

La nouvelle donne de l'engagement des jeunes générations en entreprise

Livre Blanc – Janvier 2021

Sommaire

Préface	5
Executive summary	6
Partie 1- Nouvelles aspirations des jeunes, nouveaux enjeux pour les entreprises	10
Aspirations professionnelles des jeunes générations	11
La nouvelle aspiration pour une entreprise redevable face aux enjeux du monde	16
La raison d'être, un levier d'impact sur l'engagement	20
Article Engagement @ Work EDHEC Business School	25
Conclusion partie 1	28
Partie 2 - Les réponses apportées par les entreprises..	30
La vision des entreprises de l'engagement des jeunes et de leurs attentes	31
En réponse aux attentes en matière d'engagement, faut-il mettre en place des politiques RH spécifiques aux jeunes générations ou bien destinées à tous les collaborateurs ?	34
Décliner opérationnellement ses stratégies : la concrétisation des promesses, essentielle à l'engagement de tous.	38

La mesure de l'engagement collaborateurs, un outil de pilotage stratégique	43
La loi Pacte apparaît comme un réel levier d'engagement, qui doit encore montrer sa véritable efficacité opérationnelle.	45
Conclusion partie 2	47
Article : Qu'est-ce que la raison d'être et comment peut-elle contribuer à l'identification des salariés à leur entreprise ? – EDHEC Business School	48
Conclusion générale	51
Pour aller plus loin sur les sujets de l'engagement et de la raison d'être, des entreprises à mission	52
Méthodologie de l'étude	54
Les contributeurs	55
Remerciements	57
A propos de BearingPoint	58
A propos de l'EDHEC Business School	59



Préface

L'année 2020 a remis l'engagement des collaborateurs au cœur des enjeux prioritaires des entreprises en raison du déploiement du travail à distance imposé par la crise sanitaire, mais surtout des défis liés à la crise économique à venir.

Le marché de l'emploi mondialisé, très favorable aux jeunes diplômés depuis quelques années, avait fait de l'attraction et de la fidélisation des talents les préoccupations majeures des entreprises internationales. Ainsi, depuis près de 10 ans, les marques employeurs ont déployé des moyens considérables pour recruter des candidats de valeur, les intégrer et les engager.

En réduisant les opportunités pour les jeunes diplômés, la crise économique va en partie résoudre la question de l'attractivité et de la fidélisation des jeunes cadres, mais la problématique de l'engagement en sera inversement plus aiguë.

Comment s'assurer que l'engagement moins éphémère des jeunes soit aussi sincère ?

Les nouvelles générations, très attachées à trouver du sens dans leurs choix de vie et de carrière, font de cette quête un préalable fondateur de l'engagement qu'aucune crise de l'emploi ne saurait réduire. En effet, recruter plus facilement n'exonère pas les entreprises d'une réponse aux questions de sens, d'impact et d'utilité sociale dans les emplois.

Ce besoin d'utilité a été renforcé par la crise sanitaire, notamment pour des collaborateurs dont le souci de ne pas occuper de « bullshit jobs » a aussi rendu les entreprises redevables des enjeux de la croissance et de la marche du monde.

Quelles sont les nouvelles aspirations des jeunes générations ? Quel sens donnent-elles à leur engagement ? Qu'attendent-elles aujourd'hui de l'entreprise pour leur emploi, et au-delà ?

En regard, comment les entreprises comprennent-elles les nouvelles générations et comment garantissent-elles leur engagement ?

Le nouveau cadre législatif défini par la loi Pacte, dont s'est doté la France en 2019, élargit l'objet social de l'entreprise au-delà de l'intérêt de ses seuls actionnaires/ parties prenantes pour y inclure cette notion de performance globale. C'est une avancée qui donne la possibilité aux entreprises d'inscrire leur volonté d'engagement pour une société durable dans leurs statuts. Elles peuvent y formaliser leur raison d'être, qui deviendra un élément constitutif de leur identité, ou s'engager dans une démarche de transformation de leur modèle d'affaire, en prenant le statut d'entreprise à mission.

Ces nouvelles dispositions peuvent-elles renouveler le dialogue des entreprises avec leurs jeunes collaborateurs et servir leur engagement ?

Dans ce nouveau livre blanc, BearingPoint, cabinet de conseil en management et technologie, et l'EDHEC NewGen Talent centre ont associé leurs expertises pour apporter le regard croisé des jeunes collaborateurs et des Directions des Ressources Humaines sur l'engagement et évaluer les perspectives du nouveau cadre législatif offert dans la loi Pacte.

Olivier Parent du Chatelet
Associé BearingPoint

Manuelle Malot
Directrice de l'EDHEC NewGen Talent Centre

Executive summary

Nouvelles aspirations des jeunes, nouveaux enjeux pour les entreprises

Quelles aspirations professionnelles et motivations au travail pour les générations actuelles ?

- Les jeunes collaborateurs définissent l'engagement comme une liberté de contribuer à l'intérêt général au-delà de leurs missions et conformément à leurs valeurs :
 - l'engagement par l'alignement aux convictions personnelles ;
 - l'engagement pour servir une aventure collective ;
 - l'engagement pour dépasser les attentes de l'entreprise.
- L'attrait de l'entrepreneuriat, de l'entreprise à taille humaine et organisée en mode projet.
 - 34% des étudiants et jeunes collaborateurs souhaitent créer leur entreprise et ce statut d'entrepreneur est idéal pour 82% de ceux qui le sont déjà.
 - 40% des répondants plébiscitent les petites et moyennes entreprises, contre 28% les groupes de +5000 employés.
 - L'entreprise de type innovatrice, organisée en mode projet, est le système d'organisation préféré de 47% des répondants.

- Le Top 4 des sources de motivation individuelle au travail
 - # 1 - Les opportunités d'acquisition de nouvelles compétences
 - # 2 - L'environnement de travail
 - # 3 - La prise de responsabilités
 - # 4 - L'équilibre vie privée/vie professionnelle et le développement personnel

Les pratiques managériales, telles que le feedback, l'accompagnement et le fait, à la fois, de donner et faire confiance sont des moteurs d'engagement dans l'entreprise.

Quelles attentes des jeunes générations vis-à-vis de l'entreprise ?

- Les 3 enjeux prioritaires pour lesquels l'entreprise doit s'engager sont :
 - la garantie de bonnes conditions de travail (59%) ;
 - la lutte contre la corruption et le respect des droits humains (57%) ;
 - la mesure et le contrôle de son impact environnemental (57%).

- Les nouvelles générations se montrent plus confiantes dans la capacité des entreprises à répondre aux enjeux sociaux qu'aux défis environnementaux.

La raison d'être, une solution à l'engagement des collaborateurs ?

- La raison d'être, un concept qui gagne à être connu.
 - 67% des collaborateurs ont déjà entendu parler du concept de raison d'être, mais seuls 36% savent précisément de quoi il s'agit.
- La raison d'être, un potentiel levier d'action de l'engagement.
 - Pour 85% des répondants, la raison d'être d'une entreprise les inciterait à rejoindre une entreprise.
 - Pour 81% des répondants, la raison d'être d'une entreprise pourrait être le moteur de leur engagement dans l'entreprise.

- Le Top 3 des mesures les plus engageantes liées à la mise en œuvre de la raison d'être.
 - #1 - Le développement des compétences des collaborateurs sur les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux.

#2 - La possibilité donnée aux collaborateurs de s'investir sur le temps de travail, mais en dehors du périmètre du poste, dans une activité liée à la raison d'être de l'entreprise.

#3 - La mention dans les fiches de poste des objectifs des collaborateurs liés à la raison d'être de l'entreprise.

- 40% des répondants trouveraient « complètement » engageant qu'une partie de leur rémunération soit liée à l'atteinte des objectifs extra financiers de l'entreprise dans le cadre de sa raison d'être.

Les réponses apportées par les entreprises

Quelle perception par les entreprises des attentes des jeunes générations ?

- Des attentes en termes d'engagement, traduites par les entreprises selon 2 dimensions :
 - une dimension collective : sens au travail, raison d'être, impacts économiques, sociaux, sociétaux et/ou écologiques de l'entreprise, etc. ;
 - une dimension individuelle : prise de responsabilités, développement de compétences, parcours d'expérience, participation à des projets transverses et stratégiques, rémunération, environnement de travail, flexibilité, équilibre professionnel-personnel, etc.

- Une prééminence des attentes individuelles constatée par les entreprises, même si les attentes collectives perdurent.
- Des attentes exprimées par les plus jeunes, reflets des attentes de l'ensemble des collaborateurs :
 - Une volonté de la plupart des entreprises de ne pas faire de distinction d'âge sur l'engagement.
 - Un constat partagé sur le fait que les jeunes s'expriment en général plus fortement sur le sujet, et deviennent ainsi les porte-parole des attentes de tous les collaborateurs.
 - Des attentes en réalité plus corrélées à un contexte sociétal, à un instant t, au regard de la situation économique et sociale de l'emploi et des aspirations environnementales.

Quelles politiques RH en réponse aux attentes des jeunes générations, et plus globalement de tous les collaborateurs ?

- Des politiques RH différenciées, dépendant du business et de la taille de l'entreprise, et de sa nécessité de recrutement de jeunes.
- Un 1^{er} groupe d'entreprises, ayant un fort besoin de recruter des jeunes, avec une moyenne d'âge élevée et des métiers en forte évolution, définissant des politiques RH dédiées aux plus jeunes.
 - Une réelle nécessité de séduire et d'attirer les jeunes talents (« War for Talents »).
 - Portée par la mise en place de politiques RH agressives, en matière de marque employeur, de campus management, de gestion de carrières ou d'expériences pour les plus jeunes.
- Un 2^{ème} groupe d'entreprises, où l'engagement est traité de manière homogène pour tous les salariés, sans distinction d'âge.

Des politiques RH permettant de porter tous les items de l'engagement : développement de compétences, employabilité, rémunération et avantages sociaux, environnement et modalités de travail, qualité de vie au travail, modes de management, diversité et inclusion, participation aux projets portés par les Fondations d'entreprise, etc.

- Une inflexion récente, impulsée par la crise du Covid-19, dans la rénovation et/ou la (re-) création d'un contrat social complet liant chaque collaborateur à son entreprise.

Quelles concrétisations opérationnelles RH mises en œuvre en lien avec ces politiques ?

- De nombreuses pratiques opérationnelles au service d'une expérience collaborateur exemplaire :
 - l'organisation du temps de travail et la recherche de flexibilité associée ;

- la proposition de nouveaux espaces et méthodes de travail, favorisant la collaboration et la transversalité ;
- la prise en compte d'une plus grande diversité dans les carrières, avec des parcours d'expérience ;
- des propositions de formation et de développement de compétences en continu ;
- une plus grande responsabilisation des collaborateurs, en particulier sur des activités ou projets stratégiques et transverses, au-delà des postes occupés ;
- des packages complets de rémunération et d'avantages sociaux, dans une logique de plus grande reconnaissance ;
- une meilleure prise en compte des enjeux de diversité et d'inclusion, sous toutes leurs formes, à l'instar des évolutions sociétales ;
- un management réinventé, fondé sur la confiance, la responsabilisation et l'accompagnement de proximité ;
- une capacité à valoriser chaque collaborateur, à l'intérieur comme à l'extérieur de l'entreprise ("Employee Advocacy") ;
- la possibilité d'implication dans des œuvres solidaires, par le biais des fondations d'entreprises.

Quelles mesures de l'engagement au sein des entreprises ?

- Des outils assez traditionnels pour mesurer l'engagement des collaborateurs, sans réelle distinction par classe d'âge.
 - Une utilisation fréquente des baromètres d'engagement/sociaux, complétée des enquêtes ponctuelles, de type « Pulse Survey ».
 - Le suivi d'indicateurs RH classiques, comme le turn-over ou le taux d'absentéisme, reflétant une partie de l'engagement.

- Une réelle marge de progrès possible, vers une mesure de l'engagement plus innovante (e-NPS, notation extra-financière, Direction de l'engagement, etc.).

Quelles solutions apportées par la loi Pacte pour les entreprises ?

- Une utilisation de la loi Pacte comme levier d'engagement encore inégale :
 - Certaines ont déjà défini leur raison d'être et ont constaté un impact positif sur l'engagement, en redonnant un sens à l'action de l'entreprise.
 - D'autres comptent définir leur raison d'être dans les mois à venir, avec souvent des projets largement ralentis par la crise du Covid-19.
 - Quelques-unes pour qui la définition de la raison d'être ne se justifie pas forcément, car le sens, les valeurs ou la culture de l'entreprise portent déjà suffisamment les messages essentiels.
- Dans les projets menés ou à venir, des raisons d'être définies de manière très participative (avec Direction générale, managers, salariés, actionnaires, partenaires externes, etc.), impliquant les jeunes générations.
- Une vraie marge de progrès constatée dans la recherche de traduction concrète de la raison d'être dans le quotidien des collaborateurs, afin de dépasser le pur effet « marketing ».

Partie 1

Nouvelles aspirations des jeunes, nouveaux enjeux pour les entreprises

Aspirations professionnelles des jeunes générations

Les nouvelles générations arrivent sur le marché du travail avec des idéaux, des moyens et des défis propres à leur époque. Cette première partie du livre blanc concerne ces nouveaux collaborateurs qui vont faire l'entreprise de demain et s'y engager... ou pas.

Nous avons exploré leur conception de l'engagement, à la fois personnel dans leur vie professionnelle et celui qu'ils attendent des entreprises dans le cadre plus large de la société.

Plus spécifiquement, nous les avons interrogés sur leur définition de l'engagement, leur situation professionnelle idéale, leurs aspirations et moteurs de motivation au travail ainsi que les pratiques qui y contribuent. Nous avons testé leur connaissance des dispositifs de la loi Pacte¹, ainsi que leur vision de la capacité des entreprises à s'engager face aux nouveaux enjeux du monde.

Pour cela, nous avons mené

- une enquête quantitative auprès de 954 étudiants et jeunes professionnels issus de l'enseignement supérieur, universités et grandes écoles de commerce et d'ingénieurs françaises au 1^{er} semestre 2020 ;
- une enquête qualitative basée sur une campagne d'entretiens individuels auprès de jeunes professionnels en poste afin de récolter leurs témoignages.

¹ L'article 176 de la loi Pacte permet aux entreprises qui le souhaitent d'inscrire dans leur statut une « raison d'être » pour la contribution qu'elles souhaitent apporter aux principaux enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux et économiques de leur domaine d'activité en impliquant les principales parties prenantes. Pour aller plus loin, les entreprises peuvent aussi faire publiquement état de leur qualité de « société à mission » en se dotant d'objectifs sociaux et environnementaux, telle une labellisation qui permet d'afficher et de garantir le respect de leur engagement.

Cette étude a été conduite pendant la crise sanitaire du Covid-19. Elle tient donc compte de cette situation mais pas de la crise économique qui ne manquera de questionner les aspirations des jeunes.

L'engagement, une liberté de contribuer à l'intérêt général au-delà de sa mission et conformément à ses valeurs

La définition que les étudiants et collaborateurs donnent de l'engagement apparaît très personnelle, presque intime. L'engagement intègre toujours une ou plusieurs des idées suivantes :

- un alignement aux valeurs ;
- un sens du collectif ;
- un dépassement de sa contribution.

L'engagement par l'alignement aux convictions personnelles

Les valeurs et convictions sont au cœur de l'engagement des étudiants et jeunes collaborateurs. En la matière, l'alignement avec les objectifs de l'entreprise leur est essentiel.

« S'engager, c'est contribuer, prendre part à une cause que l'on souhaite défendre, [...], qui fait écho [...] aux valeurs que l'on a reçues de nos parents, de nos proches, de nos pairs. »

« Dans le milieu professionnel, pour que je sois engagée, il est primordial que le sujet m'intéresse, qu'il soit cohérent avec mes valeurs, valeurs partagées avec l'entreprise »

L'engagement est avant tout un choix délibéré et personnel de contribuer à un objectif de l'entreprise qui a du sens, pour lequel ils ont un intérêt.

« Mon engagement se manifeste par le travail que je fournis. Ma liberté est générée par mon

engagement. Je n'ai pas d'objection à répondre à des mails en soirée ou le weekend mais je dois rester libre de mes horaires [...]. S'engager est une décision personnelle. »

L'engagement pour servir une aventure collective

L'engagement est, pour les collaborateurs, une manière de contribuer à une aventure collective. Ils reçoivent, à titre personnel, de l'énergie générée par la poursuite et l'atteinte d'un objectif commun.

« L'engagement est lié à la cohésion d'équipe ; c'est l'état d'esprit dans lequel on travaille quotidiennement qui développe cet engagement. Les « afterworks » font partie intégrante du « travail ». Ils fidélisent et contribuent à développer l'engagement. L'engagement c'est aussi savoir prendre des décisions et pouvoir s'exprimer librement. »

« L'engagement, je le vis comme une volonté collective, une capacité à pouvoir faire plus, ou à s'investir fortement, dès lors que l'on se sent en ligne avec l'objectif collectif. On va donc chercher à bien faire les choses, voire à se surpasser. »

L'engagement sert également ses propres objectifs professionnels.

« L'engagement, c'est soit croire en les objectifs de l'entreprise et donc vouloir en être acteur, soit trouver de la cohérence entre nos propres objectifs et ceux de l'entreprise On est engagé dans

l'entreprise parce qu'elle représente tout cela et qu'elle donne le cadre qui permet d'atteindre son ambition. »

L'engagement pour dépasser les attentes de l'entreprise

L'engagement se traduit par une contribution « supplémentaire » au-delà de ce que l'on peut attendre normalement dans le poste. Une contribution qui sort du descriptif de la mission, du cahier des charges.

« Mon engagement se traduit dans la proposition d'idée ou la résolution de problèmes, en étant attentive aux attentes et en essayant d'y répondre au mieux, notamment sur des problématiques qui ne sont pas forcément directement liées à mon poste »

C'est la volonté d'un collaborateur de faire bénéficier l'entreprise de ses atouts personnels, en plus de ses compétences techniques, en étant proactif, collaboratif, créatif et en proposant des idées pour développer son entreprise.

« Dans l'entreprise il y a un côté « job/task oriented ». Mais quel est mon engagement dans mes missions ? Est-ce que je peux aller au-delà des tâches qui me sont confiées ? Quel est mon engagement vis-à-vis des collègues ? Ce sont tous ces petits extras que l'on peut donner à l'entreprise en s'investissant par exemple dans des activités en dehors du poste. »

Les aspirations professionnelles des étudiants et jeunes collaborateurs

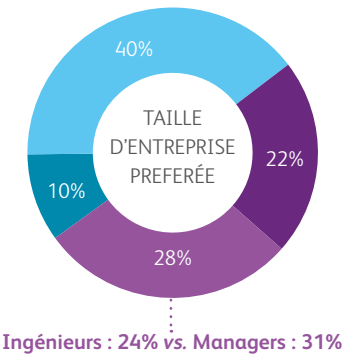
L'attrait de l'entrepreneuriat, de l'entreprise à taille humaine et organisée en mode projet

- Créer son entreprise est un rêve bien présent pour 34% des étudiants et jeunes collaborateurs. Parmi les actifs, les créateurs d'entreprise sont 82% à penser que leur statut est idéal, alors que seulement deux tiers des salariés mettent le salariat sur un piédestal.
- Travailler pour un grand groupe fait moins rêver : seuls 28% mentionnent les groupes de plus de 5 000 employés comme un idéal. Ces

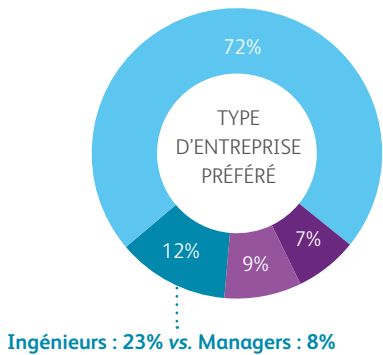
grandes structures attirent plutôt les étudiants que les jeunes actifs (37% vs 21% d'attraction pour cette taille d'entreprise) et plutôt les profils « école de management » que les profils « école d'ingénieurs » (31% vs 24%). Ce sont les petites et moyennes entreprises qui séduisent le plus grand nombre, avec 40% des répondants.

- Si les entreprises privées attirent près de 72% des personnes interrogées, les entreprises coopératives et mutualistes sont particulièrement prisées par les ingénieurs, qu'un quart identifient comme statut d'entreprise idéal.

Q. : PARLONS DE VOTRE SITUATION PROFESSIONNELLE IDÉALE, INDÉPENDAMMENT DE VOTRE SITUATION ACTUELLE OU DU MARCHÉ DE L'EMPLOI, QUELLE EST VOTRE...



- Une microentreprise (jusqu'à 9 personnes)
- Une petite ou moyenne entreprise (10 à 249 personnes)
- Une entreprise de taille intermédiaire (250 à 4 999 personnes)
- Une grande entreprise (5 000 personnes et au-delà)



- Une entreprise coopérative ou mutualiste
- Une entreprise du secteur privé
- Une entreprise du secteur public
- Une ONG ou une association

- Plus de la moitié des répondants aspirent à travailler dans une organisation structurée autour de l'agilité :
 - 47% d'entre eux souhaitent travailler dans une entreprise de type innovatrice², agile et fonctionnant en mode projet ;
 - 17% dans une structure entrepreneuriale, simple et flexible.

Les femmes sont plus particulièrement sensibles à une organisation matricielle du travail puisqu'elles choisissent pour 53% d'entre elles l'entreprise innovatrice, contre 41% des hommes.

Les actifs aspirent plus souvent que les étudiants à rejoindre une structure de type entrepreneuriale (21% vs 13%).

d'horaires, ne vont pas penser à couper comme nous. [...] Je pense que nous avons envie [...] d'avoir un meilleur équilibre vie professionnelle/vie personnelle. »

A la lecture de ces résultats, la rémunération ne semble pas prioritaire.

« Mon attente concerne le salaire, dont je détermine un seuil non négociable. Ce n'est pas le montant qui est déterminant mais le minimum que je me suis fixé. »

Le prestige de l'entreprise est l'élément le moins retenu comme moteur d'engagement avec seulement 21% des répondants le classant comme très important. Cela est particulièrement vrai pour les profils ingénieurs qui ne sont que 9% à le mentionner comme très important.

Certains critères de motivation au travail ont un effet de genre. Le critère le plus différenciant est l'impact social de l'entreprise en termes de diversité et d'inclusion, auquel les femmes sont plus sensibles (+16 points d'écart).

Les pratiques managériales, moteurs d'engagement dans l'entreprise

La reconnaissance du travail nourrit la motivation, ...

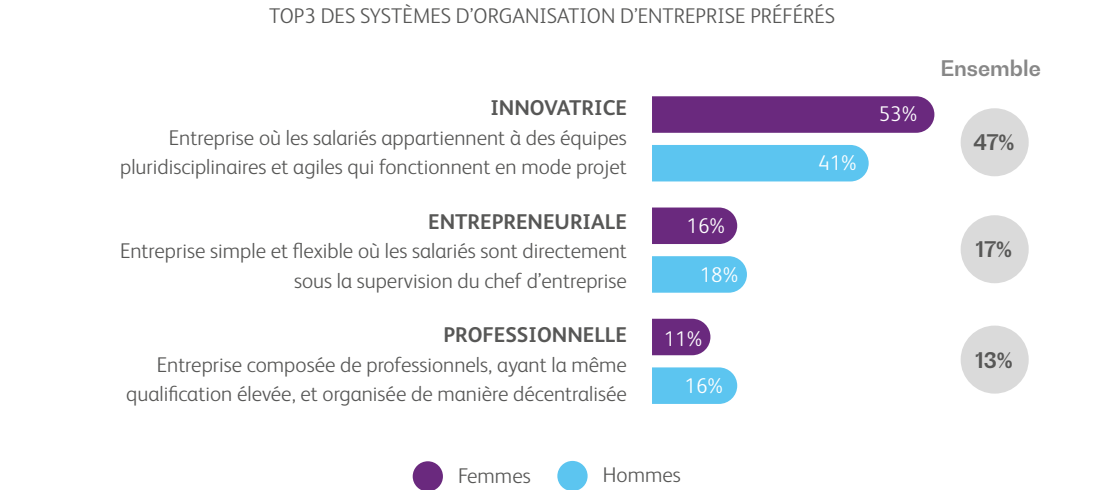
« Pour moi, la reconnaissance du travail est le meilleur moyen d'engager les collaborateurs. Ce ne sont pas forcément des dispositifs complexes. [...] Dire à un collaborateur, « pour toi on a pensé à tel ou tel poste pour ton parcours de carrière », cela apporte de l'engagement et de la reconnaissance. Cela signifie que l'entreprise est concernée par le parcours individuel de ses collaborateurs et cela motive. »

..., ainsi que les *feedbacks*³ et l'accompagnement des managers.

« Ma manager est engageante parce qu'elle est active, elle est très impliquée. Elle a cette honnêteté et cette franchise qui font d'elle une personne très directe, ce qui ne l'empêche

3 retours d'informations

2 Typologie des systèmes d'organisation d'Henry Mintzberg qui décrit 5 types d'entreprise : entrepreneuriale, mécaniste, divisionnalisée, professionnelle et innovatrice.



Apprendre, s'épanouir, prendre des responsabilités tout en maintenant un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle sont des sources de motivation au travail

Quel que soit leur profil d'études, les opportunités d'acquisition de nouvelles compétences et l'environnement de travail sont les deux éléments-clés de la motivation.

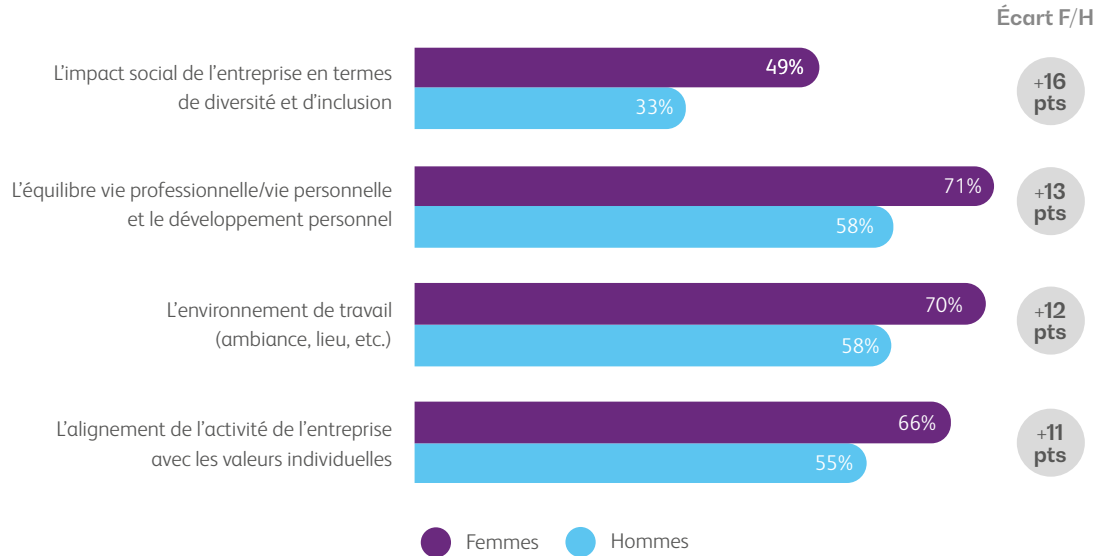
« Mes attentes concernent le cadre de travail : distance, télétravail, flexibilité des horaires etc.

Je ne peux pas toujours me concentrer en open space. En fonction des besoins, je souhaite pouvoir disposer soit d'un bureau individuel, soit d'un espace de travail plus collaboratif. »

La prise de responsabilités et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée viennent juste ensuite. Ils semblent faire un peu plus écho pour les profils « école d'ingénieurs » pour lesquels il s'agit de l'élément le plus important.

« Pour les générations plus âgées, le travail semble représenter toute leur vie, [...]. Elles n'ont pas

LES CRITÈRES DE MOTIVATION AU TRAVAIL LES PLUS DIFFÉRENCIANT ENTRE LES FEMMES ET LES HOMMES



pas d'être aussi très stratégique. On échange beaucoup, on se fait souvent des feedbacks. Ce qui me plaît dans son management, c'est qu'elle ne va pas hésiter à me dire ce qu'il faut que j'améliore ou au contraire me dire quand c'est bien. Pour mon engagement c'est très important »

« Je pense aussi que l'accessibilité, la proximité, la reconnaissance par des personnes qui représentent l'institution, comme le directeur général ou des personnes du top management, cela contribue beaucoup à l'engagement, cela personnalise l'entreprise. »

Le challenge des managers est double : à la fois faire confiance ...

« Ma manager m'intègre comme si j'avais toujours été là, notamment à des réunions avec de grands directeurs. »

« Pour engager ses collaborateurs il faut du courage, montrer sa confiance, fédérer l'équipe, chercher la cohésion. »

« Une bonne pratique managériale est la transparence des dirigeants, l'ouverture des réseaux. C'est l'autonomie et la confiance qui génèrent l'engagement. »

... et donner confiance.

« On ne souhaite pas seulement la confiance, on souhaite que l'on nous laisse faire des tâches en autonomie, tout en ayant quelqu'un pour nous épauler en cas de problème. Ce n'est donc pas seulement de la confiance, pour dire « bon ok, tu fais cela ! » c'est plutôt dire « bon ok, tu fais cela et ensuite on regarde ensemble, on débrieife et on corrige ». »

La nouvelle aspiration pour une entreprise redevable face aux enjeux du monde

Avec la responsabilité sociétale et environnementale, il incombe aujourd'hui à l'entreprise de faire face aux enjeux du monde. Cette nouvelle responsabilité, aspiration fondamentale des jeunes collaborateurs, conduit l'entreprise à être redevable des conséquences de son développement et de son modèle de croissance.

Faire face aux enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux est devenue la nouvelle condition de l'engagement des collaborateurs.

L'entreprise doit s'engager sur les conditions de travail, la lutte contre la corruption, le respect des droits humains et le contrôle de son impact environnemental

Les 3 premiers enjeux prioritaires pour lesquels l'entreprise doit s'engager sont

- la garantie de bonnes conditions de travail (59%) ;
- la lutte contre la corruption et le respect des droits humains (57%) ;
- la mesure et le contrôle de son impact environnemental (57%).

« Ce que j'attends de mon entreprise c'est qu'elle respecte la réglementation qui lui est imposée, qu'elle soit active dans la construction de cette réglementation en tant que représentante de son activité. Je souhaite qu'elle soit la plus transparente possible sur ses propres activités, qu'elle ait une certaine honnêteté intellectuelle. [...] Enfin, j'attends qu'elle redistribue de façon équitable son profit, qu'il n'y ait pas d'inégalités trop importantes au sein de l'entreprise. »

Les profils issus d'école d'ingénieurs sont plus particulièrement sensibles aux enjeux environnementaux.

Les profils issus d'école de management sont quant à eux plus sensibles à la garantie de bonnes conditions de travail, qu'ils positionnent à la première place des enjeux prioritaires.

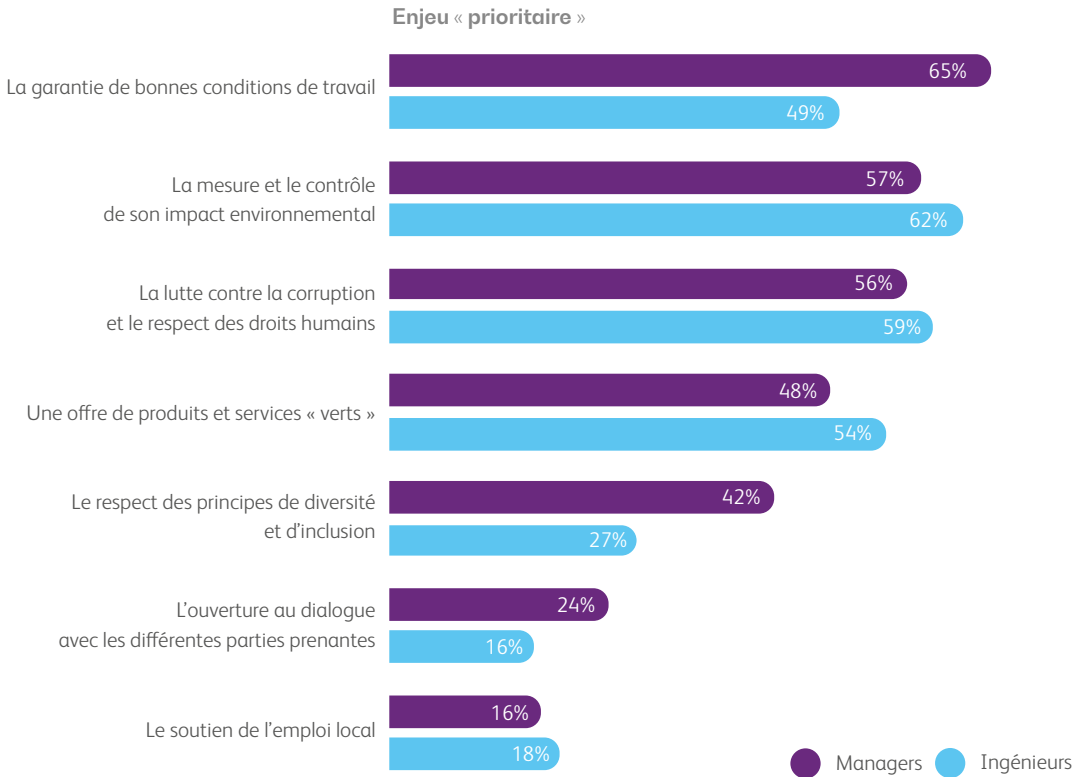
« Je pense que les engagements des entreprises sur toutes les questions environnementales et leur mécénat en faveur de la culture ou de la santé sont aujourd'hui des sujets porteurs. »

« Si je cible un grand groupe, je m'intéresserais forcément à ce qu'il fait pour le bien-être des collaborateurs. Je pense que tous les engagements en faveur des collaborateurs, [...] et toutes les initiatives en faveur d'actions solidaires ou environnementales joueraient dans mon choix. »

Trois enjeux sont plus souvent mis en avant par les femmes que les hommes :

- le respect des principes de diversité et d'inclusion (46% vs 30%) ;
- la garantie de bonnes conditions de travail (65% vs 55%) ;
- la lutte contre la corruption et le respect des droits humains (60% vs 53%)

LES ENJEUX SOCIAUX, SOCIÉTAUX OU ENVIRONNEMENTAUX POUR LESQUELS L'ENTREPRISE DOIT S'ENGAGER



Une confiance mesurée dans la capacité des entreprises à répondre aux enjeux

Parmi les enjeux qu'ils jugent les plus prioritaires, ils sont plus particulièrement confiants en la capacité des entreprises à garantir de bonnes conditions de travail. En revanche, ils doutent davantage de la capacité des entreprises à s'engager pour les enjeux environnementaux, entre autres mesurer et contrôler son impact et offrir des produits et services verts.

L'opinion des étudiants et jeunes professionnels sur la capacité des entreprises à s'engager pour ces enjeux

Les étudiants et jeunes professionnels émettent des doutes quant à la capacité des entreprises à changer de modèle économique.

« Les enjeux sociétaux, sociaux ou environnementaux ne sont malheureusement pas toujours rentables financièrement pour les entreprises, au moins à court terme. C'est pourquoi

il faut trouver d'autres leviers sur lesquels jouer afin de trouver des solutions. »

« Donner la priorité à l'emploi local s'il est 4 à 5 fois plus cher qu'un emploi low-cost⁴ serait une décision dangereuse. [...] Être le seul à s'engager pour des causes est risqué. C'est tout un écosystème à penser, incluant l'ensemble des fonctions et des chaînes d'approvisionnement, mais également des pouvoirs publics pour pousser une réelle transformation de nos modèles productifs. »

Ils se méfient du greenwashing⁵ et de l'absence de vision à long terme.

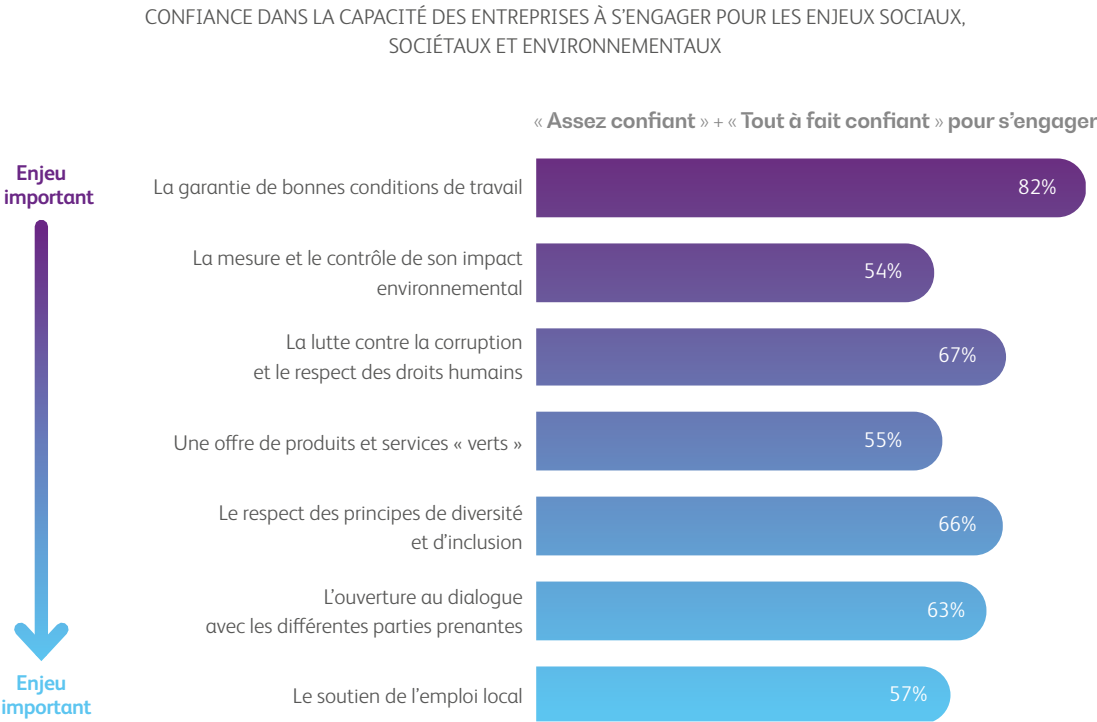
« Pour l'instant j'ai l'impression que ce qui existe n'est que du greenwashing, pour donner une bonne image de l'entreprise. Celles-ci se précipitent sur l'obtention de labels car elles perçoivent une tendance, une possibilité de mieux attirer les talents. Je pense que ce qui est attendu, c'est du sens et de vraies actions concrètes qui vont au-delà d'installer des poubelles de tri. Les entreprises ne semblent pas percevoir les menaces de notre système actuel et semblent réfléchir uniquement à court terme en vue de maximiser leurs profits. »

« Aujourd'hui, greenwashing, pinkwashing⁶, purplewashing⁷ etc. dénaturent les efforts sincères d'une minorité d'entreprises qui arrivent à lier croissance et bonnes pratiques, et rendent désabusées les populations cibles de campagnes souvent mensongères. La RSE⁸ sert encore trop souvent d'outil marketing plus que de réel engagement. »

Ils sont plus confiants dans la capacité des entreprises à s'engager pour les enjeux sociétaux.

« Dans l'ensemble, les entreprises jouent le jeu. La période devrait être porteuse de nouvelles idées. Je suis confiant dans le fait que la situation future ne sera pas apocalyptique comme on peut le dire. Il y a des choses très concrètes, très simples qui sont mises en place, à l'image de Yuka⁹. Yuka a fait bouger les lignes en faisant changer les recettes des produits des marques. »

« Certains enjeux sont déjà bien ancrés dans les mœurs et habitudes telles que la qualité des conditions de travail ou la lutte contre la corruption, mais beaucoup moins sur la question de la soutenabilité de l'activité et de l'impact environnemental et social de son activité ou de ses produits. »



6 Pinkwashing : procédé de marketing ou de relations publiques utilisé par une organisation dans le but de se donner une image progressiste et engagée pour les droits LGBT (Lesbiennes, Gayx, Bisexuels et Transgenres)

7 Purplewashing : procédé de marketing ou de relations publiques utilisé par une organisation dans le but de se donner une image féministe trompeuse

8 Responsabilité Sociétale des Entreprises : désigne la prise en compte par les entreprises, sur base volontaire, et parfois juridique, des enjeux, environnementaux, sociaux, économiques et éthiques dans leurs activités

9 Yuka est une application mobile qui permet de scanner les produits alimentaires et cosmétiques en vue d'obtenir des informations détaillées sur l'impact d'un produit sur la santé

4 à faible coût

5 Greenwashing : procédé de marketing ou de relations publiques utilisé par une organisation dans le but de se donner une image de responsabilité écologique trompeuse.

La raison d'être, un levier d'impact sur l'engagement

La raison d'être, un concept qui gagne à être connu

Si 67% des étudiants et jeunes professionnels ont déjà entendu parler du concept de raison d'être, seuls 36% savent précisément de quoi il s'agit. Les profils issus d'école de management sont mieux informés : un tiers en connaissent l'existence et son objet, contre un quart des ingénieurs.

Près de la moitié des étudiants et jeunes professionnels n'ont jamais entendu parler du statut d'entreprise à mission, une part qui s'élève à trois sur cinq parmi les ingénieurs.

Quand ces dispositifs sont connus, les sources d'information sont d'abord les médias (44% des cas), le milieu étudiant (33%) et l'entreprise elle-même (32%).

La raison d'être, un potentiel levier d'action de l'engagement

Lorsque l'on définit et explicite la raison d'être, les répondants, quel que soit leur profil d'études et leur situation professionnelle, en font non seulement un moteur de motivation à participer à la contribution de l'entreprise vis-à-vis des grands enjeux sociétaux (90% sont assez ou totalement convaincus qu'elle peut être moteur du bon déroulement de ces initiatives), mais aussi un levier d'attraction pour les entreprises au moment du recrutement (85% des répondants assez ou totalement convaincus).

Pour 8 répondants sur 10, la raison d'être est un moteur d'engagement global au sein de l'entreprise.

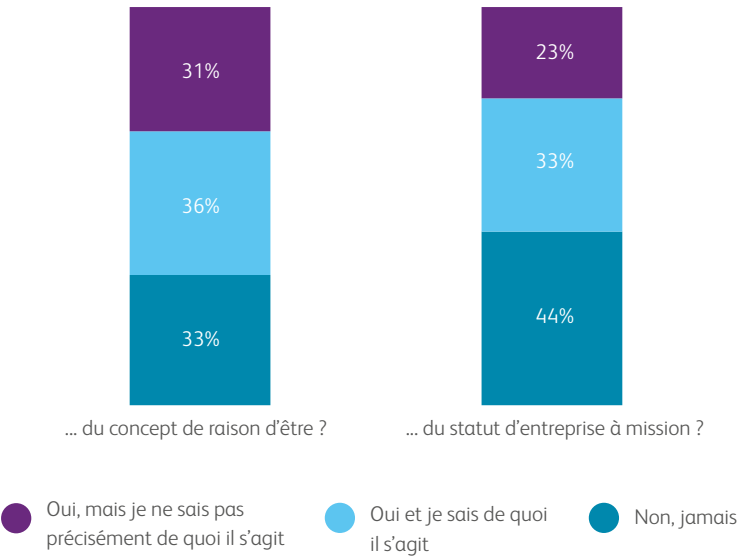


« Les entreprises ne se limitent pas à la recherche du profit. L'entreprise doit être le lieu de création et de partage de sa valeur. Le Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises (PACTE) permet de redéfinir la raison d'être des entreprises et de renforcer la prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité. »

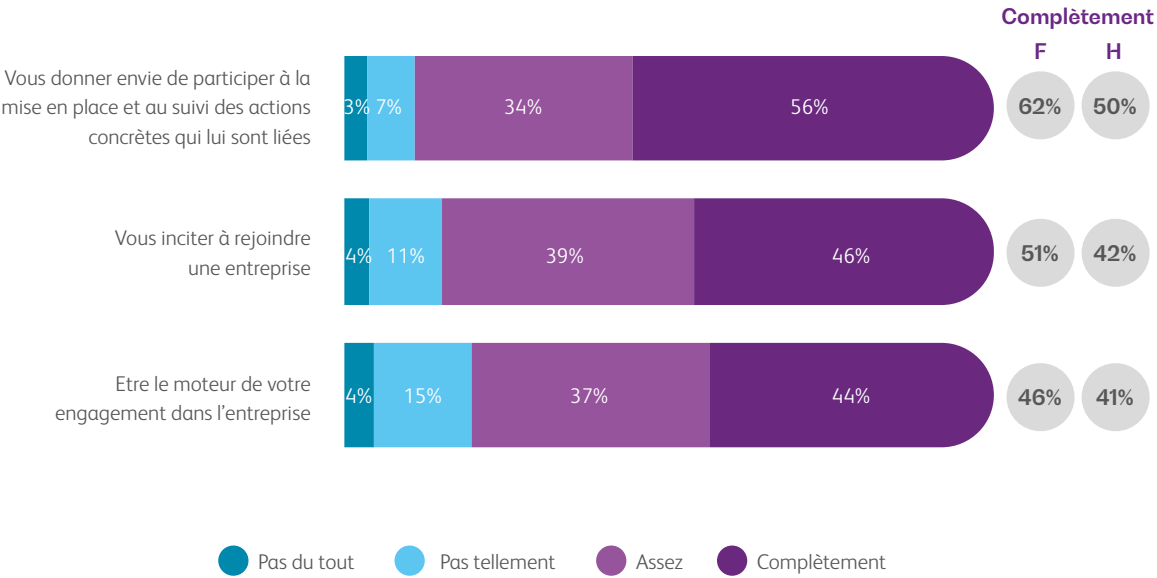
Source : <https://www.economie.gouv.fr/loi-pacte-redefinir-raison-etre-entreprises#>

Les femmes sont plus souvent convaincues que les hommes, et surtout, elles le sont avec plus de détermination lorsqu'il s'agit de l'attraction de l'entreprise ou de la participation aux actions concrètes de l'entreprise face aux enjeux de soutenabilité.

AVEZ-VOUS DÉJÀ ENTENDU PARLER POUR UNE ENTREPRISE...



CONCERNANT LA RAISON D'ÊTRE D'UNE ENTREPRISE, DIRIEZ-VOUS QU'ELLE POURRAIT...



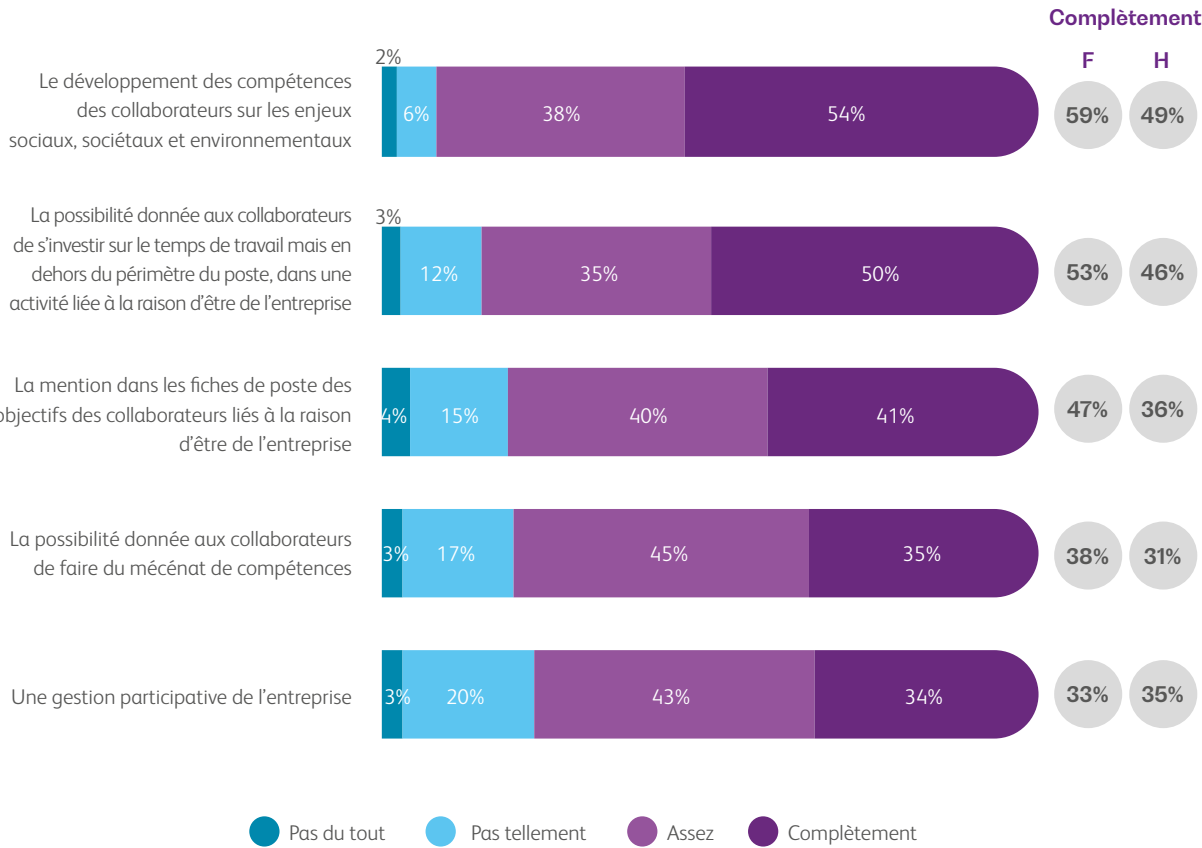
Le développement des compétences sur les enjeux sociétaux et environnementaux : action essentielle de la mise en œuvre de la raison d'être

Pour rendre l'opérationnalisation de la raison d'être engageante, il y a une forte demande de formation et d'acquisition de compétences dans les domaines de la durabilité. En effet, plus de la moitié des répondants (54%) font du développement des compétences des collaborateurs sur les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux, un prérequis de motivation. Avec 59% de convaincues, les femmes montrent une plus grande appétence que les hommes (49%) pour en apprendre davantage à ce sujet.

La moitié des répondants trouve aussi très engageant de pouvoir contribuer à la raison d'être de l'entreprise par des activités qui vont au-delà du périmètre de leur poste.

Sur l'ensemble des répondants, 41% considèrent que la raison d'être, pour être source d'engagement, doit être formalisée par la prise en compte d'objectifs qui lui sont liées, dans les fiches de poste.

POUR CHACUNE DE CES MESURES VISANT À IMPLIQUER LES COLLABORATEURS DANS LA MISE EN ŒUVRE DE LA RAISON D'ÊTRE, VEUILLEZ INDIQUER SI VOUS LES TROUVERIEZ ENGAGEANTES POUR VOUS-MÊME



L'incitation financière à l'atteinte d'objectifs extra-financiers liés à la raison d'être de l'entreprise séduit une grande majorité de répondants, avec 40% complètement convaincus. Les ingénieurs sont plus souvent acquis à une telle mesure.

TROUVERIEZ-VOUS ENGAGEANT QU'UNE PARTIE DE VOTRE RÉMUNÉRATION SOIT LIÉE À L'ATTEINTE DES OBJECTIFS EXTRA-FINANCIERS DE L'ENTREPRISE DANS LE CADRE DE SA RAISON D'ÊTRE ?



“Tant que le modèle économique sera fondé principalement sur du court terme, ces enjeux seront difficilement mis en oeuvre. L'arrivée d'une génération qui aura été instruite, aura baigné dans ce discours d'engagement et qui pensera long terme sera la clé de voûte pour un changement en profondeur.”

« Comply or explain »¹⁰ : un optimisme conditionné par le passage aux actes

Des collaborateurs réalistes et impliqués mais qui attendent des actions concrètes.

« Je ne suis pas contre le greenwashing à partir du moment où il y a des actions concrètes. »

« Je fais partie d'un groupe de jeunes au sein de mon entreprise et nous avons participé au brainstorming sur la raison d'être de notre entreprise. Ce n'était qu'un projet de communication parce qu'ils n'ont pas changé les statuts de la société. L'exercice était très intéressant mais la finalité était assez décevante puisque cela n'a abouti qu'à une seule phrase. [...] On a exprimé notre opinion en reconnaissant que c'était un premier pas d'avoir défini cette phrase [...], mais qu'on attendait de voir sa concrétisation dans un plan stratégique. C'est bien de définir une raison d'être, [...], mais elle doit se traduire en actes »

« Je ne doute aucunement de la capacité des entreprises à s'engager. Elles le font déjà constamment sur ce genre de sujets. Mais, entre s'engager et agir, il y a parfois un gouffre, en particulier en l'absence de contrôle indépendant de la bonne réalisation des engagements. »

¹⁰ se conformer ou s'expliquer



L'engagement des entreprises viendra de l'interne et ne peut se réduire à une communication de la Direction Générale. Ce sont des salariés convaincus, formés aux enjeux et impliqués qui opèreront les changements.

« Aujourd'hui, il me semble que ce qui pousse ces grosses structures à s'engager, c'est davantage l'opinion publique et l'image donnée qu'un engagement sincère. De ce fait, les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux n'influencent pas autant dans l'organisation que ce qu'ils devraient. Il s'agit plus d'une décoration que d'un vrai engagement en termes d'action. Je suis confiant sur le fait que cela va évoluer, car les facteurs externes (marché) et internes (employés) vont pousser ces organisations à se transformer. Le renouvellement générationnel est également un point clé dans la rapidité avec laquelle ces mutations vont s'opérer. »

« Le seul et vrai engagement qui se transforme en résultat est celui qui est accessible, réaliste et qui profite autant aux employés qu'à l'entreprise. Pour cela, il faut un effort gigantesque de la part de la direction pour intégrer cette mission et aider les employés à savoir quoi et comment faire pour y parvenir, les impliquer et retirer ensemble la fierté, l'argent, du travail accompli. »

Engagement @ Work

par Serge da Motta Veiga
Professeur en management des ressources humaines
à l'EDHEC Business School

Comment décrire l'engagement au travail ?

Le dictionnaire définit l'engagement comme « une implication ou une volonté de contribuer en lien avec l'émotionnel »¹. Dans une des premières recherches scientifiques sur l'engagement individuel au travail, Kahn déclare qu'en s'engageant, « les gens participent et s'expriment physiquement, cognitivement et émotionnellement dans le cadre de leur vie professionnelle »². Plus récemment, Schaufeli a décrit l'engagement comme « l'implication, la volonté de contribuer, la passion, l'enthousiasme, l'état maximal de concentration, l'effort ciblé, le zèle, le dévouement et l'énergie »³.

L'engagement est donc une attitude qui fait intervenir les pensées, les émotions et les comportements que les employés ont envers leur travail et leur organisation. L'engagement au travail fait référence à la relation des employés avec leur travail, tandis que l'engagement des collaborateurs concerne leur relation avec leur organisation.

Que savons-nous de l'engagement et en quoi cela est-il important ?

Ce n'est qu'au début des années 2000 que l'engagement au travail a suscité un intérêt grandissant dans la littérature managériale. Son émergence est liée à deux évolutions :

- l'essor du rôle du capital humain et l'implication psychologique croissante des employés à l'égard de leur travail et de leur organisation ;
- l'intérêt accru pour la psychologie positive au travail.

Cela coïncide avec l'année où Gallup, un des leaders des sondages d'opinion, a commencé à évaluer les niveaux d'engagement des employés américains.

L'engagement au travail est devenu de plus en plus important, tant pour les employés que pour les organisations. Ces dernières souhaitent avoir des employés engagés, car ceux-ci sont plus performants, offrent un meilleur service à la clientèle et restent plus longtemps au sein de l'entreprise⁴. Il est avéré que le fait d'avoir des employés désengagés a un impact négatif sur les performances financières d'une

¹ <https://www.merriam-webster.com/dictionary/engagement>

² Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. Academy of management journal, 33(4), 692-724.

³ Schaufeli, W.B. (2013). What is engagement? In C. Truss, K. Alfes, R. Delbridge, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), Employee Engagement in Theory and Practice. London: Routledge.

⁴ Gavin, M. (2020, Feb 8). 6 strategies for engaging your employees. Harvard Business Review Online. Consulté en ligne à l'adresse : <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-engage-employees>.

organisation⁵. Dans le même temps, les employés veulent se sentir engagés dans leur travail et leur organisation, car c'est le garant de leur satisfaction et d'une protection contre l'épuisement professionnel⁶.

Bien que l'engagement soit généralement favorable pour la plupart des organisations et de leurs employés, un engagement trop important voit ses effets positifs amoindris. Une étude récente a révélé que plus l'engagement au travail est élevé, plus les employés sont en détresse⁷. Ainsi, si l'engagement des employés est *a priori* favorable pour les organisations, la frontière est mince entre un niveau d'engagement bénéfique et un engagement trop important. L'engagement excessif présente un autre risque si les employés, "trop" engagés dans leur travail et leur organisation, finissent par emporter du travail à la maison, ce qui affecte à la longue leur équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et peut même conduire à un phénomène de « workaholism » (une forme d'addiction au travail).

Pour conclure, l'engagement tend à produire des effets plutôt positifs que négatifs et atteint aujourd'hui des niveaux sans précédent. Le dernier rapport Gallup montre que le pourcentage de travailleurs montrant un engagement élevé aux États-Unis s'élève à un niveau record de 35 %⁸. Ce pourcentage est un bon résultat, mais ne pourrait-il pas être plus élevé ?

5 Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183–200.

6 Harter, J. (2020, Feb 4). 4 factors driving record-high employee engagement in U.S. Gallup Workplace. Consulté en ligne à l'adresse : <https://www.gallup.com/workplace/284180/factors-driving-record-high-employee-engagement.aspx>.

7 Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kubota, K., Watanabe, K., & Kawakami, N. (2018). Is too much work engagement detrimental? Linear or curvilinear effects on mental health and job performance. *PloS one*, 13(12), e0208684.

8 Harter, J. (2020, Feb 4). 4 factors driving record-high employee engagement in U.S. Gallup Workplace. Consulté en ligne à l'adresse : <https://www.gallup.com/workplace/284180/factors-driving-record-high-employee-engagement.aspx>.

Que peuvent faire les organisations pour susciter davantage d'engagement ?

Dans un article récent, Gavin souligne certains moteurs d'engagement dont la reconnaissance, la promotion d'une communication transparente, le respect et le renforcement de l'autonomie des collaborateurs⁹. Par ailleurs, l'étude récente de Gallup¹⁰ suggère que les organisations ayant les niveaux d'engagement les plus élevés présentent une caractéristique commune : une forte culture du développement personnel où les employés peuvent mesurer les retombées positives de leur travail sur l'organisation et ses clients. La carrière professionnelle offre alors l'opportunité de développer ses talents et réaliser ses ambitions. C'est un élément essentiel puisque 94 % des collaborateurs affirment qu'ils seront fidèles à leur organisation si celle-ci investit dans leur formation et leur développement¹¹.

En considérant les trois composantes principales de l'engagement mises en avant par Schaufeli (2013), à savoir la vigueur, le dévouement et l'état optimal de concentration, il est possible de les développer au sein de l'organisation en envisageant de nouvelles façons de déployer une culture d'entreprise appropriée.

Tout d'abord, la vigueur est un élément-clé d'un collaborateur engagé car elle lui donne l'énergie physique nécessaire pour se dépasser. Maintenir l'énergie physique des employés, grâce à des stratégies qui permettent au cerveau et au corps de se recharger

9 Gavin, M. (2020, Feb 8). 6 strategies for engaging your employees. *Harvard Business Review Online*. Consulté en ligne à l'adresse : <https://online.hbs.edu/blog/post/how-to-engage-employees>.

10 Harter, J. (2020, Feb 4). 4 factors driving record-high employee engagement in U.S. Gallup Workplace. Consulté en ligne à l'adresse : <https://www.gallup.com/workplace/284180/factors-driving-record-high-employee-engagement.aspx>.

11 Hess, A. (2019, Feb 27). LinkedIn: 94% of employees say they would stay at a company longer for this reason—and it's not a raise. Consulté en ligne à l'adresse : <https://www.cnn.com/2019/02/27/94percent-of-employees-would-stay-at-a-company-for-this-one-reason.html>

régulièrement, les aide à être performants tout en y prenant du plaisir. Pour entretenir cette vigueur, les organisations peuvent encourager leurs collaborateurs à se ressourcer en leur proposant des activités telles que l'exercice, la pleine conscience, la cuisine, la musique ou tout autre pratique visant à régénérer l'énergie cérébrale et corporelle.

Ensuite, le dévouement relève de la dimension plus volontaire de l'engagement d'un collaborateur. Les employés désirent se dépasser parce qu'ils sont en phase avec l'organisation, ses valeurs, sa mission, et qu'ils sont en capacité d'apporter une contribution. Pour encourager le dévouement, les organisations peuvent veiller à ce que leurs collaborateurs se sentent valorisés, en leur offrant des opportunités de contribuer et de faire la différence.

Enfin, lorsque les employés sont engagés dans leur travail, ils cherchent à le faire dans les meilleures dispositions mentales possibles pour exceller. Cette expérience optimale se traduit par un état maximal de concentration (le "flow" en psychologie positive). Pour favoriser cet état propice aux résultats, les organisations doivent s'assurer que les compétences de leurs collaborateurs sont pertinentes pour relever les défis à résoudre, en vue de conforter leur sentiment de compétence et de renforcer leur autonomie.

En résumé, une des clés pour accroître le niveau d'engagement de ses collaborateurs est de créer une culture qui y soit propice, axée non seulement sur leur développement personnel et le soutien à la réalisation de leur potentiel, mais aussi sur la promotion de pratiques visant à encourager leur vigueur, leur dévouement et un état maximal de concentration.

Conclusion partie 1

En définissant l'engagement par l'alignement aux valeurs, au sens du collectif et au challenge, les jeunes générations ont redessiné ce qui donne du sens à leur travail.

Apprendre, s'épanouir dans de bonnes conditions de travail, prendre des responsabilités tout en maintenant un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, sont leurs principales sources de motivation au travail.

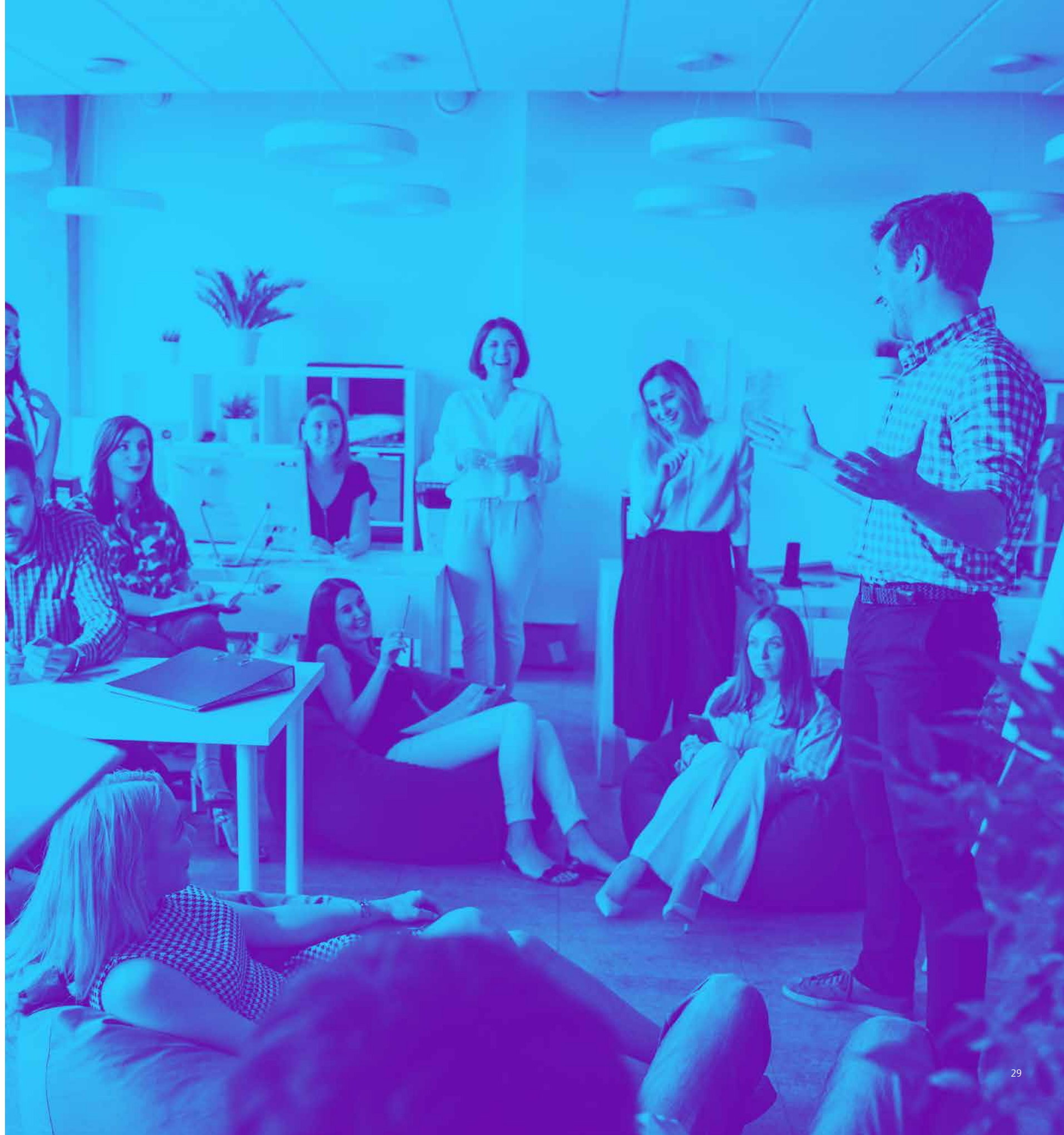
Mais les jeunes collaborateurs attendent surtout des entreprises qu'elles répondent aux nouveaux enjeux du monde avec un pragmatisme dénué ni de confiance ni de réalisme.

Pour ces jeunes, réussir c'est être en cohérence avec ses valeurs (58%) bien plus qu'avec son entreprise (3%)¹¹. Le challenge du management de demain est donc bien de cultiver l'engagement des collaborateurs autour de valeurs et d'objectifs partagés.

L'engagement des salariés pourrait-il devenir la contrepartie de l'engagement des entreprises pour la société ?

La loi Pacte a donné l'impulsion et le cadre juridique de ce changement de paradigme. La raison d'être, levier de la responsabilité des entreprises, pourrait devenir celui de l'engagement des collaborateurs.

¹¹ Etude « NEWGEN FOR IMPACT LA FIBRE ENTREPRENEURIALE DES JEUNES GENERATIONS POUR LE « NEW NORMAL » - Septembre 2020
<https://careers.edhec.edu/newgen>



Partie 2

Les réponses apportées par les entreprises

Alors que les attentes des jeunes générations vis-à-vis du rôle sociétal des entreprises évoluent, attirer, fidéliser et engager les générations Y (ou Millenials) et Z constituent toujours un véritable enjeu pour les entreprises. Dans le contexte de la crise du Covid-19, cette évolution des attentes des jeunes générations s'est accélérée. Si d'un côté le confinement a suscité un fort questionnement des jeunes générations vis-à-vis du sens de leur travail, les jeunes diplômés sont aussi les plus touchés par la crise de l'emploi qui se prononce aujourd'hui.

Dans cette seconde partie du livre blanc sera présenté le point de vue des grandes entreprises sur l'engagement des jeunes générations. Plusieurs questions seront abordées :

- Quelle vision de l'engagement de ces jeunes générations ont aujourd'hui les entreprises ?
- Comment répondre à ces attentes, sur le volet stratégique mais également d'un point de vue opérationnel ? Afin d'assurer leur pertinence, quel pilotage dédié à ces actions ?
- Comment les entreprises utilisent-elles la loi Pacte et la raison d'être comme levier d'engagement ?

La vision des entreprises de l'engagement des jeunes et de leurs attentes

La notion d'engagement n'est pas nouvelle mais revêt depuis peu un sens nouveau

Au cœur de l'expérience collaborateur, l'engagement est une notion née dans les années 70. Si, à ses débuts, l'objectif était de retenir les employés sur toute la durée de leur carrière, aujourd'hui, cette notion vise davantage à créer un cercle vertueux dans lequel le collaborateur épanouit dans son travail, dans ses réalisations, œuvre activement au développement et au succès du collectif. Les employés engagés contribuent ainsi à la performance de l'entreprise.

L'enjeux pour les entreprises : cerner les attentes des jeunes générations, souvent qualifiées de volatiles

Afin d'engager les jeunes générations, les entreprises se questionnent sur leurs attentes.

Selon les entreprises, les attentes des jeunes peuvent être appréhendées selon 2 grandes dimensions :

- collective ;
- individuelle.

Orange, par exemple, a récemment réalisé une enquête avec le journal l'Etudiant pour comprendre les attentes des jeunes générations et leur projection dans la vie professionnelle.

S'interroger sur les attentes des jeunes, c'est aussi, pour une des entreprises interrogées, une remise en question. C'est être prêt non seulement à accepter que l'image que l'entreprise renvoie est importante, mais aussi à entendre que les arguments jusqu'alors employés pour attirer et fidéliser (la dimension internationale de l'entreprise, la possibilité de "faire carrière") ne fonctionnent plus. Ainsi, en 2019, cette même entreprise a engagé un vaste travail afin de redéfinir ce que sont pour l'entreprise les "jeunes talents", de recueillir et de décoder leurs attentes afin d'engager la conversation en allant à leur rencontre.

Le collectif est au centre des attentes des jeunes générations

Les jeunes générations s'intéressent non seulement aux métiers qu'ils peuvent exercer au sein de l'entreprise, mais également à la manière dont celle-ci interagit avec son écosystème et au rôle qu'elle joue dans la société. Ce renforcement de la conscience sociétale, économique et environnementale se traduit par une recherche accrue de sens au travail. Les entreprises doivent intégrer cette dimension qui devient un incontournable pour attirer et retenir les collaborateurs.

Ainsi, l'attention se porte sur la raison d'être de l'entreprise et sur ses impacts, qu'ils soient économiques, sociaux ou encore écologiques. En particulier, les jeunes expriment le souhait de se réaliser de façon multiple. Aujourd'hui, le travail n'est plus l'unique lien social du collaborateur. Celui-ci évolue désormais dans un écosystème plus vaste. Il peut avoir une existence sociale multiforme, qui ne peut être en contradiction avec les valeurs véhiculées par l'entreprise qui l'accueille.

La Société Générale, comme toutes les entreprises, est confrontée à ce nouvel enjeu. Sur les forums des écoles et de recrutement, elle observe un questionnement croissant des candidats sur le rôle du secteur bancaire et le sens du métier de banquier, qui restent insuffisamment compris.

Aussi, les entreprises perçoivent chez les jeunes un désir de s'investir sur des missions autres que celles qui constituent leur fiche de poste et ce, soit au travers de l'entreprise (intrapreneuriat, support à des associations sociétales et/ou environnementale, etc.), soit au travers de leur vie personnelle. Les sujets RSE ont donc une place prépondérante dans les attentes des collaborateurs.

La dimension individuelle n'est pas en reste et prend progressivement le dessus

En termes de tendances, l'engagement des plus jeunes semble affirmer la prééminence de la dimension collective au détriment de la dimension individuelle. Or, ce n'est pas le constat des entreprises, qui continuent à voir, de la part des jeunes générations, des attentes très individuelles qui les impactent directement et personnellement.

Ainsi apparaît un premier constat : les entreprises sont conscientes de l'attente des jeunes quant aux conditions de travail, à leur souhait d'évoluer dans une entreprise qui instaure un environnement bienveillant, et qui, au travers d'actions concrètes et tangibles, prend soin de ses collaborateurs, quel que soit leur statut et/ou leur ancienneté.

Les entreprises relèvent également que les jeunes générations attendent de leur part qu'elles vivent avec leur temps et se dotent d'outils digitaux ergonomiques et performants. Mais, si cette digitalisation de notre société, et plus particulièrement des entreprises,

Lorsque Engie a sollicité ses collaborateurs au travers de son enquête d'engagement annuelle, les jeunes ont exprimé un souhait de flexibilité et de sens. Ils veulent penser et agir. L'objectif d'Engie est de pouvoir répondre à cette dualité : « en tant que jeunes, vous pouvez avoir vos propres idées ; nous, en tant qu'entreprise, encourageons l'audace, et vous donnons les moyens pour le faire individuellement et collectivement. »

laisse présager la promesse d'une flexibilité très recherchée par les jeunes, elle représente également un risque de sollicitation accrue des collaborateurs au travers de ce que l'on appelle l'hyper-connexion.

De plus, ces nouveaux outils semblent nécessaires, mais pas suffisants. Les entreprises observent que les jeunes souhaitent sortir des schémas vieillissants pour éprouver de nouvelles méthodes de travail innovantes et favorisant le travail en équipe, au sein d'espaces collaboratifs.

Au-delà de la flexibilité, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle apparaît aux yeux des entreprises comme un facteur déterminant pour les jeunes. Ils souhaitent davantage d'autonomie dans l'organisation de leur temps de travail, afin que leur vie professionnelle puisse s'adapter non seulement aux contraintes, mais aussi aux loisirs de leur vie personnelle. Ainsi s'intéressent-ils aux propositions des entreprises pour faciliter leur quotidien.

Ensuite, concernant leur activité professionnelle en elle-même, les entreprises constatent une évolution importante : les jeunes recherchent non plus un plan de carrière linéaire et ascendant, mais un parcours d'expérience, fait de divers projets de qualité qui leur permettront d'enrichir leur panel de compétences professionnelles au grès de leurs appétences. En effet, la différence fondamentale entre les jeunes et les autres générations de travailleurs est qu'ils s'engagent et s'impliquent fortement, mais sur des cycles plus courts.

La rémunération, qui semblait être une considération en recul pour les jeunes, reste en réalité selon les entreprises, un élément déterminant tant pour les attirer que pour les fidéliser. Ils vont être attentifs au package global que leur offrent les entreprises et cela englobe également des avantages, tels que l'accès privilégié à des offres de services.

Ainsi, si la proposition de valeur de la part des entreprises sur la dimension collective apparaît comme un élément disqualifiant aux yeux des plus jeunes, c'est en réalité la capacité de l'entreprise à répondre aux aspirations individuelles qui sera discriminante pour attirer ou retenir le collaborateur.

Les attentes exprimées par les jeunes générations sont en réalité le reflet d'attentes de l'ensemble des collaborateurs

Au-delà des attentes de la part des jeunes générations, la plupart des entreprises considèrent que les attentes des plus jeunes ne sont pas distinctes de celles des autres collaborateurs. En effet, attribuer aux jeunes l'évolution des attentes vis-à-vis de l'entreprise serait un trop simple raccourci et ce pour plusieurs raisons :

- d'abord, tout collaborateur a été jeune dans sa carrière et a pu exprimer ses attentes, d'une manière ou d'une autre, quelle que soit sa génération ;
- ensuite, les jeunes ne constituent pas un groupe uniforme ayant les mêmes perspectives, ni les mêmes ambitions ; en réalité, cela semble plutôt corrélé aux cursus scolaires et aux catégories socio-professionnelles d'appartenance ;

Pour une entreprise de notre panel l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle est une notion importante pour leurs salariés. A ce titre, l'entreprise a notamment développé une large offre de services sur son site (salon de coiffure, centre esthétique, salle de sport, service de teinturerie, garage automobile, etc.), qui est fortement plébiscitée par leurs collaborateurs.

- enfin, les attentes exprimées sont plus corrélées à un contexte sociétal, existant à un instant T, au regard de la situation économique et sociale de l'emploi et à des aspirations sociétales du moment.

C'est donc la société dans laquelle nous vivons et travaillons qui évolue. Simplement, les jeunes générations s'expriment plus fortement sur le sujet et deviennent, sans forcément le vouloir, les porte-paroles des attentes de tous les employés.

A la suite de la crise du Covid-19, la dimension individuelle prend clairement le pas sur la dimension collective

Le renforcement de la dimension individuelle prend encore plus de sens avec la crise du Covid-19, où la réassurance de la prise en compte des attentes individuelles doit être systématiquement valorisée, avec l'apparition de concepts qui semblaient avoir disparu. Ainsi, la crise a remis sur le devant de la scène la question de la sécurité. En effet, les collaborateurs cherchent en leur entreprise un garant de la sécurité, non seulement en matière de sécurité de l'emploi et de sécurité financière, mais également en matière de sécurité sanitaire.

En réponse aux attentes en matière d'engagement, faut-il mettre en place des politiques RH spécifiques aux jeunes générations ou bien destinées à tous les collaborateurs ?

Afin de répondre aux évolutions des attentes des collaborateurs et de favoriser l'attraction et la rétention des jeunes générations, les politiques et stratégies mises en place par les entreprises diffèrent en fonction du secteur d'activité et de la taille de l'entreprise, mais aussi de leurs besoins de recrutement des plus jeunes. Ce dernier critère permet d'identifier deux groupes d'entreprises.

Gagner la « guerre des jeunes talents »

Un premier groupe d'entreprises se distingue par un fort besoin de recrutement d'étudiants et de jeunes diplômés. Avec une moyenne d'âge élevée, elles font face à la nécessité de renverser leur pyramide d'âge. Elles sont aussi confrontées à une évolution forte et rapide des métiers, notamment sous l'impulsion du digital, et doivent anticiper l'acquisition de certaines compétences sur leurs métiers clés. Or, le recrutement des jeunes talents s'inscrit aujourd'hui dans une compétition globale et internationale entre les entreprises, dans un contexte de pénuries de talents. Les entreprises doivent recourir à diverses stratégies de séduction et mettent en place des politiques RH plus agressives pour gagner la « guerre des talents » et attirer les meilleurs jeunes diplômés au sein de leurs équipes.

Pour gagner en attractivité auprès des jeunes générations, les entreprises développent une promesse employeur répondant précisément à leurs aspirations de carrière. Alors que les jeunes travailleurs aspirent aujourd'hui davantage à des parcours de carrière riches et exigeants, ces aspirations peuvent être épanouies au travers d'expériences diversifiées (Graduate Programs¹², VIE¹³, Fast Tracks¹⁴, mentorat¹⁵, formations et développement du travail en mode projet). Des efforts importants sont également fournis dans des campagnes de communication et de relations écoles spécifiquement dédiées aux jeunes diplômés.

L'alternance constitue un autre levier intéressant pour les entreprises comme pour les étudiants. Elle permet à ces derniers de financer leurs études, tout en développant leurs compétences et en se formant à leur métier ; tandis qu'ils constituent un riche vivier pour les entreprises sur lequel elles peuvent capitaliser en proposant des parcours de carrière aux jeunes talents une fois diplômés.

Face à la concurrence accrue d'entreprises perçues comme technologiques et innovantes, une des entreprises du panel a revu sa promesse employeur afin de répondre à ses enjeux de recrutement de jeunes générations. Alors que les parcours de carrière au sein d'une même entreprise séduisent de moins en moins les jeunes talents, cette entreprise revoit sa proposition de valeur autour de la sécurité de l'emploi et la rémunération, et développe sa communication de proximité auprès des jeunes diplômés.

Pour attirer et fidéliser les meilleurs talents, L'Oréal communique une proposition de valeur forte, autour de parcours de carrière à l'international, d'intrapreneuriat, et de politiques de développement durable.

De nombreuses politiques RH sont spécifiquement dédiées aux jeunes générations : des avantages sociaux proposés aux alternants, des parcours de carrière d'excellence, des dispositifs d'ambassadorat, et d'autres encore. Pour répondre précisément aux attentes des jeunes générations et attirer les meilleurs jeunes talents dans ses équipes, Engie a redéfini sa promesse employeur autour de trois grands piliers :

- une raison d'être forte ;
- un collectif inspirant ;
- des opportunités de développement.

L'attractivité auprès des jeunes est un axe du plan stratégique d'Orange, qui a ainsi réalisé une campagne spécifique, adressée à une cible jeune, mettant en avant leur proposition de valeur autour de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, des conditions de travail et de la flexibilité, identifiés comme des attentes fortes chez les jeunes générations.

¹² Graduate programs : programmes créés par des entreprises pour sélectionner et fidéliser des "hauts potentiels", d'une durée de 2 à 5 ans, la majorité d'entre eux prévoient des changements de postes au cours du cursus
¹³ VIE ou Volontariat International en Entreprise, est un dispositif RH de mobilité internationale (sécurisé par l'Etat français) qui permet à une entreprise de confier une mission professionnelle à l'étranger à un jeune (âgé de 18 à 28 ans)
¹⁴ Fast Track, parcours permet à ceux qui en bénéficient de connaître une accélération de leur carrière et de progresser plus rapidement au sein de l'entreprise
¹⁵ Mentorat est une relation interpersonnelle de soutien, d'aide, d'échanges et d'apprentissage dans le but de favoriser le développement professionnel.

Définir la promesse employeur à destination de l'ensemble des collaborateurs

Si certaines entreprises ciblent spécifiquement les jeunes générations pour répondre à leurs besoins de recrutement, la plupart des entreprises interrogées dans le cadre de cette enquête n'opèrent pas de distinction d'âge dans la proposition de valeur qu'elles adressent à leurs salariés. Pour favoriser l'engagement de leurs collaborateurs, ce deuxième groupe d'entreprises définit différentes politiques RH répondant à ses propres problématiques business, destinées à l'ensemble de ses salariés.

Un premier type de politiques RH consiste à revaloriser la rémunération proposée aux collaborateurs. La reconnaissance financière reste effectivement un des principaux critères de satisfaction au travail, toutes générations confondues. Le développement de rémunérations variables, de dispositifs d'épargne salariale et d'avantages sociaux permet de mieux indemniser la performance des collaborateurs, de renforcer leur sentiment d'appartenance à l'entreprise et de mieux les fidéliser sur le long terme.

Pour certaines industries en grande transformation, et pour lesquelles une forte évolution des métiers est à l'œuvre, comme l'industrie énergétique, aérienne ou encore automobile, les entreprises favorisent l'employabilité de leurs collaborateurs, en leur proposant des programmes leur permettant de se former sur une diversité de sujets et de métiers.

Pour ces secteurs en pleine transformation, mais aussi pour les secteurs les plus touchés par la crise, un autre axe stratégique consiste à mener une réflexion de fond sur le sens et la raison d'être de l'entreprise, notamment dans le cadre de la Loi Pacte, afin de donner du sens aux métiers. L'affirmation du rôle social de l'entreprise et de ses métiers est, selon plusieurs DRH interrogés, un facteur véritablement différenciant et vecteur d'engagement, non seulement pour les jeunes générations, mais aussi pour l'ensemble des collaborateurs, en répondant à leur recherche de sens et d'utilité sociale.

Cette recherche de sens est aussi adressée par le développement d'activités de fondations d'entreprises et de programmes dédiés à la Responsabilité Sociétale de l'Entreprise (RSE). Cela permet à l'entreprise de valoriser ses engagements sociétaux, mais aussi aux collaborateurs de s'investir ponctuellement sur les activités associatives ou de la fondation d'entreprise.

La transformation des modes de travail et de management émerge également comme une nouvelle priorité afin de s'adapter aux nouvelles aspirations relatives au rythme et à l'environnement de travail des collaborateurs. Cette transformation a été fortement catalysée par la bascule généralisée vers le télétravail provoquée par la crise du Covid-19. L'augmentation du télétravail sur davantage de postes et de jours par semaine ainsi que la flexibilisation des horaires de travail permettent aux collaborateurs d'être responsables de la gestion de leur temps de travail et de trouver un meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

Ces nouveaux modes de travail doivent s'accompagner d'un management de proximité vers les collaborateurs, afin de renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise et de maintenir le lien social dans le cadre du management à distance.

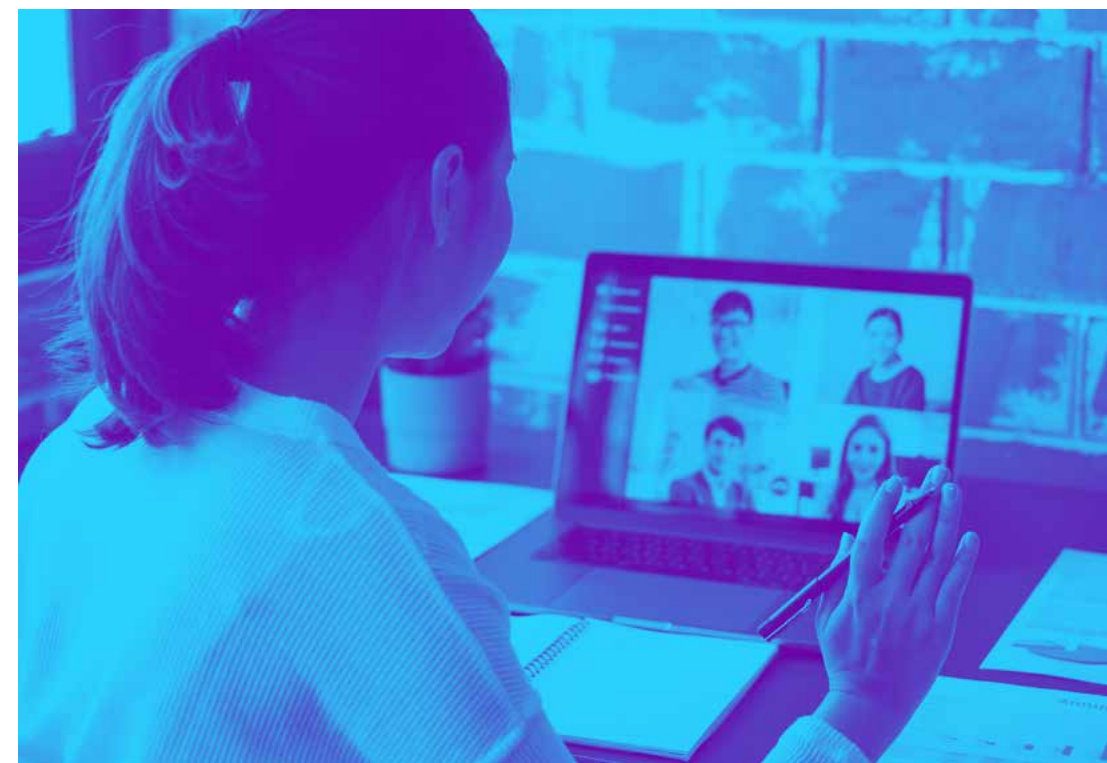
De plus, la nécessité de réorganiser les espaces de travail s'est réaffirmée pour plusieurs entreprises, alors que cette bascule vers le télétravail pose la question de l'utilité de se rendre sur site. De nouveaux projets de rénovation sont ainsi portés par les entreprises avec la volonté de favoriser l'usage collectif, la convivialité et la créativité.

En pleine restructuration et reconstruction de sa stratégie, SNCF refond également sa promesse employeur globale à destination de l'ensemble de ses collaborateurs. A cette fin, SNCF a lancé le programme « Tous SNCF » proposant à chaque établissement de créer son projet d'entreprise et d'impliquer tous les collaborateurs.

Après la crise du Covid-19, repenser le contrat social entre l'entreprise et le collaborateur

Enfin, pour certaines entreprises, la crise du Covid-19 a également été l'occasion de revaloriser, voire de refonder, l'ensemble des termes du contrat social qui lie l'entreprise au collaborateur. La crise a effectivement été le catalyseur de plusieurs transformations dans les entreprises concernant les modes de travail et de management, inspirées de l'entreprise libérée, afin de répondre aux attentes fortes des collaborateurs en termes d'agilité, de responsabilisation et de qualité de leurs missions.

Afin d'accompagner les transformations de l'entreprise impulsées par la crise du Covid-19, la MGEN a réévalué les termes du contrat social qu'elle propose à ses collaborateurs. La MGEN a ainsi revalorisé sa proposition de rémunération et d'avantages sociaux. Elle a également mis en place des initiatives d'entreprise libérée, afin de favoriser le travail en mode projet et la flexibilisation des conditions de travail, et souhaite développer un nouveau modèle de management.



Décliner opérationnellement ses stratégies : la concrétisation des promesses, essentielle à l'engagement de tous

Ces différentes stratégies et politiques d'entreprise sont déclinées en actions concrètes. Ces dernières concernent principalement l'ensemble des collaborateurs. En effet, comme évoqué précédemment, la notion d'engagement est généralement abordée pour l'ensemble de la population d'une entreprise et non pas exclusivement pour les jeunes. Néanmoins, un certain nombre de mesures comportent un volet qui permet des actions spécifiques pour les jeunes, notamment les jeunes talents.

La flexibilisation du travail, des mesures clés historiquement et renforcées par la crise sanitaire

Tout d'abord, la première catégorie d'actions concerne l'organisation du travail et sa flexibilisation. Le télétravail est la mesure la plus courante ayant pris beaucoup d'ampleur avec la crise sanitaire actuelle. Cette pratique s'est développée de manière exponentielle sur ces derniers mois et sa pérennisation est en cours, notamment dans les entreprises qui n'y étaient pas favorables. Le télétravail est une pratique très appréciée de manière générale par les collaborateurs. Néanmoins, pour les jeunes qui viennent de rejoindre l'entreprise, elle rend plus difficile la prise de repères et leur formation sur le poste à occuper. Le télétravail apparaît donc principalement pertinent et adapté pour les collaborateurs expérimentés et autonomes sur leur poste.

La flexibilisation du travail est aussi possible dans certaines entreprises au travers de journées en horaires décalés, ou la possibilité d'être en temps partiel, permettant aux intéressés de faciliter les projets personnels et l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle.

La Société Générale, comme de nombreuses entreprises en France et à l'international, a expérimenté en 2020 le recours à un travail à distance massif comme mesure de protection face à la pandémie de Covid-19. En quelques jours, des dizaines de milliers de collaborateurs ont basculé vers ce nouveau mode de travail, y compris dans des métiers qui n'y avaient auparavant pas accès, du fait de diverses contraintes liés au contact client ou à la sécurité. La situation de crise se prolongeant, la banque constate que les attentes des collaborateurs en matière d'organisation du travail ont profondément changé et qu'il est du devoir de l'employeur de poser les bases d'un nouveau mode de fonctionnement collectif.

La flexibilisation du travail, très souvent accompagnée de proposition de nouveaux espaces de travail et de nouvelles méthodes de travail favorisant la collaboration

Les mesures de flexibilisation du travail sont souvent accompagnées de projets repensant les espaces de travail des collaborateurs. Ces projets ont pour lignes directrices la promotion de la collaboration, de la transversalité et de la transparence, qui vont de pair avec les évolutions des manières de travailler.

Sur ce sujet, Aviva a choisi de ne plus avoir de bureaux individuels et de mettre l'ensemble de ses collaborateurs en « open space » avec la pratique du *flex office* avant l'apparition de la crise du Covid-19, quelle que soit la position des collaborateurs dans l'entreprise.

La rémunération, un facteur déterminant, nécessitant une communication forte

Les packages de rémunération sont des leviers de différenciation importants, notamment pour les jeunes générations, d'autant plus quand ils sont diversifiés. Certaines entreprises proposent, par exemple, de l'actionnariat salarié ou encore des mesures d'abondement importantes.

Il est néanmoins crucial de savoir communiquer et marketer ces mesures pour optimiser leur impact.

En ce sens, Harmonie Mutuelle a formé ses managers afin qu'ils soient les premiers relais de la politique de rémunération. Ils sont ainsi en capacité de partager avec leurs collaborateurs directs les fondamentaux de cette politique comme le dispositif spécifique lié à la rémunération variable.

Des parcours diversifiés, proposant une multiplicité d'expériences, au service de l'employabilité

Une autre attente très forte, cette fois-ci spécifique aux jeunes générations, est la diversité des missions et des projets proposés, sur un poste et tout au long du début de carrière. Les entreprises ont donc renforcé leurs offres de parcours pour les jeunes talents. Il peut s'agir de parcours permettant une diversité d'expériences sur un temps

Fin 2019, BNP Paribas a inauguré le « Bivwak » un hub innovation dédié à l'accélération de projet et à la formation des collaborateurs. Le Bivwak propose une offre d'upskilling¹ adapté au niveau de chacun sur 3 domaines clés de la transformation : la data & les New Tech, l'impact positif et les méthodes de travail telles que le lean management², la méthode agile, le product management³, les data analytics ou le growth hacking⁴. Dans une logique de « Learning by doing⁵ », ces formations se complètent du partage de bonnes pratiques testées et approuvées par des collaborateurs afin qu'elles soient déployées à plus grande échelle dans le groupe.

1 montée en compétences

2 méthode de gestion et d'organisation du travail en entreprise

3 cadre méthodologique visant à améliorer l'expérience utilisateur et la qualité de leurs offres

4 élaboration et déploiement des techniques dans le but de démultiplier la croissance d'une organisation.

5 pédagogie par l'action

donné, comme les « Graduate programs » ; il y a également des parcours qui ouvrent les portes de l'international comme les VIE ; ou bien encore ceux qui donnent accès à une évolution rapide dans l'entreprise, les « fast track ».

La formation est également un volet sur lequel les entreprises peuvent s'appuyer pour renforcer l'engagement. En effet, l'accès à la formation, au développement des compétences, sur des sujets variés avec un grand nombre d'heures à disposition, garantit l'employabilité. Cette dernière est un facteur d'engagement à la fois interne, mais également externe. Aviva a notamment préparé un programme de « liberté de formation », qui donne depuis le 1^{er} janvier 2021 un crédit de 30 heures, avec des formations diverses comme le développement personnel, l'utilisation de LinkedIn, sous des formats multiples (digitaux, sur 1h, coaching, etc.).

Responsabiliser et donner de la visibilité à ses talents : la reconnaissance comme stratégie de rétention

Les jeunes talents sont dans l'attente de projets, de missions pour lesquels l'entreprise leur laisse prendre les rênes, leur fait confiance et surtout leur donne la possibilité de présenter, d'expliquer, voire d'impliquer les plus hautes sphères de l'entreprise, comme les membres du Comex.

Orange propose l'initiative « La petite fabrique ». Elle consiste à confier à des groupes de jeunes talents des sujets qu'ils viendront ensuite présenter en comité de direction d'Orange France.

« C'est un outil très puissant en termes de reconnaissance, mais également pour recueillir la voix des jeunes. »

Engie a, de son côté, mis en place le réseau YPM (Young Professional Network¹), réseau de jeunes professionnels qui s'est auto-saisi, dont le seul critère pour adhérer est d'avoir moins de 35 ans. Il est possible d'y faire des propositions et, une fois par an, est organisé l'équivalent d'un « Creative Lab²», où il leur est demandé de partager leurs attentes et leurs propositions. Ces propositions sont remontées à la Direction Générale qui sélectionne et finance certains projets proposés.

1 Réseau de jeunes professionnels

2 Laboratoire créatif

La diversité sous toutes ses formes, fort facteur d'engagement

La recherche de diversité au sein des entreprises est également soutenue par des actions fortes. Ces dernières sont régulièrement saluées par les collaborateurs. Par exemple, afin de garantir l'équité salariale entre hommes et femmes, Engie a mis en place un outil qui permet d'identifier les différentiels de salaires. L'entreprise s'est par ailleurs engagée auprès de la communauté LGBT¹⁶, en signant la Charte d'Engagement LGBT+ de l'Autre Cercle.

Des possibilités d'investissement personnel à l'extérieur de l'entreprise

Sur les sujets sociaux et sociétaux, une autre initiative, très plébiscitée, est de permettre aux collaborateurs de consacrer des jours de travail dans des actions auprès de la fondation de l'entreprise ou d'une association partenaire. Une des entreprises sollicitées propose à ses collaborateurs de s'investir jusqu'à deux demi-journées au sein de sa fondation. Les collaborateurs peuvent également proposer des dossiers d'associations afin qu'elles soient subventionnées par la fondation.

La culture d'entreprise : fidéliser en proposant un environnement stimulant et bienveillant pour ses collaborateurs

La culture d'une entreprise se traduit habituellement au travers de l'état d'esprit, des valeurs et de l'ambiance qui sont véhiculées en son sein. Cette culture peut être vecteur d'engagement, car elle influe sur la vie quotidienne des collaborateurs et donc sur leur épanouissement au sein de l'entreprise.

Ce volet s'illustre tout d'abord par l'attention portée à l'expérience collaborateur, qui consiste à proposer des mesures pour améliorer leur quotidien. Cela passe, par exemple, par des politiques d'accueil pour les nouveaux arrivants, des congés parentaux plus longs que la moyenne, des communications régulières et transparentes sur l'entreprise et les politiques qui y sont déployées, etc.

Sur ce sujet, BNP Paribas a mis en place dans certains environnements des programmes de mentoring¹⁷ et de tutorat pour les nouveaux arrivants afin de faciliter leur intégration. Une autre entreprise de son côté propose au sein même du technopôle des services comme un salon de coiffure, un teinturier ou des salles de sport pour l'ensemble de ses salariés.

16 lesbiennes, Gays, Bisexuel.le.s et Transgenres

17 mentorat

Être ambassadeur de son entreprise, ou donner la parole pour valoriser et attirer

L'« employee advocacy » consiste à permettre à ses collaborateurs de devenir ambassadeurs, en leur donnant la parole pour témoigner de leur expérience au sein de l'entreprise et partager leur quotidien, notamment sur les réseaux sociaux.

L'une des entreprises interrogées a, par exemple, formalisé un programme « employee advocacy » qui vise à rendre plus facilement disponibles les ambassadeurs et à les accompagner pour faciliter leurs partages d'expériences. Une section spécifique sur le site internet est également dédiée à des témoignages de collaborateurs. Ces initiatives permettent de valoriser ces ambassadeurs, avec un fort gage de confiance, et de communiquer de façon plus proche et plus authentique sur les métiers proposés.

Accompagner ses managers pour engager les équipes

Ceux qui accompagnent les équipes au quotidien sont également ceux qui peuvent le plus influencer sur le déroulé des activités opérationnelles, le bien-être des équipes dont ils sont en charge, donc l'engagement des collaborateurs. Les mesures concernant les managers sont alors clés. Les formations au *leadership*, notamment pour répondre à l'évolution des attentes des collaborateurs, sont particulièrement prisées. L'accompagnement des équipes, la communication, le maintien du lien social, notamment en environnement distanciel, sont également des sujets importants.

En conclusion, les actions mises en place par les entreprises pour assurer l'engagement des collaborateurs et notamment des jeunes talents sont nombreuses. Les bonnes pratiques identifiées correspondent à la combinaison d'actions collectives et individuelles qui sont à la jonction des attentes des salariés d'une entreprise. La clé de l'engagement réside dans la capacité de l'entreprise à mettre en œuvre ce qu'elle affiche et promet de faire, de manière concrète et cohérente avec ses valeurs.

Pour l'une des entreprises interrogées, ce sont le management et la proximité managériale qui créent du sens. Afin d'accompagner au mieux leurs managers, plusieurs formations de management sont proposées, des classiques et des formations internes, notamment pour les aider à être plus serein sur les sujets de rémunération et à mieux appréhender le puzzle managérial et RH.

Harmonie Mutuelle déploie la démarche du « management par la confiance » depuis 2017. L'ensemble des managers est formé à « la fabrique de la confiance » : un corpus de pratiques managériales visant à créer les conditions d'une culture de travail ouverte, responsabilisante, coopérative, où la confiance est acquise a priori.

Avec la crise, ils ont également fait le constat d'un vrai besoin d'accompagnement du management à distance et ont mis en place dès avril 2020, des dispositifs permettant aux managers de trouver des ressources et des bonnes pratiques pour maintenir à la fois la qualité des liens et le suivi de la performance à distance.

La mesure de l'engagement collaborateurs, un outil de pilotage stratégique

Les entreprises recourent aux outils de mesure de l'engagement traditionnels

La mesure de l'engagement est traitée de manière plutôt homogène. La plupart des entreprises utilisent un baromètre d'engagement, ou un baromètre social, à une fréquence d'une fois par an ou tous les deux ans, sollicitant tous les collaborateurs sur différentes thématiques. Les résultats de ces enquêtes permettent ensuite aux entreprises d'élaborer des plans d'actions répondant aux problématiques soulevées, déclinés par entité.

De plus en plus fréquemment, les entreprises commencent à adopter un pilotage de l'engagement plus dynamique, en réalisant des enquêtes plus courtes et plus fréquentes sur le modèle du « Pulse Survey¹⁸ », auprès d'un échantillon de collaborateurs. Ce type d'enquêtes ponctuelles permet de prendre le pouls de l'engagement sur une fréquence plus régulière que le baromètre annuel. Le basculement vers ce pilotage plus dynamique s'est souvent opéré durant la crise du Covid-19, afin de mesurer régulièrement le ressenti des collaborateurs en périodes de confinement et déconfinement, et d'évaluer l'impact du télétravail sur le moral et la productivité des collaborateurs.

En complément des enquêtes, les entreprises mesurent également l'engagement en suivant plusieurs indicateurs opérationnels comme le *turnover*, le taux d'absentéisme ou encore le taux de conflictualité. Cependant, sur ces différents outils, les entreprises opèrent rarement une segmentation en fonction de l'âge et ne mesurent pas, ou peu, l'engagement de manière spécifique sur leurs populations les plus jeunes.

Des enquêtes d'engagement déclinées en plans opérationnels

Les résultats des enquêtes d'engagement permettent ensuite aux entreprises d'élaborer des plans d'actions répondant spécifiquement aux attentes identifiées et aux problématiques rencontrées. Ces enquêtes sont structurées par grandes thématiques, comme les conditions de travail, la digitalisation, les relations de travail, ou la reconnaissance, permettant alors d'initier différents chantiers pour chaque thématique. Alors que la collecte des attentes des collaborateurs est plutôt centralisée, les plans d'actions sont déclinés pour chaque entité de l'entreprise. Les actions

Plastic Omnium déploie depuis 2018 son programme RSE "Act for all" et a choisi d'en décliner certaines actions opérationnelles pour chacun de ses sites. En particulier, pendant le premier confinement, une enveloppe a été attribuée à chaque site afin de financer les actions associatives au choix des collaborateurs. Cette action a suscité un fort engagement de la part des salariés, en leur donnant l'opportunité de choisir l'action locale qu'ils souhaitent soutenir et d'avoir un impact extérieur concret. Ce sont ainsi plus de 160 projets qui ont été accompagnés localement.

18 Enquête d'opinion

opérationnelles sont alors adaptées et mises en place en fonction des spécificités de chaque entité ou site de l'entreprise. Dans certaines entreprises, elle va jusqu'à impliquer largement les collaborateurs de l'entité dans un mode participatif. En proposant aux collaborateurs de participer aux plans d'actions au niveau de l'entité ou du site opérationnel, le plan d'action devient alors lui-même un vecteur d'engagement.

Une marge de progrès vers une mesure de l'engagement plus innovante et plus dynamique

Les résultats montrent que les outils plus innovants en matière de mesure de l'engagement, tel que l'employer Net Promoter Score (eNPS), ont encore été peu adoptés par les entreprises. Alors que le baromètre annuel, très formel, n'est pas suffisant pour mesurer fréquemment la motivation des collaborateurs, ce type d'outils plus innovants permet une mesure plus fine, pour décliner des plans d'actions de manière plus dynamique, plus rapide et plus efficace. De plus, l'usage d'indicateurs de performance extra-financière est encore très peu développé parmi les entreprises rencontrées. Ces indicateurs permettent de mieux mesurer l'influence des politiques sociales et environnementales des entreprises, en particulier sur l'engagement de leurs collaborateurs, au-delà des traditionnels indicateurs opérationnels. Ils constituent donc une piste intéressante pour affiner la mesure de l'engagement des collaborateurs.

La collecte des attentes et la mesure de l'engagement des collaborateurs constituent un outil de pilotage stratégique des Ressources Humaines afin d'orienter avec précision les politiques RH des entreprises. Se doter d'outils plus innovants de mesure de l'engagement constitue donc aujourd'hui un véritable axe de progrès pour les entreprises.

La création de Directions de l'Engagement, symbole de l'importance accordée par certaines entreprises sur le sujet

Au-delà de la mesure de l'engagement des collaborateurs, certaines entreprises ont décidé de créer une véritable direction dédiée à l'organisation et au pilotage de l'engagement. L'engagement est alors perçu comme un axe important, contribuant à la stratégie de l'entreprise.

En 2017, BNP Paribas a créé sa Direction de l'Engagement afin de définir et mettre en œuvre, avec l'ensemble des Métiers du Groupe, l'engagement de l'entreprise en matière d'environnement, de transition énergétique, de développement des territoires, de diversité et d'inclusion sociale. Cette direction s'assure que le Groupe se donne les moyens opérationnels nécessaires pour que chaque collaborateur ait connaissance de cet engagement en faveur de la finance durable et soit un contributeur actif.

La loi pacte apparaît comme un réel levier d'engagement qui doit encore montrer sa véritable efficacité opérationnelle

La loi Pacte est un véritable levier d'engagement pour les entreprises, dans une logique de définition collective de la raison d'être

La loi Pacte, entrée en vigueur en mai 2019, permet aux entreprises qui le souhaitent de définir leur raison d'être. Cette loi semble être un vrai levier d'engagement pour les collaborateurs, dans une logique de sens et de valorisation de l'engagement social, sociétal, et durable de l'entreprise. Depuis la crise, la loi Pacte va également devoir incarner la résilience de l'entreprise, dans sa durabilité et sa capacité de rebond.

A ce stade, nous avons pu constater 3 cas de figure distincts :

- Certaines entreprises, comme Orange ou la Société Générale, ont déjà défini leur raison d'être. Elles ont pu constater que la formalisation de la raison d'être a été une source de mobilisation des salariés, avec un appel à participation ayant remporté un grand succès, témoignage de l'engagement des salariés envers l'entreprise. Elle avait également aidé les collaborateurs à retrouver du sens dans leur travail et à s'engager encore plus fortement aux côtés de leurs clients et au sein de l'entreprise.
- D'autres, comme Air France, La Poste ou Plastic Omnium, travaillent à sa mise en place, mais ce processus a été ralenti par la crise du Covid-19. Air France a par exemple choisi de faire apparaître dans sa raison d'être l'environnement, l'égalité femme/homme, l'impact économique, et le rôle de connecteur entre les différentes régions.

La poste a quant à elle choisi de mettre en avant son utilité sociale, au service des territoires, en développant des activités nouvelles répondant aux besoins de tous les clients.

- Enfin, le dernier cas de figure est celui des entreprises pour qui la définition de la raison d'être dans le cadre de la loi Pacte ne se justifie pas forcément, car le sens, les valeurs ou la culture de l'entreprise portent déjà suffisamment les messages essentiels. Celles-ci se posent donc la question de la pertinence d'affirmer la raison d'être, au regard du nouveau dispositif législatif. Ainsi, la MGEN se définit depuis plusieurs années, et ce bien avant la loi Pacte, comme une entreprise à mission, par son ADN mutualiste puisque non lucrative, avec pour objectif de garantir l'accès aux soins et à la protection sociale au plus grand nombre. Dans ce cas, se définir comme une entreprise à mission n'a pas de sens. En revanche, définir sa raison d'être apporterait un vrai plus lui permettant de mettre des mots sur son identité et son sens social et sociétal.

Pour les entreprises ayant défini leur raison d'être, celle-ci a été initialisée par des réflexions sur la plateforme de marque et fondée sur une approche collaborative. Les différents points de vue des parties-prenantes ont été écoutés avec une logique 360° (Direction Générale, salariés, managers, actionnaires, partenaires externes etc.). Cette méthode concrétise la notion d'engagement des collaborateurs sur les sujets stratégiques.

Le danger pour les entreprises est de rester dans une approche purement marketing, cela pouvant être un frein à la diffusion de la raison d'être. Pour être comprise et reconnue, la raison d'être doit donc s'incarner au quotidien.

Ainsi, chez Société Générale, le rapport à la raison d'être a évolué avec la crise du Covid-19. Auparavant, la raison d'être définie par la banque pouvait parfois être perçue comme une formule de communication. Avec la crise du Covid-19, durant laquelle les banques contribuent largement à soutenir financièrement les entreprises en difficulté, elle a pris tout son sens et les collaborateurs ont pu se l'approprier réellement.

GrandVision, de son côté, a choisi de décliner les engagements pris en matière de RSE au niveau de chaque direction opérationnelle. Chaque service et direction a été mis à contribution pour mettre en place la raison d'être à son niveau, avec des objectifs et des actions très opérationnelles. A titre d'exemple, la DRH s'est engagée sur le plan écologique à dématérialiser tous les dossiers du personnel.

L'enjeu pour les entreprises est de traduire cette raison d'être en actions opérationnelles qui ont du sens pour les collaborateurs

On constate qu'au-delà de l'image positive dégagée par la raison d'être, il n'y a pas eu de véritable traduction concrète et opérationnelle dans le quotidien des collaborateurs. A l'heure actuelle, la raison d'être semble plus être un symbole qu'une réalité opérationnelle. Les entreprises se doivent donc de chercher à incarner opérationnellement les éléments de la raison d'être. L'objectif est maintenant de retraduire le sens de l'entreprise aux collaborateurs sur le terrain.



Conclusion partie 2

Les politiques d'engagement sont très fortement liées aux problématiques et aux stratégies des entreprises

L'engagement reste donc une notion protéiforme qui doit, si on veut la traiter de manière pertinente, être organisée dans une approche systémique et multidimensionnelle. Les thématiques abordées sont souvent les mêmes parmi les entreprises (RSE, égalité femmes/hommes etc.), mais les politiques et les actions à mettre en œuvre dépendent des problématiques

business de chaque entreprise. Il n'y a donc pas de réponse unique à la question de l'engagement des collaborateurs. Même si sa mesure reste complexe, un effort doit être mis sur le pilotage et la mesure des résultats de l'engagement au regard des objectifs fixés par les entreprises.

Une forte adéquation entre les valeurs de l'entreprise et les actions mises en place est la clé de l'appropriation de la raison d'être par les collaborateurs

Les mesures liées à l'engagement doivent être en ligne avec la culture, les valeurs et/ou la raison d'être de l'entreprise : l'alignement, l'authenticité et la transparence sont des éléments de succès pour leur appropriation et leur adhésion par les collaborateurs.

La mise en action et la réalisation concrète des principes énoncés doivent être renforcées. Un gage de réussite est d'agir avec des actions tangibles plutôt qu'une communication sur le sujet.

Ainsi, Plastic Omnium a choisi de remettre au cœur de ses politiques RH l'accompagnement et le suivi des collaborateurs, sans pour autant avoir défini une raison d'être et communiqué sur ces sujets d'accompagnement.

Pour que la mise en oeuvre de la raison d'être soit une réussite, il est primordial d'apporter des éléments concrets et non de chercher à obtenir un buzz médiatique autour de la définition de la raison d'être. Les actions concrètes sont un moyen d'attirer et de fidéliser les collaborateurs. Un décalage entre le discours affiché dans les médias et les actions perçues par les collaborateurs aura l'effet contraire de celui attendu par la définition de la raison d'être.

Les entreprises utilisent donc des outils de pilotage comme les « Pulse Survey » pour évaluer l'impact des actions mises en place sur les collaborateurs et les adapter si besoin.

Qu'est-ce que la raison d'être et comment peut-elle contribuer à l'identification des salariés à leur entreprise ?

Par Bastiaan van der Linden, professeur de RSE et directeur du MSc in Global & Sustainable Business à l'EDHEC Business School

Depuis une dizaine d'années, il est de plus en plus courant que les entreprises proclament leur "raison d'être". Ce mouvement a pris de l'ampleur ces dernières années, non seulement au sein des entreprises, mais aussi du côté des investisseurs et des autorités. Par exemple, Blackrock - le plus grand gestionnaire d'actifs au monde - a envoyé une série de lettres aux entreprises dont elle est actionnaire afin de souligner l'importance de leur raison d'être. En outre, la loi française stipule depuis peu que l'entreprise doit être gérée non seulement dans l'intérêt de ses associés, mais aussi dans celui de la Société et de l'environnement. Par ailleurs, les entreprises ont désormais la possibilité légale d'inscrire leur propre "raison d'être" dans leurs statuts et d'investir dans sa réalisation. S'il n'est pas encore clairement explicité à quel point et comment une raison d'être contribue à la bonne marche de l'entreprise, plusieurs auteurs mettent déjà en garde qu'une simple déclaration d'intention ne suffit pas. Certains redoutent même que cette option de pouvoir déclarer une finalité d'intérêt collectif ne soit qu'une pression supplémentaire sur l'entreprise qui risque d'y répondre par une raison d'être de "façade" derrière laquelle le "business as usual" peut continuer (cf. Cho, Laine, Roberts, & Rodrigue, 2015).

L'espoir est, bien sûr, que la raison d'être soit plus que de la rhétorique. Il convient donc de se demander ce que l'on met derrière ce concept. Le langage courant selon

lequel les entreprises ont besoin d'une "finalité au-delà du profit" n'est ici pas d'un grand secours car il ne nous dit pas vraiment quelle est cette finalité - sans compter qu'il exclut la possibilité qu'il y ait des entreprises dont l'objectif soit justement le profit.

Plus utile est l'affirmation de la théorie des parties prenantes selon laquelle *"un entrepreneur ou un manager qui sait trouver une finalité qui parle au cœur et à l'esprit de ses principales parties prenantes augmente les chances de succès durable"* (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & De Colle, 2010, p. 28). Cela ne nous dit toujours pas ce qu'est une raison d'être, mais nous donne une indication sur le rôle qu'elle peut jouer et pourquoi il est important qu'elle soit plus qu'un simple discours.

L'étude du NewGen Talent Centre montre que les jeunes professionnels espèrent travailler pour une entreprise dont les activités sont en accord avec leurs valeurs. Dans cette optique, une possibilité serait d'envisager la raison d'être de l'entreprise en termes de valeurs : cette finalité collective permet aux employés et aux autres parties prenantes de s'identifier à l'entreprise dans la mesure où les activités économiques qu'elle implique sont en accord avec leurs valeurs. Intuitivement, ce raisonnement est logique, et il est certainement exact que le travail en équipe devient plus facile et prend tout son sens lorsque les valeurs sont alignées. Il existe toutefois un écueil à cette vision car les sociétés

contemporaines sont caractérisées par un pluralisme des systèmes de valeurs : si nous pouvons parfois avoir le plaisir de nous engager avec des personnes partageant les mêmes idées, il n'est pas rare de constater que des valeurs au premier abord partagées se traduisent par des points de vue diamétralement opposés dans des situations concrètes.

Ce *"fait du pluralisme"* (Rawls, 1987) est l'un des principaux apports de la philosophie politique. Souvent, nos systèmes politiques sont considérés comme des instruments permettant de maintenir des sociétés stables et prospères tout en y acceptant un pluralisme des modes de vie. Face aux conflits de valeurs, nous sommes typiquement "d'accord de ne pas être d'accord", pour ensuite "passer à autre chose". Dans cette perspective, il semble peu réaliste de penser que les activités qui traduisent la raison d'être d'une entreprise s'aligneront sur les valeurs de la majorité des employés – sans même mentionner celles des autres parties prenantes. Il ne s'agit pas de contester que le partage des valeurs peut faciliter la coopération, mais cela soulève la question de savoir s'il est pertinent de penser la raison d'être en termes de partage des valeurs.

Si la raison d'être doit contribuer à l'identification des employés au sein de leur entreprise, elle doit le faire sans nécessairement s'appuyer sur un partage de valeurs. En effet, il est souvent considéré que le développement du « soi » intervient de façon antagoniste par rapport à des valeurs partagées (Frankfurt, 1987; Williams, 1981) : être soi signifie d'abord se distinguer des autres plutôt que d'avoir des valeurs en commun avec eux. Ceci est cependant moins inquiétant qu'il n'y paraît. Certaines recherches en psychologie avancent que le succès d'une organisation humaine complexe est dû à sa capacité de créer une unité autour d'intentions partagées (Tomasello, Carpenter, Call, Behne, & Moll, 2005), ceci avec ou sans accord de valeurs. Cette capacité exclusivement humaine permet aux personnes appartenant à un petit groupe d'avoir une compréhension des projets et intentions de construction identitaire de chacun et de trouver des façons de les accommoder dans une action commune (Bratman, 2014). Ainsi, les employés et autres parties prenantes peuvent identifier ensemble des finalités communes à condition que ce soit à petite

échelle. Ces raisons d'être apparaîtront alors çà et là dans l'entreprise sans pour autant pouvoir dire qu'« une seule et même » raison d'être de l'entreprise existe.

Par conséquent, formuler la raison d'être d'une entreprise revient à formuler quelque chose qui n'existe pas vraiment, et c'est cependant pour cette raison qu'il est important de le faire. Proclamer une raison d'être incite les employés et autres parties prenantes à concilier leurs projets et intentions de construction identitaire respectifs tout en leur donnant un cap pour le faire. Afin de faciliter la manifestation de finalités collectives dans l'ensemble de l'organisation, une raison d'être doit montrer une « fiabilité d'interprétation ». Elle doit être capable d'offrir une interprétation dans des contextes divers et, pour y parvenir, être précise tout en restant assez générale.

Dès lors, une conclusion clef que l'on peut tirer est que la raison d'être ne peut pas être seulement imposée de façon descendante mais doit en grande partie émerger de l'ensemble de l'entreprise au travers d'interactions entre employés et avec d'autres parties prenantes telles que les clients et les fournisseurs. Cela n'a pas seulement de conséquences sur la façon de concevoir l'énoncé de la raison d'être de l'entreprise, mais surtout sur le développement et le maintien de cette finalité dans l'activité au quotidien. Si cette finalité peut se développer dans tous types de situation, les managers doivent non seulement prendre part à son développement mais aussi créer les conditions nécessaires pour que les collaborateurs et autres parties prenantes puissent y intégrer leurs aspirations. A ce sujet, l'étude du NewGen Talent Centre présente un résultat un peu déconcertant selon lequel les jeunes professionnels classent « l'ouverture au dialogue avec les différentes parties prenantes » au bas de la liste des défis environnementaux et sociaux des entreprises. Ceci révèle un chemin d'innovation dans l'enseignement du management. En effet, les jeunes répondants de l'étude indiquent également qu'ils attendent des entreprises d'être formés sur les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux. Par ailleurs, considérant les 37549 signatures d'étudiants recueillies par le Manifeste pour un réveil écologique (<https://pour-un-reveil-ecologique.org/fr/reveiller-sa-formation/>), cette demande s'adresse aussi à l'enseignement supérieur.

1 le statu quo

La synthèse des entretiens qualitatifs réalisés par BearingPoint avec des cadres supérieurs de grandes entreprises françaises révèle que ces derniers sont conscients des défis managériaux liés à la définition d'une raison d'être pour l'entreprise - comme l'illustrent les exemples qui suivent. Aviva a "mis en place une note de sens au niveau de ses filiales" qui souligne que cette finalité évolue au fil des interactions réelles. Dans le même ordre d'idées, "Engie se rapproche d'une organisation d'entreprise libérée" afin de répondre aux attentes des jeunes professionnels. Pour une autre entreprise interrogée, il est noté que "le sentiment d'appartenance est quelque chose d'immatériel dont on n'a pas la recette de cuisine, c'est une culture qui se transmet par la voix orale managériale qui fait leur différence et qui relate leur capacité à mobiliser". De toute évidence, les ingrédients d'une raison d'être qui est bien plus qu'une simple rhétorique et qui devient une opportunité de créer une vraie finalité d'entreprise sont bien là. Celle-ci permet non seulement une identification plus forte des employés, des clients, des fournisseurs et des autres parties prenantes à l'entreprise, mais aussi un plus grand succès en affaires grâce à plus de coopération et une meilleure négociation.

Références

- Bratman, M. E. (2014). Shared agency: A theory of acting and planning together. Oxford: Oxford University Press.
- Cho, C. H., Laine, M., Roberts, R. W., & Rodrigue, M. (2015). Organized hypocrisy, organizational façades, and sustainability reporting. Accounting, Organizations and Society, 40, 78-94.
- Frankfurt, H. (1987). Identification and wholeheartedness.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & De Colle, S. (2010). Stakeholder theory: the state of the art. Cambridge: Cambridge University Press.
- Rawls, J. (1987). The idea of an overlapping consensus. Oxford journal of legal studies, 7(1), 1-25.
- Tomasello, M., Carpenter, M., Call, J., Behne, T., & Moll, H. (2005). Understanding and sharing intentions: The origins of cultural cognition. Behavioral and brain sciences, 28(05), 675-691.
- Williams, B. A. O. (1981). Conflicts of values.

Conclusion générale

La vision croisée de l'engagement par les jeunes collaborateurs et les entreprises est porteuse d'optimisme.

La première bonne nouvelle, c'est que l'entreprise n'est ni l'objet de défiance, ni de désintérêt de la part des nouvelles générations. Bien au contraire, les jeunes donnent de nouvelles responsabilités aux entreprises, celles de répondre aux enjeux du monde. Et ils sont tout à fait prêts à s'y engager.

Cet optimisme est également porté par la conscience aiguë qu'ont les entreprises des nouvelles attentes des collaborateurs, leur volonté de s'adapter et l'agilité qu'elles montrent déjà pour favoriser l'engagement des jeunes et, de manière plus globale, de l'ensemble des collaborateurs, toutes générations confondues.

Les intéressantes définitions de l'engagement que donnent les jeunes générations sont alignées sur celles des DRH. La volonté des jeunes d'être utiles, d'avoir de l'influence dans l'entreprise, de participer aux décisions, d'avoir de l'impact, de faire la différence, est une garantie d'engagement pour les entreprises. Un point de divergence, portant sur la rémunération, peut cependant être souligné, les DRH continuant à identifier les éléments salariaux comme étant particulièrement importants aux yeux des plus jeunes, alors que ceux-ci ne l'expriment pas aussi directement.

Les collaborateurs attendent bien plus du pouvoir économique et des entreprises que du pouvoir politique pour faire face aux défis sociétaux et environnementaux. Cela donne une incroyable responsabilité aux entreprises, car les nouvelles générations lui assujettissent leur engagement. Elles sont redevables de la façon dont elles vont traiter ces défis sociétaux et environnementaux.

C'est un changement de paradigme complet. L'engagement de l'entreprise pour les grands enjeux du monde est la contrepartie de l'engagement de ses collaborateurs pour son développement.

Dans ce cadre, l'invitation de la loi Pacte à redéfinir la place de l'entreprise dans la société et les aspirations des nouvelles générations pour un monde économique durable ont semé les graines pour favoriser l'émergence d'un nouveau type d'engagement que la crise actuelle peut accélérer. La raison d'être peut-être le levier de la responsabilité des entreprises pour les enjeux du monde et donc celui de l'engagement des collaborateurs, à la condition qu'elle se traduise en actes concrets et opérationnels, dépassant les effets d'annonce, purement marketing.

L'engagement est le supplément d'âme que les collaborateurs donnent à leurs missions, comme la raison d'être, est le supplément d'âme que les entreprises se donnent.

Pour aller plus loin sur les sujets de l'engagement et de la raison d'être, des entreprises à mission

Les résultats complets de l'enquête « Engagement des NewGen à l'heure de la loi Pacte » (2021) sont disponibles sur le site du NewGen Talent Centre <https://careers.edhec.edu/newgen>

Littérature scientifique sur l'engagement

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2000). L'engagement des salariés dans le travail. *Revue Québécoise de Psychologie*, 21, 133-157.
- Institut de Recherches Economiques et Sociales (2019). Les Jeunes, le travail et l'engagement, numéro spécial. *La revue de l'IRES*, 99, p.125
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Meyer, J. P., Becker, T. E., & Vandenberghe, C. (2004). Employee commitment and motivation: a conceptual analysis and integrative model. *Journal of Applied Psychology*, 89, 991-1007.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000) Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55 (1), 68-78
- Schaufeli, W. (2013) What is Engagement? In Truss, C., Alfes, K., Delbridge, R., Shantz, A., & Soane, E. (Eds.) *Employee Engagement in Theory and Practice*. London: Routledge.
- Schuck, B., & Rose, K. (2013) Reframing employee engagement within the context of meaning and purpose implications for HRD, *Advances in Developing Human Resources*, 15 (4), p.341-355 https://www.researchgate.net/publication/258123706_Reframing_Employee_Engagement_Within_the_Context_of_Meaning_and_Purpose_Implications_for_HRD
- Sheldon, M. K., Truban, D. B., Brown K. G., Barrick M. R., & Judge, T. A. (2003). Applying self-determination theory to organizational research. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 22, 357-393
- Stinglhamber, F., Bentein, K., & Vandenberghe, C. (2004). Congruence de valeurs et engagement envers l'organisation et le groupe de travail. *Psychologie du Travail et des Organisations*, 10, 165-187
- Welch, M. (2011) The evolution of the employee engagement concept: communication implications, *Corporate Communications: An International Journal*, 16 (4), p.328-346

Littérature managériale sur l'engagement

- Bershin, J. (2015) *Becoming irresistible, a new model for employee engagement*.
- Eisenhower, T. (2014). Who the hell wants to work for you? *Mastering employee engagement*. E-book, p. 100
- Forest, J., Crevier-Braud, L., & Gagné, M. (2009). Mieux comprendre la motivation au travail. Ordre des conseillers en ressources humaines agréés <https://ordrecrha.org/recherche?r=mieux+comprendre+la+motivation+au+travail>
- Gallup (2020). *Employee Engagement and Performance: Latest Insights from the World's Largest Study*, p.8 <https://www.gallup.com/workplace/321032/employee-engagement-meta-analysis-brief.aspx>
- L'Observatoire de l'engagement (2019). L'engagement à l'épreuve du réel : QUID du manager de proximité ? p.40 <http://observatoire-engagement.org/etudes/>
- Wellcom (2016). Valeurs, transformations et engagement <https://www.wellcom.fr/communiques/valeurs-creatrice-plus-dengagement-ou-levier-transformation>

Littérature scientifique sur la raison d'être, les entreprises à mission

- Memon, K.R., Ghani, B., & Khalid S. (2020) The relationship between corporate social responsibility and employee engagement - A social exchange perspective, *International Journal of Business Science and Applied Management*, 15 (1), p.16
- Pietrancosta, A. (2019) Intérêt social et raison d'être. Considérations sur deux dispositions clés de la loi Pacte amendant le droit commun des sociétés. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 4, p.55-59
- Resche, C. (2005) Les mission statements des grandes entreprises cotées en Bourse: prélude à l'étude d'un genre particulier de textes dictés par plusieurs contextes. *ASP la revue du GERAS*, 47-48, p.5-30 <https://journals.openedition.org/asp/656?lang=en>
- Segrestin, B., & Parpaleix, L.-A. (2019) L'entreprise à mission comme vecteur de long terme. *Annales des Mines - Réalités industrielles*, 4, p.39-44

Littérature grand public sur la raison d'être, les entreprises à mission

- Des Enjeux et des Hommes, & Management&RSE (2020) La raison d'être de l'entreprise, tirons les leçons de l'expérience, p.14 <https://www.desenjeuxetdeshommes.com/guides/la-raison-detre-de-lentreprise-tirons-les-lecons-de-lexperience/>
- Harvard Business Review (2015) The business case for purpose. A Harvard Business Review Analytic Services Report, p.15 <https://hbr.org/sponsored/2015/10/the-business-case-for-purpose>
- No Com (2019) Raison d'être. Le baromètre. Enquête Ifop pour No Com, p.30 <https://www.nocom.com/no-com-en-partenariat-avec-tikehau-capital-et-lessec-business-school-revele-les-resultats-dune-etude-de-reference-sur-la-raison-detre/>

Méthodologie de l'étude

Cette étude est une collaboration entre BearingPoint et l'EDHEC NewGen Talent Centre, sous la forme d'une enquête quantitative et d'entretiens qualitatifs.

L'enquête a été conduite pendant la crise sanitaire du Covid-19 et tient donc compte de cette situation.

La première partie de cette étude, concernant la vision et les attentes des jeunes générations vis-à-vis du monde du travail, s'appuie sur une enquête quantitative réalisée entre février et juillet 2020, auprès de 954 étudiants et jeunes professionnels issus de l'enseignement supérieur, universités et grandes écoles de commerce et d'ingénieurs françaises, ainsi que sur une campagne d'entretiens individuels menés auprès de jeunes professionnels en poste. Le questionnaire a été établi par des spécialistes en études statistiques.

La seconde partie de cette étude, relative aux réponses apportées par les entreprises pour répondre aux attentes en matière d'engagement des jeunes générations, présente les résultats de l'enquête qualitative, menée au travers d'une quinzaine d'entretiens individuels, semi-directifs et approfondis. Ces entretiens ont été réalisés auprès d'un panel de Directeurs des Ressources Humaines, de Responsable de la Marque Employeur ou de Responsable de l'engagement collaborateurs de grandes entreprises françaises, entre septembre et novembre 2020.

Les entreprises ont été interrogées sur les axes suivants :

- La vision et les attentes des jeunes générations vis-à-vis de l'entreprise
- Les stratégies mises en place par les entreprises pour répondre à ces attentes
- Les actions opérationnelles mises en œuvre dans ce cadre
- La définition de leur raison d'être, dans le cadre de la loi Pacte
- Les effets de la crise du Covid-19 sur leurs politiques et actions opérationnelles, en matière d'engagement

Parmi les entreprises interrogées, celles citées dans ce livre blanc sont : Air France, Aviva, BNP Paribas, Engie, GrandVision, Harmonie Mutuelle, La Poste, L'Oréal, MGEN, Orange, Plastic Omnium, Réseau Club Bouygues Télécom (RCBT), SNCF, et Société Générale.

Les résultats de cette enquête, sous forme de verbatims précisément retranscrits, ont ensuite été analysés par l'équipe de consultants experts.

Les contributeurs

Le NewGen Talent Centre est le centre d'expertise de l'EDHEC Business School sur les aspirations professionnelles, comportements et compétences des nouvelles générations

- Manuelle Malot est Directrice Carrières et Prospective de l'EDHEC Business School. Spécialiste de l'insertion professionnelle, elle a fondé en 2013 le NewGen Talent Centre, centre d'expertise sur les nouvelles générations. Spécialiste des Graduate programmes d'entreprise en France, diplômée de l'EDHEC et d'un 3^{ème} cycle du CELSA Paris IV Sorbonne. Elle contribue régulièrement en tant qu'expert carrière et nouvelles générations sur plusieurs médias.
- Geneviève Houriet Segard, PhD, est ingénieur de recherche à l'EDHEC NewGen Talent Centre et a collaboré avec la Chaire EDHEC Open Leadership for Diversity and Inclusion. Elle travaille depuis plusieurs années sur des problématiques socio-économiques et d'emploi avec une dimension générationnelle. Elle est titulaire d'un doctorat en démographie économique de Sciences Po Paris et d'un Master en management de la RSE de l'IAE Gustave Eiffel – UPEC.
- Caroline Rubin est responsable d'études à l'EDHEC NewGen Talent Centre. Elle a une expérience d'études statistiques et économiques au sein de diverses institutions et d'analyste marketing et digitale au sein de France Télévision.

Professeurs à l'EDHEC Business School

- Bastiaan van der Linden, PhD, est professeur associé de RSE à l'EDHEC Business School et directeur du MSc in Global and Sustainable Business. Il est titulaire d'un doctorat de l'Université Radboud. Ses recherches se situent à l'intersection entre l'éthique, les affaires et la stratégie/gouvernance et elles ont été publiées dans d'importantes revues d'éthique des affaires : Business Ethics Quarterly et Journal of Business Ethics. Il est corédacteur en chef du Business and Professional Ethics Journal.
- Serge P. da Motta Veiga, PhD, est professeur de gestion des ressources humaines à l'EDHEC Business School. Il est titulaire d'un doctorat en gestion des ressources humaines et en comportement organisationnel de l'Université du Missouri. Ses recherches portent sur les facteurs dynamiques dans les questions relatives à l'emploi, à la gestion de carrière et à la gestion des talents. Ses travaux ont été publiés dans des revues de premier plan, notamment le Journal of Applied Psychology, Personnel Psychology, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Human Resource Management, Journal of Business Ethics, Journal of Vocational Behavior et le Journal of Organizational Behavior.

Equipe de rédaction

- Olivier Parent du Châtelet est associé chez BearingPoint. Il appartient à l'équipe People & Strategy et est plus particulièrement en charge du pôle de conseil en Ressources Humaines. Dans ce cadre, il accompagne, depuis plus de 25 ans, les entreprises et les administrations dans leurs projets de transformation RH (élaboration de politiques RH au service de transformations business, transformation de la fonction RH, optimisation de la valeur ajoutée RH en tirant profit des nouvelles technologies (SIRH, Digital RH, Big Data, etc.). En plus de ses missions de conseil, Olivier supervise régulièrement la publication d'études RH menées par BearingPoint, comme la Gestion des Talents en environnement international, la Gestion des Seniors en entreprise, les nouvelles modalités de Formation et d'Apprentissage ou l'impact sur la fonction RH des lois Macron en matière de Dialogue Social.
- Capucine Alvin est consultante au sein de l'équipe People & Strategy, spécialisée sur les sujets de transformation RH : optimisation de la fonction RH et refonte des politiques RH, en particulier en matière de gestion des compétences et d'expérience collaborateur.
- Manon Castello est consultante au sein de l'équipe People & Strategy, spécialisée sur les sujets de transformation de transformation RH : optimisation de la fonction RH et refonte des politiques RH, en particulier en matière de recrutement, de GPEC et d'expérience collaborateur.
- Anne-Sophie Laskri est consultante au sein de l'équipe People & Strategy, spécialisée sur les sujets de transformation RH : optimisation de la fonction RH et refonte des politiques RH, en particulier en matière de recrutement et d'expérience collaborateur.
- Lisa Neuschwander est consultante au sein de l'équipe People & Strategy, spécialisée sur les sujets de transformation RH : optimisation de la fonction RH et refonte des politiques RH, en particulier en matière de gestion des temps, de rémunération et d'expérience collaborateur.

Marketing & Communication

- Sophie Hamon, équipe Marketing de BearingPoint
- Angélique Tourneux, équipe Marketing de BearingPoint

Remerciements

Nous tenons à remercier particulièrement les personnes interviewées pour leurs éclairages et retours d'expérience :

- Janet Dekker, Directrice Générale Adjointe Ressources Humaines, Air France-KLM
- Jean François Ode, Directeur des Ressources Humaines, Aviva France
- Nadia Guermazi-Renucci, Directrice Recrutement, Mobilité & Formation France, BNP Paribas
- Valérie Bocciarelli, Responsable Marque Employeur & Marché de l'Emploi, BNP Paribas
- Jérôme Barbier, Directeur des Ressources Humaines RCBT, Bouygues Telecom (RCBT)
- Anne Le Gac, Responsable du service marque employeur et communication RH, Engie
- Sanaa Nahla, Responsable des relations académiques Groupe, Engie
- Agnès Penchaud, Directrice de la Richesse Humaine GrandVision France, GrandVision
- Solène Hebert, Directrice des Ressources Humaines, Direction Engagement et Coopérations, Harmonie Mutuelle
- Valérie Decaux, Directrice Générale Adjointe, Directrice des Ressources Humaines Groupe, La Poste
- Jean Claude Legrand, Directeur Général des Relations Humaines, L'Oréal
- Frédéric Pauthier, Directeur des Ressources Humaines et Affaires Générales, MGEN
- Line Pelissier, Directrice Itinéraires professionnels et reconnaissance, Orange
- Jean-Sébastien Blanc, Directeur des Ressources Humaines/HR Executive Vice President, Plastic Omnium
- Héloïse Ficara, Chargée de la communication interne, Plastic Omnium
- Jacques Guillot, Directeur des Ressources Humaines Groupe, Ramsay Santé
- Catherine Woronoff Argaud, Responsable Politique Recrutement & Promesse employeur, SNCF
- Clémence Le Rhun, Cheffe de Cabinet de la DRH Groupe et directrice de programme en charge de la transformation RH, Société Générale
- Marie-Isabelle Filliette, Talent Acquisition, Total

À propos de BearingPoint

BearingPoint est un cabinet de conseil en management et technologie indépendant aux racines européennes et à la couverture mondiale.

Le cabinet est structuré autour de trois entités. La première couvre les activités de conseil en mettant clairement l'accent sur les domaines d'expertises clés du cabinet à développer dans le monde entier. La deuxième fournit des solutions technologiques avancées combinant conseil et logiciel, et offre des services gérés à forte valeur ajoutée aux clients. La troisième se concentre sur des investissements innovants ; par exemple dans des solutions logicielles très spécifiques permettant de répondre aux exigences réglementaires ou d'accompagner la transformation numérique. Elle a également pour vocation d'explorer des business models innovants avec les clients et les partenaires, en favorisant la création d'écosystèmes, le financement et le développement de start-ups.

BearingPoint compte parmi ses clients les plus grandes organisations mondiales publiques et privées; fort d'un réseau international de plus de 10 000 collaborateurs, BearingPoint accompagne ses clients dans plus de 75 pays et les aide à obtenir des résultats mesurables et durables.

Pour plus d'informations :

Site web: www.bearingpoint.com/fr-fr

LinkedIn: www.linkedin.com/company/bearingpoint

Twitter: @BearingPoint_FR

Contact

Olivier Parent du Châtelet

Associé

olivier.parentduchatelet@bearingpoint.com

À propos de l'EDHEC Business School

Implantée à Lille, Nice, Paris, Londres, Singapour, forte de 100 nationalités sur ses campus et de partenariats avec 280 universités parmi les meilleures au monde, l'EDHEC est une école résolument internationale et connectée au monde des affaires. Avec plus de 40 000 diplômés dans 120 pays, elle constitue une communauté de leaders engagés. Leur objectif : agir concrètement pour faire face aux grands défis économiques, sociaux, technologiques et environnementaux du monde. L'école a développé un modèle unique, fondé sur une recherche utile à la société, aux entreprises et aux étudiants. L'EDHEC est ainsi aujourd'hui tout à la fois un lieu d'excellence, d'innovation, d'expérience et de diversité, propre à impacter les générations futures dans un monde en profond bouleversement. Avoir un impact positif sur le monde est notre raison d'être.

L'EDHEC en chiffres :

- 8600 étudiants en formation initiale, 184 professeurs et chercheurs, 11 centres d'expertise
- 5 campus et une plateforme dédiée à des programmes certifiants et diplômants 100% Online : EDHEC Online
- Un portefeuille complet de 23 programmes destinés aux décideurs de demain : des Bachelors (BBA et BSc), le programme Grande Ecole, un Master in Management, des Masters of Science (MSc), des MBA (Full time et Executive MBA), un PhD en Finance
- Une offre EDHEC Executive Education qui propose un portefeuille riche de programmes certifiants et diplômants pour managers, dirigeants et entrepreneurs

Le NewGen Talent Centre est le centre d'expertise de l'EDHEC sur les aspirations, comportements et compétences des nouvelles générations.

Créé en mai 2013 sous la direction de Manuelle Malot, l'EDHEC NewGen Talent Centre répond aux problématiques d'attraction, fidélisation et engagement des nouvelles générations dans les entreprises.

Contact

Manuelle Malot

Directrice de l'EDHEC NewGen Talent Centre

manuelle.malot@edhec.edu

Contacts

Olivier Parent du Châtelet
Associé BearingPoint
olivier.parentduchatelet@bearingpoint.com

Manuelle Malot
Directrice de l'EDHEC NewGen Talent Centre
manuelle.malot@edhec.edu