



**HAL**  
open science

# Motivation et implication des salariés au travail : un enjeu au cœur des stratégies

Clara Laborie

► **To cite this version:**

Clara Laborie. Motivation et implication des salariés au travail : un enjeu au cœur des stratégies. Gestion et management. 2019. dumas-02351672

**HAL Id: dumas-02351672**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02351672v1>**

Submitted on 6 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



# Motivation et implication des salariés au travail

Un enjeu au cœur des stratégies RH

**Présenté par : LABORIE Clara**

**Entreprise d'accueil : Firmenich Belgium SA**  
9 avenue Jean-Etienne Lenoir,  
1348 Ottignies-Louvain-le-Neuve (Belgique)

**Date de stage : du 08/04/19 au 23/08/19**

**Tuteur entreprise : WALAFFE Caroline**  
**Tuteur universitaire : BORNARD Fabienne**

**Master 1 (FI)**  
**Master de Gestion des Ressources humaines**

**2018 - 2019**

# Motivation et implication des salariés au travail

Un enjeu au cœur des stratégies RH

**MÉMOIRE  
DE STAGE**

Présenté par :  
**LABORIE Clara**

Date de stage :  
**08/04/19 au 23/08/19**

**Master 1 (FI) de Gestion des Ressources  
Humaines (2018 - 2019)**

Entreprise d'accueil : **Firmenich**

Tuteur entreprise : **WALAFFE Caroline**

Tuteur universitaire : **BORNARD Fabienne**





Avertissement :

Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## RÉSUMÉ

En 1992, le professeur Maurice Thévenet a défini la motivation comme « *une force irrépressible qui vous pousse à travailler.* » Dans la sphère professionnelle, comme dans la vie privée, nous agissons de telle ou telle manière, dans un objectif précis. Ce but peut émaner de notre propre désir et donc susciter une motivation extrêmement puissante ; mais il peut aussi nous être imposé par autrui, notamment au travail, ce qui a un impact sur notre motivation et la rend plus ou moins forte. Dans ce cas, l'implication déployée pour réaliser une tâche et la motivation ressentie à l'idée de l'accomplir, vont être guidées par une multitude d'autres facteurs : envie de reconnaissance, de rémunération, peur de la sanction, etc.

C'est pourquoi, plus un salarié est motivé et impliqué dans son travail, plus l'entreprise générera des résultats positifs à tous points de vue. Elle a en effet, de nombreux intérêts à favoriser la motivation et l'implication de ses collaborateurs. C'est d'abord un enjeu de productivité, de performance et de croissance économique. C'est également un enjeu d'image et de représentation envers l'extérieur (fournisseurs, clients, candidats, écoles, opinion publique, etc.) Enfin, c'est aussi un enjeu important de cohésion interne pour l'entreprise.

Néanmoins, malgré l'importance de ces enjeux, il n'est pas si simple de mettre en place des outils et des processus qui assurent une motivation et une implication fortes de l'ensemble des salariés sur le long terme. Les priorités sont parfois ailleurs et ces démarches demandent du temps, de l'investissement et un renouvellement perpétuel. Des variables très difficiles à gérer pour la direction.

Pourtant, dans un contexte économique si concurrentiel, c'est un enjeu capital pour toute entreprise souhaitant pérenniser son activité. Nous en verrons un exemple à Louvain-la-Neuve en Belgique, au sein de la filiale belge de la société multinationale Firmenich. (399 mots)

## SAMENVATTING

In 1992 definieerde professor Maurice Thévenet de motivatie als "*een onweerstaanbare kracht die je naar het werk drijft*". In de professionele sfeer, zoals in het privé-leven, handelen we op een specifieke manier, voor een specifiek doel. Dit doel kan voortkomen uit ons eigen verlangen en zo een buitengewoon krachtige motivatie opwekken; maar het kan ons ook door anderen worden opgelegd, vooral op het werk, wat van invloed is op onze motivatie en het meer of minder sterk maakt. In dit geval zal de implicatie die wordt gebruikt om een taak uit te voeren en de motivatie om dit te bereiken, worden geleid door een groot aantal andere factoren: afgunst op erkenning, vergoeding, angst voor straf, etc.

Dat is de reden waarom hoe meer gemotiveerd en betrokken een medewerker is, des te positiever het bedrijf zal zijn in alle opzichten. Het heeft inderdaad veel interesses om de motivatie en betrokkenheid van zijn werknemers te stimuleren. Het gaat vooral om productiviteit, prestaties en economische groei. Het is ook een kwestie van imago en representatie naar buiten toe (leveranciers, klanten, kandidaten, scholen, publieke opinie, etc.) Tenslotte is het ook een belangrijke kwestie van interne cohesie voor het bedrijf.

Ondanks het belang van deze kwesties is het echter niet zo eenvoudig om hulpmiddelen en processen in te voeren die zorgen voor een sterke motivatie en betrokkenheid van alle medewerkers op de lange termijn. De prioriteiten zijn soms elders en deze benaderingen vragen tijd, investeringen en voortdurende vernieuwing. Variabelen erg moeilijk te beheren voor management.

In een dergelijke competitieve economische context is het echter een cruciale kwestie voor elk bedrijf dat zijn activiteit wil voortzetten. We zullen een voorbeeld zien in Louvain-la-Neuve in België, in de Belgische dochteronderneming van de multinationale onderneming Firmenich. (288 woorden)

## SUMMARY

In 1992, Professor Maurice Thévenet defined motivation as « *an irrepresible strength which drive you to work.* » In the world of work, as in the private lives, we take action in one way or another for a specific purpose. This goal can emanate from our own desire and thus generate an extremely powerful motivation, but it can also be forced by another person, especially at work, making it our motivation more or less strong. In this case, involvement delivered to perform a task and motivation resented to accomplish it, are going to be guided by a host of other factors: craving for recognition, wage, fear of punishment, etc.

That's why, more an employee is motivated and involved in his work, more the company will be generated some positive outcomes from all points of view. Indeed, a company has many interests to promote motivation and involvement of its employees. At first, there is a productivity, performance and growth economic stake. That is also a representation and depiction stake towards outside (providers, customers, candidates, schools, public opinion, etc.) Finally, there is an important stake of inner cohesion.

Nevertheless, in spite of significance of these stakes, it is not that simple to establish some tools and process which ensure strong motivation and involvement of all employees over the long term. Priorities are often somewhere else, and these approaches require time, investment and a perpetual renewal: what are very difficult to manage.

However, in a very competitive economic environment, that is a capital stake to a company that wishes sustain its activity. We will see an example in Louvain-la-Neuve (Belgium), within the company Firmenich. (270 words)

**MOTS CLÉS :** implication et motivation au travail, ressources humaines, performance, intégration, bien-être, Belgique, Firmenich.

**TREFWOORDEN:** betrokkenheid en drijfveer op het werk, menselijk kapitaal, prestatie, integratie, welzijn, België, Firmenich.

**KEY WORDS:** involvement and motivation at work, human resources, performance, integration, well-being, Belgium, Firmenich.

## REMERCIEMENTS

J'adresse mes remerciements aux personnes qui m'ont aidé à la réalisation de ce mémoire.

Avant tout, je souhaite remercier l'entreprise Firmenich de m'avoir accueilli durant cinq mois dans le cadre de ce stage universitaire. Je remercie plus particulièrement Caroline WALAFFE, directrice des ressources humaines chez Firmenich Belgium, ainsi que mes collègues Madeleine RENNINGER et Pauline BERCK, pour leur accueil, la qualité et la variété des tâches qu'elles m'ont confié durant ce stage. Cette expérience aurait été formatrice et enrichissante, grâce à elles.

Je souhaite ensuite remercier l'équipe pédagogique de l'IAE de Grenoble, qui m'a accompagné dans mon travail, et plus particulièrement ma tutrice Fabienne BORNARD, qui a suivi mon évolution et m'a apporté de précieux conseils pour la rédaction de ce mémoire de stage.

Je souhaite enfin remercier Christine et Jack De Keyser, qui m'ont accueilli et logé durant ces vingt semaines de stage et m'ont soutenu lors de la rédaction de ce mémoire. Tous deux m'ont été d'une grande aide et d'un soutien indéfectible. Je leur suis très reconnaissante et les remercie infiniment pour leur générosité.



# SOMMAIRE

<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION.....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1 - UN ENJEU DE PERFORMANCE, DE PRODUCTIVITE ET DE CROISSANCE .....</b>	<b>15</b>
CHAPITRE 1 - IMPLIQUER LES SALARIES DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE .....	16
I. <b>Pourquoi cette démarche a-t-elle tant d'importance ? .....</b>	<b>16</b>
II. <b>Un processus qui doit débuter dès l'arrivée des salariés dans l'entreprise et se poursuivre tout au long de leur carrière .....</b>	<b>17</b>
III. <b>Des employés motivés et impliqués : un gage de performance et de rentabilité ?.....</b>	<b>22</b>
CHAPITRE 2 - LIMITER LES COUTS FINANCIERS ET HUMAINS .....	23
I. <b>Les dépenses liées à la désimplication et à la démotivation des salariés .....</b>	<b>23</b>
II. <b>Investir pour favoriser la motivation et l'implication de ses salariés : une démarche elle-même très couteuse, mais rentable .....</b>	<b>26</b>
<b>PARTIE 2 - UN ENJEU D'IMAGE ET DE REPRESENTATION POUR L'ENTREPRISE .....</b>	<b>28</b>
CHAPITRE 3 - LA « MARQUE EMPLOYEUR » .....	29
I. <b>Un outil de démarcation face à la concurrence qu'il faut savoir communiquer.....</b>	<b>30</b>
II. <b>Un moyen d'attraction et de fidélisation des talents .....</b>	<b>32</b>
CHAPITRE 4 - LA RSE ET L'INTERET DE LA CERTIFICATION .....	38
I. <b>La RSE : un outil de motivation et d'implication des salariés ? .....</b>	<b>38</b>
II. <b>L'intérêt de la labellisation dans le cadre de la RSE.....</b>	<b>40</b>
<b>PARTIE 3 - UN ENJEU DE COHESION SOCIALE INTERNE.....</b>	<b>46</b>
CHAPITRE 5 - L'IMPLICATION DES SYNDICATS.....	47
I. <b>L'importance des syndicats en Belgique .....</b>	<b>47</b>
II. <b>Le rôle fondamental des syndicats dans le quotidien des salariés.....</b>	<b>50</b>
III. <b>Le taux de syndicalisation est-il vraiment en expansion en Belgique ? .....</b>	<b>53</b>
CHAPITRE 6 - FAVORISER LE BIEN-ETRE DES SALARIES ET LA CONVIVIALITE : UN MOYEN EFFICACE D'ACCROITRE LEUR IMPLICATION ET LEUR MOTIVATION ? .....	55
I. <b>Les aménagements permanents destinés au bien-être des salariés .....</b>	<b>55</b>
II. <b>L'organisation régulière d'ateliers et de journées pour lutter contre le stress au travail .....</b>	<b>58</b>
III. <b>Un « comité des fêtes » destiné à organiser tous les évènements festifs de l'année .....</b>	<b>60</b>
CHAPITRE 7 - RECOMPENSER LA PERFORMANCE ET PROMOUVOIR LES ECHANGES ENTRE SALARIES .....	62
I. <b>Une application de partage interactive pour favoriser les échanges .....</b>	<b>62</b>
II. <b>Des cérémonies qui récompensent la performance des salariés .....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>65</b>

## AVANT-PROPOS

*Firmenich* est une entreprise de l'industrie chimique qui crée, produit et commercialise des fragrances et des arômes, pour de grandes marques de la parfumerie et de l'industrie agro-alimentaire. Fondée à Genève en 1895, c'est une société anonyme (SA) suisse familiale non cotée en bourse. Elle regroupe soixante-six filiales réparties sur les cinq continents et emploie plus de 7000 collaborateurs, pour un chiffre d'affaire de 3,7 milliards de francs suisses (2018).

*Firmenich* prend en charge la création de fragrances et d'arômes, de leur création par les ingénieurs aromaticiens, à la commercialisation des produits, en passant par la production industrielle en usine. Son activité se découpe en trois grandes catégories. La première, la plus importante, est la création de fragrances pour les parfumeurs. *Firmenich* est ici leader du marché mondial. La deuxième, la plus vaste, est celle de la création d'arômes pour les entreprises des industries agro-alimentaire, cosmétique et sanitaire. *Firmenich* conçoit des arômes aussi bien pour les boissons froides et chaudes, que pour les produits alimentaires, les cosmétiques, les produits ménagers, etc. Enfin, la troisième activité est celle de la fabrication de matières premières pour alimenter les deux précédentes ; par exemple, l'extraction de plantes et de fruits pour concevoir, produire et commercialiser les produits les arômes et les fragrances de la société.



Figure 1 - Logo officiel de la société Firmenich

En Belgique, la filiale du groupe, appelée *Firbell*, est installée dans une zone industrielle au sud de Bruxelles, à Louvain-la-Neuve, où elle emploie plus de deux-cent trente salariés, sur plus de 30 000m<sup>2</sup> de surface. Cette filiale a pour principale activité, l'aromatisation de boissons froides : « clairs », « émulsions » et « jus », autrement dit : eaux aromatisées, sodas, et jus de fruits et légumes. Elle a aussi le rôle de « *sampling* », c'est-à-dire qu'elle est le centre européen de fabrication d'échantillons pour les clients de l'ensemble des filiales européennes du groupe.

Les produits fabriqués par l'usine s'exportent aux quatre coins du globe, mais essentiellement en Afrique et dans les pays de l'Est, ainsi qu'en Europe occidentale, dans une moindre mesure.

Le service des ressources humaines (RH) de *Firbell* est basé dans les mêmes locaux que l'usine, ainsi que la direction générale et les autres services administratifs de la filiale. Il est composé d'une directrice des ressources humaines (DRH), qui s'occupe principalement de la formation, de la GPEC, des tableaux de bord sociaux et des relations syndicales. Elle est assistée de deux employées. La première s'occupe du « *payroll* » : la gestion de paie, de la mutuelle et de l'inscription des dépenses RH dans les différents « *cost centers* » : centre de coûts. La seconde s'occupe essentiellement de la gestion des contrats de travail, de la mise en œuvre des formations, des évaluations et du recrutement, etc. Toutes trois ont finalement des tâches très variées à exécuter et travaillent en étroite collaboration sur tous les projets mis en œuvre par la direction générale du groupe.



Figure 2 - Photo de l'usine Firmenich à Louvain-la-Neuve (Belgique) - Espace d'expédition des produits finis

## INTRODUCTION

En 1992, le professeur Maurice Thévenet a défini la motivation comme étant « *une force irréprouvable qui vous pousse à travailler* »<sup>1</sup>. Depuis le XX<sup>ème</sup> siècle, de nombreux auteurs et notamment des universitaires comme Maurice Thévenet, ont cherché à définir quelles étaient les sources de la motivation et de l'implication des salariés dans l'organisation. Don Hellriegel, professeur à la *Texas A&M University* (États-Unis), a quant à lui défini la motivation comme étant « *des forces qui agissent sur une personne ou en elle-même pour la pousser à se conduire d'une manière spécifique, orienté vers un objectif* » (2006)<sup>2</sup>.

Depuis les années 1930-1940, plusieurs courants théoriques ont travaillé sur la question de la motivation et de l'implication des salariés dans leur travail. Les premières analysaient la motivation humaine par la satisfaction de ses besoins. Le pionnier en la matière est célèbre pour sa représentation pyramidale des cinq besoins (1958)<sup>3</sup> : le psychologue Abraham Maslow. L'idée est qu'un individu cherche avant tout à satisfaire ses besoins. Sa motivation résulte de sa volonté à combler ces besoins. Dès qu'un besoin est satisfait, il perd donc son rôle de motivateur et va être remplacé par un besoin supérieur. Les besoins « physiologiques » (manger, boire, dormir) sont au bas de l'échelle. S'ils sont satisfaits, l'individu cherche à combler les besoins supérieurs. D'abord « la sécurité », puis « l'appartenance » (amour, amitié) et enfin, « l'estime » (estime de soi) et « l'accomplissement », au sommet de la hiérarchie. Ces deux derniers besoins sont moins vitaux que les précédents, mais essentiels pour le bien-être de l'individu en société. La satisfaction des besoins supérieurs passe essentiellement par l'accomplissement au travail. A noter qu'ils ne sont pas perçus de la même façon par tout le monde, selon le pays, le niveau de richesse, l'ambition personnelle, la façon dont on considère la « réussite », etc. C'est un modèle qui est culturellement enraciné.

Trois ans plus tard, un autre psychologue David Mac Lelland étudie les ressorts de la motivation à travers une théorie critique de la pyramide de Maslow. Il est l'auteur de la théorie des besoins d'accomplissement, d'appartenance et de pouvoir (1961)<sup>4</sup>, qui les catégorise dans une logique plus en lien avec le milieu professionnel. Il en résulte une distinction entre deux types de sources de la motivation : les actions résultant de choix personnels, et celles prédéterminées par les caractéristiques sociologiques des individus.

---

<sup>1</sup> **THÉVENET Maurice.** *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : Liaisons, 1992. 205 pages.

<sup>2</sup> **HELLRIEGEL Don** et al. *Management des organisations*. De Boeck supérieur, 2006.

<sup>3</sup> **MASLOW Abraham.** *Motivation and Personality*. 1954

<sup>4</sup> **MAC LELLAND.** *The Achieving Society*. The Free Press, 1961.



Puis, d'autres théories vont analyser plus en profondeur le processus de motivation. Là encore, se sont essentiellement des experts en psychologie qui vont mener ces travaux, comme Burrhus Frederic Skinner, avec sa théorie de la motivation par le renforcement, inspirée des travaux du médecin psychologue Ivan Pavlov. On retrouvera aussi une théorie dite de « l'attente », ou encore celle de « l'équité », dans laquelle s'inscrit le psychologue Léon Festinger avec sa théorie de la dissonance cognitive, apparue pour la première fois en 1954<sup>5</sup>. Il en ressort que le sentiment d'injustice a des conséquences fortes sur le comportement des salariés, qui vont accroître ou diminuer leur implication jusqu'à un niveau qu'ils jugent équitable.

Dans le tournant des années 2000, de « nouvelles » théories de la motivation vont apparaître. Elles donneront une analyse détaillée des causes de la motivation au travail, de leur nature et de leurs conséquences pour l'organisation. En 2002, Edward L. Deci et Richard M. Ryan, éditent leurs conclusions sur le sujet, après plus de vingt ans de travail : la théorie de l'autodétermination<sup>6</sup>. Ils y distinguent deux types de motivation : la motivation intrinsèque et la motivation extrinsèque. Pour la première, l'individu choisit de faire une action pour le plaisir et la satisfaction qu'il ressent en la réalisant. Le but de l'action est d'être satisfait instantanément par le fait même de la réaliser. Pour la seconde, l'individu réalise l'action dans le but d'avoir des rétributions, un retour à court terme (salaire, primes) ou long terme (décrocher un marché, se voir féliciter pour sa performance, etc.) La motivation intrinsèque est donc bien plus puissante que la motivation extrinsèque, qui est souvent imposée par une volonté extérieure, car l'individu a besoin d'être à l'origine de ses actions et d'y trouver une source de motivation personnelle et intrinsèque. Cette dernière suscite l'intérêt, l'implication, la persistance, la performance, la créativité et le bien-être des individus. Dans le milieu professionnel, l'intérêt est de faire en sorte que les salariés réalisent leurs tâches de travail avec une source de motivation forte, durable et personnelle.

Dans le même temps, il y eut aussi les travaux du professeur Steven E. Hobfoll et sa théorie sur la conservation des ressources, établie entre 1989 et 2001<sup>7</sup>. Il est le premier à mettre en relation la notion de motivation et le stress au travail, qui est selon lui, une réaction à la menace de perte effective de ressources matérielles, immatérielles, personnelles ou interpersonnelles. L'individu est alors motivé, soit pour conserver ses ressources, soit pour les récupérer en cas de perte réelle.

Ces dernières années, de très nombreuses disciplines des sciences humaines et sociales ont travaillé sur ce sujet, et notamment la gestion. On quitte alors le domaine de la socio-psychologie, qui avait jusqu'alors l'exclusivité de la question. L'objectif est de réfléchir et de proposer des clés et des outils

---

<sup>5</sup> SKINNER Burrhus Frederic. *L'analyse expérimentale du comportement*. 1969.

<sup>6</sup> DECI Edward et RYAN Richard. *Handbook of Self-Determination Research*. University of Rochester Press, 2002.

<sup>7</sup> HOBFOLL Steven. *Conservation of resources theory*. Chicago: Rush University Medical center, 2001.

de gestion pour les administrateurs d'entreprises, notamment les dirigeants RH, afin de stimuler l'implication et la motivation au travail. Un sujet de plus en plus complexe à traiter à une époque où le numérique révolutionne les rapports sociaux et les conditions de travail, et où il devient très difficile de fidéliser les salariés, notamment la jeunesse, en quête perpétuelle de changement et de nouvelles expériences.

On peut donc définir la motivation au travail comme la volonté d'un individu de fournir un certain effort pour atteindre les objectifs qui sont attendus de lui par son entreprise et/ou ses collaborateurs, tout en satisfaisant un besoin personnel. Plus les objectifs attendus par l'organisation coïncident avec les attentes et les besoins personnels du travailleur, plus ce dernier sera satisfait et motivé par son travail.

On peut ensuite définir l'implication au travail comme étant la mise en œuvre concrète de la motivation du salarié dans son travail. C'est l'ensemble des attitudes du salarié vis-à-vis de son employeur et de l'entreprise, qui découle de son niveau de motivation et se traduit par un niveau d'engagement et une réalisation consciencieuse de ses tâches. L'implication est différente de la satisfaction, qui est un état émotionnel, une réaction affective du salarié face à une situation de travail. Elle est aussi différente de la motivation, qui est le moteur de l'engagement, le processus psychologique qui le déclenche. L'implication se manifeste par le niveau d'engagement, d'identification et d'attachement du salarié à son emploi et à son entreprise. Un salarié dit « impliqué » dans son travail, a conscience d'avoir un rôle professionnel et par conséquent des responsabilités à tenir. C'est pourquoi, dire qu'un salarié a une « conscience professionnelle », signifie qu'il est convaincu que son rôle dans l'organisation a de l'importance et qu'il doit pour cela être à la hauteur de ses responsabilités. Une attitude qui n'est pas propre aux fonctions d'encadrement et de direction, et que l'on peut tout à fait retrouver chez des travailleurs au plus bas niveau de la hiérarchie professionnelle.

Implication et motivation sont donc deux dynamiques qui vont de pair et s'entraînent l'une l'autre, vers le moins comme vers le plus. Tout dépend en réalité du niveau de satisfaction du salarié. En effet, lorsqu'un salarié s'implique dans son travail, donne le meilleur de lui-même, est motivé à remplir les objectifs que son organisation attend de lui, il attend nécessairement, même inconsciemment, un retour sur cet investissement. Par exemple : une reconnaissance de la part de son entreprise ou de ses collaborateurs, une récompense financière ou professionnelle, un retour positif de la clientèle, etc. Ce retour sur investissement peut se manifester de très nombreuses manières, mais a toujours le même effet : il procure de la satisfaction au salarié, un sentiment de plaisir, de joie, de fierté,

d'amour-propre, etc. Si cette satisfaction est à la hauteur de ce que le salarié attendait, il sera motivé et s'investira de plus belle dans son travail. Lorsqu'il salarié arrive dans une organisation, il adopte la plupart du temps une attitude très positive au début. Il est motivé et s'implique dans son travail, car il doit se former au poste qu'il occupe et faire ses preuves. Cependant, s'il n'a aucun retour sur son travail et qu'il n'en retire aucune satisfaction, sa motivation et son implication vont rapidement diminuer.

D'où l'importance pour l'organisation de veiller à ce que leurs salariés soient satisfaits par leur emploi. Les managers doivent donc donner des objectifs atteignables, valoriser toutes les compétences de leurs subordonnées et favoriser le dialogue et les méthodes de travail participatives, s'ils veulent être garantis de leur motivation et de leur implication.

Dans la réalité, ce schéma idéal n'est toujours simple à mettre en place. Les managers servent souvent de tampon entre une direction exigeante et des salariés surmenés ou mécontents. Il ne faut donc pas généraliser et se réduire à cette analyse. La réalité est en effet, bien plus complexe, nuancée et ramifiée que cela. D'autant plus que les ressorts de la motivation et de l'implication ne résident pas seulement dans le contexte professionnel. L'équilibre, l'accomplissement et le bien-être personnels et privés de l'individu, jouent aussi énormément sur sa motivation et son implication dans son travail.

Il n'empêche, aujourd'hui plus que jamais, les entreprises et les managers doivent investir du temps et des moyens pour favoriser la motivation et l'implication de leurs salariés, car on constate une augmentation des cas d'épuisement au travail, dont les travailleurs osent aujourd'hui parler et qui sont de plus en plus reconnus par le corps médical. Des épuisements qui nuisent à l'économie de l'entreprise, mais aussi à son image et à sa cohésion interne. Les entreprises n'ont alors d'autres choix que de s'en préoccuper, car elle y a de nombreux intérêts.

Les notions de stress, et plus récemment encore de « *burn-out* », sont des phénomènes apparus au XXI<sup>ème</sup> siècle. Pourtant, le labeur au travail n'est pas quelque chose de récent. Alors pourquoi en parlons-nous beaucoup plus aujourd'hui ? N'y en avait-il pas auparavant ?

Nos aînés se demandent souvent pourquoi les salariés de nos jours sont si stressés, épuisés, mécontents et malheureux dans leur travail, alors qu'ils travaillent moins d'heures, ont plus de vacances, plus d'avantages et de confort de vie que leurs aînés. Cette question englobe ici des mouvements de société qui vont bien au-delà de la simple question du travail. Dans un monde de plus en plus connecté et informatisé, on demande aux salariés qu'ils soient toujours plus productifs, rapides et percutants. On ne tolère pas la fatigue sur le lieu de travail, on doit répondre instantanément à ses mails quelle que soit l'heure et quel que soit le sujet. S'ajoute à cela, les

difficultés et l'allongement du temps de transport qui oppressent des millions de salariés dans les agglomérations du monde entier. Des conditions de travail et de vie anxiogènes, qui attaquent l'état d'esprit des salariés, et ont souvent de lourdes conséquences sur leur motivation et leur implication dans le travail.

Il s'agira donc de comprendre quels intérêts a une organisation à se préoccuper de la motivation et de l'implication de ses salariés dans leur travail ?

Nous comprendrons tout d'abord que les entreprises se soucient de la motivation et de l'implication de leurs salariés pour des questions de performance, de productivité et de croissance pour l'entreprise. Nous constaterons par la suite, que c'est aussi un enjeu d'image et de représentation envers l'extérieur pour l'organisation ; tout en étant, enfin, un profond enjeu de cohésion social interne. La question sera traitée dans un contexte spatio-temporel limité autour des problématiques occidentales actuelles. Elle sera illustrée tout au long de ce mémoire par les pratiques de l'entreprise *Firmenich Belgium*, observées au cours d'un stage universitaire.



*Quels intérêts une organisation a-t-elle  
à se préoccuper de la motivation et de l'implication  
de ses salariés dans leur travail ?*

## **PARTIE 1**

-

**UN ENJEU DE PERFORMANCE, DE PRODUCTIVITE ET DE CROISSANCE**

## **CHAPITRE 1 - IMPLIQUER LES SALARIES DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE**

### **I. POURQUOI CETTE DEMARCHE A-T-ELLE TANT D'IMPORTANCE ?**

Lorsqu'une organisation met au point une stratégie de développement, elle doit faire en sorte que toutes les divisions qui la composent s'adonnent à la réaliser en temps voulu. Elle donne les grandes lignes directrices aux managers qui construisent ensuite leur propre ligne de développement avec leurs équipes. Selon les besoins, on forme les salariés à de nouvelles pratiques, de nouveaux processus ou de nouveaux outils de travail. On cherche à les munir des compétences nécessaires à la réussite du projet de l'entreprise. Pour y parvenir, les managers, en collaboration avec les RH, peuvent aussi recruter de nouveaux talents, ayant des compétences clés pour permettre à leur division de se développer.

Cependant, la plupart des salariés est souvent peu intégrée dans la mise au point de cette stratégie. Ils n'en sont parfois même pas informés, ou seulement très vaguement, et ne font que suivre l'évolution des directives de leurs managers, sans réellement comprendre le but de ces démarches. Cette situation provoque une forme de désengagement et de désimplication des salariés, qui ne voient pas le rôle qu'ils ont à jouer, qui ne se sentent pas intégrer dans la stratégie de leur entreprise et qui subissent finalement des directives « venues d'en haut ». Se crée alors une profonde dichotomie entre les salariés et leurs dirigeants, qui n'est pas forcément voulue, mais qui apparaît nécessairement.

Parfois, les dirigeants d'entreprise ne voient pas l'intérêt de prendre le temps d'informer tous les salariés, de les impliquer par des sessions d'information et de se rendre visibles pour répondre à leurs questions et à leurs inquiétudes. Certes, cette démarche prend du temps pour la direction et les RRH, mais elle donne du sens, une vision, un projet aux salariés. Elle leur montre que la direction a la volonté de les intégrer pleinement à la stratégie de l'entreprise, et ne les considère pas seulement comme de simples exécutants.

Il semble alors important que chaque salarié soit informé personnellement des décisions stratégiques et du plan de développement de leur entreprise. De là, il doit pouvoir comprendre ce que l'on attend de sa division et quel rôle il doit y jouer. On forme ainsi un esprit de corps, d'équipe et d'unité, où chacun à son niveau, est tourné vers le même objectif, qui n'est plus seulement porté par la direction, mais par tous les salariés. Bien sûr, cette vision est un peu utopiste et la réalité n'est pas toujours aussi simple, car cette démarche oblige les dirigeants à se confronter aux inquiétudes et aux mécontentements. D'autant plus, que cela prend beaucoup de temps : un temps dont la direction manque souvent pour accomplir ce genre de démarches.

## II. UN PROCESSUS QUI DOIT DEBUTER DES L'ARRIVEE DES SALARIES DANS L'ENTREPRISE ET SE POURSUIVRE TOUT AU LONG DE LEUR CARRIERE

### A. Présenter la stratégie de l'entreprise dès le premier jour de travail

L'intégration des salariés dans la stratégie de l'entreprise est donc primordiale, nous l'avons compris. Pour cela, il peut être judicieux de s'y atteler dès l'arrivée de nouveaux collaborateurs au sein de l'entreprise. L'idée ici est de leur faire une rapide présentation dès leur premier jour, afin de leur présenter l'histoire de l'entreprise, d'expliquer ses projets de développement, sa stratégie et le rôle de ce nouvel arrivant dans cette stratégie. Cette session d'information ne doit pas nécessairement être très longue, mais doit permettre au salarié d'avoir une vision d'ensemble du développement de la société dans laquelle il est, de comprendre quels sont ses objectifs actuels et de trouver tout de suite une place dans cette dynamique. Le salarié se sent ainsi directement intégré, considéré, important aux yeux de la société, qui lui montre qu'il a un véritable rôle à jouer dans l'entreprise. Bien sûr, certains diront que cette démarche est une perte de temps, mais c'est une première impression pour le salarié qui ne peut être que positive pour lui, qui va le motiver et lui donner envie de s'impliquer dans son travail. Toutefois, pour que cette implication demeure, l'entreprise devra désormais être à la hauteur de l'image qu'elle a renvoyé à l'individu tout au long de son processus de recrutement.

Chez *Firmenich*, tous les salariés, quel que soit leur statut, leur poste et leurs responsabilités, passent par cette étape en arrivant. Dès qu'un salarié entre en fonction à *Firbell* (nom de la filiale belge du groupe *Firmenich*), le matin même de son arrivée, un représentant RH et le manager du nouveau salarié prennent une trentaine de minutes pour présenter l'histoire de l'entreprise, celle de l'usine en Belgique, ainsi que la stratégie de développement du site belge et de l'ensemble du groupe.

Depuis 2016, on leur présente la « Stratégie 125 »<sup>8</sup> que l'ensemble du groupe s'est fixé pour 2020, date anniversaire des cent-vingt-cinq ans d'existence de *Firmenich* :

- 1 : Devenir Numéro 1 de la création d'arôme dans le monde,
- 2 : Doubler la production mondiale,
- 5 : Attendre un montant de 5 millions d'euros de chiffre d'affaire mondial.

Puis, on leur présente le « Plan de développement à 5 ans » du site *Firbell*, qui a l'ambition de devenir le site de référence en matière d'arômes. De surcroît, on présente au salarié le rôle qu'il va jouer dans ce développement. Cette présentation permet lui ainsi de se sentir directement impliqué dans l'entreprise et provoque chez lui un sentiment de motivation.

---

<sup>8</sup> Cf. annexe 1

Néanmoins, on peut tout de même y voir un inconvénient important. Certaines personnalités peuvent en effet, avoir tendance à se sentir stressées par une telle démarche et avoir l'impression que la société leur met tout de suite la pression. Ces effets sont bien sûr différents selon les personnes, leur profil et leur personnalité ; et c'est justement ce qui rend la tâche aussi difficile. Cette présentation demande donc à être bien pensée et finement dosée.

Par ailleurs à *Firbell*, chaque nouveau salarié se voit attribuer un « parrain » ou une « marraine » dès son arrivée. Issu d'une division complètement différente, il doit accompagner son intégration dans l'entreprise et le contact entre les différents secteurs d'activité qui cohabitent dans l'usine. Cependant, on remarque qu'une dichotomie importante persiste entre les employés administratifs et les ouvriers. Bien qu'étant tous sur le même lieu de travail, ils travaillent dans deux espaces bien distincts, ont deux cantines séparées et des horaires très décalés. De plus, leurs représentants syndicaux ne sont pas les mêmes : il y a des représentants employés et des représentants ouvriers, qui travaillent assez peu ensemble.

Par la suite, les RH vont rencontrer le nouveau salarié après un mois dans l'entreprise pour faire un point sur son intégration et son travail, et éventuellement essayer de corriger ce qui ne fonctionne pas. Une démarche qui est reproduite trois mois après prise de fonction, dans la même perspective.

À *Firbell*, les RH cherchent donc à intégrer pleinement les salariés dès leur arrivée dans l'entreprise, mais surtout à les impliquer dans la stratégie de l'entreprise, de manière à les motiver et à les rendre performants. Une mécanique bien rodée et efficace, mais qui a tout de même ses failles et ses points d'amélioration. D'autant plus qu'en matière de motivation et d'implication au travail, il est difficile pour une entreprise d'avoir une emprise sur des éléments qui dépendent aussi fortement de paramètres personnelles et individuelles.

### *B. Impliquer chaque salarié dans le plan de développement de son entreprise*

Pour pérenniser son activité, toute entreprise se doit de construire un plan de développement sur le court terme que le long terme. Les objectifs de ces plans sont multiples. Il s'agit d'assurer aussi bien le développement et la pérennisation de la clientèle de l'entreprise, que celui de ses produits et de son personnel. Ces démarches demandent un travail et un renouvellement perpétuels dans un contexte économique de plus en plus concurrentiel. La communication et la bonne répartition des tâches entre les divisions sont les principaux ingrédients de réussite d'un bon plan de développement. Néanmoins en réalité, tout cela est plus difficile à mettre en place.

A *Firbell*, le premier semestre de l'année 2019 fut marqué par l'arrivée d'un nouveau directeur d'usine, après plus de six mois de vacance du poste. A son arrivée, il a cherché à comprendre quel était l'état financier de l'usine, sa performance client, son organisation interne et sa stratégie de développement. Son premier constat fut inquiétant. Les différents départements travaillaient très peu ensemble, aucune stratégie de développement n'était en place et personne ne pouvait lui donner de chiffres concernant la performance client. Un constat en décalage avec la vision affichée du site, dont l'ambition est de devenir le site de référence pour les arômes en Europe. Il semblait y avoir un profond problème de communication entre les équipes et même au sein de certaines. Personne ne semblait avoir pris en main la question de la croissance de l'entreprise, ni celle de la satisfaction client. D'autant plus que des pertes importantes ont été enregistrées à la fin de l'année 2018 : pas moins 3,5 millions d'euros de pertes à l'inventaire. Une situation inquiétante aux yeux du directeur, qui découvre que plusieurs plaintes ont été déposées par des clients n'ayant pas été livrés à temps. Fin 2018 en effet, 40% des clients recevaient leur commande avec du retard.

Le directeur comprend alors qu'il devient urgent pour l'entreprise de remettre ses comptes à plat, d'améliorer considérablement sa performance client et de construire un nouveau plan de développement pour l'usine. Avec l'aide des cadres supérieurs et des superviseurs, il construit donc un plan de développement pour les cinq prochaines années, en redistribuant certaines tâches stratégiques, en favorisant la communication entre les équipes administratives et en s'attaquant en priorité à l'hémorragie financière et à la qualité du service client. Quatre mois après son arrivée, il s'est rendu au siège du groupe à Genève, accompagné de la DRH du site, afin de défendre son « Plan à cinq ans ». Il revient en Belgique avec plus de 2,5 millions d'euros d'investissement de la part de la « Maison mère » et met en route son projet.

C'est alors qu'il décide, conjointement avec la DRH d'informer l'ensemble des salariés de la situation actuelle de l'usine et de leur présenter son plan de développement. Une session d'information qui intervient dans un contexte de tensions importantes au sein de l'usine. En effet, les salariés étant peu informés de l'état de santé de la filiale, mais voyant bien le carnet de commande baissé, ils se sont demandés si le séjour à Genève du directeur, n'était pas de mauvais augure. Tout au long du mois de Mai, ce dernier a donc rencontré l'ensemble des deux-cent-trente salariés du site par petits groupes de quinze personnes, afin de les rassurer, de leur expliquer son plan de développement, de leur confirmer le soutien de la « Maison mère » et de répondre à leurs questions. La teneur de son discours se voulait rassurante. Il a cherché à s'adapter à chaque division, de manière à leur expliquer sa vision, à recueillir leurs inquiétudes et à leur expliquer quel était leur rôle à jouer dans ce plan de développement. L'idée de ces sessions d'information était véritablement d'impliquer les salariés dans le développement de leur entreprise, de laisser chacun s'exprimer et de leur redonner de la

motivation, souvent perdue. Systématiquement, il fit un tour de table, demandant à chacun de s'exprimer, afin de recueillir leur ressenti sur la situation actuelle et sur le projet de développement. Certains étaient septiques, d'autres ont souligné la démarche du directeur et se sont montrés confiants. Dans l'ensemble, les salariés ont eu le sentiment que leur direction allait dans le bon sens et cherchait à améliorer rapidement les sujets les plus sensibles et les plus critiques.

Au-delà de savoir si ce plan de développement sera efficace, cette démarche a forgé la première étape de sa réussite. En entreprise en effet, la direction a souvent la réputation d'être déconnectée de la réalité du terrain et de ne pas assez impliquer les salariés dans la stratégie de développement de leur entreprise. La démarche du directeur avait pour but d'informer personnellement chaque salarié, de leur donner l'occasion de s'exprimer et de les rassurer sur la santé de l'usine. In fine, même si tous n'ont pas adhéré avec ferveur au projet, les salariés ont unanimement apprécié le fait que le directeur ait pris le temps de leur exposer la situation et de les impliquer dans le développement de leur entreprise. Une démarche nécessaire lorsque l'on sait que la motivation et l'implication des salariés dans leur travail sont indispensables à la réussite de leur entreprise, car elles favorisent leur performance et leur productivité. La direction de *Firbell* a donc bien saisi l'intérêt de s'en soucier continuellement pour assurer la pérennité de l'entreprise, bien que ce soit des démarches coûteuses en temps et dont on ne peut pas véritablement mesurer les effets concrets.

### *C. Former les salariés à devenir acteur de la stratégie de l'entreprise*

Tout être humain a besoin d'être la source de ses actions, de son propre comportement et de faire quelque chose qui le motive en tant qu'individu. Plus sa motivation est intrinsèque, plus elle est forte, tenace et durable. Ce qui est important, c'est l'abrogation du but par le salarié, qu'il soit motivé pour ce qu'il fait et pas seulement de manière aliénée pour le résultat qui va obtenir (salaire, gain d'un marché, etc.) Cet accomplissement au travail passe aussi par le sentiment d'être maître de l'évolution et du développement de son poste. Ainsi, lorsque la société décide de développer un axe stratégique, nécessitant de faire évoluer et monter en compétences ses collaborateurs, il est beaucoup plus efficace de leur offrir des formations très interactives de type coaching, pour les pousser à mettre en œuvre leurs propres outils de développement pour atteindre le niveau de compétences attendu. Parfois, il peut aussi être intéressant d'avoir un échange, une discussion autour du bien-fondé de l'acquisition de ces compétences, et de chercher à ajuster les choses en fonction de la réalité du terrain et des compétences dont les salariés pensent, quant à eux, avoir besoin pour mettre en place cette stratégie.

Un tel processus peut bien sûr être difficile à mettre en place selon les types d'emploi, la configuration de l'entreprise et son secteur d'activité, mais c'est une démarche indispensable pour former le personnel encadrant. En effet, chefs d'équipe, superviseurs et cadres dirigeants devraient tous pouvoir formuler eux-mêmes leurs axes de développement entre leurs compétences actuelles et celles attendues par l'entreprise pour réussir à atteindre ses objectifs et être capable de susciter l'adhésion de leurs équipes. Il est en effet plus facile de convaincre les autres lorsque l'on est convaincu soi-même.

Chez *Firmenich*, dans le cadre de la « Stratégie 125 », tout le personnel encadrant a été invité à participer à une évaluation de ses compétences, de sa personnalité et de ses capacités cognitives. Ces sessions d'analyse ont eu lieu dans toutes les filiales du groupe et avaient pour but de définir les compétences à améliorer selon un profil moyen type, définie pour chaque poste au niveau mondial. Ce programme est composé de trois évaluations en parallèle, appelées « PI », « PLI » et « CATIL » :

- PI : un test numérique de personnalité professionnelle.
- PLI : un test numérique cognitif.
- CATIL (appelé « mini 360 » du salarié) : un questionnaire permettant d'analyser le rapport du salarié avec ses responsabilités managériales, rempli à la fois par le salarié, son manager et un de ses subordonnés.

Une fois réalisé, ce programme donne au salarié son profil complet de compétences et de personnalité professionnelle, afin qu'il comprenne quels sont ses points forts et ses points faibles, et où il se situe par rapport aux attentes liées à son poste. Ce programme a permis à la direction de définir des profils types selon les divisions et les secteurs d'activité, afin de mener à bien leur développement stratégique. Tout le personnel encadrant a ainsi pu recevoir ses résultats et comparer la différence entre ses attributs personnels et ceux qui sont attendus par la direction générale. A *Firbell*, la DRH a ensuite décidé de réunir tous les chefs d'équipe, puis tous les superviseurs et enfin tous les cadres, afin d'analyser en groupe ces résultats et de définir les axes de développement individuels et collectifs. L'objectif était d'organiser des formations d'échanges, animées par la DRH, le coordinateur de formation et un coach spécialisé, de manière à ce que chacun définisse ses propres outils pour atteindre l'objectif par l'entreprise. Des solutions ont alors été trouvées collectivement, débattues et approuvées, puis mises en application par chacun individuellement selon ses propres besoins.

En impliquant de la sorte le personnel encadrant dans une démarche à la fois globale et très personnalisée, *Firmenich* rend ses salariés acteurs de leurs formations, qu'ils définissent par eux-mêmes et pour eux-mêmes. Ils se sentent alors beaucoup plus concernés, impliqués et pris en



compte. Une démarche qui a galvanisé et responsabilisé de très nombreux salariés et qui a déjà fait ses preuves pour le groupe. En effet, *Firmenich* s'est récemment hissé au rang de leader mondial de la création de fragrances pour parfum, et espère bien faire de même pour son secteur arôme, dont le leader mondial est aujourd'hui l'entreprise *Givaudan*.

### **III. DES EMPLOYES MOTIVES ET IMPLIQUES : UN GAGE DE PERFORMANCE ET DE RENTABILITE ?**

Lorsque qu'une entreprise cherche à augmenter la motivation et l'implication de ses salariés, elle le fait nécessairement dans l'attente d'un « retour sur investissement » : une augmentation de la performance du salarié, et de surcroît, de sa rentabilité pour l'entreprise. Cependant, l'efficacité et le niveau de performance sont le résultat des compétences d'une personne, et non la conséquence de la volonté et de l'énergie qu'elle a déployé pour accomplir sa tâche. Être motivé ne veut donc pas dire être performant ou compétent.

Pour qu'il y ait performance d'un salarié, il est nécessaire que trois conditions soient réunies. Premièrement, il est indispensable que les compétences du salarié (savoir, savoir-faire et savoir-être) soient en adéquation avec le poste qu'il occupe et ses objectifs. Deuxièmement, il faut que le salarié ait les outils et les ressources nécessaires pour mettre en œuvre ses compétences et exécuter sa tâche (en temps, en moyens techniques et en informations). Enfin, il faut que le salarié ait la volonté, la motivation et qu'il s'implique dans son travail, pour être performant.

La motivation n'est donc pas un gage absolu et systématique de performance des salariés, mais tout de même une de ses composantes essentielles. Finalement, un salarié ne fait que canaliser sa motivation pour atteindre les objectifs qui lui sont fixés. Par conséquent, une entreprise qui s'attèle à favoriser la motivation et l'implication de ses salariés, ne peut pas s'assurer qu'ils seront performants et productifs, notamment car cela dépend aussi de paramètres personnels. Néanmoins, bien que le résultat de cet investissement ne puisse pas être assuré et quantifié, une entreprise se doit de mettre en œuvre des outils et des processus visant à favoriser la motivation et l'implication de ses salariés, car elles sont une composante indispensable à sa pérennisation, et on sait aujourd'hui que le coût de l'inaction peut être très élevé.

## CHAPITRE 2 - LIMITER LES COÛTS FINANCIERS ET HUMAINS

### I. LES DEPENSES LIEES A LA DESIMPLICATION ET A LA DEMOTIVATION DES SALARIES

#### A. *Le coût d'une baisse de productivité des salariés*

La désimplication et la démotivation des salariés sont courantes aujourd'hui dans de très nombreuses entreprises. La faute en grande partie à des conditions de travail et de vie de plus en plus anxiogènes, au manque de reconnaissance de la hiérarchie et à la déshumanisation de la relation de travail. Beaucoup de salariés se sentent considérés comme des « pions » au sein de leur entreprise et ne s'accomplissent plus dans leur travail. Il en découle souvent dans un premier temps, une baisse de leur productivité. Ils s'impliquent moins dans leur travail, font peu d'efforts et ne produisent que le « strict minimum ». Sur le moment, l'entreprise n'y voit pas forcément une perte chiffrée, mais lorsque ces situations s'installent, elles peuvent nuire à l'activité de l'entreprise de façon très importante : baisse de productivité, erreurs à répétition, retards, diminution des ventes, dégradation de la relation-client, etc.

Investir dans la motivation et l'implication de ses salariés est donc un travail de fond, dont on ne perçoit pas toujours les bénéfices et qui peut paraître un centre de coût inutile. Pourtant, on se rend très vite compte de l'importance de cet investissement, lorsque qu'il n'est pas effectué. Surtout qu'une fois que ces situations de désimplication et de démotivation des salariés sont installées, il est très difficile de revenir en arrière. Les entreprises s'installent alors dans des périodes de crises sociales et économiques longues et coûteuses, pour leur production et leur image.

#### B. *Le coût des arrêts maladies liés au stress et au surmenage*

En Belgique, comme en France et dans le reste de l'Europe, la santé est un poste de dépenses très coûteux pour la société et pour l'État, mais aussi pour les entreprises. Chaque année, des centaines de milliards d'euros sont déboursés en Europe dans le domaine de la santé au travail. Mutuelle, médecine du travail, arrêts maladies, congés maladies, prévoyance, etc. Une source de dépenses qui alourdit la charge que représente la masse salariale, déjà très coûteuse pour les entreprises. En 2017, le coût des arrêts maladies en France dans le secteur privé a passé la barre symbolique des dix milliards d'euros selon la Commission des comptes de la sécurité sociale.<sup>9</sup> Une hausse de 19% entre 2010 et 2017. Une situation qui a tiré la sonnette d'alarme et fait son entrée dans le débat public.

---

<sup>9</sup> **Fondation IFRAP**. Arrêts maladies : aussi coûteux dans le public que dans le privé [En ligne].

On explique cela par une combinaison de plusieurs facteurs. Les mutations sociétales de ces dernières décennies et le bouleversement des conditions de travail y ont joué un rôle important. En effet, depuis le début du XX<sup>ème</sup> siècle, la durée légale du travail a considérablement reculé dans la plupart des pays européens, tandis que sont apparus les congés payés, dont le nombre a régulièrement augmenté depuis. Un acquis social qui n'a pas pour autant fait baisser la charge de travail demandée aux salariés. En effet, pour compenser cette réduction du temps de travail, les travailleurs ont dû augmenter leur productivité, et plus surprenant encore, les travailleurs européens sont aujourd'hui en moyenne dix fois plus productifs qu'ils ne l'étaient en 1900<sup>10</sup>. Comment se fait-il qu'en travaillant beaucoup moins d'heures, les travailleurs produisent tellement plus ?

Les évolutions technologiques et l'amélioration de l'éducation scolaire ont certes leur rôle à jouer dans cette augmentation, mais une grande partie reste due à la tertiarisation et à l'intensification du rythme de travail. On demande aujourd'hui à ce qu'un salarié soit percutant, rapide, efficace et qu'il fasse toujours très vite et très bien son travail. Un contexte de plus en plus stressant, auquel s'ajoute un allongement considérable des temps de trajets domicile-bureau dans la plupart des grandes villes d'Europe. Sans oublier, une révolution numérique plus en marche que jamais et ces fameux e-mails professionnels, auxquels le salarié se doit de répondre instantanément, quelle que soit l'heure du jour ou de la nuit. Des conditions de vie et de travail qui se dégradent et deviennent excessivement anxiogènes pour les travailleurs. On voit alors se multiplier les cas d'arrêts maladies pour cause de stress, de surmenage, voire même d'épuisement. C'est la naissance du fameux « *burn out* » : syndrome d'épuisement professionnel, dont les salariés mettent des mois à se remettre et qui coute très cher aux entreprises et à la société.

Pour lutter contre ce phénomène en pleine expansion, les entreprises se sont montrées de plus en plus attentives à la santé de leurs salariés, comprenant bien qu'il est dans leur intérêt de la préserver. D'autant plus que depuis une dizaine d'années, la productivité des salariés européens stagne. A-t-elle atteint son paroxysme ou l'homme est-il limité et fatigué par ses conditions de vie et de travail ? Et plus encore, y a-t-il vraiment un sens à vouloir encore et toujours accroître la productivité des travailleurs ? Bien plus qu'une question de gestion, nous rentrons dans un sujet de société, politique et philosophique. Il ne s'agit pas ici d'y apporter une réponse, mais de s'interroger sur le rôle des gestionnaires d'entreprise, et plus particulièrement des RH. Trouver le bon équilibre entre la recherche du profit et le bien-être de ses ressources humaines n'est pas chose facile. Les logiques financières guident bien plus souvent les choix stratégiques que les logiques humaines, ce qui a eu de lourdes répercussions sur la santé des travailleurs et a coûté très cher aux entreprises.

---

<sup>10</sup> CETTE, Gilbert et al. La productivité en France, au Japon, aux États-Unis et au Royaume-Uni au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. *Revue de l'OFCE*. 2009/4, n°111, pp. 5 à 37.

En 2018, 30 000 cas de « *burn out* » ont été recensés en France, et étonnamment 28 000 en Belgique. Rapporté à la population du pays, ces chiffres témoignent d'une inquiétante réalité pour la population belge. Le site de *Firbell* notamment, a connu une explosion du nombre de ses salariés en arrêt maladie pour cause de « *burn out* ». Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, ils étaient une dizaine pour un site de deux-cent-trente salariés. *Firbell*, comme de nombreuses entreprises belges se sont alors intéressées de près à la question, et ont compris qu'elles devaient se préoccuper de la santé de leurs salariés et de leurs conditions de travail, car ces maladies peuvent leur coûter très chères, nuire à la motivation de l'ensemble de leurs salariés, ainsi qu'à leur image. Une préoccupation d'autant plus importante dans un marché global de plus en plus concurrentiel.

### C. *Le coût du turn-over*

Une entreprise qui investit pour favoriser la motivation et l'implication de ses salariés, a de grandes chances de réussir à les fidéliser. Un salarié satisfait de son travail, à qui on offre notamment de l'écoute, de la considération et des perspectives d'évolution, n'a aucune raison à priori de quitter l'entreprise, et c'est un atout considérable. En effet, un salarié entièrement formé à son poste de travail, présent depuis plusieurs années et qui connaît très bien son entreprise, a une productivité beaucoup plus importante comparé à un nouveau venu. C'est d'ailleurs pour cela que les entreprises octroient des primes d'ancienneté à leurs salariés. Ces primes ne sont pas seulement des acquis sociaux conventionnels, voulus par les salariés et les syndicats, elles sont aussi une façon de fidéliser les salariés, bien moins coûteuse pour l'entreprise que de renouveler régulièrement son personnel. En effet, les coûts de *turn-over*, c'est-à-dire d'entrée et de sortie du personnel, sont très lourds pour une entreprise. Plus le *turn-over* est important, plus cela lui coûte cher. La sortie d'un salarié coûte souvent de l'argent à l'employeur, même quand le salarié est démissionnaire, car il y a tout une procédure à réaliser pour les RH, et ce personnel administratif coûte de l'argent à l'entreprise. Naturellement, plus on a de départs réguliers, plus on a besoin de monde pour exécuter ses procédures. S'ajoute à cela, les éventuels coûts en cas de rupture conventionnelle ou de licenciement, qui peuvent être très élevés selon l'ancienneté et le poste du salarié sortant.

Puis, il faut ensuite renouveler le personnel sortant, et c'est là qu'intervient le plus gros poste de dépenses. Une procédure de recrutement peut être en effet très coûteuse, selon l'état du marché du travail, la nature du poste, les compétences recherchées, etc. Cela peut prendre plusieurs semaines, voire plusieurs mois pour trouver le candidat idéal. Ces démarches demandent beaucoup de travail pour les recruteurs : concevoir une annonce, procéder au sourcing des candidats, faire le tri des CVs, contacter les candidats retenus, les rencontrer avec ou sans le manager, puis procéder à son

embauche administrative, l'intégrer dans la structure, etc. Une longue procédure, qui peut mettre du temps à aboutir, et qui une fois terminée ne garantit pas pour autant que le nouveau salarié restera longtemps dans l'entreprise. D'autant plus que, pendant toute cette période de recherches et même plusieurs semaines après la prise de poste effective du salarié, c'est un emploi improductif qui fait perdre de l'argent à l'entreprise au lieu de lui en rapporter.

Par ailleurs, les compétences recherchées par les recruteurs internes, leur manque d'expertise ou de temps, les obligent parfois à faire appel à des cabinets de recrutement spécialisés. Des recruteurs externes qui peuvent certes, être très efficaces, mais dont les prestations se chiffrent en milliers d'euros.

Une entreprise a donc tout intérêt à se préoccuper du bien-être, de la satisfaction, de la motivation et de l'implication de ses salariés, si elle veut augmenter ses chances de les fidéliser. Bien sûr, ce n'est pas une science exacte. Un employé peut être amené à quitter une entreprise pour bien d'autres raisons que des questions d'accomplissement au travail, à commencer par des raisons personnelles ou simplement l'envi de faire autre chose. Toutefois, il est certain qu'une entreprise qui investit dans la motivation et l'engagement de ses salariés, diminue nécessairement son taux de turn-over sur le long terme. Une démarche qui lui rapporte bien plus que ce qu'elle y a investi, à condition que ces procédures soient bien réalisées et de façon continue.

## **II. INVESTIR POUR FAVORISER LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION DE SES SALARIES : UNE DEMARCHE ELLE-MEME TRES COUTEUSE, MAIS RENTABLE**

Se préoccuper de la motivation et de l'implication de ses salariés, peut éviter de générer des coûts liés à leur désengagement, mais cela représente aussi une source de dépenses pour l'entreprise, si elle se donne les moyens de faire les choses de manière approfondie. En effet, mettre en place tout un protocole RH, en collaboration avec les managers et la direction générale, est couteux en temps, en énergie et en personnel. Il faut que la démarche soit élaborée en profondeur et soit faite pour durer, que les protocoles soient appliqués systématiquement par tous les maillons de la chaîne, ce qui représente énormément d'organisation.

C'est pourquoi, si une organisation souhaite que ce genre de processus se mettent en place et soient durables, elle doit y consacrer du monde, du temps et de l'argent ; mais c'est un investissement qui en vaut la peine. En effet, à terme, mettre en place des protocoles complets destinés à favoriser l'implication des salariés, présente de nombreux avantages. Premièrement, celui de réduire les coûts liés à la diminution de la productivité et à l'augmentation du « *turn-over* » et des arrêts maladies pour causes de stress ou de surmenage. Deuxièmement, celui de fidéliser les salariés dans

l'entreprise, puisqu'un salarié satisfait de son travail, de ses conditions, de ses perspectives d'évolution et des avantages liés à son poste, n'a à priori aucune raison de quitter l'entreprise. Un point particulièrement sensible pour les entreprises, qui subissent une augmentation de leur taux de « *turn over* ».

Par conséquent, il est donc très important pour les RH, mais aussi pour la direction, que les dépenses investies pour favoriser la motivation et l'implication des salariés dans l'entreprise, fassent l'objet d'un travail profond et qu'il en résulte des protocoles complets et durables. Ainsi, une organisation peut s'assurer une réduction significative de ses coûts de « désimplication des salariés » à moyen et long terme.

Et ce ne sont pas les seuls avantages qu'une entreprise peut retirer de cet investissement. Elle se donne également les moyens de promouvoir une image valorisante d'elle-même, envers ses concurrentes et ses partenaires, mais surtout, envers de potentiels futurs collaborateurs. Enfin, des équipes de travail motivées, impliquées et satisfaites de leur travail, assurent à l'entreprise une cohésion sociale interne beaucoup plus forte, surtout si la direction est encline au compromis et au dialogue social au quotidien.

## PARTIE 2

-

UN ENJEU D'IMAGE ET DE REPRESENTATION POUR L'ENTREPRISE

### CHAPITRE 3 - LA « MARQUE EMPLOYEUR »

Se préoccuper de la motivation et de l'implication de ses salariés ne revêt pas seulement des enjeux internes. Il y a aussi un intérêt d'image pour entreprise, qu'elle véhicule envers les différentes parties prenantes extérieures : les entreprises concurrentes, les fournisseurs, les clients, les banques, les écoles de formation, l'opinion publique, ainsi que de potentiels futurs collaborateurs. Il est donc tout aussi important pour une entreprise de veiller à l'image qu'elle renvoie vers l'extérieur en ce qui concerne la motivation et le niveau d'engagement de ses salariés.

En effet, que ce soient les fournisseurs, les investisseurs ou les clients, ils ont besoin de garanties de la part de l'entreprise, d'avoir confiance en elle et en sa santé financière. De façon implicite, savoir que les employés sont motivés et se sentent impliqués dans leur travail, est un gage de performance et de santé économique. Pour une organisation, il est donc fondamental de faire en sorte que ses partenaires aient la meilleure représentation possible de la GRH, car les relations commerciales et financières sont basées sur la confiance. On observe d'ailleurs cela de façon flagrante lorsqu'une entreprise est frappée par une affaire ou un scandale en rapport avec la gestion de son personnel. Systématiquement, l'indice de confiance envers cette entreprise ou le niveau de son action chutent brutalement par défiance. Une entreprise, ayant des RRH qui traitent ce genre d'affaires avec discrétion en interne, et qui maintiennent un haut niveau d'engagement et d'accomplissement des salariés dans leur travail, s'assure une image de confiance solide et positive de façon pérenne.

Par ailleurs, l'entreprise doit aussi s'assurer qu'elle véhicule une image positive et attrayante envers l'opinion publique, les écoles de formation ou de potentiels collaborateurs, car elle aura toujours besoin de nouveaux talents, pour en remplacer certains, ou bien plus généralement pour assurer son développement et faire évoluer l'ensemble des compétences dont elle dispose. Il est donc nécessaire de paraître attrayant et soucieux du bien-être et de l'accomplissement de ses salariés, aux yeux de potentiels futurs collaborateurs.

On appelle cette démarche, se préoccuper de sa marque employeur, définit comme étant « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187)<sup>11</sup>.

Cela repose presque essentiellement sur une bonne communication de la part de l'organisation, aussi bien en interne que vers l'extérieur. En effet, véhiculer une image positive de la société ne se fait pas tout seul, il faut qu'elle entretienne son image par des actions de communication, sur son site internet par exemple, ou dans les écoles qui forment les nouveaux talents.

---

<sup>11</sup> **AMBLER T.** et **BARROW S.** The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. 1996/12, pages 185 à 206.



## I. UN OUTIL DE DEMARCATIION FACE A LA CONCURRENCE QU'IL FAUT SAVOIR COMMUNIQUER

Dans un système économique de plus en plus concurrentiel, les entreprises doivent continuellement essayer de réduire leurs coûts et d'augmenter la productivité de leurs salariés, de manière à produire des biens et services à prix compétitif sur le long terme. Un travail d'une extrême complexité, tant le marché évolue rapidement. Pendant longtemps, la stratégie privilégiée des entreprises était de chercher à réduire ses coûts de main d'œuvre, qui représentent en moyenne 65% de ses charges. Cette stratégie est passée par un plafonnement des salaires, des licenciements de masse souvent appelés « restructurations du personnel » et une augmentation de la charge de travail individuelle. Une démarche efficace de prime abord, mais qui s'est finalement révélée périlleuse pour les entreprises. On a vu apparaître de lourds problèmes de stress au travail, de désengagement, de démotivation, allant jusqu'à des « *burn out* » chez certains salariés, voir des suicides, comme ce fut tristement le cas chez Bouygues Telecom entre 2008 et 2009. Une affaire qui a eu de très lourdes conséquences sur l'image de l'entreprise, accompagnées de retombées économiques particulièrement néfastes ces dernières années.

Ainsi, les entreprises se sont progressivement rendu compte que, dans la mesure où la masse salariale est nécessairement le principal poste de dépenses, il n'est pas judicieux d'essayer de la réduire à tout prix. En effet, ces méthodes ont eu bien plus de conséquences négatives que positives : baisse de la productivité et de l'engagement des salariés, augmentation des coûts liés aux arrêts maladies, propagation d'une mauvaise image de la GRH de l'entreprise envers l'extérieur et défiance de la part des partenaires. Depuis quelques années, les entreprises travaillent donc d'avantage à favoriser l'engagement, la motivation, le bien-être et à l'accomplissement de leurs salariés dans leur travail, de manière à les fidéliser et à éviter les forts taux de « *turn-over* » pour gagner en productivité. L'entreprise cherche ainsi à véhiculer une image positive d'elle-même envers ses partenaires, afin de se différencier de ses concurrents. L'objectif étant d'attirer des investissements, des partenaires de confiance et de gagner des parts de marché. Bien sûr, cela demande avant tout que les produits proposés par l'entreprise soient attractifs, bien placés en termes de prix, correspondent à la demande et que le plan de développement de l'entreprise mette en confiance ses partenaires. Néanmoins, le niveau d'engagement, de productivité et l'image sociale que renvoie l'entreprise, ont un rôle fondamental à jouer dans la conquête de parts de marché ou d'investissements, qui peuvent faire la différence et restent en tous cas un indicateur surveillé par le monde financier. Une organisation ne peut donc pas se développer de façon pérenne, si elle n'accorde aucune importance au niveau d'engagement et d'accomplissement de ses salariés. Elle a tout intérêt à mettre en place des outils et des processus dédiés à les motiver et à les impliquer.

De nos jours, de nombreuses entreprises aménagent leurs espaces de travail de manière à favoriser la baisse du stress, la concentration et la convivialité, afin que les salariés augmentent leur niveau de productivité sur la journée. De plus, elles permettent une flexibilité de plus en plus importante en ce qui concerne l'organisation du travail : horaires flexibles, télétravail, etc. Des outils auxquels les salariés sont sensibles, mais qui apparaissent parfois comme de la poudre aux yeux. Certains ont l'impression que leur entreprise suit un phénomène de mode, mais ne répond pas aux problèmes structurels de fond qui sont simplement masqués par des bureaux « design » et des salles de repos. Il est donc important que les entreprises abordent cette question dans une approche globale : sur le fond comme sur la forme. Améliorer les conditions physiques de travail est important, mais cela doit se faire en considérant aussi l'ensemble des conditions de travail. Un salarié ne sera pas moins stressé et plus productif s'il a seulement un nouveau bureau ergonomique et des horaires flexibles. Il faut surtout que sa charge de travail soit tenable, que les relations entre collègues soient cordiales et tournées vers le dialogue, et qu'il ait le sentiment d'être écouté et reconnu par sa hiérarchie. Sinon, ces outils n'auront aucun impact. C'est donc vraiment un travail global qui doit être mené par la GRH si l'entreprise veut que ses mesures aient un véritable impact positif sur sa productivité.

Chez *Firmenich* par exemple, la DRH accorde une grande importance au bien-être, à l'implication et à l'accomplissement de ses salariés au travail. Elle a mis en place une salle détente, des bureaux et des écrans réglables en hauteur, des engins qui portent la plupart des charges en usine et une flexibilité horaire très intéressante pour les employés. Cependant, la salle détente n'est pas appropriée pour faire une sieste, se reposer au calme, et finit par être utilisée comme une salle de réunion un peu plus conviviale que les autres. Des outils intéressants à mettre en place, mais qui apparaissent finalement comme de la poudre aux yeux, sans qu'il y ait des changements de fond. D'autant plus que plusieurs salariés se plaignent de leur charge de travail et ne voit pas une amélioration en profondeur de leurs conditions de travail. Ils se disent ainsi déçus que la DRH ait investi dans ce genre d'outils et n'ait pas plutôt cherché à résoudre des problèmes de fond en matière de conditions de travail. D'où l'importance de traiter la question de façon globale et de hiérarchiser les priorités.

Une fois ces outils et processus mis en place, il faut impérativement penser à les communiquer en interne, mais aussi vers l'extérieur, si l'on veut qu'ils nous différencient de la concurrence. En effet, les entreprises mettent parfois en place des méthodes efficaces, performantes et appréciées de la part des salariés, mais cela n'est pas connu de l'extérieur et ne participe pas véhiculer une image sociale positive de l'entreprise, alors qu'il ne serait pas si compliqué de le mettre en place. Par exemple, en ayant un onglet sur son site internet où l'organisation présente tous les avantages qu'une personne aurait à travailler chez elle, en matière de conditions de travail.

Chez *Firmenich* d'ailleurs, le site internet est le même pour tout le groupe, il est en anglais, présente l'historique de l'entreprise et les produits, mais ne mentionne que peu de choses en manière de GRH. Il permet seulement de candidater à une offre, par un trajet, entre parenthèses, laborieux. Il serait peut-être intéressant de créer un site singulier pour chaque filiale du groupe et d'y mentionner les conditions de travail des salariés et tous les avantages que l'entreprise propose, qui sont en l'occurrence nombreux à *Firbell*. La preuve en est qu'aucun ouvrier de la filiale belge n'a démissionné depuis 2014, et moins de cinq employés sont partis volontairement, souvent d'ailleurs pour des raisons avant tout personnelles. L'entreprise aurait donc tout intérêt à communiquer ces données et à mettre en avant les conditions de travail et les avantages qu'elle propose.

## II. UN MOYEN D'ATTRACTION ET DE FIDELISATION DES TALENTS

### A. Une course aux talents de plus en plus concurrentielle

Pour attirer et fidéliser ses collaborateurs, une entreprise doit donc redoubler d'efforts aujourd'hui tant la concurrence est rude. La pérennité d'une entreprise réside essentiellement dans sa créativité, sa réactivité, ses stratégies financières et ses méthodes de communication. Un modèle valable aussi bien dans la conquête et la fidélisation du client, que dans celle de ses collaborateurs.

Les entreprises se livrent alors une véritable « *course aux talents* »<sup>12</sup>, tout particulièrement dans les secteurs industriels de haute technicité, comme les industries pharmaceutique, automobile, téléphonique, informatique, agro-alimentaire, etc. Des secteurs dans lesquels l'innovation et la R&D sont au cœur du développement et de la pérennisation de l'entreprise, qui doit sans-cesse chercher à se démarquer de la concurrence, notamment en offrant un renouvellement perpétuel de ses produits. Pour cela, ces organisations se doivent de capter les meilleurs ingénieurs et gestionnaires d'entreprise, afin d'optimiser au maximum les ressources de l'entreprise, de les développer selon les orientations stratégiques, et surtout, d'assurer une qualité des produits quasi-irréprochable. L'entreprise doit ainsi se doter de collaborateurs performants, créatifs et expérimentés.

C'est à ce niveau-là que la gestion stratégique des ressources humaines prend toute son importance. En effet, pour assurer son développement, ce genre d'entreprises doit être en mesure d'attirer, d'impliquer et de fidéliser des talents aux compétences rares ou très spécialisées. Tout d'abord, au niveau du recrutement, il faut savoir attirer de nouveaux talents en leur offrant des avantages attractifs sur leur poste de travail. Il faut avoir de bons canaux pour diffuser ses offres d'emploi et un

---

<sup>12</sup> CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey et al. Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'expert. *Recherches en Sciences de Gestion*. 2016/9, n°112, pages 153-172.

réseau de candidats potentiels assez dense. Il faut aussi savoir s'entourer de consultants performants dès que le poste recherché le nécessite. Puis, dans la gestion quotidienne des ressources humaines, il est primordial d'influencer la fidélité et l'implication des salariés à plusieurs niveaux. Il faut apporter des avantages sur le poste de travail, être à l'écoute des besoins de ses collaborateurs, mettre en place des méthodes de travail ou des activités de détente, anti-stress et conviviales, et surtout être en mesure d'offrir des perspectives d'évolutions à ceux qui le demandent. Il faut ensuite être capable de communiquer autour de ces outils. Les mettre en avant sur le site internet de l'entreprise par exemple, être présents lors des forums de l'emploi, accueillir régulièrement des stagiaires en fin d'études. Il faut enfin être constamment en relation avec les écoles et les centres de formation pour se faire connaître des personnes susceptibles d'être libres sur le marché du travail. En effet, la communication est un des piliers de l'attraction et de la fidélisation des talents. Informer les salariés en interne est important, mais il est tout aussi crucial de faire passer l'information à l'extérieur et de promouvoir la « marque employeur » de l'entreprise de la manière la plus positive possible.

Offrir de nombreux avantages organisationnels et économiques à ses salariés, devient alors un des arguments les plus efficaces pour une entreprise, que beaucoup cherchent à développer tout en essayant de ne pas faire exploser le montant de sa masse salariale.

Chez *Firmenich*, un nombre important d'avantages sont mis en place pour favoriser la satisfaction, l'implication et la fidélisation de ses salariés. Des avantages auxquels ils sont très attachés et qui les fidélisent indéniablement. Ils le disent eux-mêmes, difficile de partir quand on travaille pour une entreprise qui offre autant d'avantages et qui maintient des plans de primes annuelles aussi galvanisants. La preuve en est qu'aucun ouvrier n'a démissionné depuis trois ans et moins de cinq employés : tous pour des raisons avant tout personnelles.

En effet, un salarié *Firmenich* bénéficie d'une prime de treizième mois, appelé « prime de fin d'année » en Belgique, équivalent à un mois de salaire, ainsi qu'un « pécule de vacances » équivalent à 92% du revenu net mensuel du salarié. Il perçoit également des tickets restaurant : un par jour de travail presté, auxquels s'ajoutent 350€ de chèques cadeaux et 250€ de « chèques éco » (écologie). De plus, *Firmenich* offre deux jours de congés supplémentaires par an, qui s'ajoutent aux congés payés légaux. A tout cela, viennent encore s'ajouter des avantages en nature pour les fonctions de cadre, très appréciés par cette catégorie de travailleurs. On y retrouve notamment une prime de résultat, un téléphone et une voiture de fonction, une enveloppe mensuelle pour les frais personnels (*car-wash*, tickets de stationnement en ville, repas d'affaires, réductions en magasin, etc.)

Une longue liste d'avantages qui compte énormément pour les salariés, et qui influence très favorablement leur fidélité au sein de la société. Bien entendu, cela ne fait pas tout : le travail en lui-

même et les conditions qui l'encadrent sont autrement plus importantes aux yeux des salariés. Toutefois, il ne faut pas minimiser l'impact de ses avantages, car ils demeurent une source de motivation et d'implication ouvertement affirmés par les salariés, que l'entreprise a donc tout intérêt à promouvoir et à développer si elle souhaite fidéliser ses collaborateurs. Une stratégie RH qui semble porter ses fruits, au vu du très faible nombre de démissions que connaît l'entreprise.

Néanmoins, comme nous l'avons déjà dit : fidéliser ses propres talents ne suffit pas. C'est un enjeu capital indéniablement, mais il faut aussi savoir bien les attirer, par un sourcing et un recrutement efficace certes, mais aussi par une communication de sa « marque employeur » la plus large possible. Et c'est certainement, ce qu'il manque encore à *Firbell*. Sur le site internet du groupe, on peine à trouver la page du site belge, qui nous est présenté exclusivement en anglais et qui ne présente aucun des avantages à travailler pour l'entreprise. On y met en avant les produits et leur qualité, ainsi que l'histoire de la société et de son savoir-faire, mais on ne parle jamais de la « marque employeur » de *Firmenich*. Pourtant, l'entreprise pourrait mentionner quelques-uns des avantages qu'elle propose, les perspectives d'évolution et de promotion des salariés du groupe, ainsi que la variété des emplois qu'elle offre. Elle pourrait aussi parler des projets, des ateliers et des animations dédiés au bien-être et à l'accomplissement des salariés qu'elle met en œuvre au quotidien, afin de renvoyer une image positive auprès de l'opinion, mais aussi de ses partenaires économiques, en tant qu'employeur. Par ailleurs, l'entreprise manque un peu de visibilité auprès des écoles et accueille encore très peu de stagiaires dans certains départements. Des éléments anodins au premier abord, mais qui participent pourtant à forger une « marque employeur » positive, visible et attrayante de la société, lui permettant d'attirer, de fidéliser et de former au quotidien les ressources humaines indispensables à son développement et à sa pérennisation.

### *B. De jeunes talents de moins en moins sensibles à l'argument de la « marque employeur »*

Le XXI<sup>ème</sup> siècle a vu naître de nouvelles générations de travailleurs, toujours plus mobiles, exigeants et ambitieux, qui ne se suffisent pas d'une voiture de fonction ou d'une prime de fin d'année. Ces jeunes talents ont besoin de dynamisme, d'évoluer rapidement, d'avoir des tâches diversifiées, de changer de lieu de vie, de voyager, de faire des rencontres, de bousculer leurs méthodes de travail, d'innover et d'être libres. Ils sont donc une population beaucoup plus difficile à fidéliser. Cette volatilité coûte aujourd'hui très chère aux entreprises, qui peinent à garder leurs salariés plus de deux à trois ans sur un poste de travail. Bien entendu, il ne faut pas généraliser cela à tous les jeunes travailleurs, car ces comportements dépendent des tempéraments et des caractères.

Beaucoup de jeunes talents aiment la stabilité, la sécurité et leur confort. Néanmoins, c'est une tendance de plus en plus visible sur le marché du travail, dont les GRH ont bien conscience.

Pour cela, les entreprises misent sur la mobilité, sur les évolutions internes et sur la flexibilité. Une flexibilité qui imprègne aussi bien les conditions de travail (télétravail, horaires modulables, reconfiguration des bureaux, crèches d'entreprise, espaces détente, restaurants d'entreprises tournés vers le bien-manger, etc.), que le travail en lui-même. En effet, les entreprises sont de plus en plus enclines à laisser plus de liberté aux salariés dans l'exécution de leur travail. Elles essaient de valoriser l'ensemble des compétences du salarié et pas seulement celles qu'il est censé mettre en œuvre sur son poste de travail. Elles développent de nouveaux modes de management, moins oppressant pour les salariés, en favorisent notamment leur développement personnel, leur autonomie et l'auto-management. Des méthodes de gestion qui permettent d'accroître la motivation, l'implication et l'accomplissement des salariés dans leur travail, et par conséquent, de les fidéliser.

L'intérêt pour l'entreprise est ensuite de faire connaître ces nouvelles méthodes de management au-delà des frontières de la société. Les journalistes, les écoles de management citent alors en exemple les entreprises qui mettent en œuvre ces nouvelles pratiques. Bien sûr, ils n'hésitent pas à souligner que ces solutions ont parfois des résultats très mitigées. Néanmoins, le plus important pour une entreprise est que ces canaux de communication font parler d'elle et lui donnent une image d'entreprise moderne, innovante, tournée vers l'avenir, et finalement attrayante.

### *C. Une communication externe qui doit se baser sur la réalité pour être efficace*

Toute entreprise doit veiller à déployer une communication basée sur la réalité et ne doit pas trop enjoliver sa « marque employeur ». En effet, il y a cinq ans, trois universitaires ont travaillé sur « *l'influence des écarts de la perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation.* »<sup>13</sup> Charlotte LAGET et ses collègues ont remarqué que la course aux talents pousse aujourd'hui les entreprises à accorder une importance de plus grande à l'image qu'elles renvoient, en tant qu'employeurs, de manière à attirer et à fidéliser des travailleurs aux compétences rares, très expérimentés ou spécialisés.

---

<sup>13</sup> LAGET, Charlotte et al. L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des RH*. 2014/3, n°93.

Les employeurs se battent aujourd'hui pour faire partie des classements qui recensent les « *meilleures entreprises où travailler* », parmi lesquels on retrouve « *le classement Universum ou celui du magazine Fortunes des entreprises les plus admirées.* » Cette visibilité détient un formidable pouvoir d'attraction sur les candidats, qui attachent énormément d'importance à la « *marque employeur* » que renvoie l'entreprise dans laquelle ils postulent.

Les auteurs soulignent qu'à ce jour, assez peu d'études se sont intéressées à « *l'influence de la marque employeur sur les comportements des individus* », notamment lorsque les salariés sont déçus après embauche, parce qu'ils perçoivent un écart entre l'image que renvoyait l'employeur avant le recrutement et la réalité une fois embauché.

Cette étude met donc en lumière une corrélation entre la perception de la marque employeur par le salarié et son désir de quitter l'organisation dans le secteur de l'industrie informatique. En effet, « *l'intention de quitter l'organisation s'accroît au fur et à mesure que l'écart de perception négatif entre marque employeur interne et externe augmente. Inversement, l'intention de quitter est la plus faible lorsque la réalité est conforme à la proposition de valeur véhiculée par la marque employeur externe.* » Néanmoins, cette étude comporte quelques limites, à commencer par un manque de représentativité, dans la mesure où elle s'est focalisée sur le secteur informatique et n'a réuni que 14% de réponses chez les salariés des entreprises interrogées. D'autant que l'écart entre les genres : 76,4% d'hommes pour seulement 23,6% de femmes, ne permet pas d'offrir une représentativité satisfaisante.

Toutefois, le caractère scientifique de cette étude permet de faire ressortir une corrélation évidente entre l'écart de perception et l'intention de quitter l'organisation, qu'il serait intéressant de creuser et de comparer entre différents secteurs d'activités. D'autant plus que l'on constate une grande importance de la dimension affective et émotionnelle dans l'attachement des salariés à leur entreprise dans le secteur informatique. C'est en effet, un des principaux moteurs de leur implication. Un élément qui est donc important à prendre en compte par les recruteurs, car ils peuvent ainsi savoir quelles valeurs humaines et affectives privilégier dans leur communication envers les candidats du secteur informatique. La « *marque employeur* » prend ici tout son caractère stratégique pour l'entreprise, qui peut s'en servir comme un moyen d'attraction extrêmement puissant, à condition de l'utiliser convenablement et de rester cohérent entre l'externe et l'interne. Il serait là encore intéressant de comparer ses résultats avec d'autres secteurs d'activité et des niveaux de fonction différents, pour définir quels sont les plus sensibles à la notion de « *marque employeur* ».

Par conséquent, il est non seulement important de rendre sa marque employeur visible auprès des candidats, mais surtout de faire une communication honnête et réaliste, de manière à les mettre en confiance et à les fidéliser durablement au sein de l'entreprise. A contrario, une communication mensongère ou bonifiée, fera ressentir de la déception au nouveau salarié lorsqu'il s'en rendra compte, et aura tendance à précipiter son départ.

*« Les chercheurs s'accordent sur le fait qu'il est nécessaire pour une entreprise de rendre cohérent son discours et ses actes pour bénéficier des avantages de la marque employeur. »* C'est pourquoi, si la communication externe a tendance à bonifier la « marque employeur » de l'entreprise, il est indispensable de clarifier les choses et d'être honnête avec le salarié lors du processus de recrutement, de manière à ne pas risquer de voir démissionner prématurément. Si cela n'est pas fait, la communication de sa « marque employeur » sera alors complètement improductive, voir délétère pour l'entreprise, car elle accentuera son taux de « *turn-over* », au lieu de le réduire.

Ainsi, il ne suffit pas de faire de la communication autour d'une prétendue « bonne marque employeur », il faut surtout faire en sorte de présenter aux candidats des avantages susceptibles de les intéresser, par rapport à leur profil et s'assurer d'être en moyen de leur offrir dans la réalité. Plus particulièrement en ce qui concerne les conditions de travail, le niveau de responsabilités et les perspectives d'évolution et de promotion.



## CHAPITRE 4 - LA RSE ET L'INTERET DE LA CERTIFICATION

Parler de « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE) et de certification, n'a à priori, pas un rapport direct avec la motivation et l'implication des salariés en entreprise. De prime abord, cela ne revêt qu'un enjeu d'image pour l'entreprise. Pourtant, ces deux dimensions peuvent avoir un impact non négligeable sur le niveau d'engagement des salariés. En effet, la professeur Élise BONNEVEUX démontre dans un de ses articles que les entreprises qui « *s'engagent dans une telle stratégie affirment [...] que les retombées sont souvent bénéfiques et concernent aussi bien la réduction des coûts, l'augmentation de la fidélité des salariés, de meilleures relations avec les instances territoriales, l'acquisition de nouvelles connaissances, ainsi qu'une meilleure réputation.* »<sup>14</sup>

### I. LA RSE : UN OUTIL DE MOTIVATION ET D'IMPLICATION DES SALARIES ?

#### A. La notion de RSE

La « Responsabilité Sociale des Entreprises » (RSE) est un concept de gestion qui regroupe l'ensemble des pratiques mis en œuvre par une entreprise dans le but de s'inscrire dans une démarche de développement durable. Dans cette logique, la stratégie de l'entreprise prend en compte aussi bien les enjeux économiques, que les enjeux sociaux et environnementaux, qui constituent les trois piliers du développement durable. Pour y parvenir, elles se font accompagner par des acteurs publics de la certification, comme l'ADEME ou l'AFNOR. Ils leur apportent des conseils et des méthodes concrètes pour mettre en application les principes de RSE et rendre leur activité vivable, équitable, viable et durable pour l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise.

Le concept de RSE est né dans les années 1960, mais connaît aujourd'hui un engouement sans précédent, car les entreprises ont constaté qu'il peut être un moteur d'innovation, de performance et d'engagement des salariés très puissant. Il élargie désormais la notion de partie prenantes bien au-delà des partenaires directement liés à l'activité de l'entreprise : dirigeants, actionnaires, salariés, fournisseurs, clients et partenaires financiers. Il inclue aujourd'hui les actionnaires minoritaires, l'État, les collectivités territoriales, les médias, les fonds de pension, les fonds éthiques, les ONG, les associations de consommateurs, les riverains des sites, ou encore les institutions scientifiques.

Les exemples de pratiques en matière de RSE sont nombreux. Certaines entreprises définissent un référentiel de valeurs internes, qu'elles se doivent de respecter et de véhiculer dans chacune de leurs actions et de leurs partenariats, tels que l'égalité sociale, le commerce équitable, la transparence de tous les acteurs, la préservation de l'environnement, le tri des déchets, la justice sociale, etc.

---

<sup>14</sup> BONNEVEUX, Elise. La stratégie environnementale favorise-t-elle l'implication des salariés ? *Management et Avenir*. 2009/4, n°30.

D'autres entreprises mettent en place des ateliers/comités stratégiques auxquels tous les salariés sont invités à participer. Le but est de les intégrer à la stratégie de l'entreprise, de faire place à la critique et au dialogue, et d'aboutir à la mise en œuvre de nouvelles initiatives au sein de l'entreprise. L'objectif à terme est de mettre en place un plan de développement auquel ont participé toutes les parties prenantes de l'entreprise, pour que chacune d'entre elle y trouve son compte. Par ailleurs, les sources de financement et d'investissement des entreprises se diversifient et passent de plus en plus par des fonds éthiques, solidaires, de pension ou encore des fonds culturels, qui servent l'image de l'entreprise tout en lui conférant des avantages financiers, grâce à des placements ou des taux d'emprunts intéressants. Certaines entreprises favorisent également la mixité culturelle dans leurs équipes de travail et forment les managers aux bonnes pratiques du management interculturel. D'autres entreprises organisent des tournois sportifs ou des ateliers dédiés au bien-être de leurs salariés. Cela passe aussi par la distribution de chèques vacances, culture, loisirs, sports, « éco », ou encore l'encouragement du co-voiturage et des transports en commun par la distribution de tickets de paiement. En outre, certaines sociétés se soucient également d'investir dans des actions humanitaires, en reversant une partie de leurs profits à des associations caritatives locales, en participant au financement d'écoles ou d'hôpitaux dans des pays défavorisés, en collectant les vêtements dont leurs employés ne veulent plus, etc. Enfin, de nombreuses entreprises privilégient les filières locales, l'utilisation de matériaux recyclés ou biodégradables, la production de leur propre énergie par des panneaux solaires, etc.

Le concept de RSE englobe donc un très large panel de pratiques à caractère social et environnemental, et qui ont de surcroît un impact positif sur leur image, mais aussi sur leur productivité et sur l'engagement de leurs salariés.

#### *A. La RSE : est-ce seulement une course à l'image ?*

Au-delà du système économique, les entreprises ont de multiples intérêts à se préoccuper des enjeux sociaux et environnementaux liés à leur activité. C'est avant tout un enjeu d'image et de représentation qu'elles véhiculent auprès de leurs parties prenantes et de leurs concurrents. On constate en effet que l'image d'une entreprise est un peu comme son fonds de commerce. Elle lui permet d'attirer et de fidéliser une clientèle, ainsi que des collaborateurs. Une entreprise ne peut prospérer sur le long terme que si elle se forge une image positive, financièrement et humainement, et qu'elle en fait une bonne communication. Dans un contexte aussi concurrentiel, les entreprises sont nombreuses à mettre en avant leurs pratiques « responsables » pour se démarquer et renforcer leur pouvoir attractif.

Néanmoins, la RSE n'est pas seulement un outil marketing pour les entreprises, c'est aussi un moyen efficace d'encourager la motivation, l'engagement et la performance de ses salariés. En effet, les démarches RSE octroient souvent des avantages en nature aux salariés ou une amélioration de leurs conditions de travail. De plus, ils ont le sentiment de travailler pour une organisation qui n'est pas seulement lucrative, mais aussi éthique et humaine.

Toutefois, les démarches RSE n'ont pas le même impact sur tous les salariés. Certains considèrent que ces démarches ont une importance très secondaire et qu'elles ne leur apportent rien de révolutionnaire. Ils trouvent souvent qu'elles n'ont que peu d'intérêts, qu'elles ne sont qu'un écran de fumée lancé par les entreprises pour manipuler leurs salariés, alors que seul l'aspect financier compte pour elles. Ces comportements de défiance concernent une part non négligeable de la population, surtout chez les travailleurs les plus précaires ou chez ceux qui défendent une société écologique beaucoup plus poussée. Néanmoins, la plupart des salariés y voient un progrès important de la part des organisations lucratives, qui le font peut-être de manière intéressée, mais qui ont au moins le mérite de faire quelque chose, à une époque où les préoccupations sociales et environnementales sont plus fortes que jamais.

Le concept de RSE est en effet une démarche qui fait débat et qui divise beaucoup l'opinion. Certains y voient un immense outil de propagande capitaliste et marketing, d'autres saluent une prise de conscience de la part des industriels et des financiers, qui n'est évidemment pas encore suffisante, mais doit être encouragée pour le bien-être des salariés et pour la pérennisation de l'activité humaine sur terre. Un sujet qui n'a donc pas fini de faire débat sur la scène publique, mais dont les démarches ont le mérite d'avoir un impact positif sur le bien-être, la motivation et l'engagement des salariés dans leur entreprise, ce qui favorise indéniablement sa performance.

## **II. L'INTERET DE LA LABELLISATION DANS LE CADRE DE LA RSE**

En Belgique, comme en France, il n'existe pas de normes qui définissent strictement les méthodes de mise en œuvre de la RSE et les seuils de performance à atteindre. Les labels en matière de RSE et les législations européennes et nationales n'ont qu'un pouvoir incitatif sur les entreprises.

Le site belge de la société *Firmenich* accorde une grande importance à la labellisation RSE. En tant que leader du marché, il est capital pour elle de s'assurer une crédibilité durable auprès de ses parties prenantes extérieures : fournisseurs, clients et de partenaires financiers. Au total, la multinationale a obtenu une dizaine de certifications. La plupart sont liées au contrôle qualité et au respect des normes environnementales :

- La norme ISO 9001 : une norme qui garantit un contrôle qualité à toutes les étapes du processus de production.
- La norme ISO 14001 : la certification du management environnemental.
- La norme FSSC 22000 : une norme de qualité et de sécurité alimentaire.
- La norme OHSAS 18001 : la certification du management de la santé et de la sécurité au travail (prévention des risques).

*Firmenich* a également obtenu une labellisation en matière de responsabilité sociale de l'entreprise (norme ISO 26000), ainsi qu'une certification qui récompense les efforts effectués par l'entreprise en matière de lutte pour l'égalité professionnelle entre les genres (norme EDGE), qui ont un effet positif sur la motivation et l'implication des salariés dans leur travail.

#### A. La norme ISO 26000 et la labellisation Lucie

La norme « *ISO 26000 donne des lignes directrices aux entreprises et aux organisations pour opérer de manière socialement responsable. Cela signifie agir de manière éthique et transparente de façon à contribuer à la bonne santé et au bien-être de la société.* »<sup>15</sup> D'après le site internet de l'organisation internationale de normalisation, ce label n'est donc pas une norme contraignante par définition, mais un ensemble de directives et de recommandations assez précises en matière de RSE, que les entreprises certifiées s'affairent à respecter. Cette norme leur permet de valoriser et de crédibiliser leur démarche RSE auprès de l'ensemble de leurs parties prenantes. Ces initiatives, encore récentes, sont assez peu étudiées par la communauté scientifique et universitaire.

Toutefois, nous disposons d'une étude réalisée par André SOBCZAK et Cécile CAM, qui ont analysé les différentes étapes du processus de certification ISO 26000 de la Banque Populaire Atlantique par le biais du label « *Lucie* ». <sup>16</sup> L'objectif de cet organisme de labélisation est d'accompagner les entreprises clientes dans leur quête de certification. Ils établissent ensemble un état des lieux et décident des processus et des outils à mettre en œuvre pour obtenir cette certification, et surtout, pour s'engager dans une démarche d'amélioration continue. Le but est de « *créer un processus d'apprentissage pour la RSE, en obligeant les entreprises à prendre des engagements de progrès et à en suivre régulièrement le respect. Par ailleurs, il cherche à créer une communauté d'entreprises, favorisant les échanges et les actions communes.* » Cette communauté d'entreprises fonctionne ensuite comme un véritable réseau. Elles véhiculent une image positive de leur démarche et participent à sa communication en interne et en externe.

<sup>15</sup> ISO - Organisation internationale de normalisation. ISO 26000 - Responsabilité sociétale [En ligne]. Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> (consulté le 25 Mai 2019).

<sup>16</sup> SOBCZAK, André et al. Certification RSE : la quête du label. *L'Expansion Management Review*. 2013/4, n°151, pages 10-19.

Ce processus de labélisation fonctionne en cinq étapes et peut durer entre trois et douze mois. Il s'agit tout d'abord de rédiger un rapport d'auto-évaluation, de manière à faire l'état des lieux de l'entreprise en matière de RSE et d'impliquer les équipes et les managers dans la démarche. Les responsables du projet de candidature à l'ISO 26000 de l'entreprise sont alors formés pendant deux jours pour découvrir l'ensemble des acteurs de la certification, les outils d'évaluation à utiliser et les étapes du processus de labélisation à mettre en œuvre. Ils sont ensuite aptes à mener l'auto-évaluation de l'entreprise. Ils commencent par identifier les différentes parties prenantes et posent un diagnostic sur l'état actuel des vingt-huit principes d'action de la labélisation « *Lucie* », qui leur permettront d'identifier la marge de progression de l'entreprise pour chacun d'entre eux.

Puis, des auditeurs externes affiliés à l'organisme de labélisation « *Lucie* », comme ceux de l'AFNOR, procède à un audit externe, de manière à proposer des axes et des outils d'amélioration de la performance de l'entreprise. Cet audit se base sur le travail d'auto-évaluation, en y apportant un regard critique. Il définit alors un projet et un calendrier concrets pour atteindre les exigences de la norme ISO 26000. Les auditeurs peuvent aussi décider de ne pas intégrer certains de ces principes au plan d'action de l'entreprise, selon sa nature, sa composition et ses moyens.

La troisième étape est la mise en œuvre concrète du dispositif établi lors de l'audit externe. L'organisme « *Lucie* » conseille aux entreprises de désigner « *un pilote interne ayant une bonne connaissance de l'entreprise* », de manière à coordonner les actions de tous les acteurs du processus de certification.

Au terme de ce processus, un comité de labélisation évalue les améliorations et le respect des engagements de l'entreprise, puis décide ou non de lui attribuer le label « *Lucie* », qui lui permettra par la suite d'obtenir la certification ISO 26000.

La dernière étape est celle de suivi et du renouvellement du label. Une première évaluation a lieu dix-huit mois après l'obtention de label, afin de « *mesurer les progrès et les résultats obtenus.* » Puis, « *la labélisation est renouvelée tous les trois ans, afin d'assurer une amélioration continue.* »

Ce type de labélisation présente donc plusieurs avantages. Il permet tout d'abord de structurer et d'enrichir la démarche de RSE, mais surtout de la rendre crédible auprès de ses collaborateurs et de ses concurrents. Il permet enfin de s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue pour ne pas perdre en efficacité au fil du temps. La labélisation « *Lucie* » permet également d'intégrer toutes les parties prenantes de l'entreprise et d'apporter de la cohérence et de la lisibilité à la démarche RSE. Les entreprises ayant adhéré ont ainsi observé une hausse de la motivation et de l'engagement de leurs salariés, qui se sentent impliqués et deviennent acteurs du développement de leur entreprise, qui n'est plus seulement économique à leurs yeux, mais aussi éthique et humain.

Les sept engagements et les vingt-huit principes de la *labellisation Lucie* sont retranscrits dans le schéma ci-dessous :

Engagements	Principes d'action
Respecter les intérêts des clients et des consommateurs	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Veiller à la sécurité des produits et services et à la santé des consommateurs.</li> <li>2. Fournir des informations exactes et claires sur la composition, l'utilisation, l'entretien, le stockage et l'élimination des produits et services.</li> <li>3. Eviter les allégations publicitaires mensongères ainsi que les pratiques commerciales déloyales, et offrir un produit/service respectant les engagements qualité et les clauses contractuelles.</li> <li>4. Assurer aux clients la prise en compte de leurs réclamations et le règlement rapide et de bonne foi des litiges.</li> <li>5. Respecter la vie privée des clients et des consommateurs et protéger leurs données personnelles et/ou confidentielles.</li> </ol>
Préserver l'environnement	<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Evaluer et prendre en compte les impacts environnementaux (pollution, réchauffement climatique, atteinte à la biodiversité...) dans les décisions.</li> <li>7. Définir un cadre d'action dédié à la protection du milieu naturel prévoyant notamment l'amélioration des performances environnementales, la formation et la sensibilisation des collaborateurs, la communication et la coopération avec les collectivités locales et les autorités de tutelle.</li> <li>8. Maîtriser les consommations d'eau, d'énergie, de matières premières.</li> <li>9. Réduire les nuisances environnementales (déchets, rejets dans l'eau, dans l'air...) liées à l'activité de l'entreprise, en situation normale et accidentelle.</li> </ol>
Agir avec loyauté et responsabilité sur les marchés	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Promouvoir la responsabilité sociale des fournisseurs et sous-traitants en intégrant les critères sociaux et environnementaux dans le processus de sélection.</li> <li>11. Favoriser la création de liens durables avec les fournisseurs.</li> <li>12. Prévenir tout acte de corruption active ou passive.</li> <li>13. Respecter les règles de la concurrence et les droits de propriété.</li> </ol>
Valoriser le capital humain	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Assurer une information précise sur les différents éléments de rémunération et avantages.</li> <li>15. Développer les compétences de tous les collaborateurs et assurer une information précise sur les critères et les modalités des évaluations professionnelles et des promotions.</li> <li>16. Eviter le recours abusif aux contrats entraînant la précarité.</li> <li>17. Respecter la législation en matière d'hygiène, santé et sécurité et mettre en place les procédures de prévention des accidents et maladies professionnels.</li> <li>18. Respecter le code du travail et les conventions collectives sur le temps de travail et veiller à l'articulation entre vie professionnelle et vie privée.</li> <li>19. Promouvoir le dialogue social.</li> </ol>
Respecter les droits fondamentaux de la personne	<ol style="list-style-type: none"> <li>20. Respecter le droit syndical et promouvoir la négociation collective.</li> <li>21. Prévenir toute forme de discrimination et promouvoir l'égalité des chances.</li> <li>22. S'interdire tout recours au travail des enfants, au travail forcé et à toute forme de travail illégal.</li> <li>23. Respecter la dignité et les droits fondamentaux de la personne.</li> </ol>
Conjuguer les intérêts de l'entreprise et l'intérêt général	<ol style="list-style-type: none"> <li>24. Contribuer au développement humain et économique des territoires d'implantation.</li> <li>25. Favoriser l'accessibilité des produits et services présentant un caractère d'intérêt général.</li> <li>26. Participer à des initiatives d'intérêt général dans les domaines de la santé, de la culture, du sport ou de la connaissance.</li> </ol>
Assurer la transparence du système de contrôle et de décision	<ol style="list-style-type: none"> <li>27. Veiller à ce que les organes de direction et de surveillance assurent pleinement les responsabilités qui leur incombent.</li> <li>28. Veiller à ce que les dispositifs de contrôle et d'audit permettent de garantir la fiabilité des comptes et de maîtriser les principaux risques.</li> </ol>

Figure 3 - Label LUCIE - Un référentiel à 7 engagements et 28 principes d'action, André SOBCZAK (2013).<sup>17</sup>

<sup>17</sup> SOBCZAK, André et al. Certification RSE : la quête d'un label. *L'Expansion Management Review*. 2013/4, n°151, pp. 10-19.



## B. La certification EDGE : « gender equality »

La certification EGDE est un acronyme anglophone qui signifie « *Global Business Certification Standard for Gender Equality* ». Elle certifie que l'entreprise promeut l'égalité de traitement professionnel entre les hommes et les femmes, et peut en attester par des données statistiques qui confirment un faible taux d'inégalités entre les genres, en termes de perspectives d'évolutions de carrière et de promotions, de représentation des femmes dans le comité d'entreprise, de rémunération à poste et compétences équivalents, ou encore de lutte contre le harcèlement.

L'entreprise *Firmenich* a obtenu ce label en 2011 au *World Economic Forum*, et mène de nombreuses actions dans ce sens depuis son obtention. Elle est aujourd'hui à la septième place dans le classement des entreprises les plus égalitaires au monde, d'après la classification de l'organisme de certification EDGE.



Figure 4 - Le logo officiel de certification EDGE de la société Firmenich

Détenir une certification, telle que EDGE, est ainsi le garant de l'égalité de traitement professionnel entre les hommes et les femmes au sein d'une entreprise. De prime abord, cette certification profite essentiellement aux femmes, puisque dans nos sociétés, ce furent essentiellement elles, les victimes d'inégalités entre les genres. Pourtant, cette certification vise également à réduire les égalités dont peuvent être victimes les hommes, notamment en termes de droits à l'accès aux congés parentaux. Ceux-ci sont en effet de plus en plus plébiscités par les hommes et encouragés par l'opinion publique et par les entreprises elles-mêmes. Ces dernières ont compris que l'équilibre entre la vie de famille et la vie professionnelle est essentielle pour rendre les salariés motivés et impliqués dans leur travail, qu'ils soient hommes ou femmes. On se rend compte aujourd'hui que les femmes ne sont pas les seules à accorder une importance prioritaire à leur famille. C'est aussi le cas pour de nombreux hommes, et la société l'a trop longtemps ignoré, créant de la frustration et du désengagement chez la population masculine, qui assume et revendique aujourd'hui son besoin de consacrer du temps à sa vie de famille, et notamment à l'éducation de ses enfants. Une possibilité qui peut donc favoriser la motivation et le niveau d'implication des salariés, lorsqu'ils se sentent soutenus et compris par leur entreprise en effectuant ces demandes.

On constate en effet, que plus la direction est consciente de l'importance de l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, plus les salariés ont le sentiment d'être écoutés, se montrent reconnaissants et sont engagés envers leur entreprise. La certification EDGE ne revêt donc pas seulement un enjeu d'image pour l'entreprise, et en particulier envers l'opinion publique. Sa mise en œuvre concrète au quotidien peut être un réel moteur d'engagement et d'accomplissement pour les salariés, et favoriser aussi bien l'image de l'entreprise que sa cohésion sociale interne.

Certifiée EDGE depuis 2011, ces démarches sont donc naturellement engagées par *Firbell*. Les congés paternités y sont nombreux et respectés autant pour les hommes que pour les femmes. De plus, plusieurs dizaines de pères se sont vu autorisés un travail à temps partiel au 4/5<sup>ème</sup>, afin de pouvoir s'occuper de leurs enfants. Une possibilité à laquelle les pères se disent très heureux d'avoir accès et qu'ils reconnaissent comme faisant partie des principaux avantages que proposent la société, et qui participent à leur implication quotidienne. Le site est même allé encore plus loin dans sa volonté de réduction des inégalités. En effet depuis peu, par souci d'égalité entre les hommes et les femmes, la DRH a supprimé le traditionnel bouquet offert aux femmes lors de la journée de la femme. Un évènement qui était pourtant en place depuis de nombreuses années. La raison : ne pas discriminer les hommes durant cette journée, qui eux, ne connaissent aucune célébration équivalente. L'idée est ici que la réduction des inégalités entre les hommes et les femmes aillent dans les deux sens et supprime toutes les formes d'avantages accordés à des certains salariés et non à d'autres en raison de leur genre.

Ce label et surtout les critères qu'il exige de l'entreprise, génèrent souvent un sentiment de reconnaissance et de satisfaction chez les salariés, qui se sentent humainement considérés par leur hiérarchie. C'est donc un outil de motivation et d'engagement non négligeable pour une entreprise, qui participe à l'implication des salariés dans leur travail et leur procure un sentiment d'accomplissement qui les fidélise. Bien sûr, comme nous l'avons déjà évoqué à de nombreuses reprises, ces outils ne sont pas des gages infaillibles pour l'entreprise. La motivation et l'implication d'un individu dépendent bien d'avantage de la nature même du travail qu'il exerce, des tâches qu'il doit accomplir, de ses rapports avec ses collègues, et surtout de paramètres personnels sur lesquels un patron n'a aucune prise. Néanmoins, ce sont des outils qui contribuent à la motivation et au niveau d'engagement des salariés, et qui viennent s'ajouter aux autres. Finalement, c'est surtout cette accumulation d'avantages et de sources de satisfaction qui font que le salarié se sent bien dans son entreprise, s'y investi et y reste fidèle.



## PARTIE 3

-

### UN ENJEU DE COHESION SOCIALE INTERNE

## CHAPITRE 5 - L'IMPLICATION DES SYNDICATS

### I. L'IMPORTANCE DES SYNDICATS EN BELGIQUE

Un syndicat est un « *groupement constitué pour la défense d'intérêts professionnels ou catégoriels communs : syndicats ouvriers et syndicats patronaux.* » (Dictionnaire Larousse 2019) En Belgique, ces organisations de défense des droits des travailleurs sont extrêmement importantes dans le champ social. Pour comparaison, la Belgique compte plus de travailleurs syndiqués que la France, alors que sa population est six fois moins importante en nombre. Le taux de syndicalisation des belges fait en effet partie des plus élevés d'Europe, avec la Suède, la Finlande et le Danemark. Il oscille entre 60% et 75%, alors que celui de la France ne dépasse pas les 7% à 8%, bien qu'il ait flirté avec les 20% dans les années 1970. Le taux français est aujourd'hui un des taux les plus bas du continent et peine à se maintenir à ce niveau alors que le taux de syndicalisation belge continue à augmenter.

Entre 2000 et 2010, le CRISP (Centre de Recherches et d'Informations Socio-politiques) a mené une étude sur le syndicalisme belge<sup>18</sup>. Ces conclusions ont montré que le taux de syndicalisation a progressé de 4,2% sur cette période. Chez les ouvriers, le taux d'affiliation serait proche des 100%, contre 56,6% chez les employés. Toutefois, ce sont justement les employés et les agents du service public, qui seraient à l'origine de cette hausse depuis le début du XXI<sup>ème</sup> siècle. Néanmoins, l'écart entre les ouvriers et les employés reste extrêmement important. Pour comprendre d'où provient une telle différence, mais surtout pourquoi les syndicats et la concertation sociale ont une telle importance en Belgique, il faut remonter à leur apparition.

#### A. L'histoire du syndicalisme belge

Au début des années 1800, la Belgique fait partie des premiers pays concernés par la révolution industrielle, au côté du Royaume-Uni et des Pays-Bas. A cette époque, les conditions de travail des ouvriers étaient particulièrement misérables. Ils avaient des journées de douze heures pratiquement sans pause, sans aucune protection de l'emploi, ni de sécurité dans leur travail, et cela parfois sept jours sur sept. C'est alors que les ouvriers, épuisés et révoltés par leurs conditions de travail, vont commencer à se regrouper en petites coopératives d'entreprise, bien qu'il soit pourtant interdit aux travailleurs de se rassembler au début du XIX<sup>ème</sup> siècle. Ces unions professionnelles vont donc d'abord mettre en place des « caisses de secours mutuel » en cas de maladie ou de chômage, de manière à ce que les travailleurs ne se retrouvent pas sans revenus. Dès les années 1830, ces

---

<sup>18</sup> FANIEL, Jean. Deux visages du syndicalisme. Les analyses du CRISP. *Politique, revue belge d'analyse et de débat*. 2017/3, n°98-99, pages 87-92.

caisses vont ajouter à leurs préoccupations la défense des droits des travailleurs, notamment en matière de prétention salariale. Elles s'attaqueront aussi à la question des conditions de travail et commenceront timidement à exiger certaines normes par métier et par entreprise. Il faudra attendre 1857 pour voir apparaître le terme de « syndicat » avec la création de la première fédération du secteur textile à Gand. Puis en 1859, c'est la fédération de la métallurgie qui se crée. Le mouvement syndical est désormais en marche, et en 1866, le délit de coalition est aboli.

Dans les années 1880, apparaissent les premiers mouvements de grève, notamment en Wallonie, qui sont très sévèrement réprimés, faute d'organisation du côté des ouvriers. Le droit de grève n'étant pas encore autorisé, les mouvements de contestation peinent à se faire entendre. Cependant, la révolte du 18 mars 1886 à Liège, a permis le vote d'un certain nombre de lois sociales, notamment l'interdiction du travail des enfants, le repos dominical et un repos d'accouchement de quatre semaines pour les femmes, ainsi que l'obligation de payer les salaires à date fixe et en monnaie. La même année, le mouvement syndical belge se politise, donnant naissance au POE : le Parti Ouvrier Belge, et obtient cinq ans plus tard, le soutien de l'Église, qui dénonce le « mal social ». Dans la foulée, un premier syndicat national voit le jour : la CGSLB (Centrale Générale des Syndicats Libéraux de Belgique), aujourd'hui la troisième force syndicale du pays.

Il faudra ensuite attendre les années 1920 pour voir le syndicalisme s'enraciner en profondeur dans la société belge. En 1921, le droit de grève est autorisé et les ouvriers réussissent à fixer une limite de travail hebdomadaire à huit heures par jour, six jours par semaine. Puis en 1923, est créé le deuxième syndicat national de Belgique : la CSC (Confédération des Syndicats Chrétiens belges), qui obtiendra trois ans plus tard la première semaine de congés payés, et qui est aujourd'hui le syndicat majoritaire du pays.

Les choses s'accélérent après la seconde guerre mondiale, notamment avec la création d'un troisième syndicat national : la FGTB (Fédération Générale du Travail de Belgique), le deuxième syndicat le plus puissant du pays aujourd'hui. Il obtiendra le vote des femmes en 1948, suivi de la création des premières élections sociales dans les entreprises de plus de deux cents salariés, ainsi que la signature d'un accord de travail de cinq jours par semaine, dans les années 1950. Dès lors, les syndicats de travailleurs vont être impliqués dans les négociations sociales au niveau national, mais aussi au sein des entreprises. Chose rare en Europe, ils sont en effet implantés dans la quasi-totalité des entreprises. Leurs réseaux sont très actifs, comptent de nombreux membres et sont appréciés par l'ensemble des salariés, même ceux qui ne sont pas syndiqués.

L'importance des syndicats s'explique donc en grande partie par leur histoire ancienne. Les belges y sont culturellement très attachés, notamment parce qu'en 1944, la création du « Pacte Social » a fondé les bases d'un des piliers socio-économiques de la société belge : la concertation sociale.

### *B. L'importance de la « concertation sociale » en Belgique*

Cette notion est née dans la deuxième partie du XX<sup>ème</sup> siècle. La concertation sociale regroupe l'ensemble des relations entre les représentants syndicaux et des représentants patronaux. Cette notion englobe même les relations de ces instances avec le gouvernement du pays. Ils ont en effet un rôle à jouer en matière législative et exécutive, lorsqu'il est question de la régulation du travail, et sont écoutés avec attention par les instances gouvernementales.

La concertation sociale se joue bien sûr au sein de chaque entreprise, mais il existe également une institution nationale où se tiennent les débats à propos des conventions interprofessionnelles. Créée en 2015, cette instance nommée le « Groupe de dix » réunit cinq représentants syndicaux, issus des trois principaux syndicats du pays : la FGTB, la CSC et la CGSLB, et cinq représentants patronaux, essentiellement issus de la FEB : la Fédération des Entreprises Belge. Cette instance donne les grandes lignes de la négociation sociale au niveau national, qui sont ensuite affinées et adaptées dans chaque secteur d'activité.

La notion de concertation sociale est donc profondément enracinée dans la culture sociale du pays. En Belgique, on ne peut pas imaginer mener des réformes nationales en matière de travail, sans consulter les représentants syndicaux et patronaux. De même, à l'échelle de l'entreprise, la direction ne peut pas imaginer prendre des décisions en matière de conditions de travail, même pour des sujets mineurs, sans consulter les représentants syndicaux. Elle n'y est pas légalement contrainte, mais elle sait pertinemment que les exclure de la moindre prise de décisions, sera très mal perçu par l'ensemble du personnel, et immédiatement contesté par principe.

Il est donc essentiel dans une entreprise que la direction prenne systématiquement en compte l'avis des syndicats dans sa politique de gestion, si elle veut assurer un climat social serein. En Belgique, on considère qu'impliquer les syndicats dans les décisions, c'est se préoccuper et impliquer de surcroît tous les salariés. C'est donc un point auquel la direction doit être très attentive, car il en faut parfois très peu pour que le climat social se dégrade.

Chez *Firmenich* d'ailleurs, le licenciement d'un des syndicats a fait beaucoup d'émules il y a quelques mois et créé un sentiment de défiance envers la direction, surtout que le poste de directeur d'usine était vacant à ce moment-là. Il aura fallu plusieurs mois et toute l'attention du nouveau directeur

pour renouer un dialogue constructif entre la direction générale et les représentants syndicaux. Une amélioration fondamentale pour l'entreprise, car dans un pays où les instances syndicales sont si importantes, être en conflit avec l'une d'entre elles, est l'assurance d'un climat général très tendu, ayant nécessairement un impact négatif sur la production. Des entreprises belges ont d'ailleurs déjà fait faillite à cause d'une absence de concertation sociale entre la direction et les syndicats.

## **II. LE ROLE FONDAMENTAL DES SYNDICATS DANS LE QUOTIDIEN DES SALARIES**

### *A. Le rôle des syndicats dans la gestion du personnel*

Dans le système belge, les syndicats occupent une place importante au sein des organisations. Comme dans tous les pays, ils jouent un rôle d'information envers les travailleurs concernant leurs droits. De plus, ils les représentent devant la direction et expriment leurs revendications en matière de conditions de travail, de rémunération, et autres.

Par ailleurs, ils prennent également part à la gestion des organismes de la sécurité sociale. En effet, en Belgique, les syndicats sont en charge de l'inscription des chômeurs et du paiement de leurs allocations, après calcul des celles-ci par l'ONEM : l'Office Nationale de l'Emploi. Ces démarches peuvent passer par un organisme syndical que l'on soit syndiqué ou non. De plus, les syndicats accompagnent leurs membres dans leurs recherches et leur retour à l'emploi. Toutefois, pour ceux n'étant pas affiliés à un syndicat et souhaitant réaliser ces démarches par eux-mêmes, il existe une caisse auxiliaire de paiement des allocations chômage, appelée la CAPAC.

En outre, lorsqu'un salarié est licencié ou décide de quitter l'entreprise d'un commun accord avec son employeur, on lui propose systématiquement d'être assisté d'un ou plusieurs représentants syndicaux, ce qui lui permet d'être conseillé et plus averti lorsqu'il signe un document aussi importante et potentiellement sensible.

Par ailleurs, ils constituent un groupe de pression dans la prise de décision publique, notamment en matière d'emploi, au niveau des communautés et des régions, mais aussi avec l'État fédéral, dans le cadre des réunions du « Groupe des dix », dont nous avons parlé précédemment.

Le maintien d'un dialogue social continu et l'implication des syndicats dans la gestion du personnel sont donc capitaux pour la direction d'une entreprise, car ils ont un rôle à jouer très important et ont beaucoup d'influence sur leurs membres. C'est pourquoi, une entreprise dans laquelle règne un climat social serein, où les salariés ont le sentiment d'être administrés par une direction humaine et soucieuse de la concertation sociale, est une entreprise où le taux d'engagement des salariés est souvent bien plus élevé.

## B. L'implication des syndicats dans la gestion d'entreprise

En Belgique, les représentants du personnel sont élus tous les quatre ans durant les élections sociales au sein de chaque entreprise dans le secteur privé. Ces représentants sont appelés à participer au Comité d'Entreprise (CE), ainsi qu'au Comité pour la Prévention et la Protection du Travail (CPPT).

La mise en place d'un CE est obligatoire pour les entreprises de plus de cent travailleurs en Belgique, mais peut également être institué dans une entreprise comprenant entre cinquante et cent salariés. Il se compose en général à part égal des représentants de l'employeur (Directeur général, DRH, Directeur Financier, Directeur commercial, etc.) et des représentants syndicaux élus. Ce comité est très influent sur la gestion de l'entreprise. On y aborde aussi bien des questions économiques et financières, que celles de la concertation sociale, de la négociation et de l'information des travailleurs. On y discute aussi les questions de développement stratégique et d'évolution des emplois. La présence des syndicats est donc garante de l'implication des salariés dans le processus de gestion de leur entreprise et favorise leur engagement dans l'organisation. Les travailleurs sont d'ailleurs très attachés à ce modèle social et sont souvent demandeurs des comptes rendus du CE.

Par ailleurs, les représentants syndicaux participent au CPPT, un comité obligatoire dans toutes les entreprises de plus de cinquante salariés en Belgique. Il intervient principalement sur les questions d'hygiène, de santé et de sécurité. Souvent considéré comme moins important de prime abord par les salariés, il régit tout de même des questions essentielles à la vie en entreprise, auxquelles les syndicats sont désireux de participer, surtout dans les entreprises industrielles où le travail des ouvriers se fait dans des conditions parfois pénibles, voir potentiellement dangereuses selon les produits et matériaux qu'ils manipulent. Chez *Firmenich*, entreprise industrielle du secteur chimique, ce comité prend une place très importante dans la gestion de l'entreprise, car le maintien de la santé, de l'hygiène et de la sécurité sont des questions primordiales dans le quotidien des salariés. D'où l'intérêt que les syndicats puissent représenter le personnel et notamment les ouvriers, qui sont en première ligne au niveau des risques pour la santé et la sécurité lors de l'exécution de leur travail. Il est donc important pour cette catégorie de travailleurs de se sentir représentée et de surcroît impliquée dans les réunions qui régissent la grande majorité de leurs conditions de travail quotidiennes.

A *Firbell*, les salariés disposent de six représentants du personnel. En plus de participer au CE et au CCPPT, ils se réunissent avec la direction tous les deux mois environ, au cours de réunions dites « bi-trimestrielles ». De cette manière, les syndicats sont impliqués dans les politiques de gestion de l'entreprise tout au long de l'année, permettant une concertation sociale plus riche et durable.

### C. Les limites de cette cohésion

En Belgique, comme dans plusieurs autres pays d'Europe occidentale, et surtout en France, les syndicats ont perdu une partie de leur crédibilité auprès de l'opinion publique, à cause des séries de grèves massives menées dans de grandes entreprises, qui n'ont pas aidé au dialogue social. Ces actions souvent violentes et dictatoriales ont eu une très mauvaise image auprès de la population. Certains critiquent l'utilisation intempestive de la menace de grève pour faire céder la direction sans dialogue. Un moyen de pression efficace, mais finalement peu démocratique et qui limite beaucoup la concertation sociale. Certains considèrent même que les syndicats abusent de leurs pouvoirs et décrédibilisent les organismes de protection des salariés auprès des dirigeants.

A *Firbell* notamment, un représentant syndical a récemment quitté l'entreprise d'un commun accord, parce qu'il causait énormément de torts à la direction : menaces de grèves intempestives, désimplication dans son travail, insubordination, etc. Au-delà de la légitimité de ses revendications, on observe surtout qu'à lui seul, il a fortement entaché le dialogue social au sein de la société, remonter la direction contre les syndicats et entraîner une dé-crédibilisation de ces derniers auprès du reste des employés. Une attitude qui a finalement desservi sa cause et son organisation syndicale, alors qu'aucun de ses collègues ne l'a suivi dans sa démarche. Un exemple qui témoigne du pouvoir que peut prendre un individu dans une entreprise et du malaise qu'il peut créer à lui seul. Il est finalement parti d'un commun accord avec la direction, sentant bien que son syndicat commençait à le lâcher, mais il aura fait régner un climat de tension dans l'entreprise, sans que l'on ne sache vraiment pourquoi. Les rumeurs disent qu'il avait l'ambition d'évoluer sur son poste de travail et ne voyant pas de promotion arriver, il aurait décidé de le faire payer à la direction. Quoi qu'il en soit, que ces rumeurs soient fondées ou non, il n'en reste pas moins que cet épisode a entaché la réputation des syndicats, alors qu'il n'y avait pas forcément de revendications profondes à défendre ici.

En Belgique, comme en France, les cas comme celui-ci ne sont pas rares. A plusieurs reprises, des initiatives individuelles ont contribué à décrédibiliser tout un mouvement et ont causé beaucoup de torts aux organisations syndicales, à défaut. Bien sûr, il ne faut pas seulement attribuer le manque de crédit des syndicats dans certaines entreprises aux séries de grèves massives ou à des comportements individuelles. Leur réputation, qu'elle soit bonne ou mauvaise, est davantage fondée sur leur travail lors des négociations quotidiennes, notamment lorsque la conjoncture économique et aux politiques gouvernementales changent. Néanmoins, les modes d'actions de certains entachent le dialogue social et ne leur permettent pas de faire remonter des revendications de manière crédible. Un triste constat dans la mesure où les syndicats sont des groupes de pression indispensables au bon fonctionnement des entreprises et au maintien des acquis sociaux des salariés.

### III. LE TAUX DE SYNDICALISATION EST-IL VRAIMENT EN EXPANSION EN BELGIQUE ?

La question n'est bien évidemment pas si simple que cela à trancher. Au vu de l'importance des syndicats en Belgique, le taux de syndicalisation des travailleurs est donc un indice surveillé de près par le monde politique, les syndicats eux-mêmes, mais aussi les entreprises. De nombreuses études sont menées sur le sujet, et toutes n'ont pas les mêmes résultats. Fait surprenant déjà, selon les études et les méthodes de calcul, le taux de syndicalisation national oscille entre 54% et 75%. Un écart de plus de 20% qui questionne non seulement les méthodes de calcul, mais qui nous fait surtout prendre conscience que l'on peut faire dire beaucoup de choses aux chiffres. On peut en effet questionner l'objectivité de ces études et de leurs commanditaires. Les organismes syndicaux par exemple, ont plutôt intérêt à présenter un très fort taux de syndicalisation, alors que les représentants patronaux ou certains partis politiques, ont plutôt intérêt à tirer ces chiffres à la baisse. L'une des études les plus fiables sur laquelle nous pouvons nous baser est certainement celle du CRISP, réalisée entre 2000 et 2010. Seul inconvénient, d'ici peu, elle aura déjà 10 ans. Néanmoins, la plupart de ses conclusions, suite à la crise économique de 2008, sont toujours en vigueur aujourd'hui, et apportent des éléments de réponse intéressants.

L'étude rappelle d'abord la grande place que prennent les syndicats en Belgique, notamment le fait que les démarches pour toucher les allocations chômage, passent par les syndicats. De ce fait, l'augmentation du taux de chômage suite à la crise de 2008, a poussé les gens à se rapprocher des syndicats lorsqu'ils se sont retrouvés au chômage. Une triste réalité sociale à laquelle s'ajoutent la précarisation des emplois et le recours de plus en plus fréquent au temps partiel et à l'intérim. La Belgique n'est pas le seul pays touché par ces vagues de précarisation de l'emploi : l'Allemagne, la France et même le Royaume-Uni le sont également. Cependant, les répercussions syndicales ne sont pas forcément les mêmes. En France par exemple, la crise économique a davantage éloigné les travailleurs des mouvements syndicaux. En effet, dans un contexte de crise économique doublé d'un mouvement de désindustrialisation massif du pays, les travailleurs et surtout les ouvriers, ont craint pour la sauvegarde de leur emploi, et ont préféré se montrer discrets et distants vis-à-vis des syndicats, pour préserver leur emploi. Alors qu'en Belgique se fut plutôt l'inverse, ce qui explique cette augmentation de 4,2% du taux de syndicalisation entre 2000 et 2010, selon l'étude du CRISP.

Toutefois, Jean Faniel, docteur en sciences politiques et directeur du CRISP, propose une analyse encore plus poussée. Il met en avant que les transformations organisationnelles que connaissent les grandes entreprises actuelles, obligent les travailleurs à s'en remettre aux syndicats pour assurer le dialogue social. En effet, les « grands patrons » ne sont plus toujours des hommes en chair et en os, accessibles pour les salariés. Certains sont à la tête de multinationales, « reclus » dans leur bureau au siège social de l'entreprise où ils ne voient plus ce qui se passe dans leurs usines.



La mondialisation et la financiarisation de l'économie mondiale rendent le dialogue et la concertation sociaux de plus en plus compliqués à mener pour les syndicats, qui sont habitués à participer aux négociations en rencontrant physiquement la direction. D'autant plus que les questions de production ne sont plus vraiment des priorités pour ces dirigeants. Leurs principales préoccupations sont aujourd'hui financières et boursières, très loin du quotidien des salariés, et qui plus est des ouvriers. Les dirigeants ne régissent pratiquement plus les questions de production, mais essentiellement celles des investissements, des placements et des optimisations financières, qui les éloignent complètement de la gestion des ressources humaines. Une réalité à laquelle les syndicats ont aujourd'hui du mal à s'adapter dans leurs méthodes de négociations. Ils se sentent de moins en moins pris en compte, considérés et impliqués dans les politiques d'entreprises. Un sentiment encore plus fort chez les salariés, qui voient se creuser un fossé immense entre leurs dirigeants et eux. Une réalité qui nuit à leur engagement et à leur motivation. Ils ont souvent le sentiment d'être des « pions » interchangeable, réduits à une ligne de charges de la comptabilité, parmi tant d'autres. Un contexte déshumanisant qui nuit considérablement à leur motivation, surtout si les logiques financières priment au point qu'ils n'aient plus aucune reconnaissance humaine.

On observe d'ailleurs cette distanciation à *Firbell*, dans la mesure où la « Maison mère » et les dirigeants globaux sont en Suisse. Les managers du site belge : le Directeur d'usine, la DRH et le Directeur financier sont tout à fait en mesure de mener la concertation sociale au quotidien et de prendre des décisions de gestion de l'usine. Néanmoins, ils n'ont pas d'emprises sur la politique générale du groupe et certaines revendications syndicales ne dépendent pas d'eux. D'autant plus qu'ils ne sont pas responsables des avantages et des restrictions écrites dans les statuts du groupe et ne peuvent pas en déroger sur demande, notamment en matière salarial. Bien qu'ils aient une grande souplesse et qu'ils soient responsables dans la gestion du site au quotidien, la direction de *Firbell* est dépendante d'un cadre, de statuts et de principes globaux, sur lesquels elle ne peut pas prendre beaucoup de liberté.

Une réalité critiquée par les syndicats, qui estiment ne plus pouvoir se faire entendre sur certains sujets et reprochent à la direction du site de se cacher derrière cette argument. Une situation qui peut installer un climat de défiance de la part des syndicats, ainsi que de l'ensemble des salariés, s'ils ont le sentiment que leurs postes de travail ne sont pas vraiment aux mains de leurs dirigeants directs.

Ces types mutations doivent donc être surveillées de près par les groupes multinationaux, qui au-delà des enjeux financiers, doivent garder à l'esprit que l'implication des salariés dans leur travail, représente un enjeu important pour l'économie de l'entreprise et qu'il ne faut surtout pas le négliger s'ils souhaitent pérenniser leur activité.

## CHAPITRE 6 - FAVORISER LE BIEN-ETRE DES SALARIES ET LA CONVIVIALITE : UN MOYEN EFFICACE D'ACCROITRE LEUR IMPLICATION ET LEUR MOTIVATION ?

### I. LES AMENAGEMENTS PERMANENTS DESTINES AU BIEN-ETRE DES SALARIES

Depuis plusieurs années, de très nombreuses entreprises mettent en place des espaces de détente, des ateliers bien-être, et encore d'autres outils permettant de favoriser le bien-être des salariés au travail, dans un contexte où les syndromes d'épuisement professionnel, les fameux « *burn out* », et le stress permanent, touchent de plus en plus de travailleurs, quelque que soit leur poste et leur niveau de responsabilités.

Les grandes entreprises américaines, comme Google, furent précurseurs dans le domaine au début des années 2000. Aujourd'hui, en Europe, comme outre-Atlantique, nombreuses sont les entreprises qui mettent en place ce genre d'outils.

Au-delà de favoriser le bien-être au travail, les entreprises cherchent à maintenir l'implication et la motivation de leurs salariés, car elles ont conscience que la pression, le stress et les e-mails incessants sont des facteurs de désengagement très puissants. Ces outils sont aussi un moyen pour l'entreprise de montrer à ses collaborateurs qu'elle est soucieuse de leur bien-être en tant que personne, et pas seulement en tant que force de travail. Bien-sûr, il faut être lucide et réaliste. Ces démarches s'inscrivent aussi dans un effet de mode, que les entreprises suivent parfois d'avantage pour se donner bonne conscience que par réelle préoccupation humaine. Néanmoins, cela reste une avancée positive qu'il faut encourager.

En Belgique, ces outils sont très répandus dans les entreprises depuis de nombreuses années. A *Firbell*, un ensemble de salles, d'ateliers et d'outils ont été mis en place depuis plusieurs, mais demandent aujourd'hui à être encore améliorés.

#### A. Une salle de détente permanente

Sur le site de *Firbell*, la direction a mis à disposition des salariés une salle de détente pour leur permettre de se reposer pendant la journée. Une initiative dans l'air du temps, qui a ravi les salariés. Cependant, cette salle de détente est rapidement devenue une salle de réunion de substitution. On s'y retrouve autour d'un café certes, mais davantage pour y discuter « boulot ». Les lumières n'y sont pas tamisées, il n'y a pas de quoi s'allonger confortablement et on entend les bruits de l'extérieur. Finalement, ce n'est pas une salle appropriée pour un moment de repos. Pourtant, les bienfaits de la sieste, en début d'après-midi ou dès que le salarié en ressent le besoin, sont prouvés depuis très longtemps. Ce sont des moments de récupération très importants pour l'organisme, à l'heure où plus d'un européen sur deux dit manquer de sommeil.

Mais alors pourquoi les entreprises ne vont pas plus loin dans la démarche, en créant de véritables salles de repos ? La réponse est avant tout culturelle. En Belgique, en France, en Allemagne, ou encore au Royaume-Uni, il s'est créé une conception du travail très déshumanisé : le travailleur doit être une machine sans faille, qui ne peut pas se déconcentrer, n'a pas le droit de se relâcher ou d'écouter son corps quand il est fatigué. Il doit être infailible sur son lieu de travail et laisser ses faiblesses et ses problèmes pour sa vie personnelle. Bien sûr, la réalité est plus nuancée. Dans les faits, tout le monde s'octroie des moments de pause dans sa journée de travail. Toutefois, une personne qui se lèvera souvent de sa chaise pour se dégourdir les jambes, aller prendre un café ou discuter dans les couloirs, sera toujours perçu comme quelqu'un de moins impliqué et de moins productif que ses collègues. Il aura droit à des petites remarques, comme « *Ça se promène dans les couloirs aujourd'hui !* », ou « *Quand on te cherche, on sait où te trouver toi, toujours autour de la machine à café !* » ou autres. Ces phrases au premier abord inoffensives, taquines et sans méchanceté, témoignent de cette intolérance que nos sociétés manifestent envers l'idée du temps de repos au travail. Pourtant, ces moments de pause peuvent alternés avec des phases de grande productivité chez un travailleur, alors qu'un individu restant des heures derrière son bureau ne sera pas nécessairement plus productif, au contraire, mais il donnera l'impression de travailler davantage.

En ce qui concerne la pratique de la sieste, la pression culturelle est encore plus frappante. Nous avons beaucoup de mal en effet, à concevoir qu'un travailleur puisse faire une sieste après le déjeuner, s'allonger un moment pour récupérer et retrouver ses capacités de concentration pour le reste de la journée. D'autant plus qu'en Belgique, comme en Allemagne ou au Royaume-Uni, la pause de midi n'est souvent que d'une demi-heure, ce qui ne permet pas vraiment au cerveau de digérer correctement, déconnecter et de récupérer de son effort de concentration. Les français sont de ce point de vue-là, mieux servis. Leurs deux heures, ou une heure trente, de pause déjeuner peuvent mieux leur permettre de manger lentement, de bien digérer, voire de faire une sieste s'ils peuvent rentrer chez eux. Cependant, c'est une habitude qui a tendance à se perdre et de plus en plus de travailleurs français mangent « sur le ponce », à leur bureau et sans réelle coupure.

Pourtant, avoir un temps de repos et de coupure dans la journée, est quelque chose de très important pour la récupération physique et mentale, surtout en début d'après-midi. Les espagnols par exemple, sont très nombreux à faire une sieste en début d'après-midi, de dix ou vingt minutes seulement, surtout quand il fait chaud, car c'est un excellent moyen pour le corps de se régénérer. Une sieste de cette durée est d'ailleurs la plus efficace. Elle permet à la personne de se reposer sans pour autant rentrer dans un sommeil profond et se déphaser. Au Japon d'ailleurs, bien que le travail soit connu pour être une valeur socio-économique primordiale, à laquelle les japonais consacrent beaucoup plus d'heures que les européens, la sieste est pourtant une pratique très répandue.

En effet, la grande majorité des japonais font la sieste après leur déjeuner, afin de retrouver de l'énergie pour entamer leur après-midi de travail, qui s'achève souvent dans la soirée.

Chez *Firbell*, la direction a déjà contacté des entreprises spécialisées dans le domaine, pouvant proposer des aménagements de salle de repos très sophistiqués<sup>19</sup>, pensés autour de la sieste, mais n'ont pas encore sauté le pas. Budget serré, place restreinte, sujet encore un peu tabou dans la culture du pays, etc. Les raisons qui freinent la mise ne place de ce genre d'aménagements sont multiples. Néanmoins, on peut se réjouir de voir la direction de plus en plus sensible au problème, dans la mesure où les salariés ont exprimé que le manque d'espaces de repos était le second facteur de mécontentement et de désimplication dans l'entreprise, derrière celui plus traditionnel des salaires.

*Firmenich* réalise en effet chaque année un grand questionnaire pour l'ensemble de ses 66 filiales, appelé « *Tell us how you feel* », que l'on peut traduire par : « Dites-nous comment vous vous sentez ». Ce questionnaire se compose de cinquante questions et demande une vingtaine de minutes pour être traité. Il reprend plusieurs critères de satisfaction en entreprise (rémunération, environnement de travail, méthodes de travail, rythme de travail, méthodes de management, relations avec ses collègues, etc.) et cherche à mesurer leur niveau d'implication des salariés à pour l'ensemble du groupe, sur une échelle allant de 1 à 10. Tous les salariés sont invités et même fortement incités à répondre à ce questionnaire, afin de donner des pistes d'amélioration au RH et à la direction pour renforcer la motivation et l'engagement des salariés dans leur travail. C'est ainsi que le manque d'espaces de repos est apparu comme un point critique pour les salariés du site belge. Ils attendent aujourd'hui que la direction leur propose de nouveaux aménagements.

Ce questionnaire présente donc de nombreux avantages, car il permet de mettre en lumière les points d'amélioration de la filiale en matière de conditions de travail et de moteurs d'implication pour les salariés, mais aussi de comparer les évolutions d'une année sur l'autre, de manière à savoir quels sont les domaines dans lesquels la direction doit redoubler d'efforts l'année qui suit.

### *B. Des aménagements destinés à améliorer les conditions de travail physiques des employés*

*Firmenich* a la réputation d'être une entreprise qui offre beaucoup de flexibilité à ses employés. Ils ont en effet, une grande liberté dans leurs plages horaires. Ils peuvent arriver entre 7h30 et 9h30, prendre leur pause déjeuner quand ils le souhaitent et travailler depuis chez eux un

---

<sup>19</sup> Cf. annexe 3

jour dans la semaine. Une flexibilité très appréciée par les employés, qui soulignent que c'est un point de satisfaction important pour eux au sein de l'entreprise, qui les motive et favorise leur implication. Cet argument est en effet ressorti des résultats du questionnaire « *Tell us how you fell* » comme étant un des centres de satisfaction les plus importants à l'échelle des 66 filiales du groupe, mais plus particulièrement sur le site belge.

En outre, le télétravail est un des avantages les plus appréciés par les employés, qui évitent ainsi les temps de trajet en transports, travaillent à leur rythme et dans les conditions qu'ils souhaitent. L'article 2 du chapitre II de la convention collective du travail belge n°85, datant du 9 novembre 2005 et portant exclusivement sur le télétravail, le définit comme étant : « *une forme d'organisation et/ou de réalisation du travail, utilisant les technologies de l'information, dans le cadre d'un contrat de travail, dans laquelle un travail, qui aurait également pu être réalisé dans les locaux de l'employeur, est effectué hors de ces locaux de façon régulière et non occasionnelle ; [...]* ». A Firbell, rares sont ceux qui n'en n'ont pas déjà profité. Le site étant situé dans une zone industrielle, systématique embouteillée aux heures de pointe matin et soir, le télétravail présente de nombreux avantages.

Par ailleurs, tous les bureaux des employés sont réglables en hauteur et peuvent être surélevés de manière à travailler debout, lorsque la station assise devient douloureuse ou désagréable au cours la journée de travail. Un investissement de taille pour la société, mais qui également très apprécié par les salariés. En effet, non seulement ces bureaux s'adaptent à la taille de chacun, mais ils permettent de choisir sa posture de travail et de la changer à n'importe quel moment de la journée. Un atout indéniable qui participe au bien-être des employés sur leur lieu de travail, et de surcroît à leur motivation et à leur engagement pour l'entreprise. Bien sûr, ces aménagements ne constituent qu'une infime partie des moteurs d'accomplissement pour les employés, mais ils participent tout de même à favoriser leur satisfaction et leur implication.

## **II. L'ORGANISATION REGULIERE D'ATELIERS ET DE JOURNEES POUR LUTTER CONTRE LE STRESS AU TRAVAIL**

Plus seulement des loisirs personnels réalisés en dehors du travail, les ateliers bien-être et les séances de sports intègrent de plus en plus les lieux de travail. Ces pratiques ont en effet de nombreuses vertus. Elles permettent déjà de réduire le stress des salariés et de dé-diaboliser leur lieu de travail, qui n'est plus seulement un lieu de pression et de labeur. Elles permettent aussi de rapprocher les salariés, qui développent une relation qui n'est exclusivement tournée vers le travail, ce qui facilite la collaboration professionnelle et l'intégration de chacun. Bien sûr, l'idée n'est pas de favoriser le copinage, mais la convivialité, qui ne peut être que bénéfique dans un milieu de travail

parfois stressant et vecteur de tensions interpersonnelles. C'est finalement un moyen d'impliquer les salariés, aussi bien sur leur lieu de travail, que dans leur groupe de travail, avec lequel ils entretiennent souvent de meilleurs rapports. C'est tout simplement une manière à les rendre plus motivés et accomplis.

*Firbell* organise donc chaque année des ateliers bien-être : aromathérapie, yoga, fitness, massages, et autres, ainsi que des conférences sur la nutrition, sur les bienfaits du sport, ou encore, sur la gestion du stress. Néanmoins, la DRH aimerait désormais organiser ces événements de manière plus régulière, qu'ils soient plus variés et que leur nombre soit toujours aussi conséquents d'une année à l'autre. Jusqu'à présent, ils n'étaient pas organisés de manière période et systématique. Certaines années, il n'y a eu qu'un ou deux ateliers, d'autres il y en a eu près d'une dizaine. L'idée aujourd'hui serait donc d'organiser une série de conférences et d'ateliers tout au long de l'année, afin qu'ils rythment le quotidien des salariés et soient attendus par chacun. D'autant plus que les salariés sont nombreux à demander que ces prestations soient reconduites d'années en années.

Bien-sûr, l'aspect financier vient un peu freiner les choses, d'autant plus que le site manque d'espaces pour organiser des séances de sports en grand nombre, et les salles de réunions sont difficilement modulables. Sans compter que les ouvriers ont toujours plus de mal à se libérer pour venir profiter des ateliers. En effet, ils ne peuvent pas quitter leur poste de travail et s'organiser comme ils le veulent, ils ont des heures de pauses prédéfinies et dépendent du rythme de la production. D'autant plus qu'ils auraient besoin de se changer ou de rester après leur travail pour profiter de ces ateliers. Des problématiques qui posent aussi la question de l'intégration des ouvriers avec les employés. Ce genre d'événements pourraient justement être l'occasion de rassembler tous les salariés de l'usine, quel que soit leur poste et leur niveau de responsabilités, mais certains paramètres logistiques viennent parfois compliquer et freine les démarches de ce type.

Par ailleurs, depuis plusieurs années, la direction permet aux ouvriers d'organiser une activité sportive collective entre collègues les vendredis soir. Actuellement, c'est le football qui remporte un franc succès, bien que la fréquentation de cette soirée ait diminué ces derniers mois. La DRH du site aimerait d'ailleurs réfléchir avec eux d'une nouvelle activité, de manière à renouveler les sports pratiqués et attirer ainsi plus de salariés. D'autant plus qu'à ce jour, les participants sont essentiellement des ouvriers, alors que de nombreux employés apprécieraient tout autant cette activité. On ressent là-encore cette dichotomie entre employés et ouvriers, dont les espaces de vie et de travail sont complètement séparés, bien qu'il n'y ait qu'une porte franchir pour les réunir. Il reste donc encore beaucoup de chemin à parcourir au département RH, s'il souhaite faire tomber les frontières entre ces deux catégories de travailleurs, qui pourraient être beaucoup plus intégrées l'une à l'autre.

### III. UN « COMITE DES FETES » DESTINE A ORGANISER TOUS LES EVENEMENTS FESTIFS DE L'ANNEE

Dans la plupart des grandes entreprises, on organise chaque année une à plusieurs « fêtes du personnel ». Ces évènements ont pour ambition d'apporter de la convivialité et de promouvoir l'intégration de tous les salariés au sein de l'entreprise. C'est aussi un temps de remerciement et de reconnaissance de la part de l'entreprise et de la direction. Ces fêtes sont en effet organisées et financées par l'entreprise et se déroulent, soit sur le site de travail, soit à l'extérieur : salle des congrès, hôtels, restaurants, espace de loisirs, etc.

A *Firbell*, de nombreuses fêtes dédiées aux salariés sont organisées toute l'année : des barbecues en été, une grande fête du personnel en hiver, ainsi que des journées à thème tout au long de l'année. On y retrouve notamment les ateliers et les conférences dédiées au bien-être (massages, yoga, méditation), au « bien manger » (cours de nutrition et de cuisine) et au sport (zumba, vélo, foot, course à pied).

Ces évènements étant nombreux et souvent laborieux à organiser, puisque personne n'est véritablement prédisposé pour le faire, la DRH a décidé d'organiser un comité dédié exclusivement à la préparation et à l'organisation de ces fêtes. Auparavant, elles étaient en effet discutées en AG ou en CE, qui répartissaient un peu arbitrairement leur organisation entre les différents départements. L'idée a donc été de proposer aux volontaires de faire partie d'un « comité d'organisation » appelé « *Fun at Work* »<sup>20</sup>, idéalement composée de six à huit personnes, pour une durée d'un an, et de renouveler chaque année la majorité des membres. Le comité se réunirait régulièrement, avant chaque fête, ou dès que l'un des membres en ressentira le besoin. Une initiative qui a remporté un franc succès auprès des salariés, mais surtout des employés. L'affiche promotionnelle étant écrite en anglais et la plupart des ouvriers ne parlant pas anglais, les volontaires n'ont été que des employés. D'autant plus que l'affiche a été envoyée par mail et que les ouvriers consultent assez rarement leurs e-mails professionnels. Il y avait donc de fortes chances que l'information ne leur soit pas parvenue.

On constate ici encore une véritable dichotomie entre le « monde des ouvriers » et celui des employés. Ils se croisent peu, ne déjeunent pas ensemble, et n'ont pas les mêmes canaux de communication. Il aurait peut-être fallu traduire l'affiche en français, puis l'imprimer et l'accrocher à la vue de tous les salariés. Dans le bâtiment des employés administratifs, dans le réfectoire de l'usine et dans les vestiaires ouvriers. De cette manière, tous les salariés auraient eu accès à la même information. Même si les ouvriers sont souvent moins intéressés par ce type d'initiatives, ils auraient dû être mieux informés, car il était tout à fait possible que certains soient intéressés par le projet.

---

<sup>20</sup> Cf. annexe 4

Il est en tous cas discriminatoire de l'exclure et de ne pas faire en sorte que le message soit passé lisiblement et de façon équitable pour tous les salariés du site.

Outre ce point critique, on peut tout de même souligner la démarche de la DRH, qui a cherché à mettre en place un outil d'intégration et de motivation très conviviale, qui permet à un certain nombre de salariés d'y participer. Néanmoins, même s'il est envisagé de mettre des « boîtes à idées » pour faire participer un maximum de salariés à l'organisation de ces fêtes, le nombre de personnes réellement impliquées reste très faible.

C'est donc un outil d'implication et de motivation intéressant et louable, mais qui ne peut pas être considéré comme un véritable outil d'intégration, dans la mesure où il concerne finalement assez peu de salariés, et surtout une seule catégorie de salariés, mais pas l'ensemble.



## **CHAPITRE 7 - RECOMPENSER LA PERFORMANCE ET PROMOUVOIR LES ECHANGES ENTRE SALARIES**

La motivation et l'implication durable des salariés dans leur travail passe par un sentiment d'accomplissement professionnel. Une des principales sources de cet accomplissement est la reconnaissance de son travail par ses pairs et ses supérieurs. Des salariés investis et performants qui se voient féliciter par leur hiérarchie, reconnus pour leur travail, voire même récompensés, auront envie de continuer à s'investir pour leur entreprise.

Une autre source importante de l'accomplissement au travail est l'interaction avec ses collaborateurs. Un salarié qui se sent considéré par ses collègues et a des échanges agréables et constructifs, aura le sentiment d'avoir un statut social et un rôle professionnel, qui participent énormément à son accomplissement. C'est alors un sentiment qui le pousse à s'impliquer dans son entreprise, parce qu'il en retire une grande satisfaction personnelle.

### **I. UNE APPLICATION DE PARTAGE INTERACTIVE POUR FAVORISER LES ECHANGES**

Chez *Firmenich*, au niveau de la direction des ressources humaines centrale est née l'ambition de promouvoir les échanges entre tous les salariés du groupe, répartis aux quatre coins du monde, par le biais d'une application appelée « *FirMatch* ». L'idée est de permettre à des salariés de postes équivalents, essentiellement pour les postes à responsabilités : responsables de terrains, superviseurs de production et cadres supérieurs, de rentrer facilement en contact avec leurs homologues dans les autres filiales. Un échange qui permet de discuter des méthodes de travail, des processus fonctionnant bien chez les uns ou les autres, et qu'il serait intéressant de partager d'une filiale à l'autre. De plus, lorsqu'un salarié arrive à un poste qui n'a pas vraiment d'équivalent sur son site de production, il peut rentrer en contact avec un de ses homologues plus expérimentés, évoquer les difficultés du poste et les bonnes pratiques à adopter. Cet outil peut enfin être utilisé pour développer ses compétences et éventuellement préparer son évolution de carrière.

L'application est en cours de lancement au sein de l'entreprise. Les responsables du projet essaient d'ailleurs de trouver des ambassadeurs dans chaque filiale pour aider leurs collègues à utiliser ce nouvel outil.<sup>21</sup> Il faudra donc attendre quelques mois, voire plusieurs années pour constater l'intérêt et l'efficacité de cette application, dont l'utilité peut aisément être remise en question. En effet, elle peut certainement permettre à quelques salariés de s'intégrer rapidement dans l'entreprise, de se sentir soutenus, de s'enrichir et de progresser dans leur travail, mais peut-elle vraiment être un gage d'implication et de motivation des salariés. On peut se demander si beaucoup de gens vont faire la

---

<sup>21</sup> Cf. annexe 5

démarche de passer par cette application et de communiquer avec leurs collègues étrangers. Seuls quelques rares postes de direction, surtout en RH ou en finance auront un intérêt réel à échanger avec leurs homologues sur des pratiques ou des processus, mais on peut douter que ce soit le cas pour la plupart des postes de l'entreprise. D'autant plus que cet outil ne s'adresse véritablement qu'à des postes à hautes responsabilités, comme les cadres supérieurs. Il est en effet peu probable que les responsables de terrains et les superviseurs y trouvent une véritable utilité, sans parler du reste des ouvriers et des employés.

Trouver des outils qui favorisent l'implication et la motivation des salariés n'est pas chose facile. Certains, comme l'application « *FirMatch* », sont parfois mis en place par les RH avec un objectif tout à fait louable, mais dont on peut douter de l'intérêt et de la réelle utilisation à long terme. D'autant plus qu'une telle application exclue une grande partie des salariés du site, qui n'en ont pas l'utilité. Certes, elle pourrait permettre de construire un échange entre les salariés des différentes filiales, qui en ont assez peu aujourd'hui, en dehors de la direction générale, de la finance et des RH. Néanmoins, il y a de fortes chances que ceux qui étaient déjà en contact avec leurs homologues soient les seuls à véritablement se servir de cet outil de manière régulière. D'autant plus que ce n'est pas un outil qui favorise la cohésion et l'intégration entre les salariés d'un même site : chose qui semble plus importante que d'échanger avec des gens que l'on ne voit jamais. Néanmoins, cette application a le mérite d'avoir été lancée dans une optique de promotion de l'intégration et de la communication entre les salariés du groupe. Son utilisation sera peut-être plus importante qu'on ne le craint aujourd'hui, et ce deviendra alors un outil intéressant. La clé de la réussite résidera certainement dans la communication fait autour de l'outil auprès des salariés, qui devront être incités à s'en servir par le groupe et ses ambassadeurs, s'ils veulent avoir une chance que l'application soit utilisée.

Cet exemple témoigne donc de la difficulté de trouver des outils et des processus d'intégration et de motivation efficaces, durables et collectifs. C'est une démarche couteuse en temps, que n'ont pas toujours à disposition les responsables RH. Néanmoins, on constate chez *Firmenich* une véritable volonté d'offrir des outils innovants et motivants pour favoriser l'implication des salariés dans leur entreprise et leur travail. Cette société se soucie énormément du niveau de motivation et d'implication de ses salariés. Pour des raisons financières premièrement, il ne faut pas se le cacher, car nous savons à quel point la désimplication et la démotivation peuvent coûter chères à une entreprise ; mais aussi, parce que la direction du site est soucieuse de vivre dans un climat professionnel agréable et humain.

## II. DES CEREMONIES QUI RECOMPENSENT LA PERFORMANCE DES SALARIES

Récompenser les salariés pour leur performance est une pratique courante en entreprise. Il existe tout un panel de primes pour cela : prime de rendement, de productivité, de chiffre d'affaire, de Bilan ou encore prime exceptionnelle. Elles peuvent être délivrées dans de nombreux secteurs d'activité, mais sont surtout destinés aux commerciaux et aux postes de direction. Les employés administratifs et les ouvriers sont des catégories professionnelles moins concernées de fait par ce mode de récompense.

C'est pourquoi chez *Firmenich*, il est organisé tous les trimestres des « *Award Best Employees* », qui récompensent un salarié par division : celui jugé le plus impliqué et performant par son superviseur. Cet évènement reprend l'idée des élections du « meilleur employé ou vendeur de l'année » que l'on organise souvent dans les grandes entreprises. Ces cérémonies, souvent très attendues par les salariés, récompensent la performance annuelle du « meilleur » d'entre eux par une remise de trophée et une prime exceptionnelle en général.

À *Firbell*, plusieurs salariés sont donc récompensés chaque trimestre lors de cette cérémonie des « *Award Best Employees* », où chaque division est représentée, l'une après l'autre. Son superviseur décerne alors un prix de performance à un des membres de son équipe. Les cadres dirigeants, qui animent la cérémonie, ne font pas partis des salariés éligibles, dans la mesure où leur performance est déjà récompensée par des primes à l'échelle du groupe. L'idée ici est donc de rendre de concept de prime de rendement ou de performance accessible à tous les salariés, quel que soit son poste et son niveau de responsabilités. A la clé, les vainqueurs se voient félicités publiquement par leur superviseur et la direction de l'usine, et gagnent ce qu'ils appellent un « *bongo* » : un coffret cadeau de type « *Wonder box* », alors lequel il peut financer une activité, un repas ou un séjour en famille. Un prix que les salariés apprécient, car il est plus chaleureux qu'une promotion et peut s'adapter aisément aux envies de chacun.

Ces « *Award Best Employees* » sont donc un outil de cohésion et de motivation très important pour les salariés. Chaque semestre, ils attendent cette cérémonie avec impatience. Tout le personnel est réuni et la direction prévoit généralement un repas pour célébrer l'évènement. Une cérémonie qui favorise aussi la convivialité, la bonne entente et l'intégration de chaque salarié dans son équipe de travail et plus largement au sein de toute l'usine.

## CONCLUSION

Bien au-delà d'un enjeu de survie économique, motiver et impliquer ses salariés est un enjeu d'image et de cohésion interne, indispensable au développement et à la pérennité d'une entreprise. Nous l'avons vu, une organisation a de multiples intérêts à favoriser la motivation et l'engagement de ses salariés, aussi bien pour eux que pour elle-même. Néanmoins, contrairement au découpage que nous avons effectué pour développer cette analyse, dans la réalité, ces trois grands enjeux ne se sont pas aussi distincts. Ils s'entremêlent dans tous les outils et les processus mis en place par les ressources humaines et les managers.

Incontestablement, chez *Firmenich*, la direction se préoccupe très sérieusement de la motivation et de l'implication de ses salariés, car elle a conscience des nombreux intérêts qu'elle en retire. Cependant, il reste encore beaucoup de travail à accomplir pour homogénéiser les pratiques et les outils qu'elle met en place. Malgré ses efforts, on constate encore une importante dichotomie entre les employés et les ouvriers. De manière générale, les opérateurs de production sont moins intégrés dans ces pratiques. Leurs horaires décalés et la séparation des espaces de vie (salles de repos et réfectoires) n'aident pas à créer une cohésion globale sur le site. D'autant plus que la plupart des outils mis en œuvre sont communiqués par e-mail ou sont organisés à des horaires qui excluent de nombreux salariés.

C'est donc une véritable problématique qui se pose à la DRH, car cette dichotomie rend les processus et les outils mis en place presque discriminatoires et ne font que creuser l'écart entre ces deux catégories de travailleurs. D'autant plus qu'on ne dénombrerait pas moins de dix salariés en arrêt maladie pour cause de « *burn out* » en janvier 2019 sur le site belge, essentiellement des ouvriers.

Un triste constat qui témoigne de la difficulté de la tâche. Pour faire évoluer les choses, il faudra mener un travail de fond, réfléchir peut-être à de nouveaux modes de communication, à de nouveaux outils, plus universels, ou à une nouvelle organisation du travail. Les pistes d'amélioration sont nombreuses, mais il n'est pas évident de faire évoluer les outils et les processus en place, surtout lorsque l'on manque de temps et de moyens financiers pour les réaliser. La direction de *Firbell* se montre en tous cas, consciente de ces problématiques et sait qu'elle doit travailler dans ce sens. Une prise de conscience qui est encourageante, bien que la tâche soit importante et qu'il y ait bien d'autres priorités tout au long de l'année.

On se rend compte finalement de la difficulté pour les responsables RH de s'atteler à ces préoccupations, dans un contexte où les pressions budgétaires, les réalités sociales et les politiques internes, compliquent la mise en œuvre d'outils et de processus suffisamment aboutis.

Avec cette analyse, on perçoit à quel point les notions de motivation, d'implication, d'engagement, de satisfaction, de bien-être et d'accomplissement au travail, s'imbriquent, s'influencent et dépendent les unes les autres. Mais ce sont pour autant des notions impalpables, qui n'ont pas toujours des relations de causes à effets et qui dépendent aussi de paramètres personnels sur lesquels l'entreprise ne peut pas toujours avoir d'emprise ou d'impact. C'est pourquoi, favoriser la motivation et l'implication de ses salariés est d'une très grande complexité, puisqu'elles ne sont pas seulement dues aux composantes de la vie professionnelle du travailleur. Leur vie privée a également une grande influence sur leur motivation et leur engagement.

Dans la suite logique de notre analyse, se pose alors toute une série de questions : quels outils faut-il mettre en œuvre pour assurer la motivation et l'implication d'un salarié ? Quels outils seraient efficaces sans être trop coûteux en temps et en argent ? Comment se différencier de ses concurrents pour attirer et fidéliser les jeunes talents, plus volatiles ? Quelle stratégie de communication interne et externe adoptées maintenir une image avantageuse de l'entreprise ? Quelle place donner à ces outils dans le quotidien des salariés ? Dans quelles proportions ?

Une succession de questions dont les réponses ne sont pas uniques. Elles dépendent des entreprises, des pays et des populations de travailleurs. Elles doivent pouvoir évoluer avec la société et les personnes qui la composent, parce que la réalité d'un jour n'est pas forcément celle du lendemain et parce que les besoins évoluent aussi continuellement. Les RH doivent évoluer avec leur temps, être ancrés plus que quiconque dans le développement numérique, et surtout, se montrer proactifs, essayer continuellement de nouvelles méthodes, de nouveaux outils, ne pas avoir peur de se tromper et de prendre des risques. Une posture bien difficile à tenir, tant les RRH sont souvent pris par le temps et les autres tâches qui les incombent.

Néanmoins, cela fait partie des grands chantiers auxquels ils doivent s'attaquer, du mieux qu'ils peuvent, autant qu'ils le peuvent, parce que le maintien d'une motivation et d'une implication fortes de leurs salariés, est aussi l'assurance d'une performance, d'une compétitivité et d'une attractivité de long terme. C'est incontestablement une clé de réussite dans un monde économique d'hyper-concurrence.

En tant que potentielle future responsable RH, il me semble primordial de se concentrer sur la proactivité et la communication de ces démarches. Travailler sur le fond des outils et des processus est très important, bien entendu, mais savoir correctement les communiquer, aussi bien en interne qu'en externe, l'est encore d'avantage. De plus, il faut que les RRH se placent dans une démarche d'amélioration continue, qu'ils soient toujours à l'affut des évolutions qui traversent leur organisation, qu'ils proposent de nouvelles solutions ou qu'ils fassent évoluer les processus existants. Les travailleurs d'aujourd'hui évoluent rapidement, à l'image de nos sociétés. C'est pourquoi, les entreprises vont impérativement devoir se montrer à la hauteur de ces mutations permanentes, proposer plus de flexibilité, ainsi que des outils et des processus ingénieux, ludiques et efficaces. La digitalisation du travail offre un formidable champ d'action aux ressources humains d'aujourd'hui et de demain, mais aussi une tâche colossale et quotidienne.

Ces questions figurent donc parmi les grands défis RH des années et des décennies à venir, qui devront faire évoluer leurs méthodes de travail et leur champ d'action. Favoriser la motivation et l'engagement des salariés sera une problématique à laquelle toutes les entreprises devront se confronter, car elle constitue dès à présent un pilier majeur de leur développement et de leur pérennisation.

## BIBLIOGRAPHIE

### MOTIVATION et IMPLICATION AU TRAVAIL :

**DECI Edward** et **RYAN Richard**. *Handbook of Self-Determination Research*. University of Rochester Press, 2002.

**FOSTO TETAKOUNTE Yannick**. Quels sont les facteurs qui peuvent amener les salariés à s'impliquer dans la structure qui les emploie ? Mémoire de Master. Lille : Université de Lille 2 - Droit et santé, 2017, 127 pages.

**HELLRIEGEL Don** et al. *Management des organisations*. De Boeck supérieur, 2006.

**HOBFOLL Steven**. *Conservation of resources theory*. Chicago: Rush University Medical center, 2001.

**MAC LELLAND**. *The Achieving Society*. The Free Press, 1961.

**MASLOW Abraham**. *Motivation and Personality*. 1954

**SKINNER Burrhus Frederic**. *L'analyse expérimentale du comportement*. 1969.

**THÉVENET Maurice**. *Impliquer les personnes dans l'entreprise*. Paris : liaisons, 1992. 205 pages.

### BIEN-ÊTRE et PERFORMANCE AU TRAVAIL :

**DELOBBE, Nathalie**. *Bien-être au travail et performance de l'organisation*. Université catholique de Louvain. 2009/1. 58 pages.

### PRODUCTIVITÉ AU TRAVAIL :

**CETTE, Gilbert** et al. La productivité en France, au Japon, aux États-Unis et au Royaume-Uni au cours du XX<sup>ème</sup> siècle. *Revue de l'OFCE*. 2009/4, n°111, pages 5 à 37.

### MARQUE EMPLOYEUR :

**AMBLER, Tim** et **BARROW, Simon**. The Employer Brand. *Journal of Brand Management*. 1996/12, pages 185 à 206.

**LAGET, Charlotte** et al. L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des RH*. 2014/3, n°93.

**CHARBONNIER-VOIRIN, Audrey** et al. Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'expert. *Recherches en Sciences de Gestion*. 2016/9, n°112, pages 153-172.

**THÉVENET Maurice.** *La culture d'entreprise.* Paris : Presses universitaires de France, 1993. 127 pages.

RSE et CERTIFICATION :

**BERTHOIN ANTAL, Ariane** et al. Au-delà de la RSE : la responsabilité globale. *Semaine Sociale Lamy.* 2004/10, supplément n°1186.

**BONNEVEUX, Elise.** La stratégie environnementale favorise-t-elle l'implication des salariés ? *Management et Avenir.* 2009/4, n°30.

**SOBCZAK, André** et al. Certification RSE : la quête du label. *L'Expansion Management Review.* 2013/4, n°151, pages 10-19.

**SOBCZAK, André** et al. Responsabilité globale. Manager le développement durable et la responsabilité sociétale des entreprises. Vuibert, 2011.

SYNDICALISME EN BELGIQUE :

**FANIEL, Jean.** Deux visages du syndicalisme. Les analyses du CRISP. *Politique, revue belge d'analyse et de débat.* 2017/3, n°98-99, pages 87-92.

**NEUVILLES, Jean.** Recherches sur quelques caractéristiques du syndicalisme belge. *Courrier Hebdomadaire du CRISP.* 1959/10, n°10.

**SWYNGEDOUW, Marc** et al. Syndicats et syndicalisme : perceptions et opinions. *Courrier Hebdomadaire du CRIPS.* 2016/13, n°2298.



## SITOGRAPHIE

**Convention collective du travail n°85** du 9 novembre 2005 concernant le télétravail [En ligne]. Belgique (consultée le 1 Mai 2019). Disponible sur :

[https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiX47zAv\\_rhAhVFjqQKHwqHAYkQFjAAegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.emploi.belgique.be%2FDownloadAsset.aspx%3Fid%3D5014&usg=AOvVaw3Z8wvwtXRwyzG2\\_50\\_P6sc](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=2ahUKEwiX47zAv_rhAhVFjqQKHwqHAYkQFjAAegQIBhAC&url=http%3A%2F%2Fwww.emploi.belgique.be%2FDownloadAsset.aspx%3Fid%3D5014&usg=AOvVaw3Z8wvwtXRwyzG2_50_P6sc)

**EDGE certification.** *The leading global assessment and business certification for gender equality* [En ligne]. Disponible sur : <http://edge-cert.org> (consulté le 20 Avril 2019).

**Fondation IFRAP.** Arrêts maladies : aussi couteux dans le public que dans le privé [En ligne]. Disponible sur : <http://www.ifrap.org/emploi-et-politiques-sociales/arrets-maladie-aussi-couteux-dans-le-public-que-dans-le-prive> (consulté le 22 Avril 2019).

**ISO - Organisation internationale de normalisation.** ISO 26000 - Responsabilité sociétale [En ligne]. Disponible sur : <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html> (consulté le 25 Mai 2019).

**Réinventer son travail.** *Les 12 leviers de la motivation au travail* [En ligne]. Disponible sur : <https://www.reinventersontravail.com/12-leviers-motivation-au-travail/> (consulté le 20 Avril 2019).

**Vivre en Belgique** - Ressources et informations utiles pour vivre en Belgique. Les syndicats [En ligne]. Disponible sur : <https://www.vivreenbelgique.be/4-emploi/les-syndicats> (consulté le 5 Mail 2019).

## TABLES DES FIGURES

FIGURE 1 - LOGO OFFICIEL DE LA SOCIETE FIRMENICH.....	7
FIGURE 2 - PHOTO DE L'USINE FIRMENICH A LOUVAIN-LA-NEUVE (BELGIQUE) - ESPACE D'EXPEDITION DES PRODUITS FINIS .....	8
FIGURE 3 - LOGO OFFICIEL DE FIRMENICH, UNE SOCIETE CERTIFIEE EDGE .....	44
FIGURE 4 - LABEL LUCIE - UN REFERENTIEL A 7 ENGAGEMENTS ET 28 PRINCIPES D'ACTION, ANDRE SOBCHAK (2013). .....	43

## SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES

**AG** : Assemblée Générale du personnel

**CE** : Comité d'Entreprise

**DRH** : Direction/ Directeur (trice) des Ressources Humaines

**EDGE** : The Global Business Certification Standard for Gender Equality

**GRH** : Gestion des Ressources Humaines

**IRP** : Instances Représentatives du Personnel

**RH** : Ressources Humaines

**RRH** : Responsables des Ressources Humaines

**RSE** : Responsabilité Sociale des Entreprises

**SA** : Société Anonyme

## GLOSSAIRE ANGLOPHONE

**Awards best employees** : Il s'agit d'une cérémonie de « récompense des meilleurs employés » (traduction française) de l'entreprise, réalisée à *Firbell* tous les trimestres.

**Burn out** : « Nom masculin invariable, de l'anglais *to burn out* : épuiser. En médecine : Syndrome d'épuisement professionnel caractérisé par une fatigue physique et psychique intense, générée par des sentiments d'impuissance et de désespoir. » (Dictionnaire Larousse, 2019)

**Sampling** : Nom masculin, de l'anglais *sampling* : échantillonnage, échantillon. Il s'agit d'une des branches d'activité de *Firbell*, qui consiste à envoyer des échantillons d'arômes ou de fragrances, non seulement à ces propres clients, mais aussi pour tous les produits fabriqués et vendus par les filiales européennes du groupe *Firmenich*.

**Turn over** : « Nom masculin, de l'anglais *turn over* : roulement. Rotation du personnel dans une entreprise. » (Dictionnaire Larousse, 2019)

## TABLES DES ANNEXES

**ANNEXE 1 :** *Tableau de la motivation, satisfaction, implication* : variations selon les époques, de Maurice Thévenet (1983).

**ANNEXE 2 :** PowerPoint d'accueil de Firmenich, présenté à chaque nouveau salarié le jour de son arrivée, afin de l'impliquer immédiatement dans la stratégie de l'entreprise.

**ANNEXE 3 :** Sièges de récupération proposés par la société belge *Workinjoy* pour agrémenter les salles de repos des entreprises et organiser des temps de sieste pour les salariés intéressés.

**ANNEXE 4 :** Affiche promotionnelle pour la création du « Comité des fêtes » : « *Fun au travail* » (affiche réalisée au cours des premières semaines du stage).

**ANNEXE 5 :** Affiche promotionnelle pour le lancement de l'application « *FirMatch* » (affiche réalisée au cours des premières semaines du stage).



# TABLES DES MATIERES

<b>SOMMAIRE .....</b>	<b>6</b>
<b>AVANT-PROPOS .....</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCTION .....</b>	<b>9</b>
<b>PARTIE 1 - UN ENJEU DE PERFORMANCE, DE PRODUCTIVITE ET DE CROISSANCE .....</b>	<b>15</b>
CHAPITRE 1 - IMPLIQUER LES SALARIES DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE .....	16
<b>I. Pourquoi cette démarche a-t-elle tant d'importance ? .....</b>	<b>16</b>
<b>II. Un processus qui doit débuter dès l'arrivée des salariés dans l'entreprise et se poursuivre tout au long de leur carrière .....</b>	<b>17</b>
A. Présenter la stratégie de l'entreprise dès le premier jour de travail .....	17
B. Impliquer chaque salarié dans le plan de développement de son entreprise .....	18
C. Former les salariés à devenir acteur de la stratégie de l'entreprise .....	20
<b>III. Des employés motivés et impliqués : un gage de performance et de rentabilité ? .....</b>	<b>22</b>
CHAPITRE 2 - LIMITER LES COUTS FINANCIERS ET HUMAINS .....	23
<b>I. Les dépenses liées à la désimplification et à la démotivation des salariés .....</b>	<b>23</b>
A. Le coût d'une baisse de productivité des salariés .....	23
B. Le coût des arrêts maladies liés au stress et au surmenage .....	23
C. Le coût du turn-over .....	25
<b>II. Investir pour favoriser la motivation et l'implication de ses salariés : une démarche elle-même très couteuse, mais rentable .....</b>	<b>26</b>
<b>PARTIE 2 - UN ENJEU D'IMAGE ET DE REPRESENTATION POUR L'ENTREPRISE .....</b>	<b>28</b>
CHAPITRE 3 - LA « MARQUE EMPLOYEUR » .....	29
<b>I. Un outil de démarcation face à la concurrence qu'il faut savoir communiquer .....</b>	<b>30</b>
<b>II. Un moyen d'attraction et de fidélisation des talents .....</b>	<b>32</b>
A. Une course aux talents de plus en plus concurrentielle .....	32
B. De jeunes talents de moins en moins sensibles à l'argument de la « marque employeur » .....	34
C. Une communication externe qui doit se baser sur la réalité pour être efficace .....	35
CHAPITRE 4 - LA RSE ET L'INTERET DE LA CERTIFICATION .....	38
<b>I. La RSE : un outil de motivation et d'implication des salariés ? .....</b>	<b>38</b>
A. La notion de RSE .....	38
A. La RSE : est-ce seulement une course à l'image ? .....	39
<b>II. L'intérêt de la labellisation dans le cadre de la RSE .....</b>	<b>40</b>
A. La norme ISO 26000 et la labellisation Lucie .....	41
B. La certification EDGE : « gender equality » .....	44

<b>PARTIE 3 - UN ENJEU DE COHESION SOCIALE INTERNE .....</b>	<b>46</b>
CHAPITRE 5 - L'IMPLICATION DES SYNDICATS.....	47
<b>I.    L'importance des syndicats en Belgique .....</b>	<b>47</b>
A.    L'histoire du syndicalisme belge .....	47
B.    L'importance de la « concertation sociale » en Belgique .....	49
<b>II.    Le rôle fondamental des syndicats dans le quotidien des salariés.....</b>	<b>50</b>
A.    Le rôle des syndicats dans la gestion du personnel .....	50
B.    L'implication des syndicats dans la gestion d'entreprise .....	51
C.    Les limites de cette cohésion .....	52
<b>III.    Le taux de syndicalisation est-il vraiment en expansion en Belgique ? .....</b>	<b>53</b>
CHAPITRE 6 - FAVORISER LE BIEN-ETRE DES SALARIES ET LA CONVIVIALITE : UN MOYEN EFFICACE D'ACCROITRE LEUR IMPLICATION ET LEUR MOTIVATION ? .....	55
<b>I.    Les aménagements permanents destinés au bien-être des salariés .....</b>	<b>55</b>
A.    Une salle de détente permanente .....	55
B.    Des aménagements destinés à améliorer les conditions de travail physiques des employés .....	57
<b>II.    L'organisation régulière d'ateliers et de journées pour lutter contre le stress au travail .....</b>	<b>58</b>
<b>III.    Un « comité des fêtes » destiné à organiser tous les événements festifs de l'année .....</b>	<b>60</b>
CHAPITRE 7 - RECOMPENSER LA PERFORMANCE ET PROMOUVOIR LES ECHANGES ENTRE SALARIES .....	62
<b>I.    Une application de partage interactive pour favoriser les échanges .....</b>	<b>62</b>
<b>II.    Des cérémonies qui récompensent la performance des salariés .....</b>	<b>64</b>
<b>CONCLUSION .....</b>	<b>65</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE .....</b>	<b>68</b>
<b>SITOGRAPHIE .....</b>	<b>70</b>
<b>TABLES DES FIGURES .....</b>	<b>71</b>
<b>SIGLES ET ABREVIATIONS UTILISES .....</b>	<b>72</b>
<b>GLOSSAIRE ANGLOPHONE .....</b>	<b>73</b>
<b>TABLES DES MATIERES.....</b>	<b>76</b>



## TABLES DES ANNEXES

<b>ANNEXE 1</b> : <i>Tableau de la motivation, satisfaction, implication</i> : variations selon les époques, de Maurice Thévenet (1983).....	4
<b>ANNEXE 2</b> : PowerPoint d'accueil de Firmenich, présenté à chaque nouveau salarié le jour de son arrivée, afin de l'impliquer immédiatement dans la stratégie de l'entreprise.....	5
<b>ANNEXE 3</b> : Sièges de récupération proposés par la société belge <i>Workinjoy</i> pour agrémenter les salles de repos des entreprises et organiser des temps de sieste pour les salariés intéressés.....	12
<b>ANNEXE 4</b> : Affiche promotionnelle pour la création du « Comité des fêtes » : « <i>Fun au travail</i> » (affiche réalisée au cours des premières semaines du stage).....	13
<b>ANNEXE 5</b> : Affiche promotionnelle pour le lancement de l'application « <i>FirMatch</i> » (affiche réalisée au cours des premières semaines du stage).....	14

**ANNEXE 1 : TABLEAU DE LA MOTIVATION, SATISFACTION, IMPLICATION : VARIATIONS SELON LES EPOQUES,  
MAURICE THEVENET (1983)**

	MOTIVATION	SATISFACTION	IMPLICATION
Epoque	Années 1930 Ecole des RH	Années 1960- 1970 Les 30 glorieuses	Année 1980
Objectifs	Développer la performance	Rémunérer la performance	Développer le projet commun de l'entreprise
Idée historique de l'entreprise	Favoriser le travail collectif	Compenser les difficultés du travail collectif	Faire de l'entreprise un projet culturel
Idée de l'individu dans l'entreprise	Domaine de la performance individuelle	Domaine de la performance individu	Négociation relation entre individu et entreprise
Objectifs de l'entreprise	Economique	Social	Economique social culturel
Niveau des politiques	Du personnel	Du personnel	Général

ANNEXE 2 : POWERPOINT D'ACCUEIL DE FIRMENICH, PRESENTE A CHAQUE NOUVEAU SALARIE LE JOUR DE SON ARRIVEE, AFIN DE L'IMPLIQUER IMMEDIATEMENT DANS LA STRATEGIE DE L'ENTREPRISE.



**BIENVENUE CHEZ  
FIRBELL !**

# | L'accueil chez Firmenich

L'accueil chez Firmenich n'est pas seulement le fait de diriger le nouveau vers son poste de travail.

C'est plutôt la première étape d'un voyage permettant découverte de connaissances et de socialisation.



Le programme d'accueil chez Firmenich, en quelques mots, :

- Commence aussitôt que le contrat est signé, **avant** le premier jour
- Est le même partout dans le monde, qu'importe la filiale ou l'endroit
- Est basé sur un partage des responsabilités et l'implication du manager direct, du RH et l'équipe du nouveau travailleur (incluant le parrain/marraine)
- Se décline en de nombreux outils (Welcome App, Check list, ...)
- Evolue constamment grâce aux retours et expériences des personnes

# | Mais pourquoi soigner l'accueil ?

- ✓ Pour faire découvrir l'entreprise et faire comprendre au mieux notre stratégie Grow 125



- ✓ Pour favoriser l'engagement du personnel

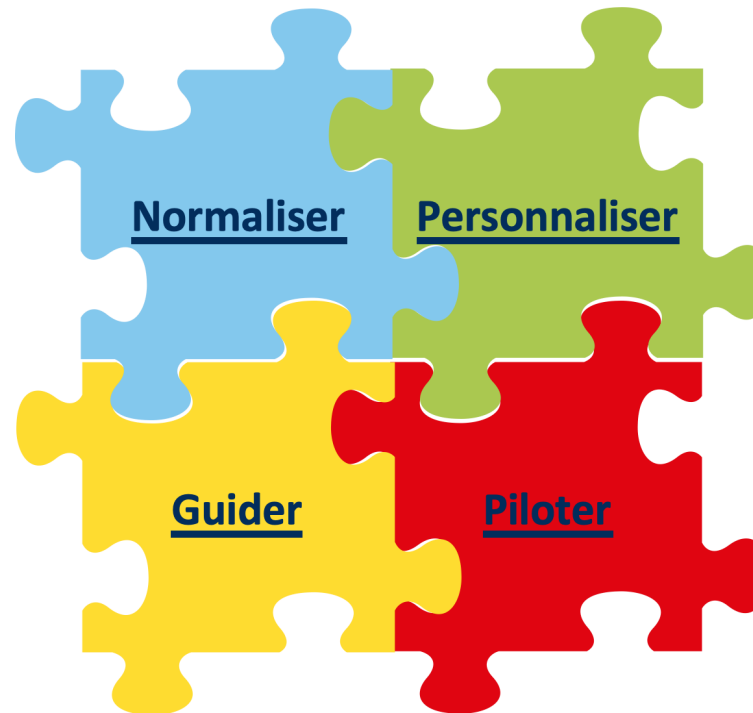


- ✓ Pour permettre à tous de se mettre à niveau rapidement

# | L'accueil : nos 4 grands piliers du groupe

Un processus d'accueil Firmenich identique partout dans le monde, construit autour de nos valeurs

Un site pour favoriser et guider l'accueil durant toutes les étapes à suivre:  
Wave



Du contenu personnalisé pour chacun dans l'application d'accueil Talmundo

Un système de parrain revu au goût du jour et simplifié, autant pour le parrainé que le parrain

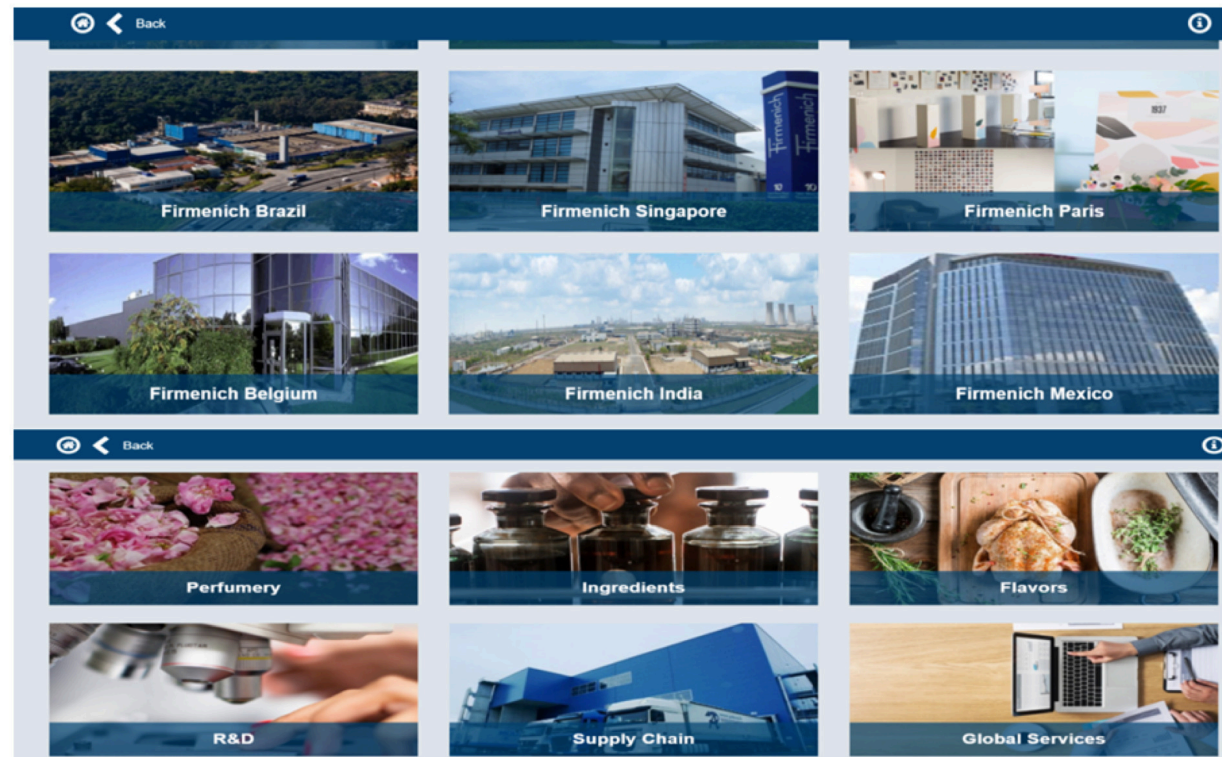
Firmenich

# | Focus sur : Talmundo

L'application permet d'épauler le nouvel arrivant durant son parcours d'intégration.

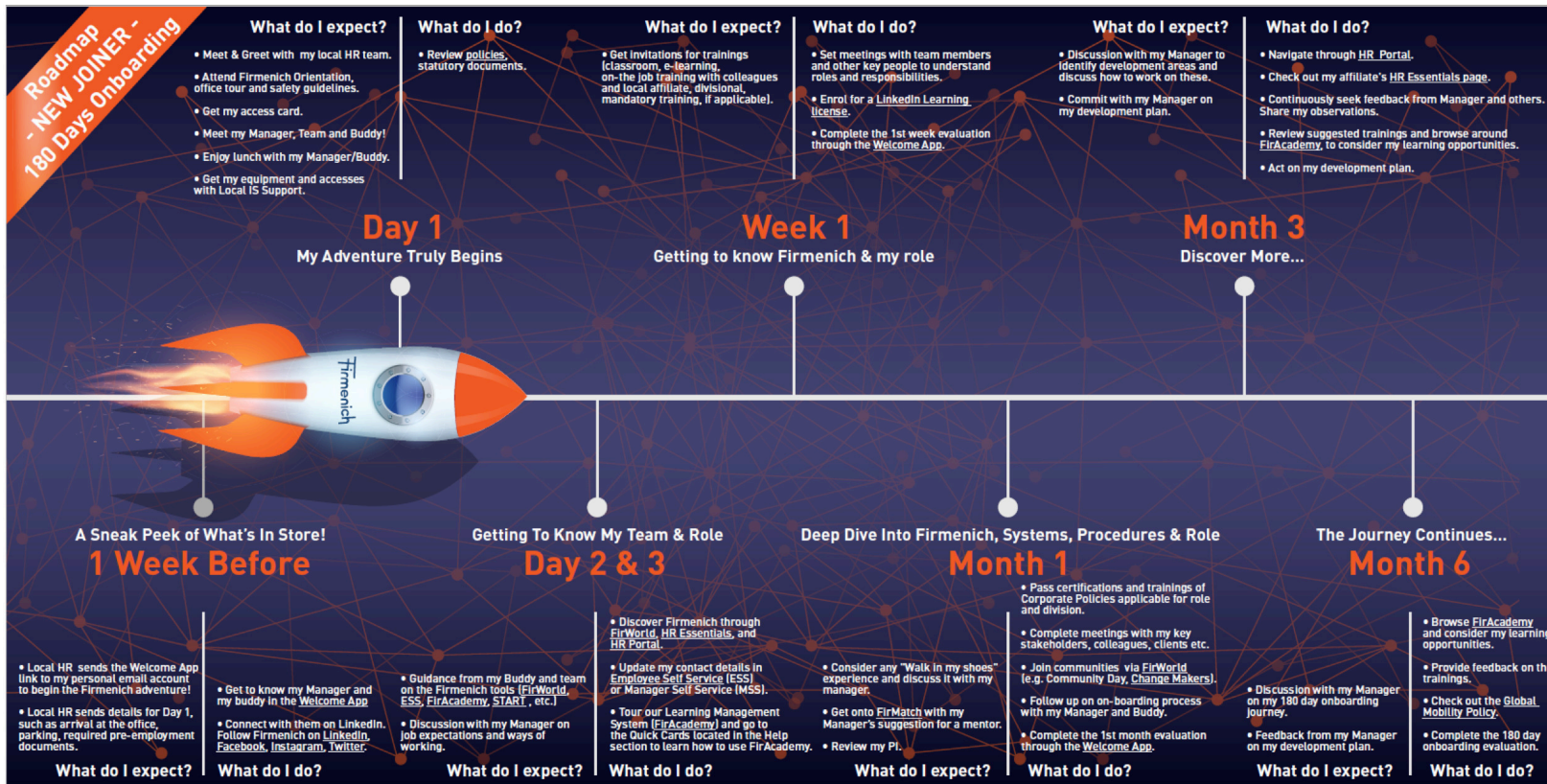
Une simple connexion permet d'arriver à un affichage totalement personnalisé qui vous permet de découvrir plus particulièrement le pôle auquel vous êtes rattaché mais également le site local et ses spécificités.

[Pour y accéder : Ici](#)





# Et maintenant, c'est quoi le programme ?





# Accueil - Rôles & Responsabilités

	HR	Manager direct	Parrain
Avant le 1 <sup>er</sup> jour	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestion des contrats</li> <li>• Donne accès à la « Welcome App »</li> <li>• Informe le service informatique, GWS et le service de prévention de l'arrivée du nouveau</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Désignation du parrain</li> <li>• Annonce de l'arrivée à l'équipe</li> <li>• Accueil opérationnel</li> </ul>	<p>Un parrain ou une marraine est un membre de l'entreprise qui peut offrir en apprendre au nouveau concernant la culture de l'entreprise ainsi que les systèmes de fonctionnements internes. Le programme de parrainage met en lien les nouveaux travailleurs avec des employés plus expérimentés qui garantissent un support pendant les trois premiers mois du travailleur chez Firmenich</p>
Première semaine	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Annonce de l'arrivée du nouveau dans l'entreprise</li> <li>• Accueil général</li> <li>• Tour d'entreprise</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentation de l'équipe</li> <li>• Présentation du parrain</li> <li>• Rédaction du Rôle Mandate</li> </ul>	
Dans les trois mois	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedback sur l'accueil</li> <li>• Tour d'usine</li> <li>• Workshop sur les arômes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fixation d'objectifs et plan de développement</li> </ul>	

ANNEXE 3 : SIEGES DE RECUPERATION PROPOSES PAR LA SOCIETE BELGE *WORKINJOY* POUR AGREMENTER LES SALLES DE REPOS DES ENTREPRISES ET ORGANISER DES TEMPS DE SIESTE POUR LES SALARIES INTERESSES.

## Fauteuil Evasion



### DESCRIPTION ET AVANTAGES :

- Différentes techniques de massage agissant comme les mains expertes d'un masseur combinant des étirements, des tapotements, du shiatsu, des battements de paume de la main, des vibrations etc.
- 19 programmes automatiques ou mode manuel
- Position **Zéro gravité** qui place le fauteuil en position allongée d'apesanteur
- Analyse corporelle par le « Scan » adaptant le massage à l'utilisateur
- Massage par « Air Pressure » grâce aux coussins gonflants situés au niveau des lombaires et du repose-jambes
- Massage par vibration sur toute la surface de l'assise permettant la stimulation des capillaires sanguins afin de favoriser la circulation lymphatique et veineuse
- Chaleur relaxante

### DIMENSIONS ET COULEURS :

L143 x 85 x H127 (droit) / L217 x 85 x H127 (incliné)  
Disponible en noir, ivoire, brun et champagne

WorkinJoy

ANNEXE 4 : AFFICHE PROMOTIONNELLE POUR LA CREATION DU « COMITE DES FETES »



St. Nicholas  
Easter eggs  
End of year Party  
Own barbeque...

TO ORGANIZE DAILY ALL THE STAFF, WE CALL ON  
VOLONTEERS TO PARTICIPATE IN CREATING OF :

**« FUN AT WORK »**

IF YOU ARE INTERESTED AND WISH MORE DETAILS,  
THANKS TO COME BY THE HR OFFICE OR SEND AN E-  
MAIL AT [HR.FIRBELL@FIRMENICH.COM](mailto:HR.FIRBELL@FIRMENICH.COM)

THANK YOU IN ADVANCE FOR YOUR  
INVOLVMENT !

# ANNEXE 5 : DOSSIER PROMOTIONNEL POUR LE LANCEMENT DE L'APPLICATION « FIRMATCH » DANS TOUTES LES FILIALES DU GROUPE

## Devenez Ambassadeurs FirMatch !

Firmenich, un lieu pour alimenter votre passion pour la Collaboration, le Partage et l'Apprentissage.

Connecter - Partager - Grandir

**FirMatch**

FirMatch vous aide pour développer votre propre carrière et accélérer votre croissance en fournissant un espace interactif pour le transfert de connaissances. Dans l'esprit du « *One Firmenich* », nos 7 000 employés sont encouragés à se connecter, à partager et à échanger entre eux, car l'interaction humaine est le moyen le plus puissant d'apprendre et de s'enrichir.

### FirMatch en résumé :

- Accéder à la communauté mondiale en un clic,
- Explorer la collaboration et l'apprentissage basés sur un intérêt mutuel,
- Etendre son horizon au-delà de son propre rôle.

### Que pouvez-vous attendre de FirMatch ?

- **Opportunités d'apprentissage & Développement mutuel** : Explorer d'autres rôles, comprendre les compétences nécessaires et apprendre à les développer.
- **Simplicité** : C'est facile de vous inscrire et de trouver votre co-équipier. Des lignes directrices claires pour un accès facile, sans avoir de nombreuses règles et de formalités.

→ Rejoignez la plateforme, trouvez votre co-équipier et profitez de l'apprentissage.

 buddy	 mutual mentoring	 walk in my shoes	 expert finder	 project market place
<b>Réseaux</b>	<b>Mentors</b>	<b>Découvertes des métiers</b>	<b>Conseillers</b>	<b>Contributeurs</b>
Facilitez-vous le travail en période de transition grâce au soutien de vos collègues (nouvelles embauches, changements d'emploi, expériences de mobilité).	Partagez et apprenez pour votre développement professionnel et personnel afin de progresser dans votre carrière.	Partagez et apprenez des expériences en découvrant un nouveau rôle/métier.	Obtenez des informations d'un collègue possédant une compétence ou une expérience professionnelle spécifique.	Contribuez à un projet qui vous intéresse, qui n'est pas nécessairement lié à votre rôle principal.
Programme de 3 mois Go live, le 27 Mai !	Programme de 3 à 6 mois Go live, le 27 Mai	Programme 1/2 ou 1 jour Go live 2: FY20 Q1	Quelques heures Go Live 3: FY20 Q2	Contribution de 5% à 20% selon le projet Go Live 3: FY20 Q2



## Votre Rôle

### Promouvoir & Partager :

- Promouvoir FirMatch dans votre filiale en organisant des événements locaux en collaboration avec les RH (ex : coins café, portes ouvertes, journées numériques, etc.)
- Faire passer le message (ex : affiches, actualités, mises à jour, etc.)
- Collecter les avis, les besoins locaux et les succès.

### Agir comme un super utilisateur :

- Se former pour maîtriser la plateforme FirMatch,
- Organiser des sessions de formations,
- Être disponible pour répondre aux questions des utilisateurs.

## Qui ?

- Toute personne motivée et pleine d'énergie,
- Ayant de solides compétences en communication,
- Soucieuse de soutenir les changements.

## Comment et Quand ?

- Un accueil pour les ambassadeurs *FirMatch* sera organisé pour les préparer au lancement de l'application (une session de 1h30 en avril et/ou en mai).
- Nos Ambassadeurs auront accès à l'application *FirMatch* avant le lancement pour faire en sorte qu'ils soient à l'aise avec la plateforme.
- Le rôle des Ambassadeurs peut prendre approximativement 4 heures par mois pendant les 3 premiers mois ; puis 1 à 2 heures pour faire le suivi de l'implantation de FirMatch.

**Les Ambassadeurs : des gens qui veulent défendre le changement !**

