

# Comment attirer, motiver et garder ses collaborateurs

*Petit-déjeuner des PME et des Start-up*

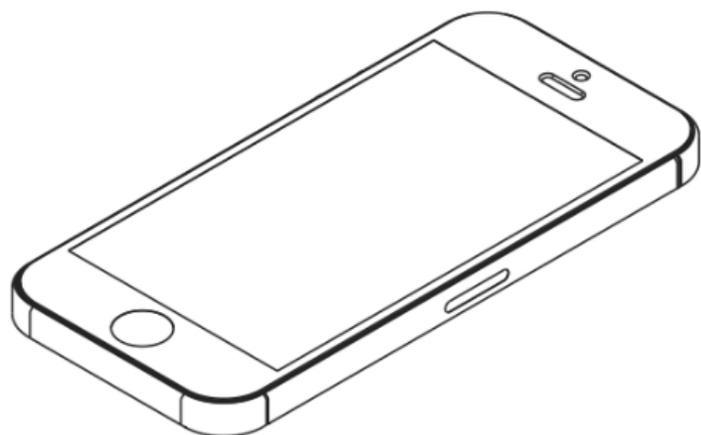
28 février 2020



1

# Les Ressources Humaines en 2020

# Votre premier défi:



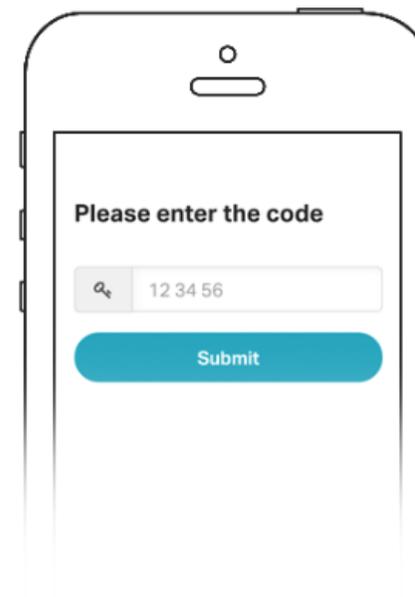
1

**Prenez vos  
téléphones**

www.menti.com|

2

**www.menti.com**



3

**Entrez le code indiqué**



## Question 1:

En Suisse, quel est le pourcentage moyen d'employés qui se sentent engagés et motivés au travail?



## Question 1:

En Suisse, quel est le pourcentage moyen d'employés qui se sentent engagés et motivés au travail?

**16%**

des employés en Suisse seulement se disent engagés et motivés au travail (Gallup Report, *Worldwide employees engaged at work, 2013*).



## Question 2:

Combien d'employés ayant quitté leur emploi disent que leur supérieur ou leur entreprise auraient pu faire quelque chose pour les empêcher de partir ?

?

## Question 2:

Combien d'employés ayant quitté leur emploi disent que leur supérieur ou leur entreprise auraient pu faire quelque chose pour les empêcher de partir ?

52%

Pensent que leur entreprise et leur management aurait pu faire davantage pour les retenir (Gallup Report, *Worldwide employees engaged at work, 2013*).



### Question 3:

Combien d'entreprises affirment que le renforcement de l'autonomie des travailleurs est important pour l'avenir ?



### Question 3:

Combien d'entreprises affirment que le renforcement de l'autonomie des travailleurs est important pour l'avenir ?

**70%**

des entreprises sondées indiquent que l'autonomie des collaborateurs est un facteur important de leur succès futur (PwC Report, *Secure your future people experience*)

# Qu'est-ce que cela veut dire pour vous?

## Message important aux dirigeants de PME et Start-up

### **Il est temps d'agir maintenant**

Il ne s'agit pas d'un "futur lointain" du travail - le changement est déjà en cours, et s'accélère. Ne soyez pas limité par votre point de départ. Vous aurez peut-être besoin d'un changement plus radical qu'un petit pas pour atteindre votre objectif final.

### **Prenez soin de l'expérience de vos collaborateurs**

Dans beaucoup d'entreprises, le capital humain est un facteur clé de réussite, ou d'échec. Investir dans l'expérience de vos collaborateurs contribue à attirer, motiver et garder vos équipes, en créant une dynamique positive et durable.

### **Des personnes avant des emplois**

Les organisations ne peuvent pas protéger les emplois qui sont rendus superflus par la technologie, mais elles ont une responsabilité envers leurs employés. Protéger les gens, pas les emplois. Favoriser l'employabilité, l'adaptabilité et le recyclage.

### **Construisez un scénario clair**

L'avenir n'est pas une destination fixe. Prévoyez un avenir dynamique plutôt que statique. Vous devrez vous préparer à des scénarios multiples et évolutifs. Adoptez une attitude "sans regrets" qui fonctionne avec la plupart des scénarios, mais vous devrez aussi faire des "paris".

2

Renforcer  
l'employabilité et la  
flexibilité

# Plus de changements à une plus grande fréquence

## La problématique

- Les changements démographiques et technologiques font que les individus entreprendront davantage de transitions à des fréquences plus élevées au cours de leur vie.
- Certains de ces changements peuvent être volontaires et d'autres seront potentiellement imposés.
- Les compétences académique acquises en début de carrière ne seront plus suffisantes pour garantir une employabilité tout au long de la vie professionnelle.
- Il faudra que chaque individu développe son employabilité et sa capacité d'adaptation rapidement et en toute confiance.



# Plus de changements à une plus grande fréquence

## Les solutions

- Les travailleurs doivent pouvoir continuer à se former et se requalifier tout au long de leur vie, tout comme les organisations doivent continuer à se transformer.
- Les nouveaux modes d'apprentissage nécessitent un changement dans la relation éducative entre employeur et employé.
- Les salariés sont désormais responsables de leur apprentissage et sont habilités à définir leur besoin de compétences et à choisir quand, comment et ce qu'ils veulent apprendre.
- L'enseignement «en classe» est désormais en contradiction avec le nouveau monde du travail et les évolutions des habitudes de consommation de l'information en temps réel et en ligne.



3

Préserver l'énergie  
mentale et la santé  
des collaborateurs.

# Motivés mais épuisés

## La problématique

- Des études suggèrent que les 20% de salariés ayant les plus hauts niveaux d'engagement font également état d'épuisement chronique<sup>1</sup>.
- Les employés "épuisés" ont des sentiments profondément mitigés à l'égard du travail, en étant en même temps très motivés et stressés.
- Alors qu'ils affichent des niveaux de performance et d'engagement élevés, ces employés se déclarent plus susceptibles que les employés non engagés, à quitter leur emploi.
- Cela signifie que les entreprises peuvent être exposées à des risques de perdre certains de leurs collaborateurs les plus motivés et les plus travailleurs.

<sup>1</sup>source: Seppala, E., Moeller, J., 2 February 2018. 1 in 5 highly engaged employees is at risk of burnout, Harvard Business Review.



# Motivés mais épuisés

## Les solutions

- Les organisations qui s'efforcent d'améliorer la productivité construisent une culture de protection de la vitalité.
- Les êtres humains ont besoin de périodes de rétablissement régulières sur le plan mental comme physique - tout au long de la journée de travail pour donner le meilleur d'eux-mêmes.
- Permettre des périodes de pauses ou des vacances régulières, programmées et obligatoires, sont des solutions qui ont démontré leur efficacité sur le bien-être et la santé au travail, diminuant ainsi l'absentéisme.
- Le rôle des managers est d'encourager activement les employés à saisir ces moments de repos et mettre en place des mesures pour garantir que les collaborateurs ne retournent pas à une charge de travail écrasante.



4

Faciliter l'autonomie  
et la responsabilité  
individuelle

# Responsabiliser pour motiver

## La problématique

- Dès études suggèrent que près de la moitié des salariés renonceraient à une augmentation de 20% en échange d'un meilleur contrôle sur leur propre travail.
- Les employés qui peuvent agir avec autonomie dans leur travail quotidien ont tendance à être plus performants et à avoir un plus haut niveau de satisfaction et d'engagement au travail.
- L'incapacité des entreprises à le faire peut entraîner une "impuissance apprise" des travailleurs, un état dans lequel les employés cessent de prendre des initiatives en considérant qu'ils n'ont pas vraiment de contrôle sur leur situation.



# Responsabiliser pour motiver

## La solution

- Les entreprises doivent mettre en pratique l'autonomie avec des attentes et des objectifs et résultats mesurables.
- Plutôt que de contrôler comment le travail est réalisé, l'évaluation devrait plutôt se focaliser sur le résultat obtenu, tant que celui-ci est réalisé en accords avec les règles de l'entreprise.
- Une entreprise doit créer de la transparence pour que les gens aient les informations dont ils ont besoin pour prendre les bonnes décisions lorsqu'ils travaillent de façon autonome.
- Les relations de confiance sont la clé de la responsabilisation. Utiliser la confiance permet de diminuer les contrôles et augmenter dans le même temps la motivation et la productivité.



5

Favoriser  
l'intelligence  
collective et  
l'intrapreneuriat

# Intelligence collective comme source de motivation

## La problématique

- L'intelligence collective au sein d'une entreprise, lorsque bien utilisée, peut faire remonter des opportunités d'amélioration de processus ou identifier de nouveaux produits.
- Trop souvent, les collaborateurs ne sont pas activement encouragés à prendre part au processus d'innovation ou à partager leurs idées.
- Une récente étude montre que 70% des entrepreneurs à succès ont développé leur grande idée en travaillant dans une organisation établie, mais sont partis pour la commercialiser.
- La raison principale de leur départ étant souvent leur frustration face au niveau de rigidité organisationnelle qui étouffe leur esprit d'entreprise.



# Intelligence collective comme source de motivation

## Les solutions

- Le processus d'innovation des employés au sein d'une entreprise est appelé «l'intrapreneuriat».
- Il encourage les employés à développer de nouvelles activités et des idées commercialement viables au sein de l'entreprise.
- Pour soutenir l'intrapreneuriat, il est essentiel de créer des environnements dans lesquels les employés se sentent encouragés et en sécurité pour partager des idées nouvelles et stimulantes.
- Certaines entreprises organisent périodiquement des hackathons au cours desquels les collaborateurs présentent des idées et se font concurrence pour relever des défis spécifiques en accord avec la stratégie générale de l'entreprise.



# En conclusion...

## Message important aux dirigeants de PME et Start-up

### Faites ce qui vous ressemble

il existe de nombreuses approches innovantes de l'expérience employé au sein des organisations du monde entier. Toutefois, il ne suffit pas de se contenter d'imiter les autres. Les entreprises doivent adopter des " approches spécifiques " qui reflètent leur histoire et leurs valeurs. L'adoption de ce que l'on appelle les meilleures pratiques ne suffisent pas à elles seules pour battre la concurrence ; elles peuvent être imitées par tous.

### De la parole aux actes

Le discours d'une organisation doit correspondre à la réalité. Pour ce faire, il convient de veiller à ce que les initiatives visant à offrir aux personnes concernées une expérience adéquate se fassent sentir de manière cohérente dans toute l'organisation.

### Attention aux conséquences inattendues

Les entreprises doivent essayer d'anticiper et même de contrôler les attentes qu'ils imposent à leurs employés lorsqu'elles modifient leur expérience employé. Donner aux salariés trop d'autonomie, trop vite et sans règles claires pour encadrer cette flexibilité peut avoir des conséquences involontaires (temps de travail rallongé, cohésion d'équipe en télétravail, etc.).

### Soyez prêts à vous remettre en question

De nombreux points ont été abordés aujourd'hui. Il est essentiel de prendre le temps d'essayer les différentes approches mises en avant ici et d'identifier celles qui correspondent le plus à votre culture d'entreprise. Il faut également accepter d'avance que certains des changements de fonctionneront pas forcément. Ceci est tout à fait normal!

# Merci pour votre attention

[pwc.ch](https://www.pwc.ch)

This publication has been prepared for general guidance on matters of interest only, and does not constitute professional advice. You should not act upon the information contained in this publication without obtaining specific professional advice. No representation or warranty (express or implied) is given as to the accuracy or completeness of the information contained in this publication, and, to the extent permitted by law, PricewaterhouseCoopers AG, its members, employees and agents do not accept or assume any liability, responsibility or duty of care for any consequences of you or anyone else acting, or refraining to act, in reliance on the information contained in this publication or for any decision based on it.

© 2020 PwC. All rights reserved. In this document, “PwC” refers to PricewaterhouseCoopers AG which is a member firm of PricewaterhouseCoopers International Limited, each member firm of which is a separate legal entity.