre vie pro / vie perso est essentiel.

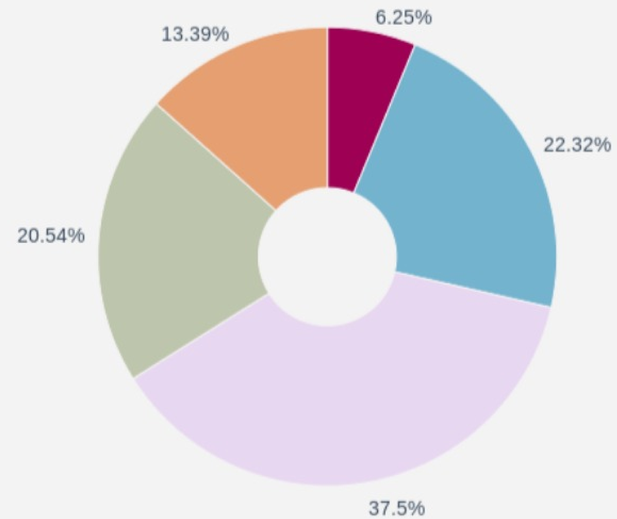
Dans l'idéal, il convient de rester combien de temps dans un poste ? Dans une entreprise ?

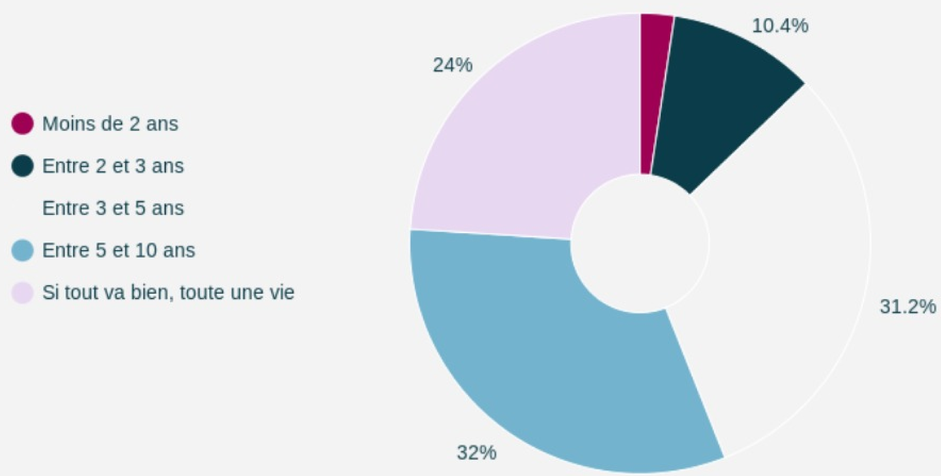
Dans les meilleures conditions, les répondants imaginent rester dans le même poste durant **3 à 5 ans** (37.5%) et dans la même entreprise durant **5 à 10 ans** (32%).

Si on s'intéresse de plus près aux réponses en fonction de l'âge, on s'aperçoit que les 36-50 ans et les plus de 50 ans se positionnent majoritairement sur une occupation de poste de 3 à 10 ans alors que les 20-35 ans se positionnent entre 2 et 5 ans.
En ce qui concerne le temps passé dans une même entreprise, les Y se positionnent entre 3 et 10 ans alors que les plus de 36 ans se situent entre 5 ans et une vie entière.

Il y a donc une tendance vers des temps plus courts, peut-être dû au discours ambiant sur l'impossibilité de faire carrière dans une seule entreprise ou à un besoin d'évolutions ou de changements plus rapides.

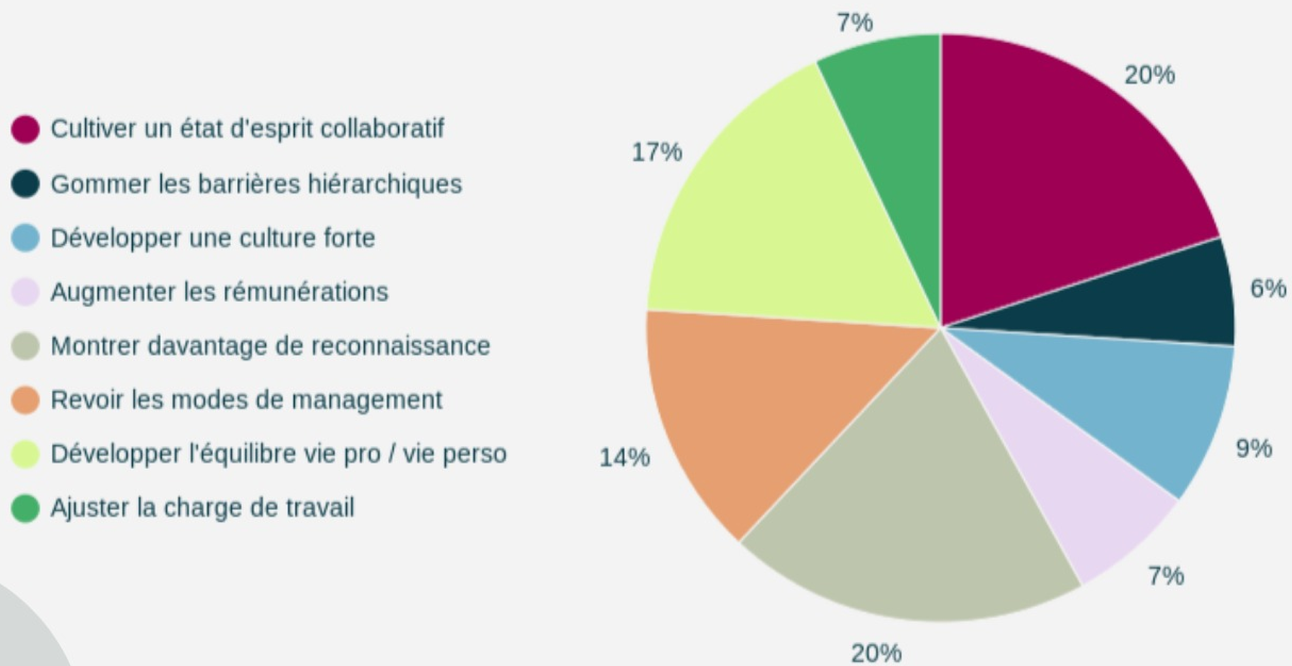
Poste





Entreprise

Selon vous, comment les entreprises pourraient améliorer la Qualité de Vie au Travail ?



Esprit collaboratif, reconnaissance et équilibre vie pro / vie perso sont les trois leviers les plus cités par les répondants pour améliorer la QVT.

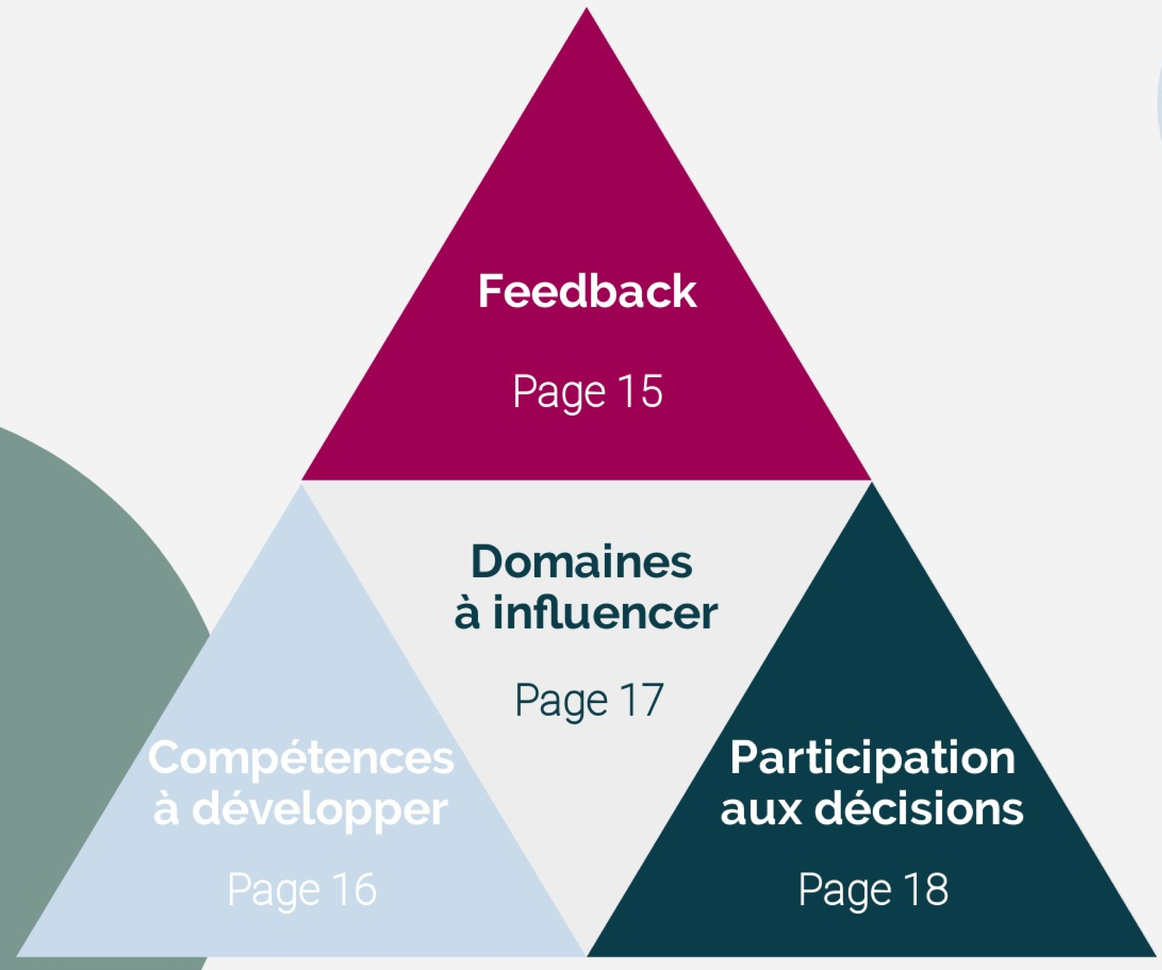
La reconnaissance est le premier item sélectionné, quel que soit l'âge, ce qui dénote un réel besoin chez l'ensemble des répondants. Besoin qui est imparfaitement satisfait, comme nous le verrons plus loin.

L'équilibre vie pro / vie perso est aussi un item transgénérationnel (même si les Y le place légèrement plus haut que les autres). Cette réponse est à mettre en corrélation avec le temps de travail hebdomadaire et le besoin généralisé de vivre à travers autre chose que son travail.

Enfin, la question de l'esprit collaboratif relève bien de la volonté de travailler de manière transversale avec l'ensemble des équipes…

DIRIGER SON ENTREPRISE

Comment diriger en accord avec les attentes et les besoins de ses collaborateurs ?



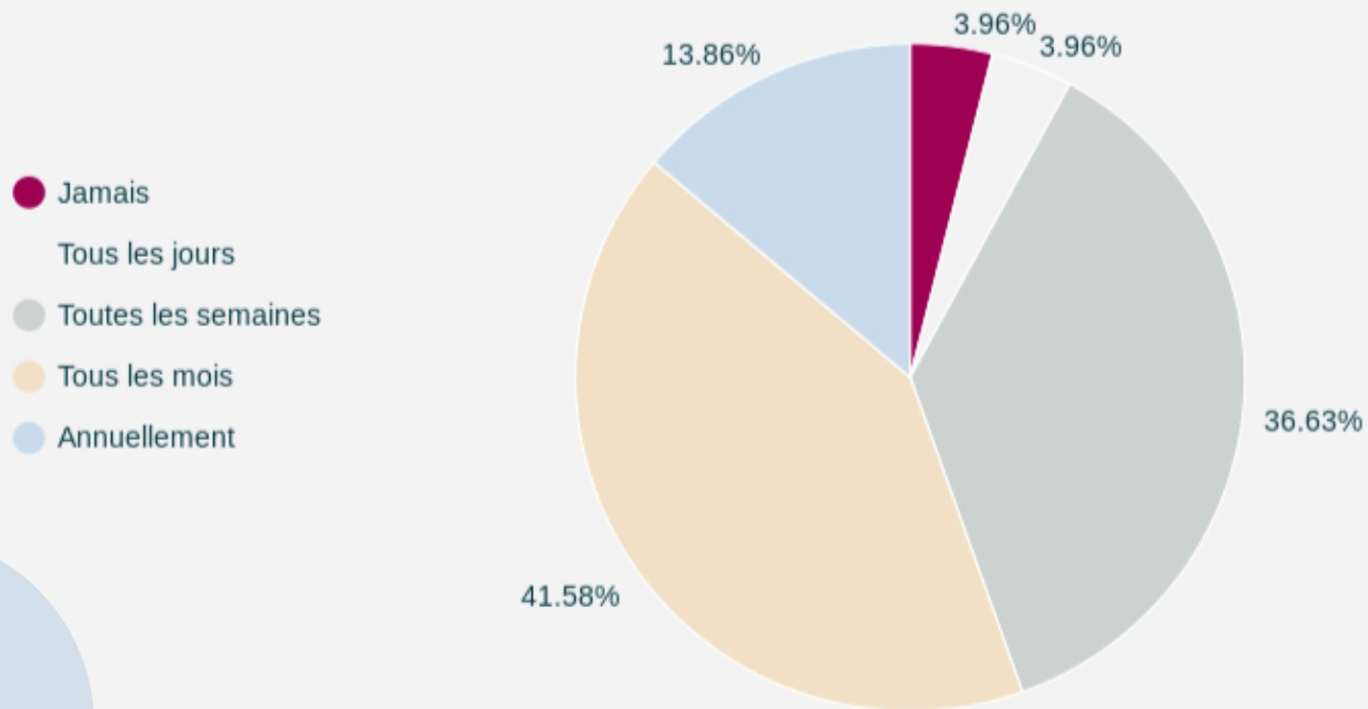
GOUVERNANCE ?

La Loi Pacte a mis en avant la nécessité pour les entreprises de mieux définir leur raison d'être et on constate depuis une dizaine d'années que les modes de gouvernance ont grandement évolué avec comme ambition de laisser une place de plus en plus importante au collaborateur lambda.

Shadow COMEX, management participatif ou entreprise libérée sont autant de pratiques qui structurent une nouvelle gouvernance des entreprises.

Avoir son mot à dire sur la stratégie, l'évolution de l'organisation, les manières de manager : attente véritable ou simple lubie passagère ?

A quel rythme avez-vous besoin de faire un point de situation (feedback) avec votre manager ?



Le feedback, ou point de situation est un des principaux outils à la disposition des managers pour suivre l'activité de leur collaborateurs et les aider à s'améliorer.

Un long mouvement est en cours pour passer de l'entretien annuel, longtemps considéré comme seul moment d'échange sur la performance et les besoins du collaborateur, à un entretien semestriel voire trimestriel. Seulement voilà, cela ne semble pas suffir.

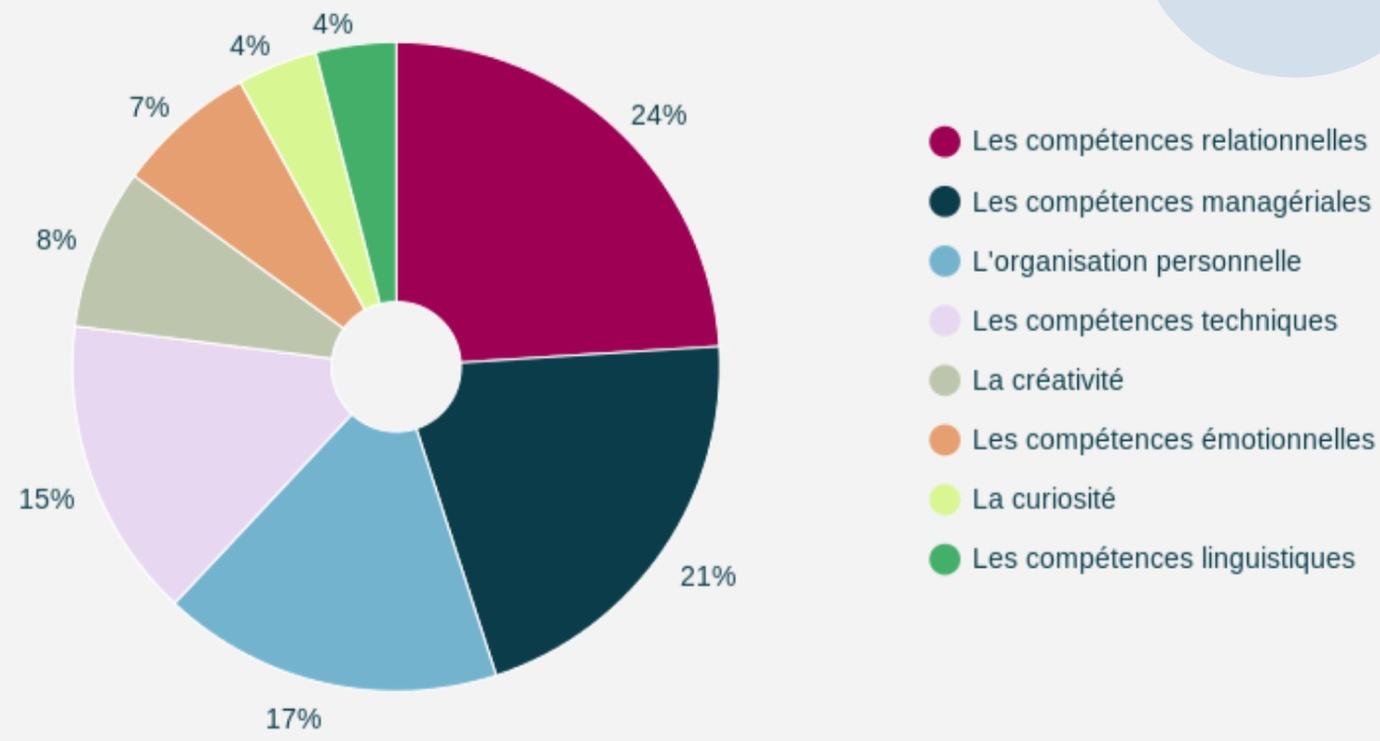
Nos répondants préconisent quant à eux un point hebdomadaire (20-35 ans) ou mensuel (plus de 36 ans) afin de pouvoir adapter leur activité de façon régulière et comprendre au mieux les objectifs et les attentes de l'équipe et de l'entreprise.

Quelles sont les compétences ou qualités qui devraient être développées en priorité dans les entreprises ?

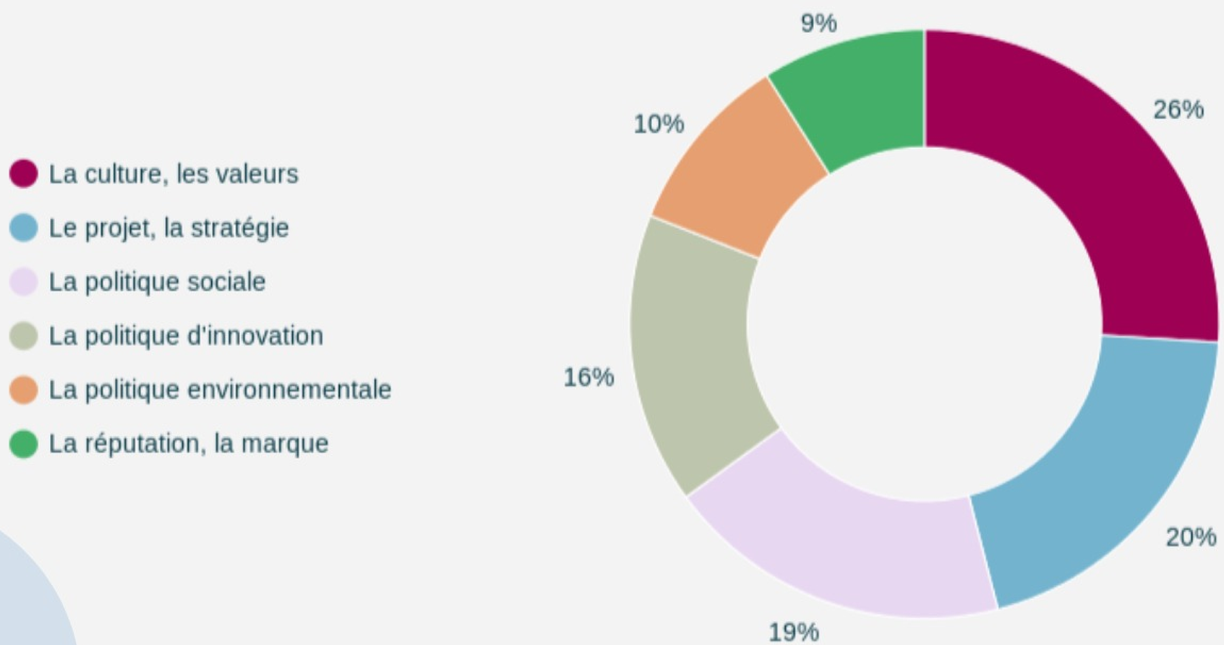
Le développement des compétences est un réel besoin pour conserver et développer le savoir-faire dans les entreprises. Aujourd'hui, on retrouve dans les organisations une prédominance des formations techniques (ou métiers) indispensables à la bonne tenue du poste.

Pourtant, nos répondants mettent l'accent sur deux autres priorités en matière de développement des compétences :
le relationnel et le management.

Ces attentes illustrent à la fois un manque dans nos organisations actuelles, dont l'augmentation des risques psycho sociaux est un triste témoin et un besoin de plus en plus fort de travail collaboratif pour faire face aux enjeux et à la complexité du monde actuel.



Sur quels domaines aimeriez-vous avoir de l'influence au sein de l'entreprise ?



De manière générale, les répondants souhaitent avoir une influence sur la culture de l'entreprise et son projet. Cette volonté s'inscrit clairement dans l'envie de travailler pour une entreprise qui nous ressemble et en même temps l'envie de laisser notre marque sur l'entreprise pour laquelle nous travaillons.

Les répondants de la génération Y mettent la culture au premier plan alors que les plus de 36 ans sont plus sensibles à l'influence sur le projet et la stratégie.

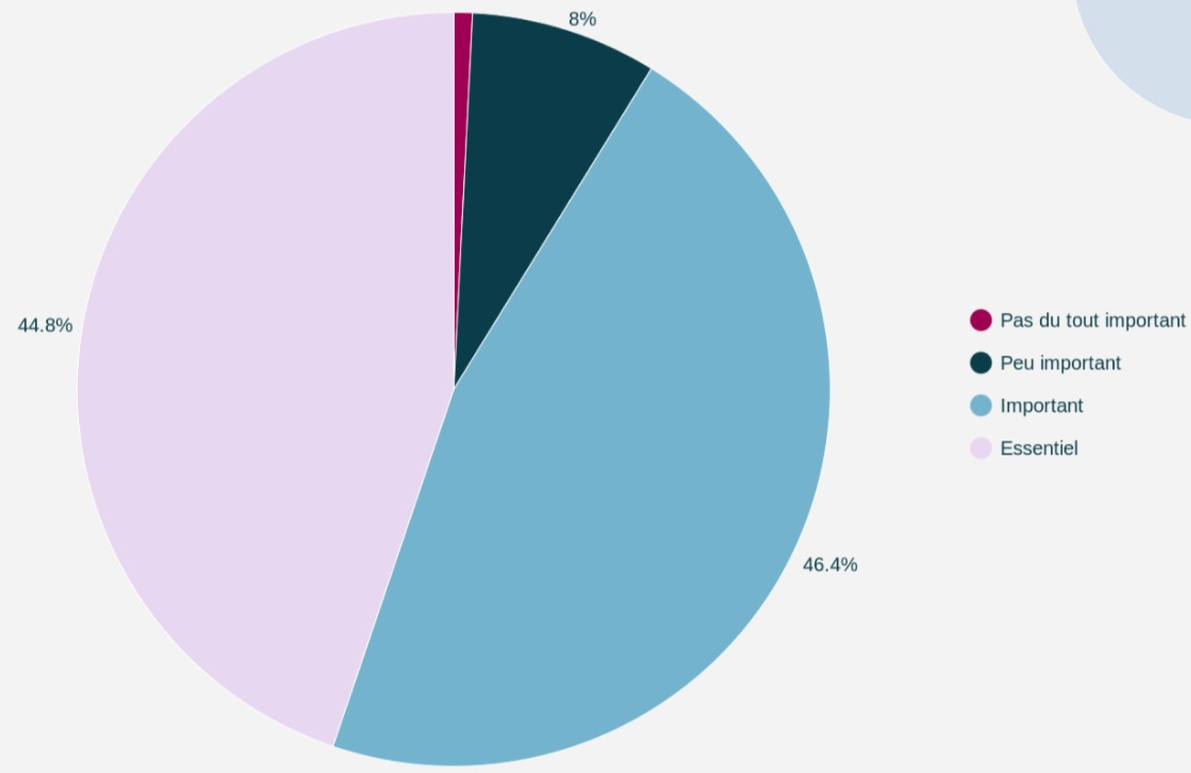
Dans ce domaine, nous pouvons aussi noter qu'il existe une différence entre hommes et femmes : les premiers veulent influencer le projet alors que les secondes sont plus intéressées par la culture.

A quel point est-il important pour vous de participer aux décisions qui concernent l'entreprise ?

Le commentaire de ce graphique est succinct : oui les collaborateurs veulent participer aux décisions prises dans l'entreprise. Seulement 9% des gens nous ont répondu qu'ils ne voient que peu d'intérêt de participer au processus de décision.

Cette information est essentielle car elle positionne le collaborateur dans une démarche de co-construction de l'avenir avec la Direction de l'entreprise.

Les modalités sont diverses et peuvent aller du référendum d'entreprise à la boite à idées en passant par les groupes de travail. L'important c'est que les demandes et les remarques soient réellement prises en compte pour faire progresser l'ensemble du collectif.



MOTIVER SES ÉQUIPES

Comment encourager ses collaborateurs à donner le meilleur au travail ?

01 **Fierté**
Page 21

02 **Motivation**
Page 22

03 **Démission**
Page 23

04 **Plaisir**
Page 24

MOTIVATION ?

La motivation et les facteurs de motivation sont une thématique complexe et difficile à appréhender dans sa globalité.

Nous nous appuyons sur une conviction : la motivation individuelle est indispensable à la performance collective et les facteurs qui la favorisent trouvent souvent écho aux facteurs favorisant la qualité de vie au travail.

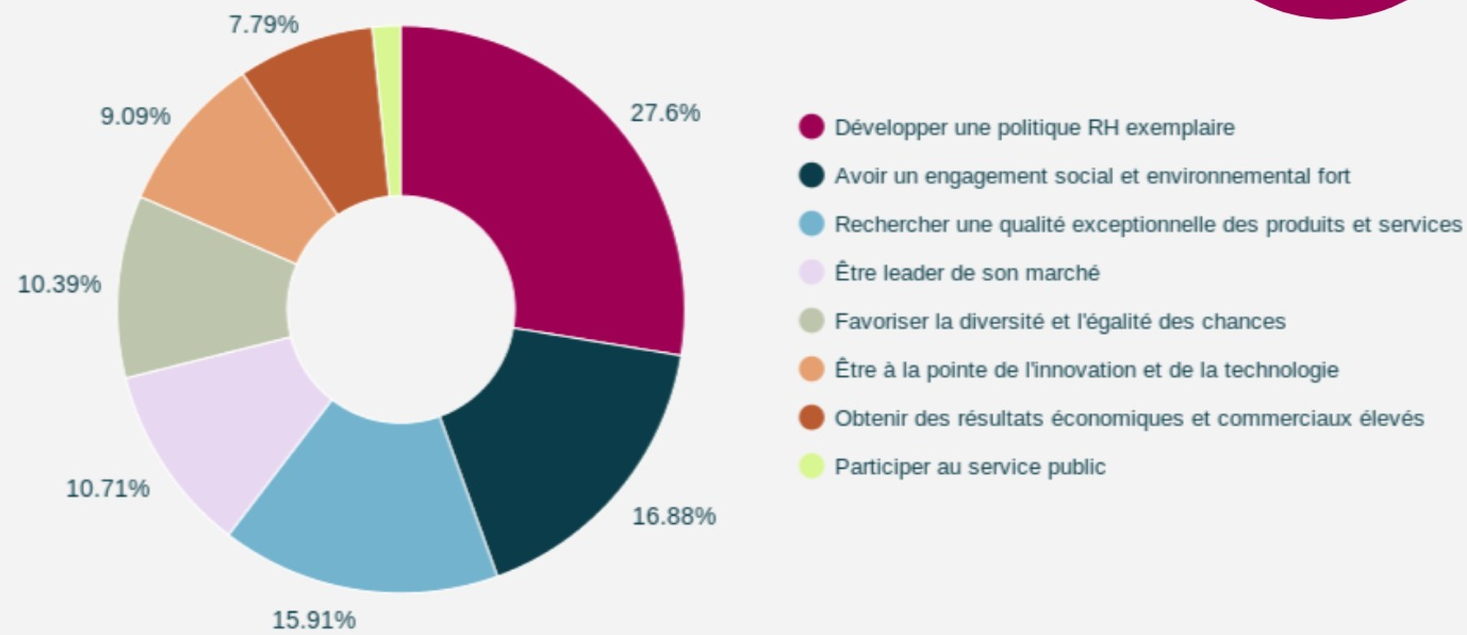
A travers ces quatres thématiques, nous mettons en lumière plusieurs données importantes et sur lesquelles il est pertinent de réfléchir pour améliorer la motivation.

Chaque entreprise a une finalité ou un projet, quel est celui qui vous rendrait le plus fier de faire partie d'une entreprise ?

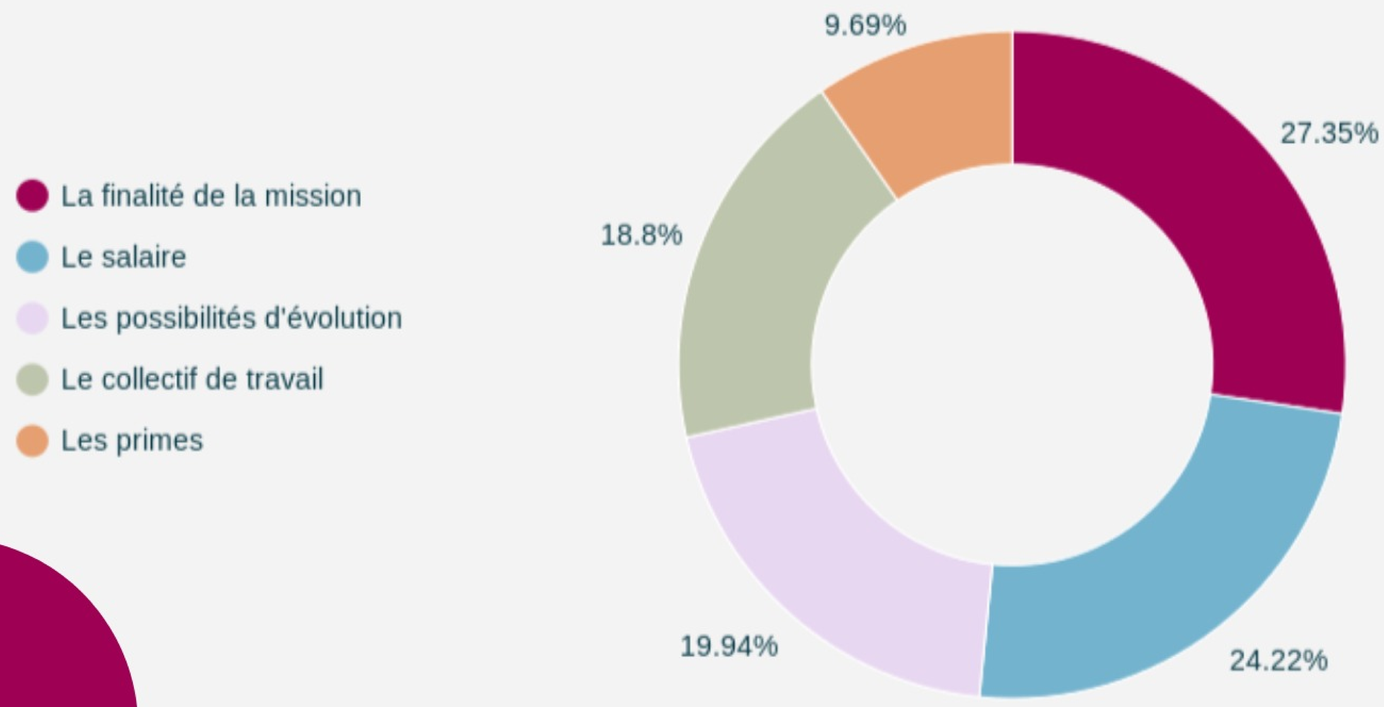
Quoi de plus important qu'être fier de son entreprise, de son métier et du projet que l'on porte pour donner le meilleur de soi au travail ?

La politique RH exemplaire se rapproche du besoin d'intégrité et de respect que l'on a noté plus tôt. En effet, les salariés, conscients d'être la richesse de l'entreprise, attendent d'être traités à leur juste valeur que ce soit en terme de rémunération ou de développement des compétences.

Ensuite, c'est l'engagement social & environnemental (plus important pour les Y) et la qualité des produits (plus important pour les plus de 36 ans) qui sont les deux facteurs de fierté principaux.



Qu’est-ce qui vous motive à donner le meilleur de vous-même au travail ?



La finalité de la mission, donc la réalité opérationnelle du travail, reste le facteur de motivation le plus important. Le sens que l'on donne à son travail, à sa mission, aux projets que l'on conduit, reste le facteur déterminant de la motivation, quel que soit le profil des répondants.

Le salaire, deuxième item le plus cité, est un facteur limitant de la motivation à la fois si la rémunération versée ne permet pas un niveau de vie correct, mais également si elle renvoie à une forme de déclassement par rapport à notre perception d'apport de valeur ajoutée ou de performance.

La qualité du collectif de travail et les perspectives de carrière restent des leviers de motivation plus importants que les systèmes de bonus.

Quelles sont les raisons qui vous pousseraient à démissionner ?

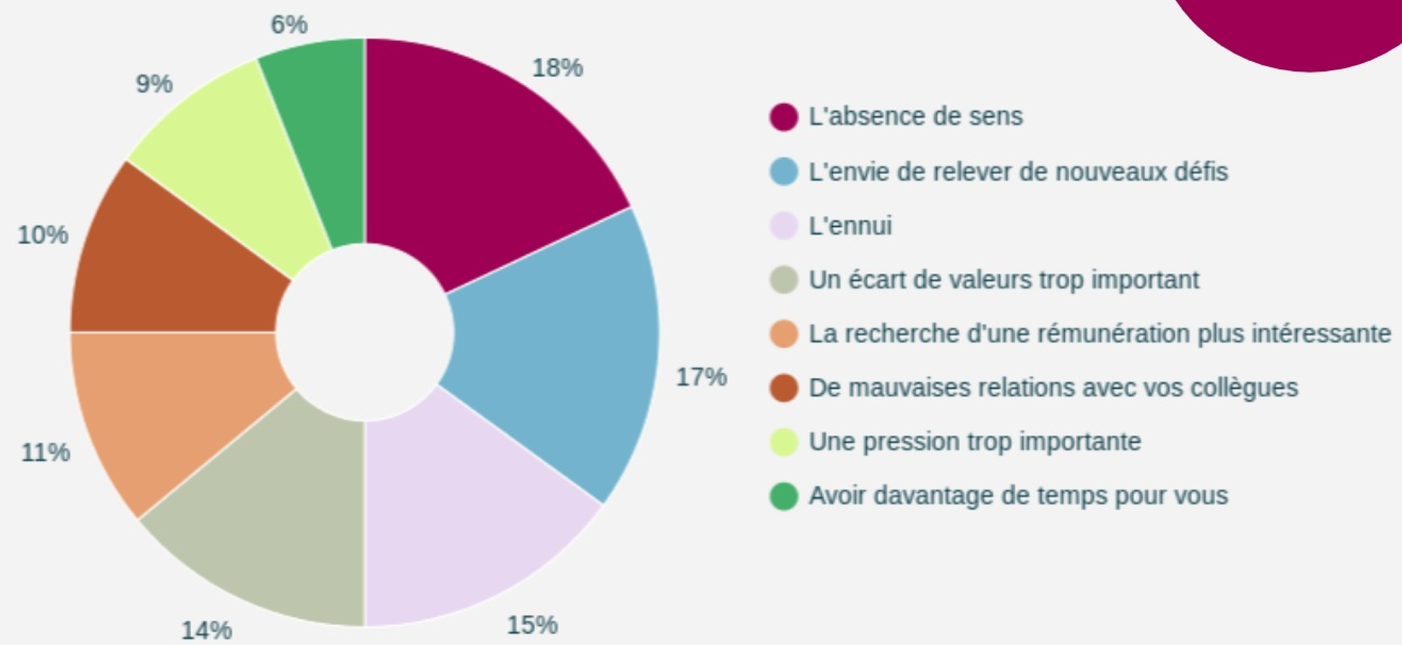
Notre enquête confirme l'aspect multi factoriel de la démission.

Nous pouvons noter quatre raisons principales : l'absence de sens, le besoin de nouveaux défis, l'ennui et l'écart de valeurs.

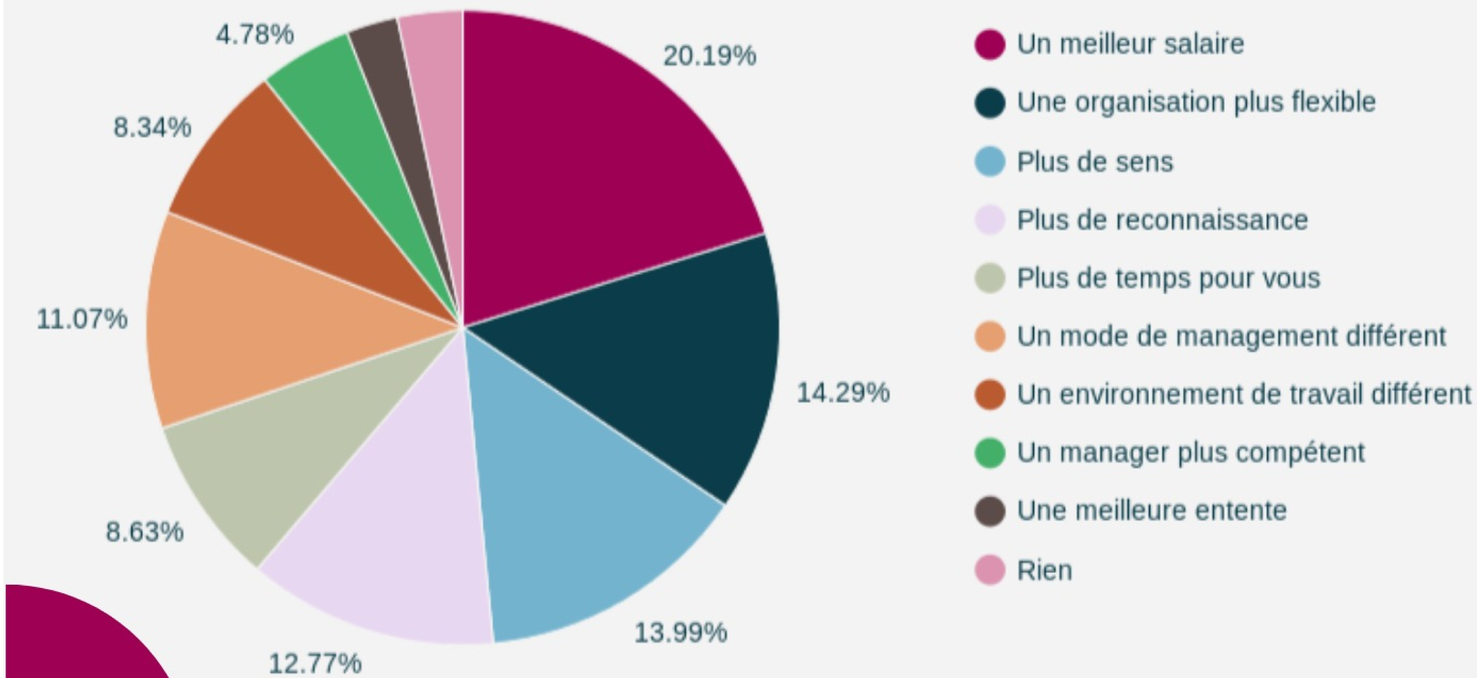
La perte de sens au travail est un sujet critique aujourd'hui et doit être pris en charge par les entreprises afin de remettre au coeur de la pratique quotidienne la finalité, la raison de faire ce que l'on fait. Il s'agit aussi de s'assurer de ne pas avoir des tâches "parasites" qui prennent plus de place que le coeur de métier.

Chez les 20-35 ans, l'envie de relever de nouveaux défis apparait en première position ce qui est très probablement lié au début de carrière et une volonté de progression rapide.

Plus surprenant, chez les plus de 35 ans, c'est l'écart de valeurs qui devient la première raison de démission : autre manière d'exprimer une forme de déception par rapport à la promesse employeur ?



Que vous manque-t-il actuellement pour être mieux dans votre travail ?



Comme nous l'avons vu tout au long de ce document, l'amélioration des conditions et de la qualité de vie au travail est un vaste chantier. Quelle priorité est à donner d'après nos répondants ?

Le salaire arrive en première position, très rapidement suivi par une organisation plus flexible. La combinaison "Sens" et "Reconnaissance" représente quant à elle 1/4 des répondants.

Comme nous avons pu le dire précédement la rémunération juste est un sujet complexe et personnel mais il est évident que c'est à partir de cela que l'on peut travailler à d'autres éléments. Il s'agit d'un facteur limitant qui, mal ajusté avec les autres pratiques, peut devenir très problématique, surtout dans un contexte de tensions sur le marché de l'emploi.

CONCLUSION ET PISTES D'ACTION

Comment tirer profit de ces informations ?

CONCLUSION

De cette étude, nous avons très rapidement tiré un premier enseignement : celui de « Penser ensemble l'Organisation », à la fois traduction d'une volonté d'implication (« je suis partie prenante de cette organisation ») et d'un souhait de ne pas subir les modes de fonctionnement, les processus, les règles, encore trop souvent issus de l'ancien monde et du taylorisme (« je ne suis pas un pion interchangeable »).

Cette réflexion participative et collaborative doit permettre une réhumanisation de nos modes de fonctionnement en redéveloppant la capacité de l'organisation à s'adapter aux événements, heureux comme malheureux, de la vie de ses salariés.

Il est également nécessaire, et c'est un sujet très actuel avec le télétravail, d'analyser le travail réel des collaborateurs afin de déterminer précisément ce qui doit être réalisé sur place et ce qui peut être réalisé à distance. Le télétravail est une des réponses, mais il peut aussi s'agir d'horaires plus flexibles, de temps de travail adaptés.

Quelles que soient les solutions retenues, elles doivent être pensées pour faciliter le travail en se séparant des a priori ou préjugés sur les formes d'activité, sur le présentéisme et l'idée que plus un salarié passe de temps au bureau, plus il est performant.

De manière générale, cette relation au temps est bouleversée, à la fois dans le besoin de récurrence plus rapprochée des feedbacks managériaux, mais également pour les temps de carrière qui sont remis en question (durée dans un poste et dans une entreprise).

Et cela ne semble être qu'un début.

En effet, pour conserver les talents, il apparait primordial de formaliser au mieux et au plus clairement les différents postes et les passerelles qui existent entre eux. Sans que l'évolution de carrière soit automatique, elle doit pouvoir être envisagée facilement par le salarié.

CONCLUSION

Elle doit aussi présenter un grand dynamisme à la fois entre les différentes spécialités mais aussi entre les missions/projets et les postes.

Toutes ces actions nécessitent un cadre clair et transparent pour l'ensemble des salariés et doit s'appuyer sur une base solide.

Au sein même de cette base solide se trouve d'une part la politique de rémunération et d'autre part la raison d'être de l'entreprise.

La politique de rémunération, quelle que soit la taille de l'entreprise, doit être construite et réfléchie sur le plan individuel et collectif. Le salarié doit avoir le sentiment d'être payé à sa juste valeur. Cette juste valeur s'appuie tout autant sur le travail effectué que sur le marché du travail (rappelons-nous que de plus en plus de salariés n'hésitent pas à quitter même un CDI). Sur le plan collectif, la rémunération doit refléter autant la participation à la performance de l'entreprise que la performance de l'entreprise elle-même.

Le dernier point qu'il nous parait important de souligner concerne les valeurs de l'Entreprise, valeurs qu'elle doit d'abord définir pour les incarner au quotidien et les défendre auprès de l'ensemble de ses parties prenantes. Voilà un sujet qui semble avoir été délaissé, mal traité ou trop marketé ces dernières années, mais qui redevient stratégique au regard des évolutions de notre Société et des aspirations individuelles et collectives qui en découlent.

Nicolas Mazet

10 COMMANDEMENTS POUR MIEUX ENGAGER VOS COLLABORATEURS EN 2020

Face aux transformations de plus en plus rapides… Penser ensemble l'organisation

S"adapter pour prendre en compte les aléas de vie de ses collaborateurs

Déterminer ce qui doit être réalisé sur le lieu de travail et ce qui peut être réalisé à distance

Simplifier les process et alléger les contraintes bureaucratiques pour se réapproprier le travail

Se défaire de l'idée que plus un salarié passe de temps au travail, plus il est performant

Penser le parcours d'intégration comme une expérience collaborateur inclusive

Redéfinir les temps et les modes de feedbacks dans leur ensemble

Donner du sens en formalisant une vision ou un projet ou un parcours de carrière

Mieux partager la création de richesses générée par l'entreprise

Incarner et défendre les valeurs de l'organisation auprès de l'ensemble de ses parties prenantes

CONTACTS

NICOLAS MAZET

Directeur
de D&C

GILLES TREUT

Psychologue &
Consultant

UN GRAND MERCI À JEAN-FRANÇOIS CARRARA ET JÉRÉMIE ABOIRON POUR LEUR SOUTIEN, LEURS ANALYSES PERTINENTES ET LEURS APPORTS DÉTERMINANTS À LA RÉALISATION DE CETTE RESTITUTION D'ENQUÊTE.