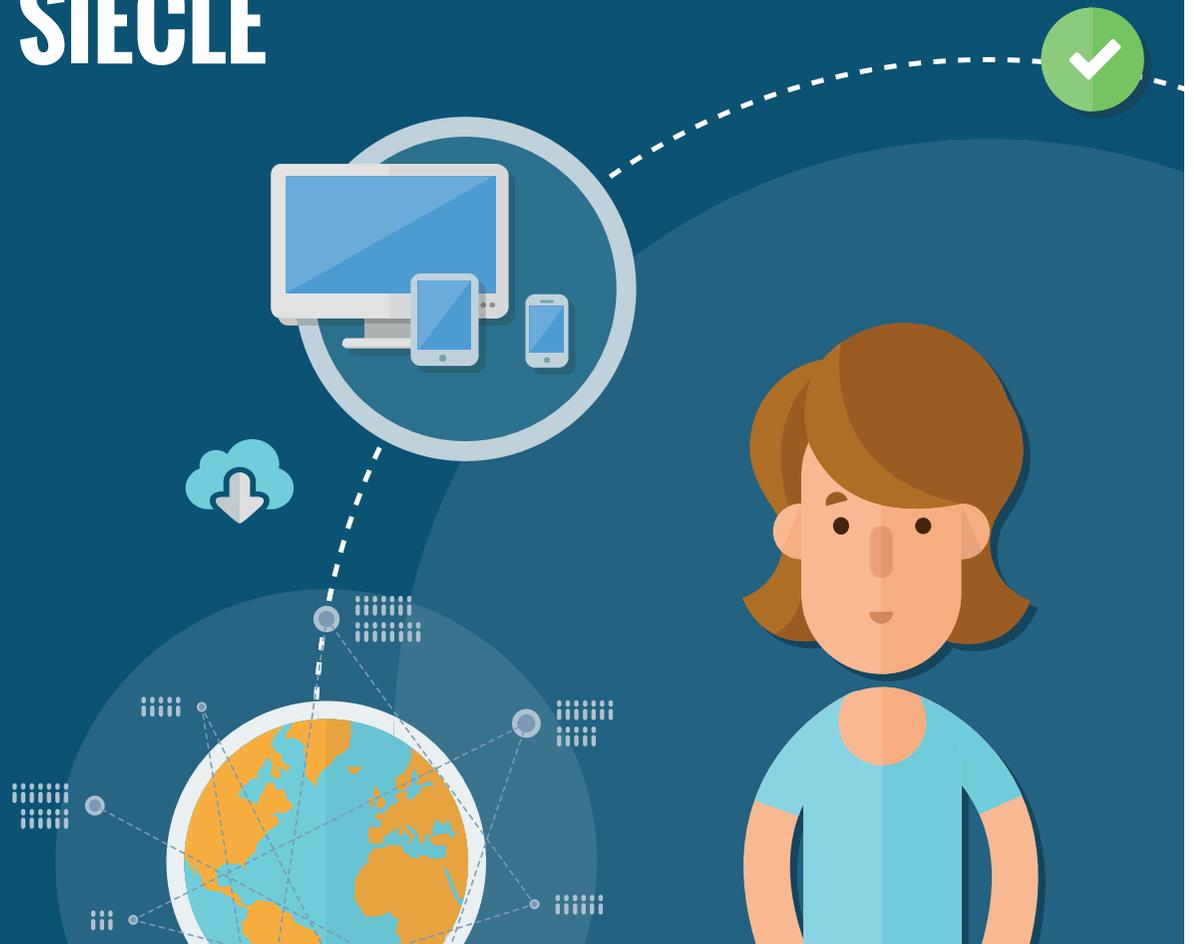


# CAP SUR L'HUMAIN : EXPÉRIENCE COLLABORATEUR ET RÉTENTION DES TALENTS AU XXI<sup>e</sup> SIÈCLE

TALENTSOFT



# Sommaire

<b>INTRODUCTION</b> .....	<b>3</b>
<b>SYLVAIN LE BARON</b> .....	<b>4</b>
<b>CHAPITRE 1 : MAIN D'ŒUVRE : CHANGEMENT DE PARADIGME</b> .....	<b>5</b>
<b>CHAPITRE 2 : ADIEU LA VERTICALITÉ</b> .....	<b>7</b>
Comment les cadres transmettent-ils leurs idées ? .....	<b>8</b>
Comment les managers appliquent-ils ces idées ? .....	<b>9</b>
Comment vos collaborateurs abordent-ils leur travail ? .....	<b>10</b>
<b>CHAPITRE 3 : LE LIEU DE TRAVAIL IDÉAL ? UN PUZZLE À ASSEMBLER</b> .....	<b>12</b>
Une approche démocratique où chacun est architecte .....	<b>13</b>
Au travail, on ne fait pas que s'amuser .....	<b>14</b>
<b>CHAPITRE 4 : BOÎTE À OUTILS</b> .....	<b>15</b>
Communication .....	<b>16</b>
Modalités de travail flexibles et management à distance .....	<b>17</b>
IA et plateformes RH .....	<b>18</b>
Évaluation et chiffrage .....	<b>19</b>
<b>CHAPITRE 5 : IMPACTS PERSONNELS ET SOCIAUX</b> .....	<b>20</b>
Formation en continu .....	<b>21</b>
Gestion des talents et des carrières .....	<b>22</b>
Impact social .....	<b>23</b>
<b>CONCLUSION : LIENS HUMAINS PLUS ÉTROITS</b> .....	<b>24</b>

# Introduction

## Le monde du travail : panique à bord ?

Si les grands groupes contribuent encore à la majeure partie du PIB mondial, ils sont sur le point de connaître une crise majeure :

- 13 % seulement des salariés dans le monde se considèrent comme engagés
- 86 % de jeunes salariés - la prochaine génération de talents - préfèrent éviter les grands groupes
- Entre 2004 et 2013, le nombre de travailleurs indépendants dans l'Union Européenne a augmenté de 45 % ; de 93% aux Pays-Bas et de 85 % en France, pour citer les exemples les plus frappants
- 50 % des Américains seront freelance d'ici à 2020

Sources : Gallup, Forbes, EFIP

Que se passe-t-il avec la main d'œuvre ? Comment expliquer cette crise qui inquiète les dirigeants du monde entier ? Comment une entreprise peut-elle fidéliser les talents nécessaires pour rester concurrentielle à long terme ?

Nous tenterons de répondre à toutes ces questions. Tout d'abord, il est nécessaire de rappeler que, même si ces statistiques sont inquiétantes, elles sont loin d'être universelles :

- 70 % des collaborateurs dans les organisations considérées comme les meilleures du monde se disent engagés
- Ces organisations connaissent 50 % de moins de départs volontaires que les autres

Sources : Great Place To Work

Quel est le secret de ces entreprises ? Comment s'organisent-elles et quelles stratégies mettent-elles en place pour obtenir ces résultats ? Quelles leçons tirer de leur succès ?

# Introduction

## Le monde du travail : panique à bord ?

Cet ebook est destiné à tous les dirigeants et responsables RH cherchant à répondre à ces questions. Comment résoudre le problème tout en se démarquant ? Comment impliquer ses collaborateurs et fidéliser les talents sans pour autant disposer des moyens des *entreprises plébiscitées par les jeunes diplômés* comme Google ou LVMH ?

Autrement dit, comment créer un environnement de travail si attirant que vos collaborateurs et candidats s'y précipiteront ?



**Sylvaine Le Baron**

*VP HR - Talentsoft*

Sylvaine Le Baron a acquis une grande expérience tout au long de sa carrière, principalement dans des entreprises technologiques à croissance rapide et à diffusion internationale. Avant de rejoindre Talentsoft l'année dernière, elle était DRH chez Sidetrade, l'un des principaux outils de partenariat avec les clients SaaS. En arrivant chez Talentsoft, elle a organisé le déménagement de 200 employés dans un nouveau bâtiment et a aidé la fusion entre Talentsoft et e-doceo, maintenant connu sous le nom Talentsoft Learning. Ses principaux défis à Talentsoft sont de développer la culture de l'entreprise et l'engagement dans un environnement à croissance rapide, repenser l'expérience au travail et développer des actions de RSE.



## CHAPITRE 1

# Main d'œuvre : changement de paradigme

# Main d'œuvre : changement de paradigme

En premier lieu, faisons un point sur la situation. Il est temps pour les entreprises de comprendre à quoi elles font face. Ici, l'histoire nous donne quelques clés de lecture.

Replongeons-nous dans nos cours sur la révolution industrielle. Certes, elle a plongé les classes populaires dans des conditions misérables. Elle a toutefois également amélioré les transports, rendu moins chers les biens courants, fait émerger la classe moyenne et totalement modifié le monde du travail. Bref, la révolution industrielle a produit des changements profonds et irréversibles pour l'humanité.

La révolution numérique que nous vivons aujourd'hui entraîne des perturbations semblables. Et comme lors de la révolution industrielle, il y aura des gagnants et des perdants.

Depuis plusieurs années maintenant, les professionnels RH et les salariés de manière générale ressentent les modifications du marché du travail. Avec le recul, les entreprises négociant bien ces virages sont visibles. Qui n'a jamais googlé « meilleures entreprises où travailler » ? Les géants comme Google se placent littéralement en haut de la liste, mais il y a des centaines de sociétés de tailles différentes tout autour du monde qui parviennent à attirer et fidéliser les meilleurs talents.

Beaucoup d'entreprises ont compris comment s'adapter, non seulement pour survivre, mais aussi, et surtout, pour prospérer. Elles ont assimilé ce principe clé : pour rester concurrentielles et leaders de leur secteur, elles doivent tenir compte des aspirations de leurs collaborateurs.



## CHAPITRE 2

# Adieu la verticalité

De nombreux facteurs jouent un rôle dans la création d'un espace de travail réussi. Avant d'abattre les murs de vos bureaux à coup de masse, dites-vous que ce qui compte, en premier lieu, c'est l'état d'esprit de vos équipes. Cela commence tout en haut avec les dirigeants et les équipes RH.



# Comment les cadres transmettent-ils leurs idées ?



À bien des égards, la nature hiérarchique de l'entreprise n'a pas changé. Il y a toujours des collaborateurs, des managers et, tout en haut, **le grand patron**. Les intitulés de postes n'ont pas disparu, même s'ils sont parfois savamment renommés (customer service manager = customer happiness manager).

Les organisations sont toujours menées par des dirigeants chargés de définir les responsabilités et de déléguer les tâches. Mais, de manière intéressante, dans les entreprises où il fait bon travailler, ce n'est pas la qualité de la délégation qui transparait, c'est l'absence de celle-ci.

Au lieu de centraliser le pouvoir, de plus en plus de dirigeants encouragent les managers à favoriser la prise de décisions par les collaborateurs. Le management axé sur les résultats, à l'opposé du micro-management, est à l'ordre du jour.

L'autre rôle, au moins aussi important, des dirigeants de l'entreprise est de s'assurer du respect de ses engagements envers ses clients, mais aussi envers ses collaborateurs. Il faut veiller à ce que les collaborateurs trouvent vraiment leur place. Nous y reviendrons par la suite.

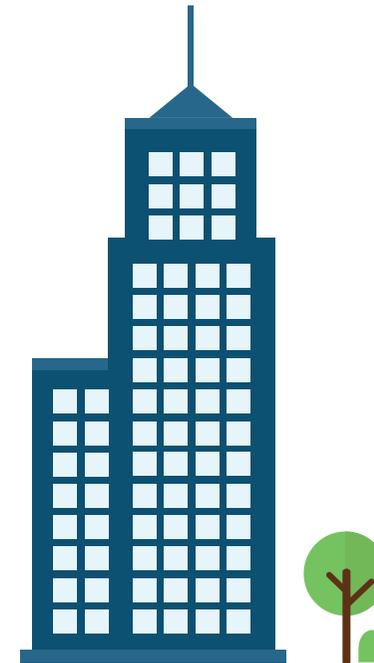
# Comment les managers appliquent-ils ces idées ?

Une fois la nouvelle philosophie définie, c'est aux managers de la mettre en pratique. Les champs d'application sont divers ; nous les étudierons dans les pages suivantes. Retenez pour l'instant que rien n'est plus essentiel que la confiance.

Selon une étude conduite par la *Harvard Business Review*, être un bon manager au XXIe siècle, c'est aider ses collaborateurs à donner le meilleur d'eux-mêmes, répondre à leurs attentes en terme de carrière, encourager leur individualité, les aider à s'épanouir au travail. Enfin, partager l'information et bannir les « règles stupides ». La *Trust Index Employee Survey*, conduite conjointement par le *Fortune Magazine* et l'institut *Great Place to Work* afin d'identifier, partout dans le monde, les sociétés offrant le meilleur environnement de travail, définit la confiance à l'aide du tableau ci-dessous :

C O N F I A N C E	CRÉDIBILITÉ	Communication à double sens Compétence du manager Intégrité - Fiabilité du management
	RESPECT	Soutien professionnel Collaboration Management attentionné
	HONNÊTETÉ	Équité Impartialité Justice
	FIERTÉ	Pour son travail Pour son équipe Pour son organisation
	CAMARADERIE	Individualité valorisée Atmosphère accueillante Faire partie d'un projet

Source : <http://www.greatplacetowork.in/storage/documents/Brochures/trustindex.pdf>



# Comment vos collaborateurs abordent-ils leur travail ?

Il est temps de faire preuve d'empathie et de se mettre à la place de ses collaborateurs. Vous vous souvenez de ce chiffre que nous vous donnions en introduction : **seulement 13 % de collaborateurs dans le monde se considèrent comme engagés ?**

Eh bien, voici ce qui se passe dans leur esprit. Les collaborateurs n'ont jamais été aussi connectés les uns avec les autres. Avec les réseaux sociaux, chaque individu devient une marque influençant ses contacts. Nos amis nous partagent de mignons chatons, des vacances paradisiaques et, comme preuve ultime de leur succès, un job de rêve. Le réflexe humain est alors de se demander « **Pourquoi n'y aurais-je pas droit ?** »

La réponse invariable à cette question est « J'y ai droit ! » Mais que recouvre cette attente, ce « y » ?



Les collaborateurs savent qu'il faut développer leurs compétences chaque jour, car 40% des emplois disparaîtront au cours des deux prochaines décennies .

**Julien Fanon**  
Senior Manager Accenture Strategy - Accenture

Les collaborateurs ne veulent plus seulement gagner de l'argent, ils sont en quête d'un environnement de travail épanouissant.

Ils cherchent un travail qui corresponde à leurs valeurs et qui leur donne du sens.



**Alexandre Pachulski**  
Cofondateur de Talentsoft

Autre source d'inquiétude dans la population active, et surtout les jeunes, la technologie qui crée de nouvelles opportunités, mais qui rend aussi certains postes obsolètes en un clin d'œil.

Il devient donc indispensable d'acquérir chaque jour de nouvelles compétences et de continuellement développer celles qu'on a déjà. L'avancement technologique n'a pas fait disparaître notre instinct de survie. Bien au contraire, celui-ci s'est renforcé. Paradoxalement, les collaborateurs cherchent à la fois à rester concurrentiels et réclament un objectif plus élevé.

# Comment vos collaborateurs abordent-ils leur travail ?

Les dirigeants se rendent aussi compte, quoique bien tard, que la diversité et l'inclusion jouent un rôle important au travail. *Declic International*, société de conseil en entreprise spécialisée dans la diversité, définit l'inclusion comme « *une culture dans laquelle les collaborateurs sentent que leurs différentes perspectives, styles et besoins sont respectés, appréciés et pris en compte* », et la diversité comme « *l'ensemble des différences tangibles et impalpables telles que le sexe, l'âge, les origines, la nationalité, les différentes aptitudes, l'orientation sexuelle, la religion, les modes de communication, l'éducation, etc.* »

Il ne faut pas être surpris de voir vos collaborateurs exiger un environnement de travail fondé sur le respect des différences. En effet, comment se sentir membre d'une équipe et apprécié de l'entreprise, si un des aspects fondamentaux de votre personnalité n'est pas accepté ?

Dans le même temps, des études montrent que mettre l'accent sur la diversité et l'inclusion profite non seulement au collaborateur, mais aussi et en premier lieu à l'entreprise. Selon une étude réalisée par *McKinsey* en 2015, les entreprises multiculturelles ont 35 % plus de chances de dépasser la moyenne nationale de l'industrie et 15 % plus de chances d'avoir de meilleurs résultats financiers lorsqu'elles respectent la mixité. L'étude menée par *Fortune Magazine* et *Great Place To Work* a aussi révélé que « *les 50 sociétés les mieux classées en 2016 en termes de diversité voient, année après année, la croissance de leurs revenus dépasser de 24 % celle des entreprises non classées* ». Cela s'explique aisément : des effectifs diversifiés sont plus à même de répondre aux attentes de clients variés !

Sources : <http://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/why-diversity-matters>

<http://fortune.com/2016/12/05/diversity-inclusion-workplaces/>

Globalement, le marché du travail actuel ne répond pas assez aux besoins des collaborateurs, ce qui crée des problèmes d'organisation à grande échelle. Si les salariés ne sont pas satisfaits de leurs postes, ils sont suffisamment flexibles pour chercher un nouvel emploi, créer une startup ou devenir freelance. Ce qui est loin d'arranger les entreprises n'appartenant pas au classement des *100 meilleures sociétés où il fait bon travailler* version magazine *Fortune*.





## CHAPITRE 3

# Le lieu de travail idéal, un puzzle à assembler

Tout cela vous paraît compliqué ? Maintenant que les concepts ont été posés, il est temps de penser à changer les choses chez soi... c'est à dire, au bureau.

En effet, les meilleures entreprises repensent les concepts familiers de bureau et de domicile en cessant de les opposer systématiquement. Elles redessinent les bureaux, les rendant plus conviviaux et confortables afin que les collaborateurs se sentent chez eux. Petites et grandes sociétés, partout dans le monde et pas uniquement dans la Silicon Valley, changent afin d'assurer un plus grand bien-être à leurs salariés et, ainsi, baisser le taux de départs volontaires.

# Une approche démocratique où chacun est architecte

On imagine assez facilement les dirigeants d'une entreprise et l'Office Manager au milieu des plans des bâtiments se demandant par où commencer et quoi prioriser pour rester dans les limites de leur budget.

Heureusement, la solution se trouve littéralement sous leurs yeux : leurs collaborateurs ! De nombreuses entreprises impliquent directement leurs salariés, comme cela s'est passé chez Talentsoft, où des comités internes ont été chargés de réfléchir aux nouveaux espaces de travail. 15 ambassadeurs ont été choisis dans les équipes pour proposer des solutions pour les espaces de travail collaboratifs et personnels. Ainsi, le rôle de la direction s'est résumé à la validation des propositions en se basant sur les contraintes pratiques et budgétaires.

Talentsoft cherche à appliquer le concept proposé par le sociologue Mickaël V. Dandrieux, cofondateur du cabinet d'études Eranos, selon lequel si « *les personnes cherchent en premier lieu à entrer en relation avec d'autres personnes et avoir un but commun* », alors le lieu de travail devient « *un espace de mutualité où on vient collaborer* »\*.

Laurent Choain, Chief People and Communication Officer du groupe Mazars, a mis cette philosophie en pratique. Précédemment, l'organisation de l'espace de travail chez Mazars était très traditionnelle. Les bureaux de la direction étaient séparés de ceux des employés. Laurent Choain a décidé de quitter son bureau privatif et de s'installer avec ses collaborateurs. Rapidement ses collègues en ont fait autant. L'entreprise a ainsi revu l'organisation de ses locaux.

« *Le vrai changement, ce n'est pas le bureau, c'est la façon de travailler, explique Laurent Choain.\* Là où auparavant la situation normale de travail était de travailler seul, on a inversé les choses : nos espaces sont faits pour que la situation normale soit de travailler ensemble, et exceptionnellement de s'isoler* ».

Cette manière démocratique de concevoir les espaces de travail est efficace, rentable et très intelligente. Les collaborateurs deviennent architectes de leur environnement, les bureaux font peau neuve et les sentiments de confiance, de valeur et de solidarité sont renforcés.

\*Propos tirés du Club Talentsoft 2016



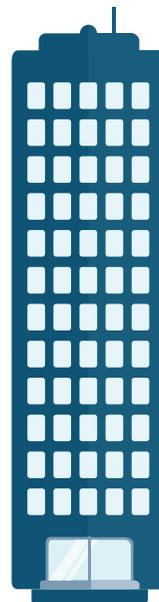
# Au travail, on ne fait pas que s'amuser



Un lieu de travail confortable, séduisant et inspirant se compose de mille détails : *treadmill desks\** pour faire du sport en travaillant, salles à la vue imprenable, institut de soins, garderies, terrasses, cafétérias, lumière naturelle, peintures murales et sculptures, espaces de réunion insolites, parcs et jardins en mode campus universitaire, etc.

Bref, si vous avez regardé le film *35 heures, c'est déjà trop*, c'est l'exact contraire.

Gardez cependant à l'esprit que transformer vos bureaux en Club Med n'en fera pas automatiquement un super lieu où travailler. S'il faut repenser l'environnement de travail, ce n'est pas pour le changement en lui-même : il s'agit de reconnaître les facteurs intangibles qui animent vos collaborateurs.



Le psychologue Ron Friedman l'explique dans la *Harvard Business Review* : « *Ce n'est pas grâce aux avantages farfelus que les bons environnements de travail se démarquent. Il s'agit de satisfaire les besoins émotionnels des employés et de créer des conditions qui aident ceux-ci à fournir les meilleurs résultats... [en leur permettant de se sentir] compétents, autonomes et connectés aux autres* ».

Source : <https://hbr.org/2015/03/5-myths-of-great-workplaces>

Donnez à vos collaborateurs des éléments qui leur permettront de profiter du repos bien mérité, feront disparaître le stress et inspireront la créativité, et chaque matin, ils iront le cœur léger à ce qu'ils appelaient précédemment *le boulot*.

\*Bureau avec tapis de marche intégré

## CHAPITRE 4

# Boîte à outils

Une fois que vous savez ce que vous devez changer dans votre environnement de travail, c'est le moment de réfléchir au plan d'action. C'est là que la RH passe sur le devant de la scène.



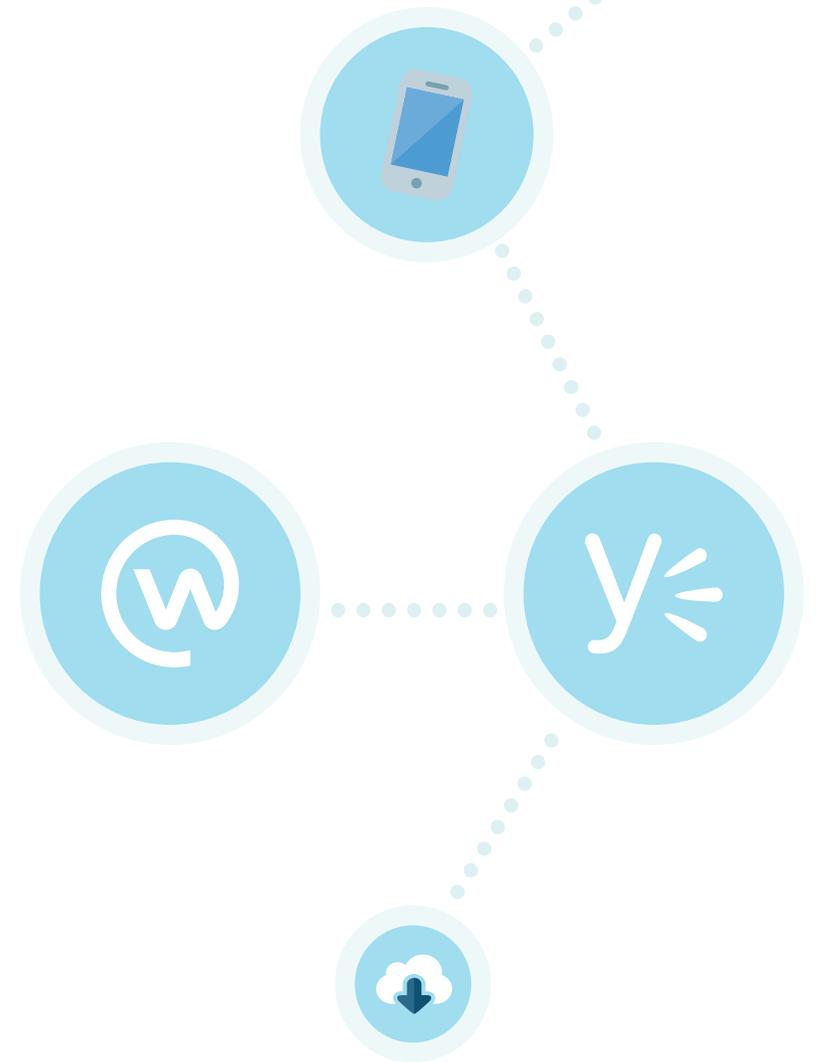
# Communication

Ne sous-estimez surtout pas l'importance d'une communication transparente entre managers et collaborateurs. Les informations doivent circuler librement, car vos salariés veulent être au courant de la vision d'entreprise et sentir la part qu'ils prennent dans l'atteinte de ses objectifs.

Plus les managers et RH interagissent avec les collaborateurs en les inspirant, plus les sentiments de fierté et d'appartenance vont grandir... et moins il y aura de départs volontaires.

Du point de vue pratique, l'un des moyens de faciliter la communication au sein d'une entreprise est d'utiliser un réseau social professionnel. Microsoft et Facebook ont même créé leurs propres outils, Yammer et Workplace. Ces réseaux ne sont pas les seuls. Les réseaux sociaux d'entreprise possèdent de nombreuses fonctionnalités : depuis les outils collaboratifs à utiliser au quotidien jusqu'à la possibilité de connecter divers services d'une organisation.

L'idée étant que les interactions sur le réseau d'entreprise soient le reflet virtuel des interactions réelles dans l'entreprise, mais avec l'avantage énorme d'englober tous les collaborateurs quelle que soit leur localisation physique.



# Modalités de travail flexibles et management à distance

Comme mentionné précédemment, un phénomène intéressant touche actuellement le monde du travail. Tandis qu'Internet et les plateformes innovantes proposent de nouvelles opportunités et méthodes de travail, les collaborateurs se montrent de plus en plus sensibles à la flexibilité que leur employeur peut leur offrir. Et il n'est pas uniquement question d'éviter les transports bondés en travaillant de chez soi.

De nombreuses sociétés proposent des modalités de travail souples, y compris le télétravail à temps plein, à temps partiel ou mixte, des horaires aménagés et des emplois du temps flexibles... En résumé, le collaborateur gère lui-même l'organisation de son temps. Des entreprises telles que Deloitte sont arrivées à la conclusion que des modalités de travail souples améliorent la qualité et contribuent à la productivité et à la croissance commerciale.

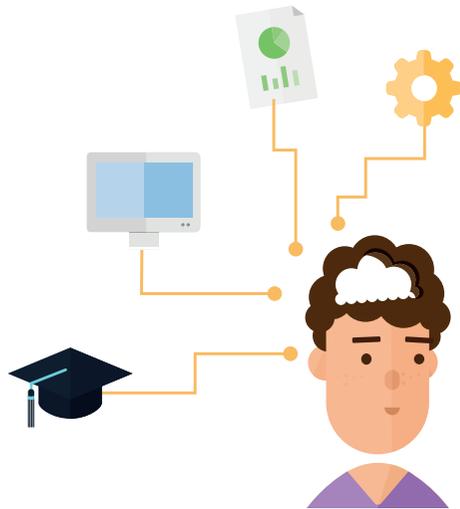
Le travail à distance a d'autres bénéfices : absence de restrictions géographiques dans la recherche des talents, coûts réduits et même diminution des sources de distraction pour les collaborateurs. Les télétravailleurs sont moins souvent malades, font moins de pauses, travaillent plus et sont, en général, plus satisfaits de ce qu'ils produisent. La performance et la rétention des talents ne font qu'augmenter.

Les réseaux sociaux d'entreprise et de manière générale, des outils IT basés sur le cloud, s'avèrent indispensables pour permettre flexibilité du travail et management à distance efficient.

Sources : <https://www.entrepreneur.com/article/270585>  
<https://www.monster.com/career-advice/article/the-benefits-of-working-from-home>



# IA et plateformes RH



Les nouvelles technologies, corollaires de la révolution numérique, changent fondamentalement la manière dont la RH interagit avec les collaborateurs pour créer un lieu de travail idéal.

Le plus important à comprendre, c'est que la technologie permet d'automatiser de nombreuses tâches chronophages, qui réduisaient auparavant le temps que les responsables RH pouvaient consacrer aux collaborateurs. Les plateformes actuelles utilisent les dernières innovations en matière d'intelligence artificielle pour gérer, entre autres, la planification des effectifs, les revues de performance, la rémunération, l'e-learning et les formations.

Parmi les utilisations les plus incroyables de l'intelligence artificielle, on trouve l'évaluation des candidats en toute impartialité, la prédiction de l'insatisfaction et du turn-over, l'évaluation des compétences, la recommandation de formations personnalisées, etc. Pour les sociétés de plus de 200 000 employés, l'intelligence artificielle est devenue incontournable.

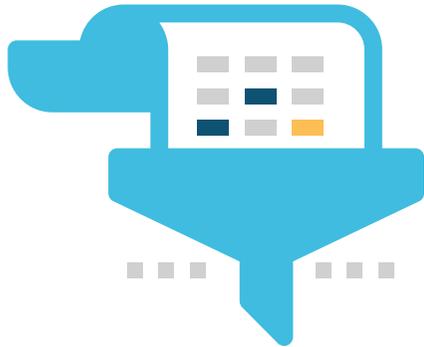
Source : <https://goo.gl/y4Ggqy>

Grâce à ces changements, la RH a les mains libres pour se concentrer sur le développement des collaborateurs, améliorer la culture d'entreprise et augmenter la performance globale. Elle peut beaucoup plus facilement développer des approches plus personnalisées répondant mieux aux attentes d'une main d'œuvre très diverse. En outre, mettre en place une plateforme représente un moyen efficace d'établir et de diffuser les valeurs et la culture d'entreprise. L'utilisation de ce type de plateforme renforce le sentiment de collaboration entre le salarié et son manager.

**Marianne Descamps**, Directrice des Ressources Humaines chez Linkbynet, peut en témoigner. Chargée de trouver un moyen innovant pour accroître l'implication des employés et redéfinir le rôle des managers, elle a retenu le module « Performance & Compétences » proposé par Talentsoft. Cette solution permet d'associer managers et collaborateurs au développement de la performance individuelle, et de rendre l'évaluation de la performance plus collaborative. Les résultats de cette expérience : davantage de transparence, une approche collaborative avec des salariés qui s'aident les uns les autres à progresser, une meilleure intégration des nouveaux talents, une réduction des départs et une entreprise globalement plus collaborative et agile.



# Évaluation et chiffrage



Si les nouvelles technologies offrent le moyen de mesurer la performance, il n'en est pas moins important de mesurer la satisfaction. Par exemple, selon le rapport **Deloitte Tendances RH 2017**, « *presque 80 % des cadres estiment que l'expérience de travail représente un défi majeur (42 %) ou important (38 %), mais seuls 22 % affirment que la mise en place d'une expérience de travail différenciée a été un franc succès dans leur société* ».

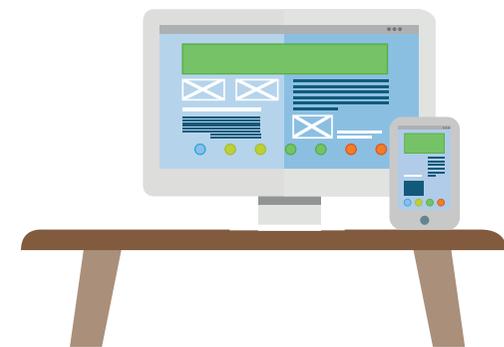
Le meilleur moyen de sonder la satisfaction des collaborateurs est de leur poser la question. TINYpulse, éditeur de solutions d'implication des employés, envoie un *pulse survey* hebdomadaire aux collaborateurs. Parmi les questions proposées, la satisfaction du lieu de travail (« *Recommanderiez-vous à quelqu'un de travailler ici ?* ») et la culture organisationnelle (« *Trouvez-vous que les changements impulsés par la direction générale rendent l'ambiance de travail plus conviviale ?* »).

Cette entreprise admet que ses questionnaires « *ne vont pas améliorer l'ambiance sur le lieu de travail d'un coup de baguette magique, mais en revanche, permettent aux managers d'avoir connaissance de la situation* ».

Source : <https://www.tinypulse.com/blog/sk-employee-engagement-survey-questions>

C'est ici que les technologies entrent de nouveau en jeu. Plateformes RH et applications mobiles rendent le suivi des performances et de la satisfaction collaborateur plus faciles et plus précis que jamais, au moyen de tableaux de bord intuitifs, de modèles d'analyse prêts à l'emploi, de retours et de statistiques client, de prévision des risques de départ, de graphiques de micro/macro analyses quantitatives ; tout cela accessible via des interfaces *user-friendly* qui épargnent le recours au support IT, source de dépenses supplémentaires.

En utilisant ces outils révolutionnaires, les dirigeants peuvent être certains d'arriver aux résultats escomptés.



## CHAPITRE 5

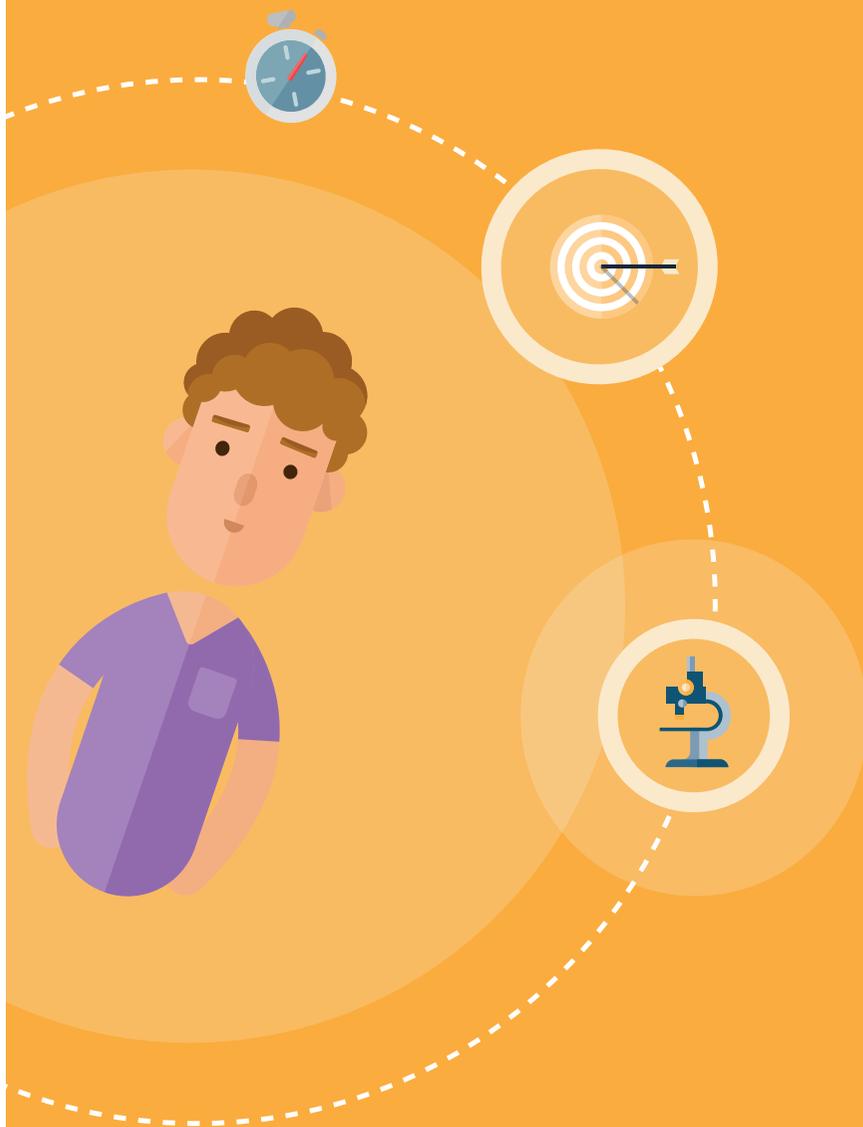
# Impacts personnels et sociaux

Tout en essayant de réussir au mieux sur leurs postes actuels, les collaborateurs se concentrent de plus en plus sur deux autres facteurs : leur avenir et leur contribution sociale.

Ça peut paraître contradictoire, mais les salariés d'aujourd'hui sont aussi idéalistes que réalistes. Ils se rendent soudain compte que la technologie et la mondialisation peuvent délocaliser ou supprimer les métiers exercés depuis des décennies. Cela provoque des inquiétudes dans plusieurs couches de la société, et a des répercussions politiques. Pour y faire face, un pourcentage non négligeable des effectifs assimilent la nécessité de se former en continu, pour rester employable et compétitif sur le marché de l'emploi - ce qui impose parfois de « *sortir de sa zone de confort* ». Pour ceux qui ont la chance de travailler pour une industrie florissante, le fait de vivre l'innovation et les nouvelles technologies est déjà très motivant en soi.

On constate de plus en plus que les salariés veulent participer à quelque chose de plus grand qu'eux. Ils ont envie de travailler pour des entreprises qui ont un impact sur la société en général et qui ne cherchent pas seulement à être rentables.

Voici comment les entreprises qui réussissent ces défis y parviennent.



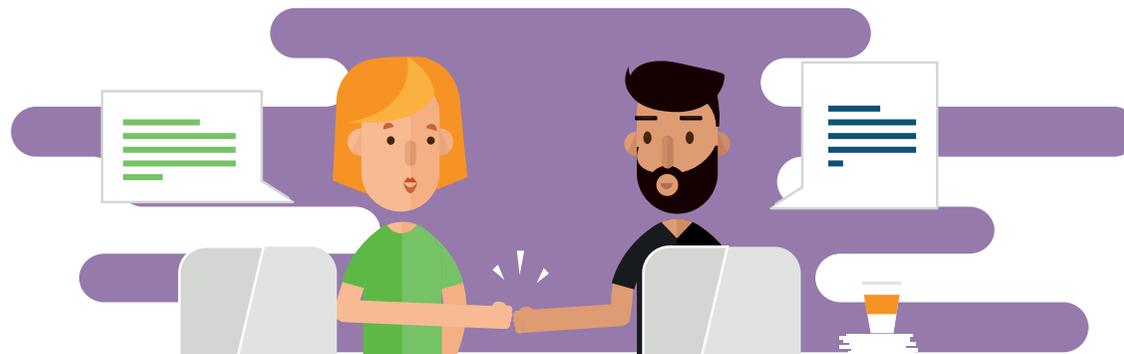
# Formation en continu

L'un des moyens les plus essentiels et les plus simples pour développer les nouvelles compétences des collaborateurs est d'encourager leur participation à la prise de décisions. Si un sujet prête à discussion, invitez vos employés à soumettre leurs idées. S'ils n'ont pas peur d'être critiqués ou pénalisés, cela les valorisera et permettra peut-être d'inspirer des solutions innovantes aux managers. Une autre solution, facile à mettre en place, est de déléguer de nouvelles tâches à vos collaborateurs avant qu'ils ne commencent à se sentir trop à l'aise dans leur poste.

Investir dans des programmes de formation, séminaires et cours externes représente une option habituelle qui s'est révélée bénéfique aussi bien pour les salariés que pour l'entreprise, à condition de bien aligner programmes de formation et stratégie d'entreprise.

La société britannique *Waitrose* a investi d'une manière unique et innovante dans ses salariés. Cette entreprise soutient les intérêts et les passions de ses collaborateurs, que ce soit des cours de piano ou de cuisine, en contribuant financièrement à hauteur de 50% de l'activité. *Waitrose* a découvert qu'encourager l'individualité peut accroître le confort des employés sur leur lieu de travail. Cela crée un environnement plus créatif et collaboratif et mène en fin de compte à une meilleure expérience client.

<https://hbr.org/2013/05/creating-the-best-workplace-on-earth>



Un autre outil dont vous pouvez vous servir est le CGU (User-Generated Content, contenu généré par les utilisateurs), disponible dans vos LMS et formations. Voici ce dont il s'agit : motivés par des quizz ou d'autres modules de micro-learning, les utilisateurs créent du contenu dont leurs collègues peuvent se servir. Le fait de laisser un avis sur des petits éléments de contenus améliore la formation axée sur les compétences, et l'interaction qui en découle, sous forme de « likes » et commentaires, contribue à une expérience de formation collaborative.

# Gestion des talents et des carrières

Dans les entreprises où il fait bon travailler, les relations entre les RH et les collaborateurs sont en général particulièrement ouvertes et sereines. Il est essentiel d'avoir un climat de confiance pour que les collaborateurs puissent demander des conseils de carrière, discuter de mobilités éventuelles, de leur besoin en formation, et partager leurs objectifs à moyen et long terme. Ce type d'environnement bienveillant réduit le temps et les efforts que les collaborateurs mettraient à chercher des solutions à leurs attentes à l'externe. Au final, une attrition moindre. En outre, les collaborateurs ayant bénéficié de promotions internes font de meilleurs managers, car ils conservent l'empreinte de leur société.

Les logiciels de gestion des talents en mode SaaS offrent une suite de modules accessibles en ligne, vous fournissant tout ce qu'il vous faut et quand il vous le faut. Les cycles projet sont plus rapides, et la mise en œuvre ne prend plus que quelques mois. Comme il s'agit d'une licence se renouvelant périodiquement et que c'est le fournisseur de services SaaS qui se charge du support et des mises à jour, l'entreprise économise de l'argent et du temps.

À lire aussi : « 7 conseils pour un déploiement réussi » par Talentsoft (livre blanc)

Citons l'exemple de *Shoebly*, marque néerlandaise de mode pour toute la famille. Cette entreprise fait attention au bien-être de ses effectifs. Sa priorité est de donner à chacun l'occasion de jouer un rôle d'importance dans sa propre carrière. Avec 1400 salariés, il n'est pas toujours évident de créer des conditions de travail agréables pour chacun d'eux. Afin de permettre aux collaborateurs de construire la carrière de leurs rêves, la société a décidé de leur fournir un outil RH innovant : la solution Talentsoft et ses modules Formation et Évaluation.



# Impact social

Philanthropie et bénévolat, mis en avant au sein de l'entreprise, servent aussi bien la société que l'entreprise elle-même.

Les attentes des collaborateurs évoluent. Ils ne visent plus à appartenir à une équipe dans une entreprise. Ils souhaitent être une part active de la société civile, faire la différence dans celle-ci également. Chaque jour, en allant travailler, ils peuvent se dire que c'est pour nourrir leur famille, soutenir leur entreprise, mais aussi pour servir la société : tout cela à la fois !

Alors que les entreprises s'investissent dans leur communauté, cet esprit philanthropique est également associé à leur marque. L'exemple le plus célèbre est la Fondation Bill-et-Melinda-Gates, mais peu importe la taille de la société, elle peut créer une différence.

Les sites de nombreuses sociétés possèdent une rubrique « *Impact social* », qui met en avant leurs initiatives philanthropiques et l'engagement de leurs collaborateurs. Cela renforce la valeur et le sens de l'entreprise auprès de ses effectifs, tout en permettant d'associer la marque à la responsabilité sociale.

Ainsi, PwC, spécialiste de l'audit, l'assurance, le conseil et les services fiscaux, encourage ses salariés à devenir bénévoles dans le cadre de son programme PS18, qui enseigne les bases de la finance et encadre des élèves d'écoles publiques. Les employés sont fiers de l'impact social de cette initiative. Ils en tirent également bénéfice dans leur travail.

Source : Connecting People and Purpose: 7 Ways High-Trust Organizations Retain Talent

# Conclusion : liens humains plus étroits

Il n'y a pas de perturbations sans quelques avantages. Vous l'aurez bien remarqué : les équipes RH vivent un changement stimulant et fondamental. Il est tellement révolutionnaire que de plus en plus d'entreprises redéfinissent la RH comme les Relations Humaines.

Au lieu d'être vus comme de simples ressources ou du capital, les collaborateurs réclament d'être traités comme des individus, dont les ambitions et les attentes comptent autant que ceux des clients de l'entreprise. Cette demande est si pressante et les nouvelles occasions et manières de penser si présentes que les sociétés sont obligées de revoir leur compréhension des effectifs pour être compétitive dans les prochaines années.

Pour comprendre ces attentes, il faut écouter. Mais les collaborateurs ne seront à l'aise pour parler que lorsqu'ils auront un environnement sans tension où ils se sentiront appréciés et encouragés. La mise en place d'un tel environnement pousse de nombreuses organisations à améliorer leurs relations avec leurs collaborateurs. En même temps, les innovations technologiques et les plateformes RH libèrent aujourd'hui les mains des équipes RH en leur donnant le temps nécessaire pour mieux connaître leurs effectifs.

Afin de réussir, les entreprises doivent désormais encourager les individus sur toute la chaîne hiérarchique et dans tous les services à interagir plus étroitement les uns avec les autres. Avec pour résultat une expérience plus personnelle et positive pour tous les acteurs. Ce XXI<sup>e</sup> siècle ne laisse aux organisations aucun autre choix.

# À propos de **Talentsoft**

Talentsoft est le leader Européen des applications Cloud de gestion des talents et de formation.

Sa plateforme digitale favorise les interactions et transforme l'expérience de travail pour tous les collaborateurs en intégrant la gestion des compétences avec les parcours de carrière et les cursus de formation.

Talentsoft offre une solution unique de gestion administrative et d'analytique RH complètement intégrée pour piloter efficacement tous les processus RH : recrutement, onboarding, performance, revue des talents, compétences, learning, rémunération.

---

+33 (0)1 41 86 05 60  
contact-ts@talentsoft.com  
<http://www.talentsoft.fr>

---

**TALENTSOFT**

