

Welcome
to the Jungle

MARQUE EMPLOYEUR

Une question de générations ?



Les résultats de notre sondage.

Sommaire

3	Introduction
4	1. La culture d'entreprise : champion multi-générationnel
7	À retenir
8	Décryptage : « l'aménagement des horaires est clé pour séduire les z »
9	2. Dans la culture d'entreprise, l'ambiance avant tout
12	À retenir
13	Décryptage : 7 règles pour faire grandir sa culture avec son entreprise
17	Adapter la culture d'entreprise grâce au feedback, par Bloomin
19	3. Politique salariale : le nerf de la guerre (générationnelle)
22	À retenir
23	Décryptage : « il y a une évolution manifeste des attentes vis-à-vis de l'entreprise, accélérée par la pandémie »
24	Transparence des salaires : 5 bonnes pratiques, par Figures
26	4. Temps de travail : l'équilibre vie pro- vie perso, un incontournable
29	À retenir
30	Décryptage : les bonnes pratiques pour la semaine de 4 jours, par Welcome to the jungle
31	5. Politique de télétravail : une seule solution, la modulation
34	À retenir
35	Décryptage : les 6 soft skills indispensables aux profils 100% remote
36	6. L'impact de l'entreprise : social ou écologique ? Une question de génération Social, écologique ou technologique... quel impact a le plus de valeur, et pour qui ?
39	À retenir
40	3 Piliers pour améliorer l'impact de votre entreprise, par Vendredi
42	7. Évolutions de carrière : à réévaluer au fil du temps
45	À retenir
46	Comment rendre les évolutions de carrière visibles pour attirer les meilleurs candidats? Par 360learning
48	8. Advocacy : all-in sur vos salariées
51	À retenir
52	3 Bons exemples d'employee advocacy
53	Devenir un « for all™ leader » et recréer une marque employeur crédible, par Great Place To Work®
55	Conclusion

Introduction

La période de bouleversements et les changements de rapports de force globaux dans le monde du recrutement invitent à s'interroger sur les caractéristiques réelles et attendues d'une entreprise. Alors que ces dernières déploient des efforts considérables pour attirer et retenir leurs talents, les attentes des salarié·es deviennent plus claires et tranchées. Mais sont-elles unanimes ?

Car si la marque employeur donne l'opportunité de faire la différence auprès des candidats et d'améliorer la rétention des talents, reste à trouver les bons arguments. Ceux qui comptent. Et sur ce sujet, les attentes peuvent diverger en fonction des générations.

Au-delà des clichés, différentes questions méritent sinon des réponses, au moins des pistes de réflexion : comment cibler ses campagnes marque employeur en fonction des générations ? **Quels socles communs sont incontournables ? Quels éléments d'une marque employeur efficace résonnent plus spécifiquement auprès des Z, des Y, des X ?**

Pour le savoir, nous avons réalisé un sondage, et analysé les facteurs d'attractivité, des plus unanimes, aux plus spécifiques. Culture d'entreprise, politique salariale, politique de télétravail.... Nous avons passé au crible les différents éléments constitutifs d'une marque employeur riche et fournie.

Dans cet Ebook, vous **trouverez les résultats de ce sondage, une analyse des résultats par génération, et des décryptages et bonnes pratiques pour donner des clés aux professionnels RH selon leurs besoins de recrutement.**

Si l'attractivité d'une entreprise n'est pas forcément celle d'une autre, toutes ces idées forment une boîte à idées concrètes pour appliquer celles qui vous correspondent.

Méthodologie :

Sondage publié en ligne auprès de 1164 répondants de 18 à 60 ans entre le 16 juin et le 11 juillet 2022. 43.5% des répondants avaient 35-45 ans, 24.6% des répondants avaient 45-60 ans, 16,1 % des répondants avaient 25-35 ans et 14,9 % des répondants avaient 18-25 ans. Il a été demandé aux sondés de classer les éléments selon leur attractivité. Les infographies font état des éléments jugés des plus attractifs aux moins attractifs. Les répondants de moins de 18 ans et de plus de 60 ans n'étant pas assez nombreux, nous avons décidé de ne pas exploiter les résultats.

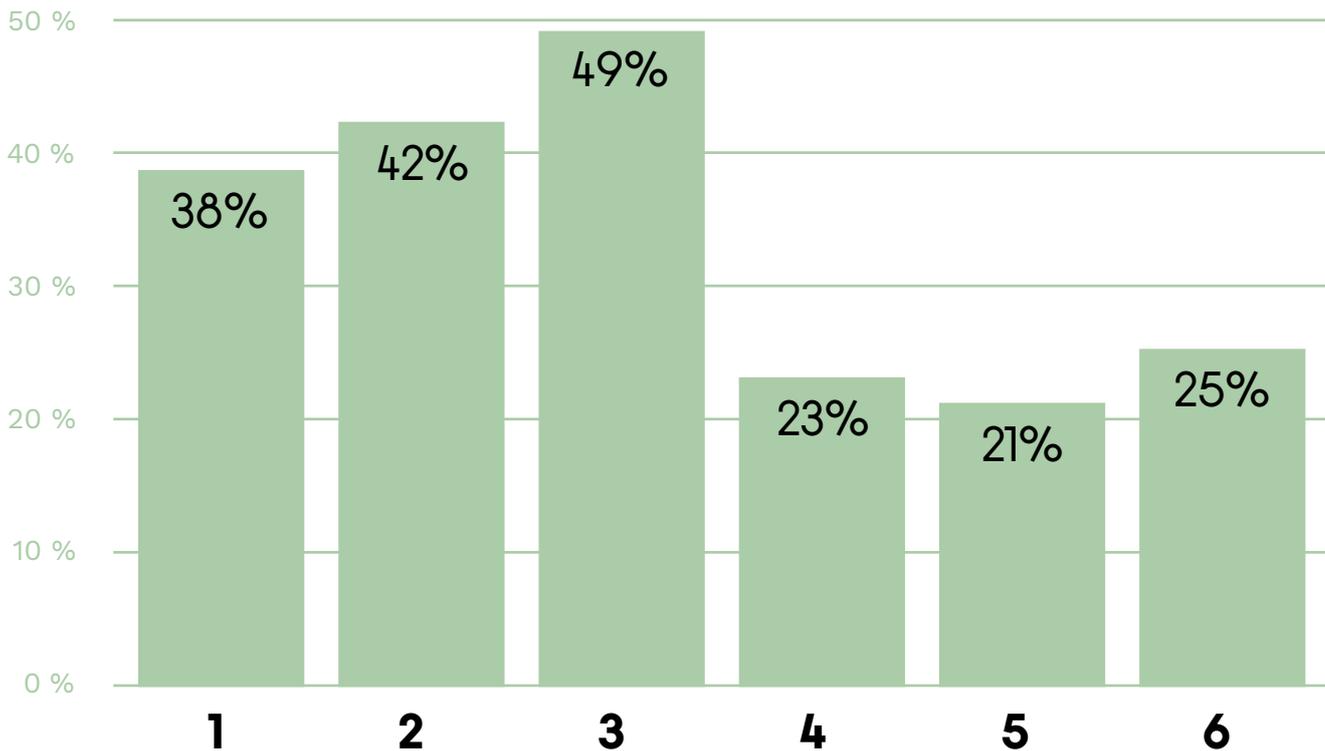


1. La culture d'entreprise : champion multi-générationnel

Temps de travail, salaire, culture, impact, évolutions, télétravail...
Quels éléments comptent le plus, et pour qui ?

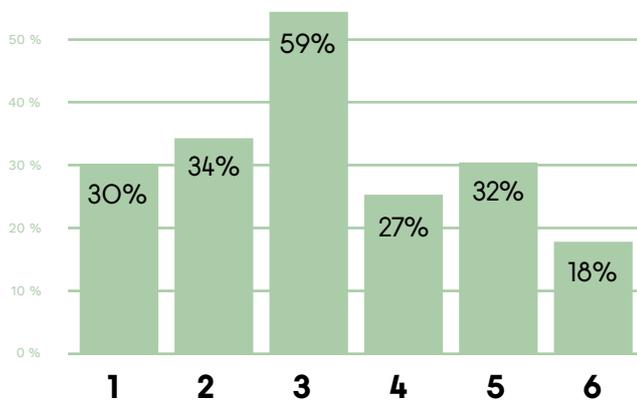
Quels éléments sont les plus attractifs pour une entreprise ?

Toutes générations confondues

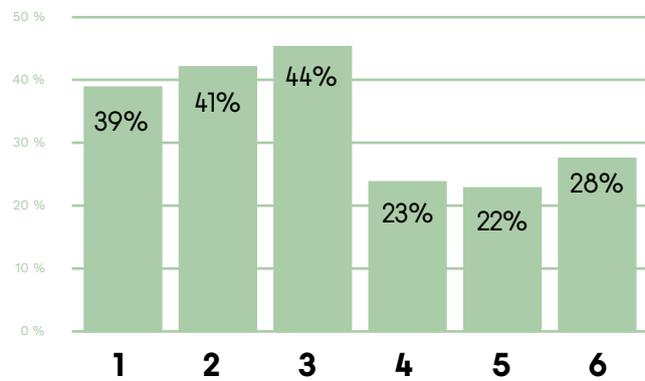


- 1** Sa politique de temps de travail (congrés extra légaux - semaine de 4 jours...)
- 2** Sa politique salariale (transparence - bonus lié à la performance...)
- 3** Sa culture (l'ambiance - les événements...)
- 4** L'impact de l'entreprise sur la société (écologique - social...)
- 5** Évolutions de carrière (possibilités d'évolution - mobilités)
- 6** Sa politique de télétravail (full-remote - compensation pour les postes non éligibles au télétravail)

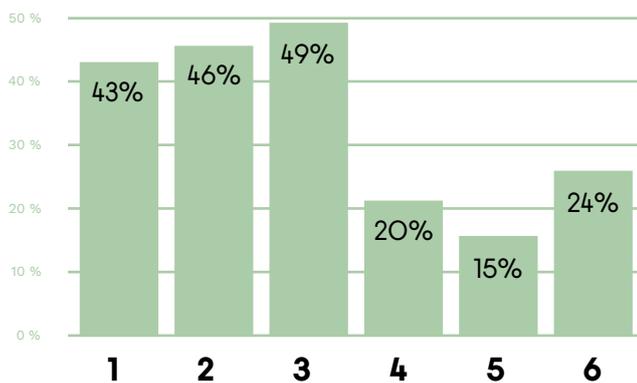
18-25



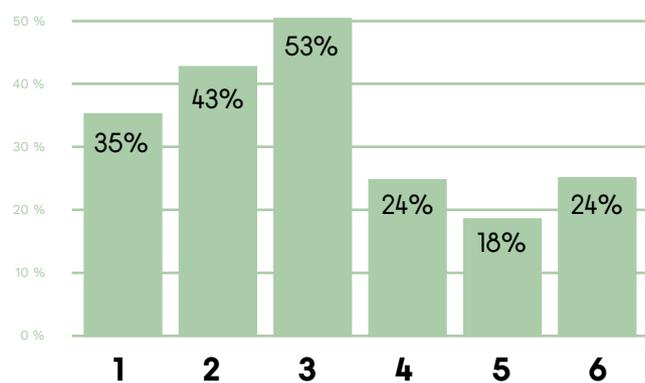
25-35



35-45



45-60



- 1** Sa politique de temps de travail (congs extra légaux - semaine de 4 jours...)
- 2** Sa politique salariale (transparence - bonus lié à la performance...)
- 3** Sa culture (l'ambiance - les événements...)
- 4** L'impact de l'entreprise sur la société (écologique - social...)
- 5** Évolutions de carrière (possibilités d'évolution - mobilités)
- 6** Sa politique de télétravail (full-remote - compensation pour les postes non éligibles au télétravail)

À retenir

- L'ADN des entreprises : ça compte ! Toutes générations confondues, **la culture d'entreprise** est considérée comme l'élément **le plus attractif**. Les évolutions de carrière, en revanche, sont reléguées au bas de la liste. Un classement sensiblement différent selon les générations, notamment pour la tranche d'âge 18-25 qui est la seule à considérer **la politique de télétravail** comme l'élément le moins attractif de la liste.

→ **Quelques spécificités subsistent chez les 18-25, par rapport aux autres générations :**

- Les 18-25 ans sont **particulièrement sensibles à la culture d'entreprise** par rapport aux autres générations : 59,32% soit 10 points au-dessus de la moyenne.

- Ils/elles sont aussi plus sensibles à l'impact de l'entreprise sur la société que les autres générations (3 points au-dessus de la moyenne). Les 35-45 ans y sont le moins (2 points en dessous de la moyenne).

- La tranche d'âge 18-25 ans **est la seule** qui considère que les **dispositifs d'évolutions de carrière** sont plus attractifs que l'impact de l'entreprise sur la société.

- Si vous souhaitez recruter des Z, **pas** la peine d'insister sur votre politique de télétravail : cet élément n'est pas considéré comme un élément convaincant pour les 18-25 ans. C'est d'ailleurs, pour eux, celui qui l'est le moins : seuls 18,08% le trouvent attractif, soit 7 points en dessous de la moyenne.



DÉCRYPTAGE

« L'aménagement des horaires est clé pour séduire les Z »

Elodie Gentina, Enseignant chercheur - **Docteure en sciences de gestion et professeure en marketing** à l'IESEG School of Management. Autrice de « *Génération Z : Des Z consommateurs aux Z collaborateurs* » (Dunod, 2018).

Quels sont les leviers que les RH devraient prioriser pour attirer la génération Z (les personnes nées entre 1997 et 2010) ?

La culture d'entreprise est extrêmement importante pour cette génération qui a des envies contradictoires : il faut à la fois utiliser les mêmes canaux digitaux qu'elle, mais établir un lien réel au sein de l'entreprise. Selon les recherches que j'ai pu faire auprès d'eux, j'ai constaté que si, sur certains aspects ils sont zappeurs (les vêtements, les relations amoureuses), ils ont en même temps besoin de collaboration, d'esprit d'équipe, d'aspect tribal.



Quelles sont leurs attentes vis-à-vis du télétravail ?

Ils veulent avant tout de la flexibilité dans les horaires et un équilibre vie pro / vie perso. En même temps, le télétravail peut faire peur par l'éloignement qu'il suppose de l'esprit de groupe une fois encore. De plus, leurs conditions de vie (en appartement principalement) sont moins avantageuses pour télétravailler.

Pensez-vous que la génération Z veut moins travailler que les précédentes ? Comment les entreprises peuvent-elles adapter leur EVP pour répondre à cet enjeu ?

Le plan de carrière n'a dans tous les cas plus la cote parmi l'ensemble des générations arrivées sur le marché du travail depuis près de 20 ans. Pour autant, la génération Z est particulièrement dans une vision de court terme. Pour toucher aussi les générations précédentes, les entreprises doivent s'adapter en étant plus flexibles et travailler sur l'aménagement des horaires, qui est une véritable clé pour séduire les talents, même la génération Z.

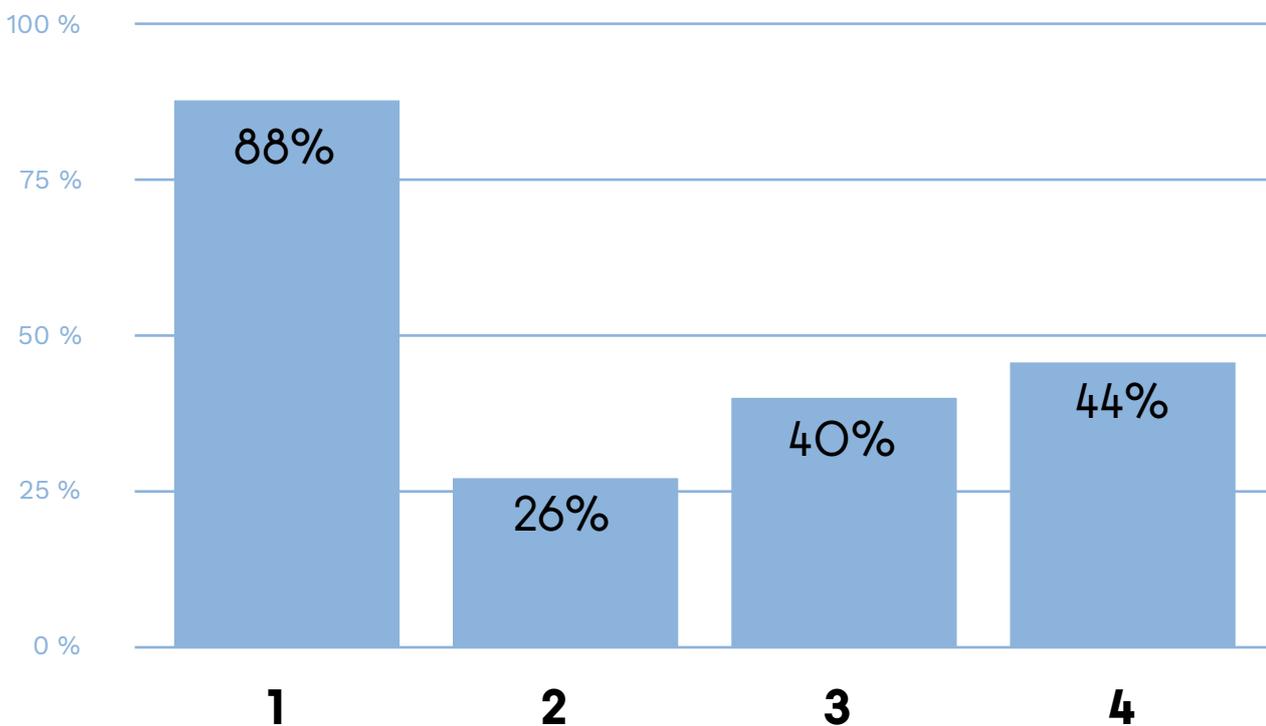
2. Dans la culture d'entreprise, l'ambiance avant tout

Ambiance, aménagement des bureaux, mixité, implication de l'entreprise dans les événements... Quels éléments comptent le plus, et pour qui ?



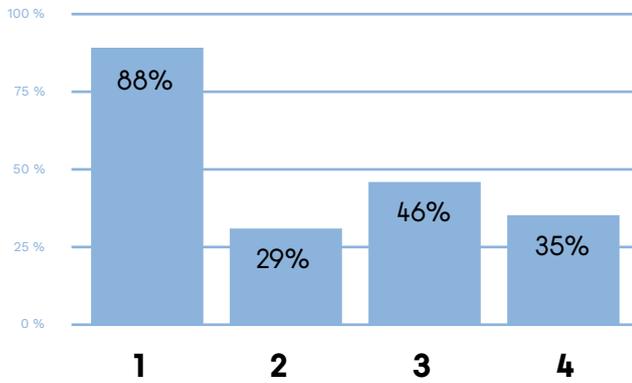
Culture d'entreprise : quels éléments sont les plus attractifs ?

Toutes générations confondues

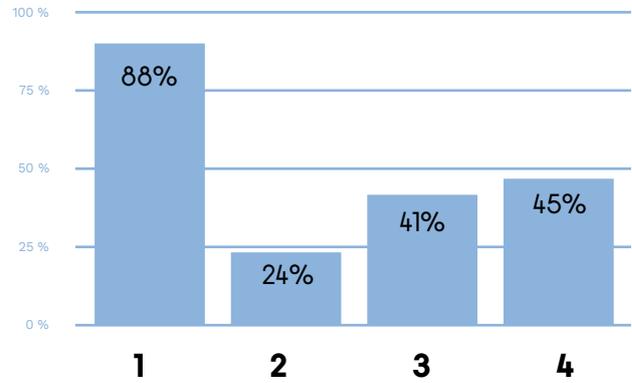


- 1 L'ambiance
- 2 Les aménagements des bureaux
- 3 L'implication de l'entreprise dans l'aspect social du travail (événements récurrents - team buildings...)
- 4 La mixité et la diversité des équipes

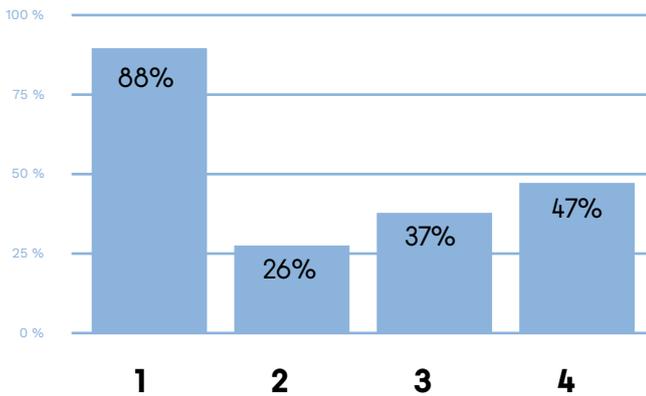
18-25



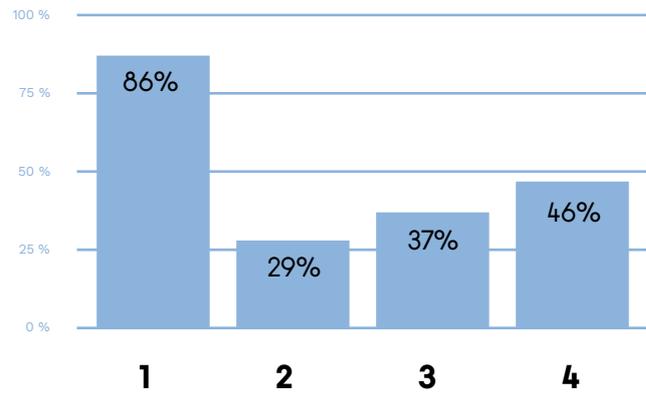
25-35



35-45



45-60



- 1** L'ambiance
- 2** Les aménagements des bureaux
- 3** L'implication de l'entreprise dans l'aspect social du travail (événements récurrents - team buildings...)
- 4** La mixité et la diversité des équipes

À retenir

- **L'ambiance** générale au travail est un **critère clé** de la culture d'entreprise, toutes générations confondues, tandis que l'aménagement des bureaux ne fait plus mouche.
- Ici aussi les 18-25 ans se démarquent vis-à-vis des autres générations, sur un point particulier : c'est étonnamment la seule à classer en troisième position la mixité et diversité des équipes (VS deuxième pour les autres générations) comme critère attractif.
- Les aménagements des bureaux sont pour toutes les générations **le facteur le moins attractif d'une culture d'entreprise**, avec une nuance : 29,3% des 18-25 et 29,4% des 45-60 considèrent cet élément comme très attractif. Les deux chiffres les plus hauts toutes générations confondues.



DÉCRYPTAGE

7 règles pour faire grandir sa culture avec son entreprise

Par Laetitia Vitaud, experte et conférencière en future du travail

1. Ne racontez plus vos histoires si elles ne sont plus représentatives de la vérité.

« *La culture ne 'scale' pas, elle persiste,* » affirme le Forbes Coaches Council. Les traditions peuvent être institutionnalisées grâce au storytelling. Les mythes fondateurs racontés lors des grands événements de l'entreprise permettent de célébrer la culture et de la perpétuer. Raconter son histoire, c'est essentiel, mais cela ne marchera pas si cette histoire est une pure invention. Le décalage pourrait



engendrer une culture de la duplicité, de la tromperie. En revanche, la connaissance de soi et la recherche de la vérité font partie de toute culture qui passe à l'échelle avec succès. La connaissance de soi et la recherche de la vérité impliquent que l'on développe la capacité à être honnête sur ses forces, ses faiblesses et ses biais. On perd vite cette capacité. Il est très dur de la retrouver quand on l'a perdue. L'absence de ces qualités explique souvent l'échec d'une culture (comme le montrent les cas d'Uber et de WeWork).

2. Souvenez-vous pourquoi vous faites ce que vous faites (sans être prétentieux/prétentieuse).

Comme Simon Sinek l'a expliqué, vous devez comprendre votre « Why ». Les entreprises qui ont un sens aigu de leur raison d'être savent montrer le chemin à ceux / celles qui veulent les suivre. Quelle est la mission de votre entreprise ?

Cette mission peut être simple et sans prétention (« faire un pain délicieux » pour un.e boulanger / boulangère ambitieux / ambitieuse, « on rend vos jambes plus belles » pour les jeans Diesel), mais elle peut également être plus sophistiquée (« apporter un meilleur quotidien au plus grand nombre » est la mission d'IKEA), mais cette mission doit signifier quelque chose, et correspondre à la réalité de l'entreprise, guider les actions des employé.e.s et informer la stratégie. C'est ainsi que cette mission sera une composante déterminante de la culture. Toute mission qui sonnerait creux ou semblerait trop prétentieuse pourrait avoir l'effet inverse. Elle pourrait signaler une dissonance cognitive et des problèmes culturels qui conduisent à un faible engagement des employé.e.s.

3. Montrez l'exemple

Quelle que soit la taille de leur entreprise, il est bon que les leaders reflètent les valeurs et les standards de leur entreprise. Par exemple, un.e PDG doit incarner l'entreprise qu'il / elle dirige. Il / elle en est le / la représentant.e le / la plus visible. Sa position est unique et lui permet de faire rayonner la culture de l'entreprise pour les client.e.s et les candidat.e.s.

Montrer l'exemple, c'est tout simplement adopter un comportement qui influencera celui de tous / toutes les employé.e.s. La malhonnêteté des dirigeant.e.s engendre nécessairement une culture de la malhonnêteté partout dans l'entreprise. On ne peut pas s'empêcher d'imiter ceux / celles qui sont au sommet de la pyramide. Ils / elles définissent le code de conduite que l'on se sent autorisé.e à adopter. Les exemples d'Uber et WeWork détaillés dans cet Ebook illustrent bien cette idée. Le leadership consiste fondamentalement à définir des valeurs et des standards pour l'ensemble de son organisation. Ces standards sont ce qui permet la cohésion culturelle.

4. Soyez très exigeant.e dans vos embauches. Et n'hésitez pas à faire partir certaines personnes.

Sans surprise, un aspect déterminant de la croissance d'une entreprise, c'est sa capacité à faire grandir et évoluer ses recrutements. Même lorsque vous faites des erreurs de recrutement, n'oubliez pas que les employé.e.s toxiques peuvent endommager votre culture. N'hésitez pas à les faire partir.



La règle de Robert Sutton invite à faire face aux « sales cons » (dans son livre Kit de survie face aux sales cons : Les repérer - S'en protéger). Ben Horowitz consacre un chapitre entier à ceux / celles qui « cassent » la culture d'une entreprise. « *Il s'agit de ces employé.e.s qui vous semblent géniaux / géniales, mais qui peuvent casser la culture* ».

5. Responsabilisez les chef.fe.s d'équipe : ils / elles incarnent la culture sur le terrain.

On ne peut pas maintenir des relations avec chaque individu au-delà du nombre de Dunbar (150 salariés). Mais si chaque manager / chef.fe d'équipe incarne la culture et maintient des relations étroites avec son équipe, alors cette limite n'est plus un sujet.

Les ambassadeurs / ambassadrices de votre culture sont celles / ceux qui aiment l'entreprise, croient à sa mission et la font rayonner autour d'eux / elles. Lorsqu'ils / elles parlent de votre entreprise à leurs ami.e.s et à leur famille, ils / elles racontent des histoires avec sincérité.

Chaque rôle est important, mais certains sont sans doute encore plus critiques que d'autres pour préserver une culture forte à mesure que l'on grandit : les personnes des ressources humaines et du service client, en particulier, sont des garant.e.s de la culture. Pourtant, parfois, ces rôles sont externalisés à des prestataires extérieur.e.s à l'organisation qui n'en partagent pas la culture. Le rôle des ambassadeurs / ambassadrices de la culture grandit avec la croissance de l'entreprise.

6. Misez sur la diversité et l'inclusion.

Cela rendra votre culture plus forte et plus résiliente. Des études montrent que les entreprises où les femmes et les hommes sont représentés de manière équilibrée ont 15% plus de chances de faire mieux que leurs concurrents. De même, les entreprises qui intègrent la diversité en terme de groupes ethniques ont 35% plus de chance d'être meilleures que les autres. Mais sans l'inclusion, la diversité ne sert à rien.

7. Développez l'intelligence émotionnelle de votre entreprise.

Pour ce qui est de l'intelligence émotionnelle au travail, (presque) tout dépend de la culture de l'entreprise. Dans certaines entreprises, il est naturel d'exprimer ses émotions au travail et de faire attention à celles des autres. Dans d'autres au contraire, la compétition acharnée est la norme et les émotions sont vues comme des obstacles qu'il faut écarter. Les groupes et les organisations sont définis par un phénomène qu'on appelle la "contagion émotionnelle", à savoir le processus par lequel nous nous approprions les sentiments des autres et imitons l'expression de leurs émotions. Dans une équipe où plusieurs individus éprouvent de la peur ou de l'agressivité, les autres individus auront vite fait de les imiter : la contagion émotionnelle aura alors tendance à ruiner la culture de l'équipe.





Adapter la culture d'entreprise grâce au feedback

4 salariés sur 10 se disent désengagés en raison d'un feedback insuffisant ou inexistant sur leur travail. Un enjeu capital pour les entreprises, à l'ère de la grande démission : selon Gallup, les entreprises ayant les niveaux d'engagement les plus élevés sont 21% plus rentables et 17% plus productives.

Suivre l'expérience collaborateur via des enquêtes régulières, permettra d'ajuster les différentes composantes de la culture d'entreprise en prenant en compte les retours de ses salariés. Cette démarche ne peut se résumer à une enquête annuelle unique, et pour être efficace, doit s'inscrire dans une démarche d'amélioration continue.

Quelques conseils pour vous aider :

Adapter la fréquence des enquêtes

Selon la maturité de votre organisation autour du feed-back, choisissez une périodicité d'enquête adaptée pour avoir le temps de l'analyse et du suivi des actions. Ainsi, une organisation peu rompue à l'exercice démarrera avec 2 ou 3 enquêtes annuelles, alors qu'une organisation plus aguerrie consultera ses collaborateurs tous les 2 ou 3 mois.

Construire les enquêtes autour de 2 objectifs :

→ **Prendre le pouls**, via des questions "KPI" récurrentes dans toutes les enquêtes pour suivre le ressenti global de vos collaborateurs. Ces indicateurs, ancrés dans la durée, permettent d'analyser certaines évolutions appelant une attention particulière.

→ **Approfondir des champs d'action**

Chez Bloomin, nous regroupons les questions autour de grandes thématiques prédéfinies (Travail au quotidien, Management, Relations...) pour en faciliter l'analyse et le suivi dans le temps.

Préparer et accompagner les équipes à l'analyse du feedback recueilli Une telle démarche n'a de sens que si les résultats sont pris en considération à tous les niveaux de l'organisation. Prévoyez le temps nécessaire à ces analyses, communiquez auprès des équipes et assurez-vous du lancement des actions d'amélioration !



Quelques exemples issus des clients que nous accompagnons

→ **GRTgaz** interroge trimestriellement ses collaborateurs sur les différents sujets du projet d'entreprise en suivant l'appropriation des chantiers, l'humeur, l'engagement et le ressenti concernant la QVCT grâce à des questions KPI récurrentes. Des enquêtes complémentaires sont également envoyées **en fonction de l'actualité** ou pour des besoins spécifiques à certaines directions. Après 1 an d'utilisation de Bloomin, les salariés de GRTgaz ont exprimé leur satisfaction vis-à-vis de la convivialité de Bloomin et sur la méthode utilisée pour les enquêtes internes, et apprécient notamment la visibilité immédiate des résultats ainsi que les restitutions en réunions d'équipes. Ces restitutions permettent en effet de construire collectivement des solutions concrètes sur les problématiques remontées localement au travers des enquêtes.

→ **Adeo**, 1er acteur international de l'amélioration de l'habitat interroge ses 160 000 collaborateurs tous les trimestres à travers plusieurs questions dont 4 questions identiques (2 "KPI" et 2 questions ouvertes) pour identifier rapidement les écarts et comprendre les sujets de préoccupation des équipes à chaque niveau de l'organisation. Carlos ERAZO-MOLINA, leader de l'écoute collaborateur en témoigne : *«Le Employee NPS ADEO, en moyenne glissante sur une année, est passé de 25 points en Juin 2020 à 35 points en mai 2021 et à 46 points en mai 2022. Le taux de participation a atteint 80% lors de la vague de mai 2022 »*

Vous aussi, vous voulez lancer un projet d'écoute collaborateur qui s'inscrit dans votre culture d'entreprise ? **Contactez-nous.**

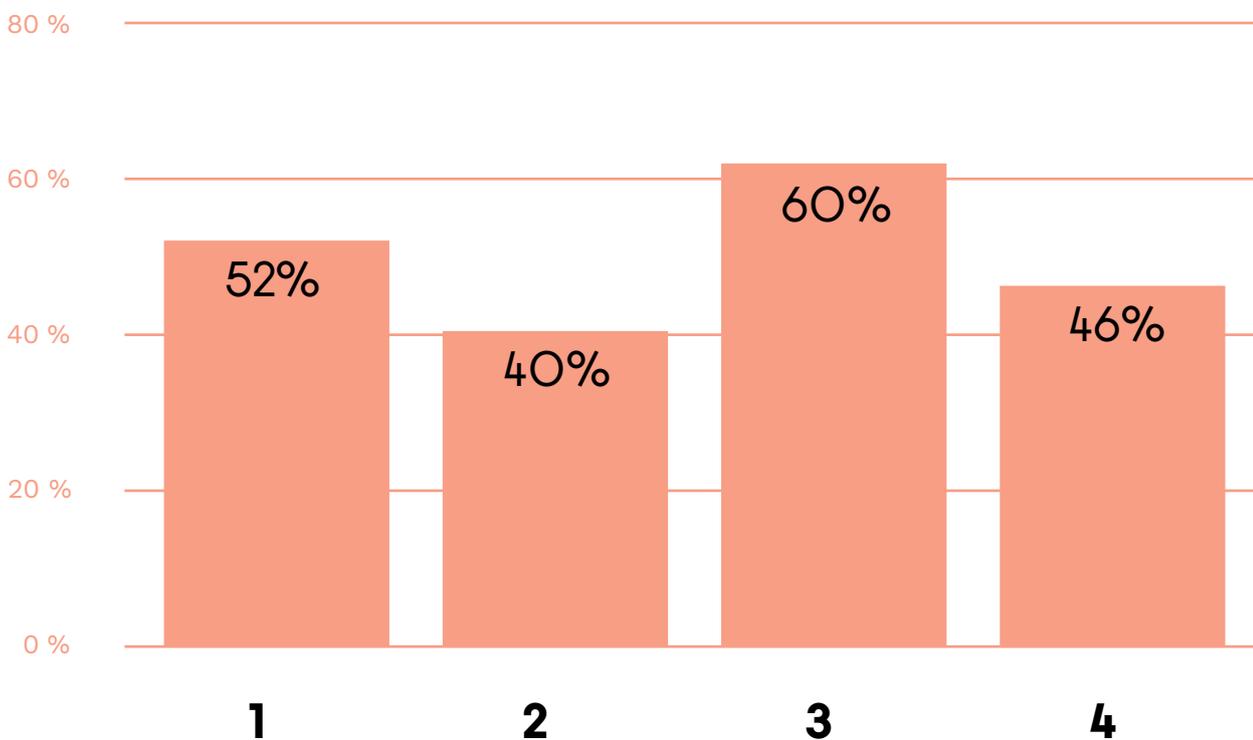


3. Politique salariale : le nerf de la guerre (générationnelle)

Transparence des salaires, avantages financiers liés à la performance, accès aux participations, possibilité de négociation de salaire... Quels éléments comptent le plus, et pour qui ?

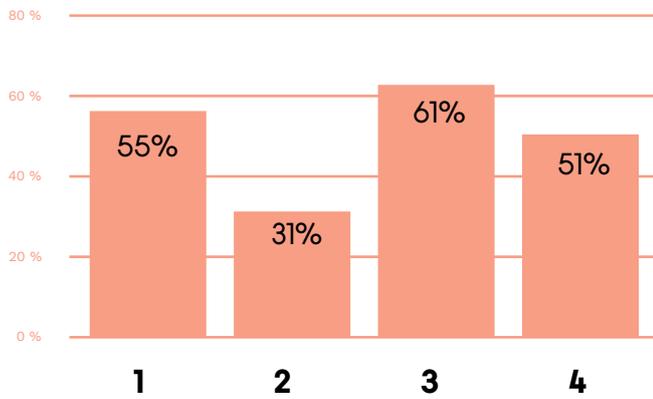
Politique salariale : quels éléments sont les plus attractifs ?

Toutes générations confondues

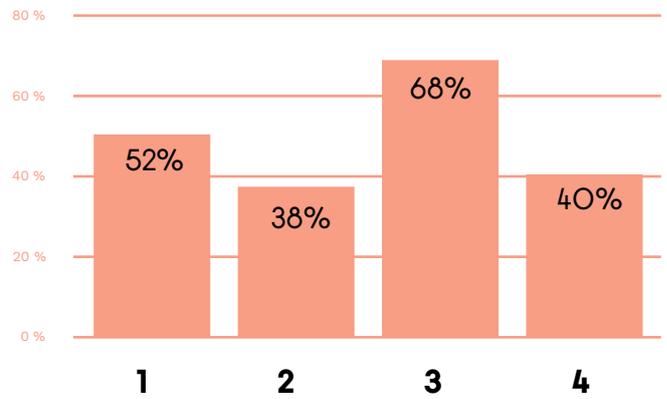


- 1** La transparence de la grille salariale
- 2** Les accès aux participations de l'entreprise (BSPCE - BSA - intéressement...)
- 3** La possibilité de négocier régulièrement son salaire
- 4** Les avantages financiers liés à la performance

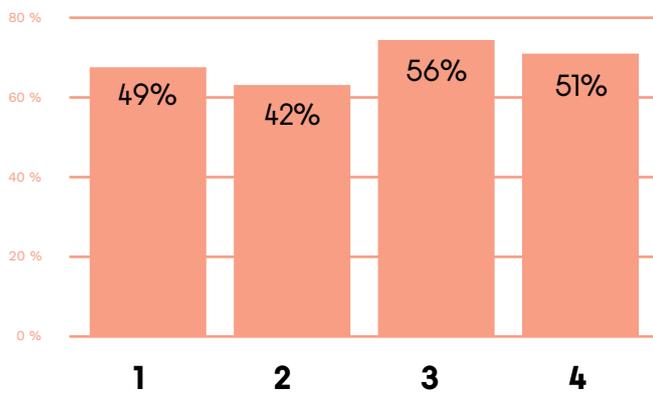
18-25



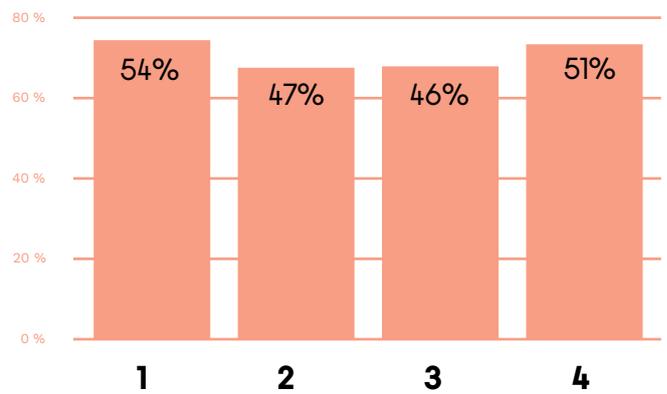
25-35



35-45



45-60



- 1 La transparence de la grille salariale
- 2 Les accès aux participations de l'entreprise (BSPCE - BSA - intéressement...)
- 3 La possibilité de négocier régulièrement son salaire
- 4 Les avantages financiers liés à la performance

À retenir

Sur la politique salariale, les avis divergent en fonction des générations :

- C'est (presque) unanime : **toutes les générations** aiment l'idée de pouvoir négocier régulièrement leur salaire **sauf les 45-60 ans** qui placent cet élément en toute dernière position.
- Il est amusant de noter que l'appréciation des politiques de participation évolue en fonction de l'âge : **plus les répondants sont âgés, plus ces dispositifs sont populaires.** À tel point que les 45-60 sont les seuls à ne pas cantonner cet élément en dernière position du classement.

- Si la **transparence de la grille salariale** est jugée comme un élément très attractif par toutes les générations, les 45-60 ans sont la seule tranche d'âge à le placer en toute première position du classement.
- Si vous voulez recruter des Y, pas la peine d'insister sur vos bonus : les avantages liés à la performance sont particulièrement impopulaires chez les 25-35 ans (6 points en dessous de la moyenne).



DÉCRYPTAGE

« Il y a une évolution manifeste des attentes vis-à-vis de l'entreprise, accélérée par la pandémie »

Clara Moley : spécialiste de la négociation au féminin

Notre étude montre que la génération 25-35 ans est particulièrement sensible à la possibilité de négocier son salaire, tandis que les 45-60 ans préfèrent la participation. Cela vous surprend ?

Non, cela traduit une évolution manifeste des attentes vis-à-vis de l'entreprise, accélérée par la pandémie, et par l'apparition de rapports beaucoup moins paternalistes. Aujourd'hui, les générations précédentes préfèrent une aventure plus collective et de long terme dans le travail. Au contraire, les plus jeunes sont dans le court terme et dans une vie professionnelle qui les mènera d'une entreprise à une autre,



tout en ayant différentes sources de revenus. Ce qui les pousse à négocier un meilleur salaire.

Quels conseils donner aux entreprises pour favoriser l'attractivité à travers la politique salariale et la négociation ?

La transparence est très importante : il faut mettre en place des règles d'évolution et des perspectives claires, avec la possibilité de négocier le meilleur salaire possible. En parallèle, les entreprises doivent sortir de l'infantilisation, mais donner les clés de leur évolution aux collaborateur.trice.s.

Comment créer une politique salariale équitable entre générations ?

Aujourd'hui les inquiétudes, notamment sur le salaire, se tournent vers la jeunesse et beaucoup moins vers les générations anciennes, ce qui est une erreur. Il faut trouver des pistes pour recréer une harmonie entre elles. Et cela passe par l'adaptation de la grille de salaire, surtout lorsque les plus expérimentés partagent leurs connaissances et font du mentoring par exemple. C'est une compétence à part entière.

figures

Transparence des salaires : 5 bonnes pratiques

“La transparence des salaires n’est pas une fin en soi. C’est un véritable changement culturel qui peut faire peur. Or, parmi tous les DRHs qui l’ont mis en place et que nous avons rencontrés, aucun n’est prêt à revenir en arrière !”
Virgile Raingard, CEO & Co-fondateur de [Figures](#)

1. Choisissez votre propre niveau de transparence

La transparence ne se limite pas à la publication de la grille salariale ! Il existe en fait plusieurs niveaux de transparence : du simple partage des références sur lesquelles sont indexés les salaires jusqu’aux différents niveaux de rémunération possibles selon la profession.

2 - Définissez vos propres critères de rémunération

Rien ne vous empêche de fixer des critères propres à votre culture d’entreprise et aux attentes des collaborateurs.

[Shine](#) base par exemple sa grille sur trois modules : le métier (avec ses fonctions et niveaux spécifiques), l’ancienneté dans la vie active et un bonus fixe de 2 500 euros par personne à charge.

3 - Faites évoluer vos critères en permanence

Il est indispensable de les renouveler régulièrement car votre politique salariale ne peut pas être la même pour 20 ou 200 personnes !

Il peut aussi être intéressant d’ajouter des niveaux intermédiaires pour chaque métier. Vous évitez ainsi de trop grands sauts de salaire et donnez un sentiment de progression plus rapide.

figures

4 - Impliquez les collaborateurs dans la réflexion

Afin d'éviter de prendre des décisions hors-sol, collaborez avec vos collaborateurs pour fixer les critères à retenir pour le calcul des salaires. Un cran plus loin, vous pouvez les inciter à déterminer leur salaire, à l'exemple de Lucca. À partir de 3 ans d'ancienneté, l'employé peut fixer sa propre rémunération, après l'avoir motivée face à son manager, aux autres employés de l'entreprise et au comité de direction.

5 - Soignez votre communication interne et externe

Prenez le temps d'expliquer à vos collaborateurs votre nouvelle politique salariale et vos critères de calcul. Gorgias a par exemple dévoilé sa grille progressivement, équipe par équipe, sur 3 semaines. Un travail qui a porté ses fruits sur l'engagement et souvent cité comme l'un des symboles de la culture d'entreprise par les collaborateurs.

Quant à votre communication externe, rien ne vous y oblige mais communiquer sur les salaires est un atout, surtout en phase de recrutement. Prenez le temps de bâtir un vrai plan de communication avec des contenus dédiés.

Pour en savoir plus sur la politique salariale à mener dans votre entreprise, **contactez-nous**.

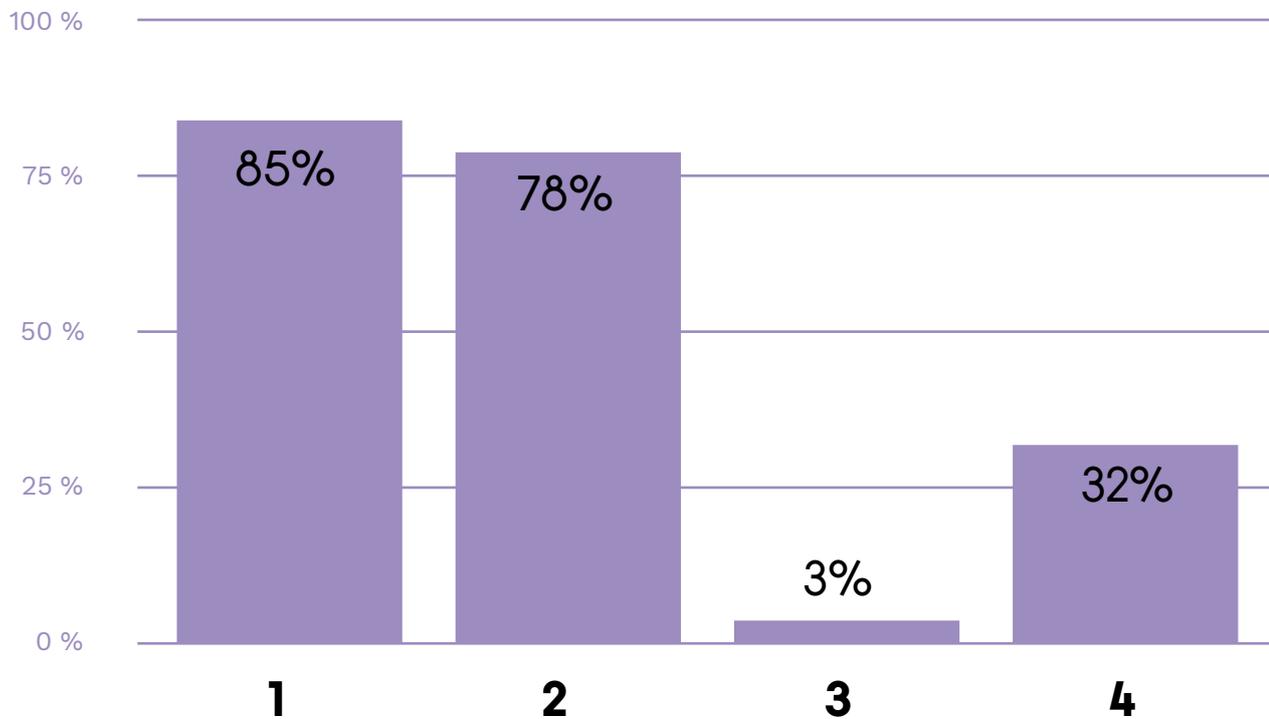
4. Temps de travail : l'équilibre vie pro-vie perso, un incontournable

Équilibre pro - perso, horaires fixes ou flexibles, congés... Quels éléments comptent le plus, et pour qui ?



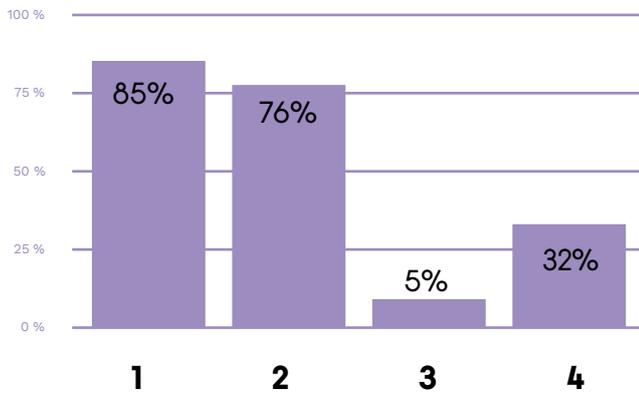
Politique de temps de travail : quels éléments sont les plus attractifs ?

Toutes générations confondues

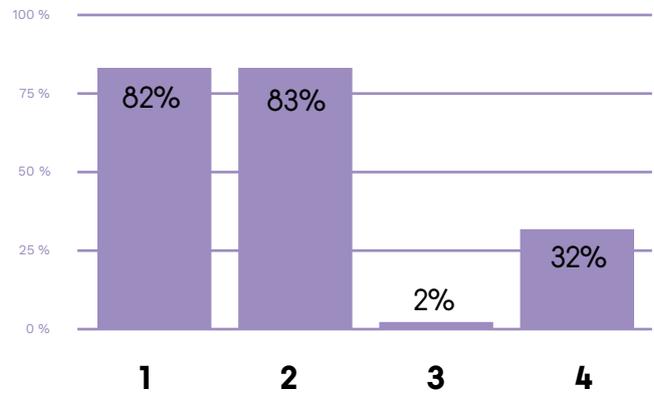


- 1** Une attention portée à l'équilibre vie-pro vie perso (semaine de 4 jours - congés illimités...)
- 2** Des horaires flexibles et adaptables à chacun
- 3** Des horaires fixes
- 4** Congés / RTT supérieurs à la moyenne

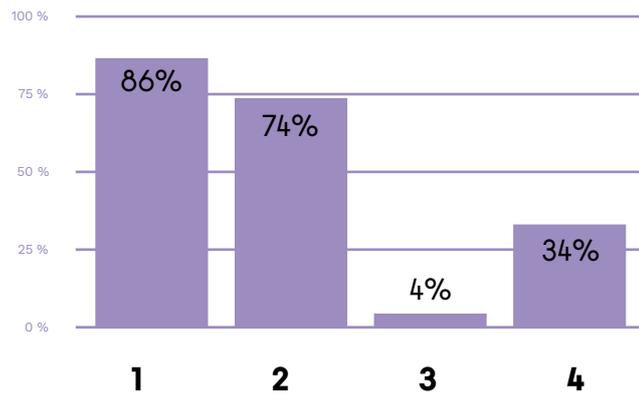
18-25



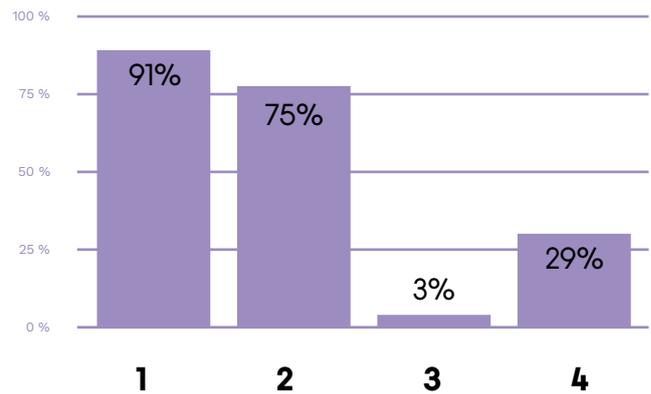
25-35



35-45



45-60



- 1** Une attention portée à l'équilibre vie-pro vie perso (semaine de 4 jours - congés illimités...)
- 2** Des horaires flexibles et adaptables à chacun
- 3** Des horaires fixes
- 4** Congés / RTT supérieurs à la moyenne

À retenir

- On remarque une grande homogénéité des réponses parmi les différentes catégories d'âge, avec quelques points particuliers néanmoins. Les 35-45 et 45-60 ans sont par exemple encore **plus attachés à l'équilibre vie pro/vie perso** que les autres générations (1 point et 6 points au dessus de la moyenne).

- **Les horaires fixes sont à oublier pour tout le monde !** Même si surprise : les 18-25 ans se démarquent sur, certes, une petite nuance avec la valeur la plus "haute" 5,77% (2,3 points au-dessus de la moyenne)

- Les 25-35 ans sont les seuls à placer en critère le plus attractif les **horaires flexibles**, au-dessus de l'attention portée à l'équilibre vie pro-vie perso.



Décryptage

Les bonnes pratiques pour la Semaine de 4 jours chez Welcome to the Jungle avec sa DRH, Noëlla Gavier

Parmi les dispositifs innovants de temps de travail et de flexibilité sur les horaires, la semaine de 4 jours fait des émules un peu partout en Europe. Vous voulez l'appliquer ? Voici 7 conseils à suivre.

1. La rigueur : quel que soit le jour de congé supplémentaire choisi dans la semaine (chez nous, ce sont les mercredis et vendredis uniquement) il faut s'y tenir pour savoir qui off ou non, et quand. De cette façon, les managers savent quand solliciter les collaborateurs.

2. La logique : nous n'organisons pas de réunions d'équipe ni de présentations importantes les jours off.



3. L'organisation personnelle : j'ai choisi le vendredi comme jour off, mais je travaille un peu le matin malgré tout sur les sujets qui me plaisent le plus. Dans le même temps, je quitte le travail à 17h le jeudi pour m'occuper de mes enfants.

4. L'autodiscipline : la semaine de 4 jours suppose d'accepter des journées denses, condensées en 4. Cela nécessite de revoir ses méthodes de travail, de structurer, d'aller chercher l'info tout seul avant de solliciter quelqu'un. Ce cadre permet plus de liberté par ailleurs.

5. L'exemplarité du manager : il faut s'astreindre à ne pas solliciter l'équipe par mail ses propres jours off pour ne pas retourner dans le ping-pong habituel et ne pas donner le mauvais exemple.

6. La culture de l'écrit : cela fait partie de l'ADN de WTTJ, nous documentons beaucoup (Slack, Notion) et c'est ce qui permet la gestion du temps asynchrone et d'éviter certaines réunions.

7. L'optimisation des réunions : l'ordre du jour comprend des points précis et nous invitons seulement les personnes qui prennent des décisions sur le sujet.

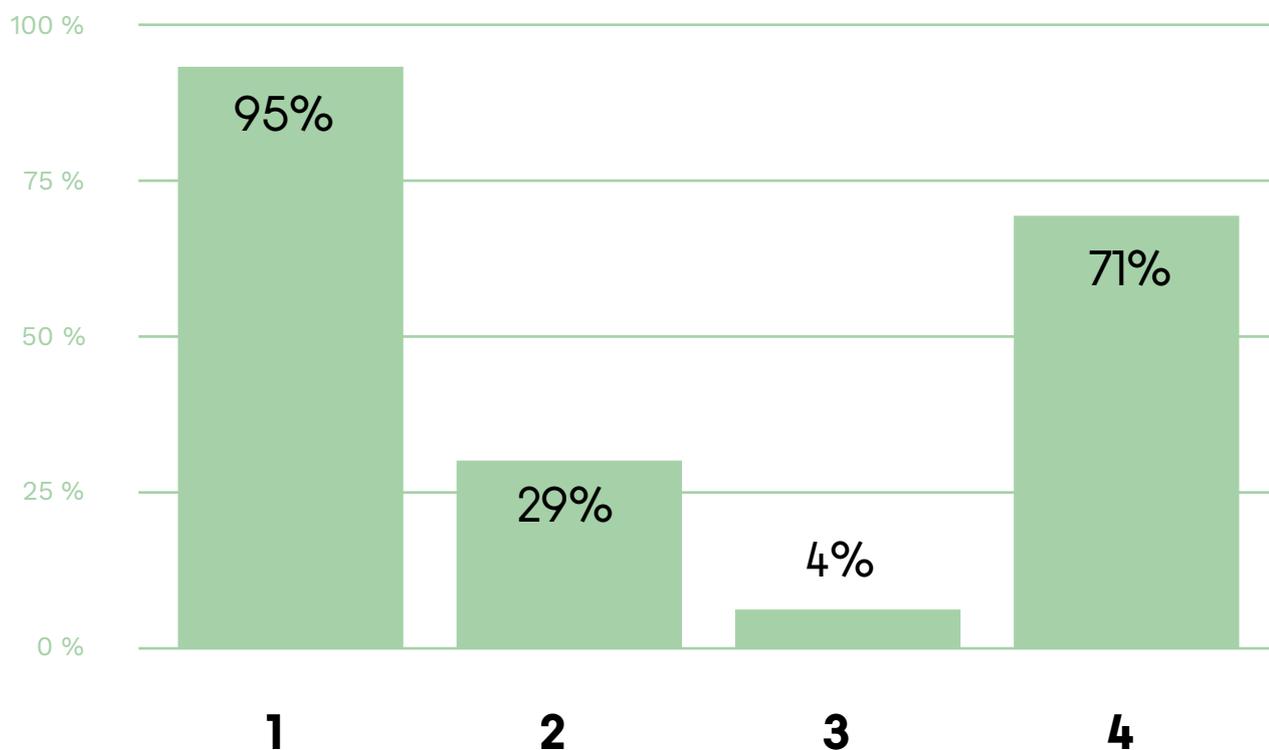


5. Politique de télétravail : une seule solution, la modulation

À la carte et régulier, exceptionnel, à 100% ou compensé... Quelle typologie de télétravail compte le plus, et pour qui ?

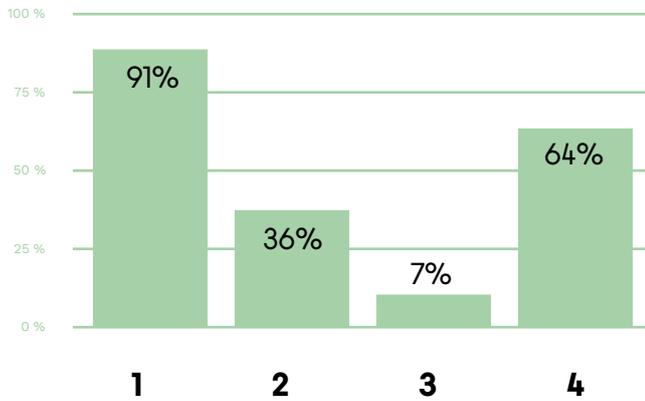
Politique de télétravail : quels éléments sont les plus attractifs ?

Toutes générations confondues

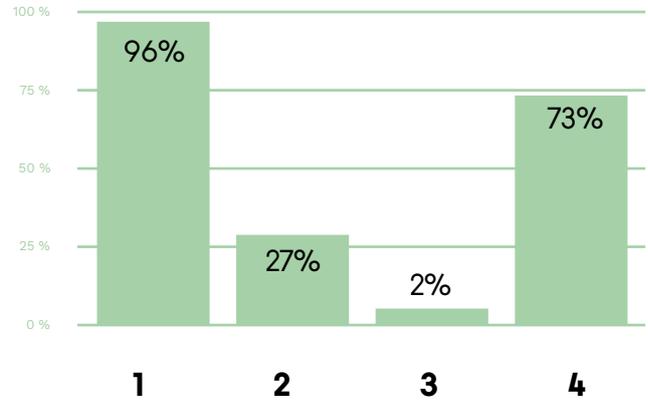


- 1 Le télétravail régulier et "à la carte"
- 2 Des compensations pour les postes non éligibles au télétravail
- 3 Pas de télétravail sauf cas exceptionnel
- 4 La possibilité de travailler en full-remote

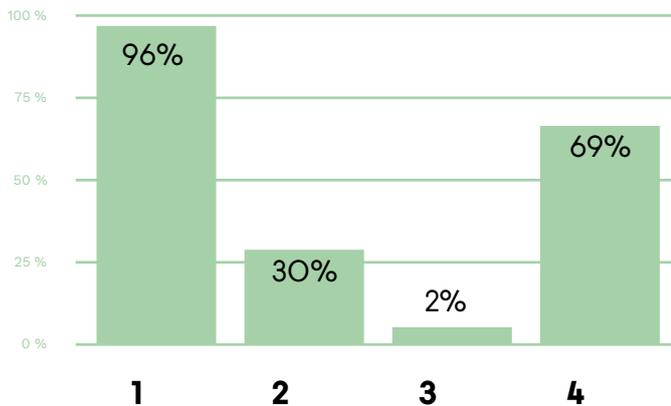
18-25



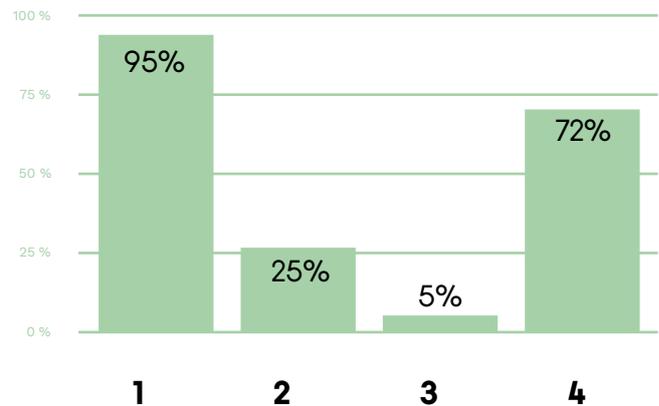
25-35



35-45



45-60



- 1** Le télétravail régulier et "à la carte"
- 2** Des compensations pour les postes non éligibles au télétravail
- 3** Pas de télétravail sauf cas exceptionnel
- 4** La possibilité de travailler en full-remote

À retenir

- **Impossible de faire l'impasse quelle que soit la catégorie d'âge visée par votre recrutement : le télétravail régulier et à la carte** est une pratique largement plébiscitée par... tout le monde. Seuls 4,80% jugent ce type de dispositif peu attractif.
- **7 répondants sur 10 sont attirés par la possibilité de travailler en full remote.** Un dispositif légèrement moins populaire chez les 18-25 ans (7 points en dessous de la moyenne).
- Le besoin d'équité entre salariés est **particulièrement prononcé chez les Z, qui sont 36 % à plébisciter les compensations pour les postes non éligibles** (entre 6 et 11 points de plus que les autres catégories d'âge).
- **L'absence de télétravail est rédhibitoire pour plus de 9 répondants sur 10.** Les moins réfractaires sont les 18-25 ans qui sont 7,59% à trouver cette possibilité attractive.



Décryptage : Les 6 soft skills indispensables aux profils 100% remote

Le 100% télétravail n'est pas fait pour tout le monde ! C'est l'une des conclusions de Jean Pralong, Directeur de la chaire Compétences, employabilité et décision RH de l'EM Normandie, qui a mené une enquête sur le télétravail et les compétences clés pour en faire une réussite collective. Il s'est ainsi intéressé à un groupe de télétravailleur·se·s en « full remote » entre 2009 et 2019, bien avant la crise du Covid. **L'étude fait ressortir les compétences comportementales et humaines**, les soft skills indispensables à la performance de ce type de travailleur·se·s. Selon l'étude, « *6 soft skills ont une influence significative sur la performance des télétravailleurs, parmi 17 compétences testées* ». Les voici :

→ **Bien se connaître** : il / elle doit avoir une bonne compréhension de ses compétences, de son influence et de ses contributions possibles.

→ **Bonne compréhension de son entreprise** : chercher à connaître et à utiliser à bon escient les règles et la stratégie de l'entreprise.

→ **Identifier des personnes ressources** :

appréhender avec justesse les compétences, l'influence et les contributions possibles des personnes de son entourage.

→ **Comprendre les besoins d'autrui** :

être capable de rechercher et de comprendre avec pertinence les besoins de clients internes ou externes.

→ **Résoudre des problèmes complexes** :

être capable d'analyser un problème complexe, d'identifier des solutions et d'arbitrer rationnellement entre elles. « *Le / la télétravailleur·se performant·e est doté·e d'une bonne connaissance de ses ressources et des ressources de son organisation. Il / elle est aussi à l'aise avec la complexité.* »

→ **Promouvoir** : savoir mettre en avant ses réalisations. Jean Pralong insiste sur ce point qui est pour lui le plus important : « *C'est la capacité à promouvoir son travail, à le rendre visible, car le télétravail consiste précisément à travailler hors du regard d'autrui, à rebours de la tendance de l'open space qui domine depuis dix ans* ».

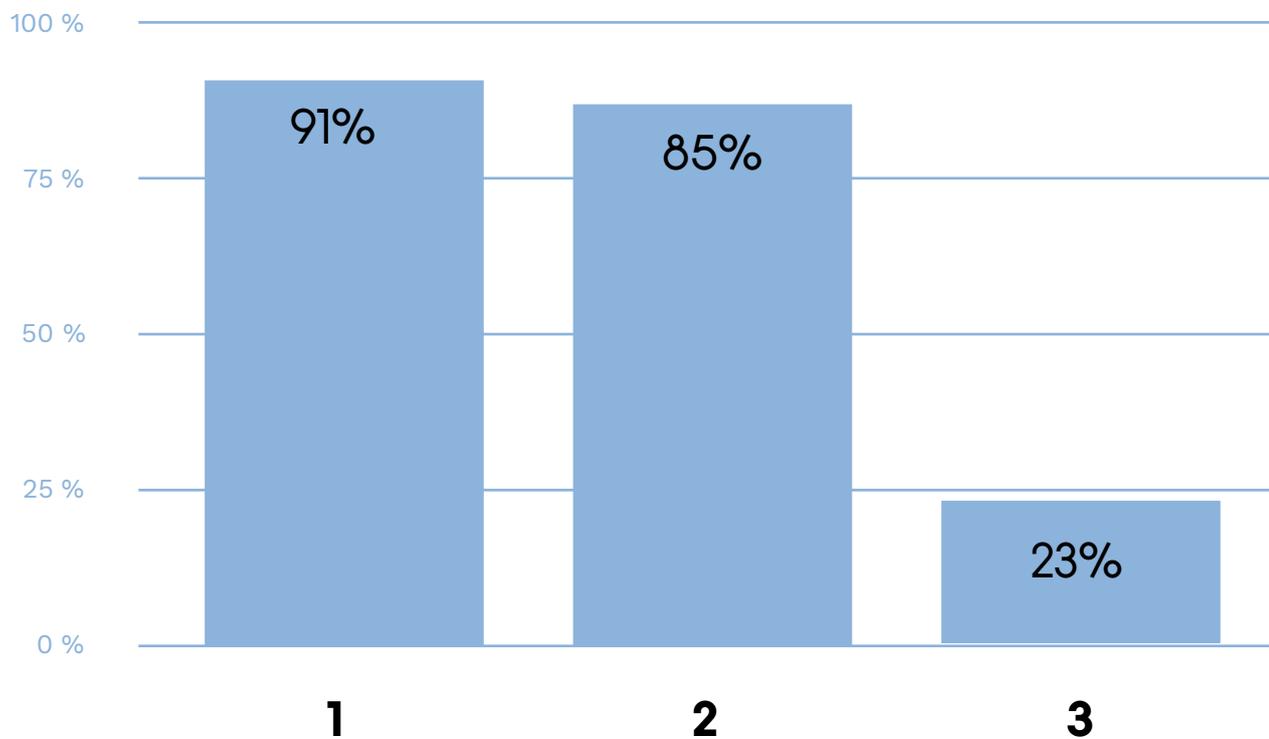
6. L'impact de l'entreprise : social ou écologique ? Une question de génération

Social, écologique ou technologique...
Quel impact a le plus de valeur, et pour qui ?



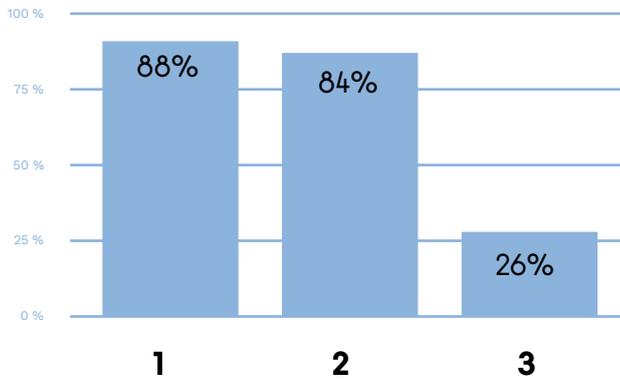
L'impact de l'entreprise : quels éléments sont les plus attractifs ?

Toutes générations confondues

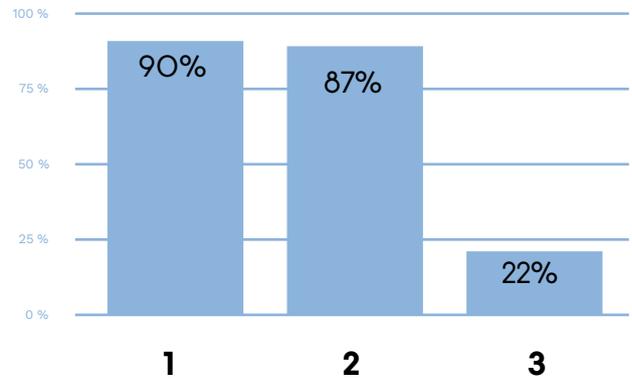


- 1 L'impact social de l'entreprise
- 2 L'impact écologique de l'entreprise
- 3 L'impact technologique de l'entreprise

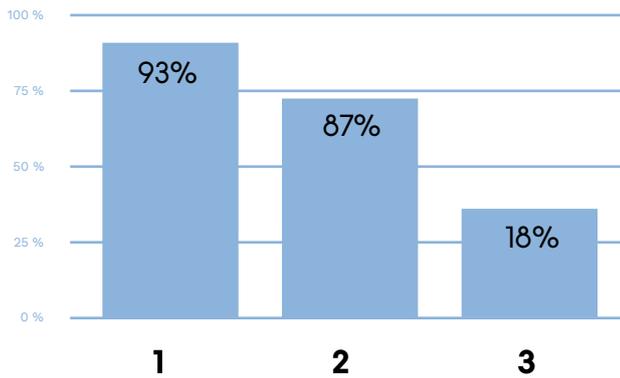
18-25



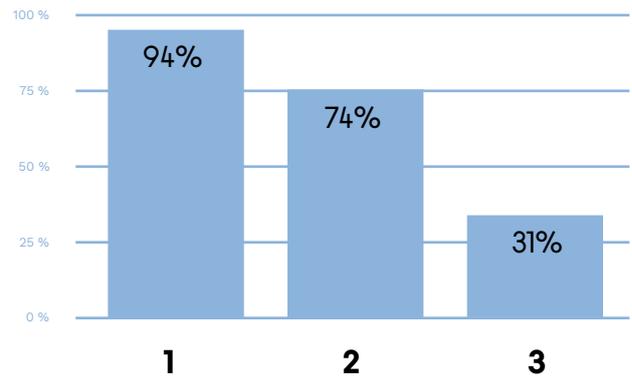
25-35



35-45



45-60



- 1 L'impact social de l'entreprise
- 2 L'impact écologique de l'entreprise
- 3 L'impact technologique de l'entreprise

À retenir

- Toutes les générations sont concernées par l'impact global de l'entreprise et indiquent le **même ordre de préférence** : l'impact social, l'impact écologique et, dans une moindre mesure, l'impact technologique

- Plus les répondants sont âgés, **plus ils sont sensibles à l'impact social de l'entreprise**. Si bien que les 45-60 ans sont ceux qui apprécient le plus cet élément.

- En revanche, les **45-60 ans sont les moins sensibles à l'impact écologique** (10 points en dessous de la moyenne).





3 piliers pour améliorer l'impact de votre entreprise

*“Pour qu’une politique RSE soit réussie, il est indispensable d’embarquer ses salariés. La RSE ne peut pas être seulement un enjeu des équipes dirigeantes”
- Félix de Monts, co-fondateur de Vendredi*

Sensibiliser les salariés

La sensibilisation est une étape indispensable à la mobilisation des salariés. Elle permet à chacun.e de prendre conscience des grands enjeux sociaux et environnementaux.

→ **Mettre à disposition des contenus de sensibilisation** : vidéos courtes et ludiques, infographies, quiz, affichages dans les locaux...

→ **Organiser des temps collectifs** : Animation de fresques (climat, diversité...), organisation de challenges (compétition écologique...). 36% des entreprises ont par exemple déjà participé à une course caritative (Baromètre de la RSE, 2021).

→ **Évènementialiser sa sensibilisation** : en s'appuyant sur l'actualité (Semaine Européenne du Développement Durable, du Handicap...) ou en organisant des journées ou semaines thématiques (semaine du numérique responsable...)



Soutenir des associations

94% des Français souhaitent s'engager pour l'intérêt général (Occurrence, 2017). Vous pouvez proposer à vos équipes diverses manières de soutenir les associations :

→ **Proposer des missions en association** : ponctuelles ou régulières, sur le temps de travail ou sur le temps personnel des collaborateurs, elles peuvent prendre différentes formes : missions de terrain (collecte de déchets...), mécénat de compétences, mentorat...

→ **Organiser des campagnes de dons** : ils peuvent être financiers (dons sur salaire, cagnottes...) ou en nature (collectes de vêtements, dons de meubles, de matériel informatique...).

Transformer son entreprise de l'intérieur

Pour réellement améliorer son impact, il est nécessaire d'opérer une vraie transformation du modèle de son entreprise. Cela passe par différentes actions :

→ **Communiquer sur son impact** : pour que votre stratégie RSE soit connue de toutes vos parties prenantes, en interne comme en externe.

→ **Faciliter la collaboration et le partage** : en diffusant en interne les bonnes pratiques et des ressources pour que vos équipes puissent s'inspirer d'actions réalisées.

→ **Piloter son plan d'action RSE** : avec des indicateurs RSE clés pour un suivi en temps réel.

Adopter une démarche basée sur ces 3 piliers aura de nombreuses retombées positives pour votre entreprise : agir pour l'intérêt général, répondre à la quête de sens des collaborateurs, renforcer sa marque employeur...

La **plateforme d'engagement Vendredi** peut vous accompagner sur ces 3 piliers. Pour en savoir plus sur les différentes façons de démultiplier l'impact de votre entreprise, **contactez-nous**.

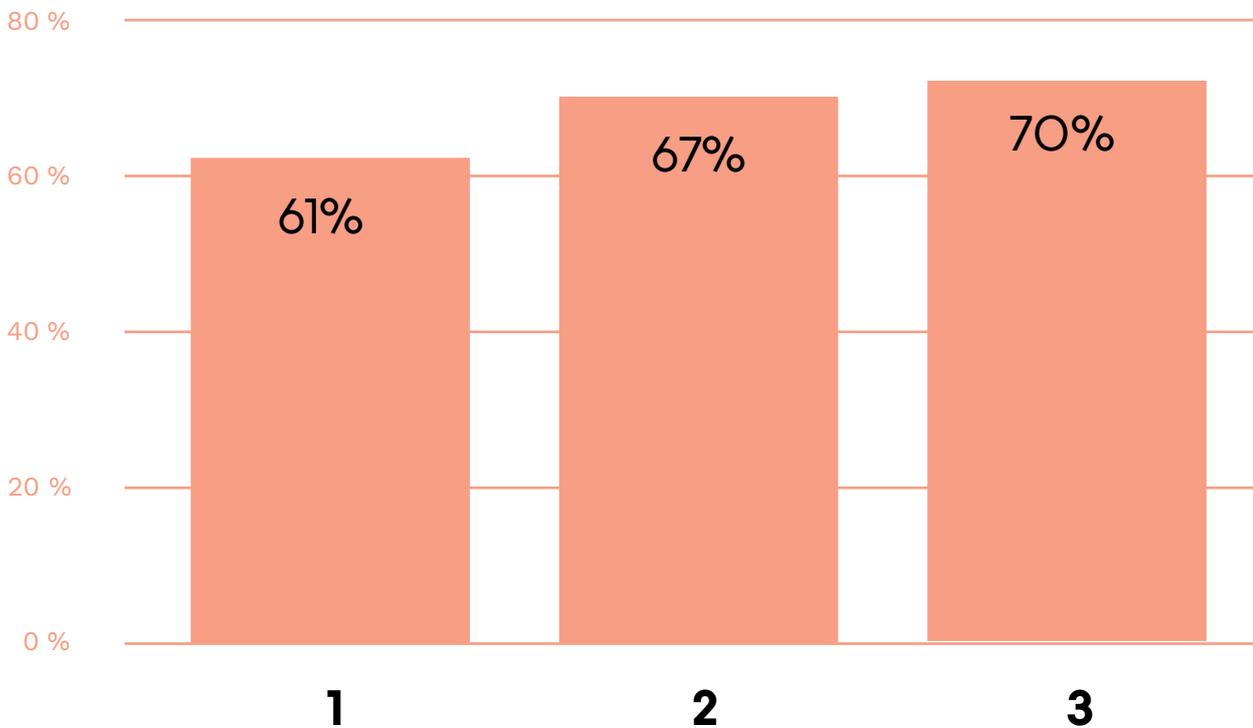


7. Évolutions de carrière : à réévaluer au fil du temps

Mobilité horizontale, verticale ou possibilité de sortir du cadre du poste... Quels dispositifs sont les plus attractifs, et pour qui ?

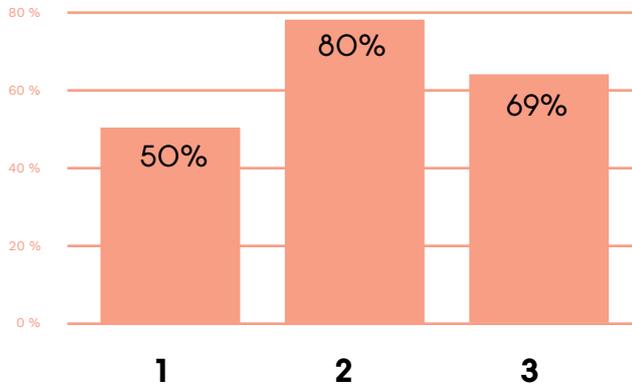
Évolutions de carrière : quels éléments sont les plus attractifs ?

Toutes générations confondues

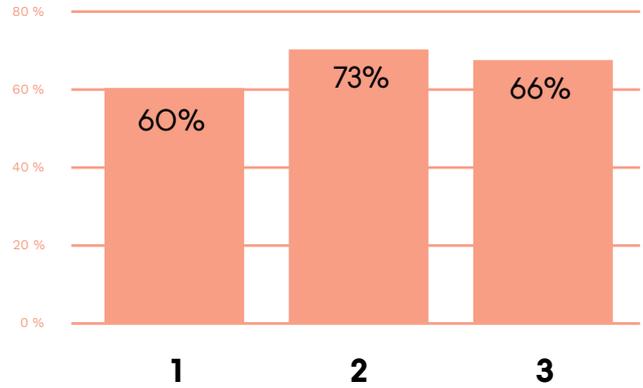


- 1 La possibilité de sortir du cadre du poste
- 2 La possibilité de gravir les échelons au sein de la même entreprise et d'accéder à des postes à responsabilités
- 3 La possibilité de changer de métier au sein de la même entreprise

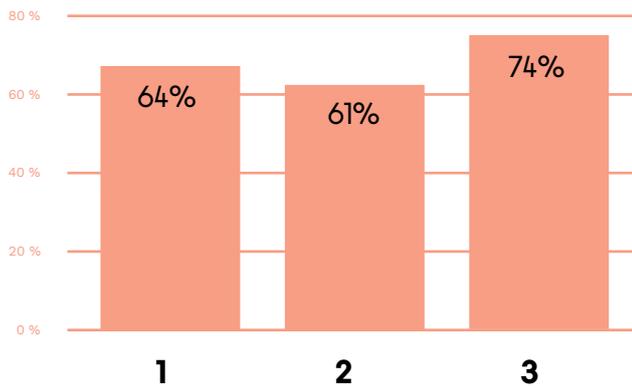
18-25



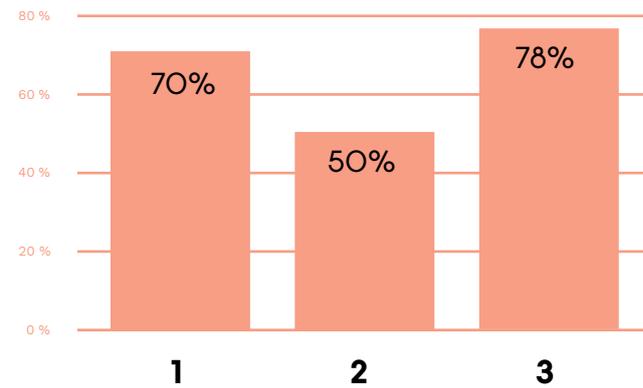
25-35



35-45



45-60



- 1** La possibilité de sortir du cadre du poste
- 2** La possibilité de gravir les échelons au sein de la même entreprise et d'accéder à des postes à responsabilités
- 3** La possibilité de changer de métier au sein de la même entreprise

À retenir

- Plus les répondants sont jeunes, plus ils sont attirés par une **mobilité verticale** (gravir les échelons).

- Plus ils sont seniors, plus ils sont séduits par **la possibilité de changer de métier au sein de la même entreprise** (mobilité horizontale).

- Des résultats à rapprocher de la situation de carrière selon les étapes “classiques” d’une évolution : les + de 35 ans ont tendance à avoir déjà testé une mobilité verticale au cours de leur carrière, donc logiquement plus intéressés par une mobilité horizontale.





Comment rendre les évolutions de carrière visibles pour attirer les meilleurs candidats ?

L'évolution de carrière est l'un des critères déterminants de l'attractivité d'une entreprise pour les candidats.

La progression verticale est importante pour **80,24 % de la génération Z** et **la possibilité de changer de métier dans l'entreprise** est décisive pour **78,18 % de la génération X...**

Encore faut-il que les règles d'évolution soient claires ! Pour les salariés eux-mêmes et surtout, pour les candidats lors du recrutement.

Chez 360Learning, nous avons opté pour une transparence totale sur les règles de l'évolution de carrière. Elles sont connues de tous et formalisées dans **notre modèle de parcours carrière** (Career Path Framework) assurant la clarté et la transparence de ces règles pour tous nos salariés.

Nous avons co-construit notre modèle de parcours carrière avec nos salariés, afin de nous assurer que l'outil corresponde à la réalité. Avec le temps, nous l'avons adapté pour **donner plus de poids aux soft skills** et pour rendre leur évaluation plus objective.



Le parcours carrière de nos ingénieurs

Le modèle de parcours carrière de nos développeurs cartographie :

- **Cinq compétences clés** (la maîtrise technique, la conception produit, le sens de l'organisation, le sens de l'intérêt général et le sens de la communauté)
- **Six niveaux d'évolution** (le niveau 1 correspond à l'impact individuel et le niveau 6 à un impact global sur l'entreprise)

Chaque niveau contient **une liste d'exigences strictes et des exigences plus souples**. L'alliance des deux nous permet d'avoir **des attentes claires et équitables pour tous**, tout en gardant suffisamment de flexibilité pour accueillir les différences de chaque collaborateur.

Ce modèle nous sert de base d'évaluation. Il permet également de **faciliter la mobilité horizontale** : par exemple, un développeur qui renforce ses compétences dans la conception de produit peut évoluer vers un poste de Product Designer.

Piloter les évolutions de carrière à 360 degrés.

Cette vision claire de l'évolution de compétences de l'ensemble de nos salariés permet d'organiser la mobilité verticale, horizontale, mais aussi **d'offrir de la flexibilité à nos collaborateurs** pour sortir du cadre de leur poste.

Ainsi, nos salariés sont encouragés à partager leurs connaissances en organisant des ateliers, en améliorant leurs pratiques ou encore en écrivant des articles sur leurs connaissances.

Découvrez comment l'apprentissage collaboratif facilite les évolutions de carrière. [En savoir plus sur 360Learning](#)

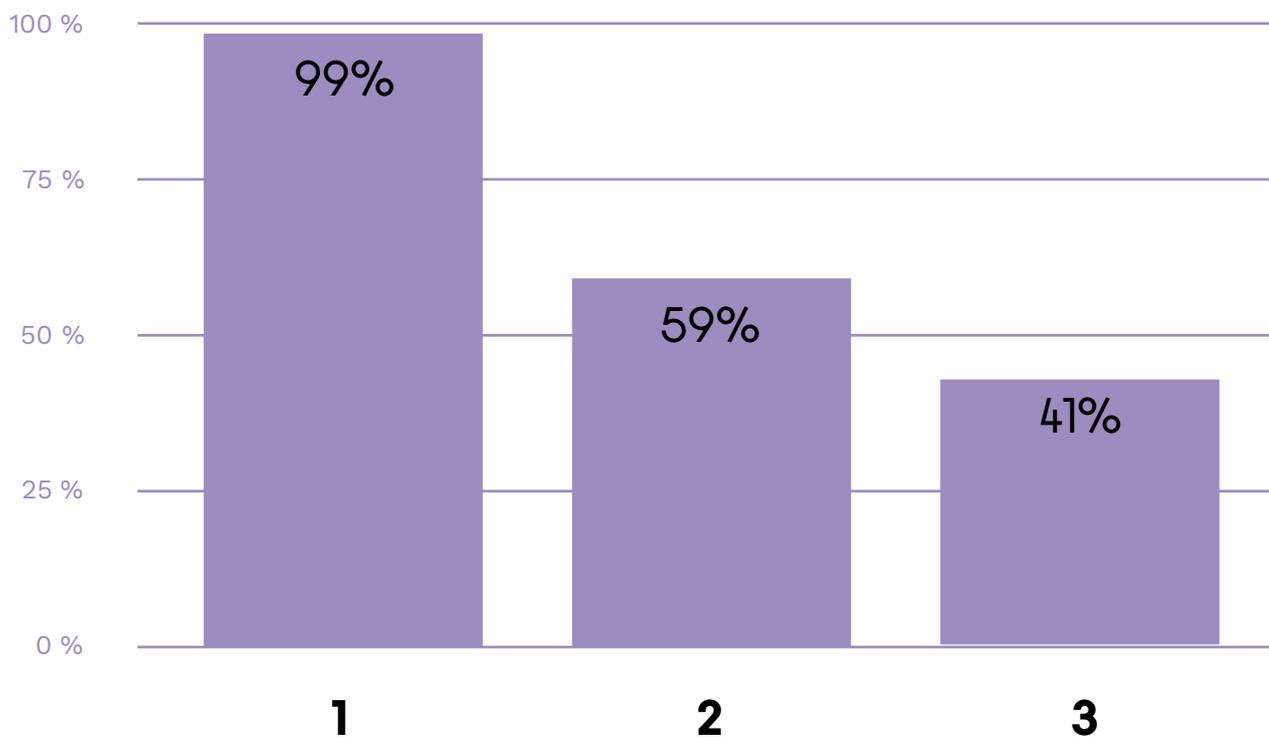
8. Advocacy : all-in sur vos salarié·es

Quels porte-paroles sont jugés les plus crédibles pour parler de la qualité de vie interne à une entreprise, et pour qui ?



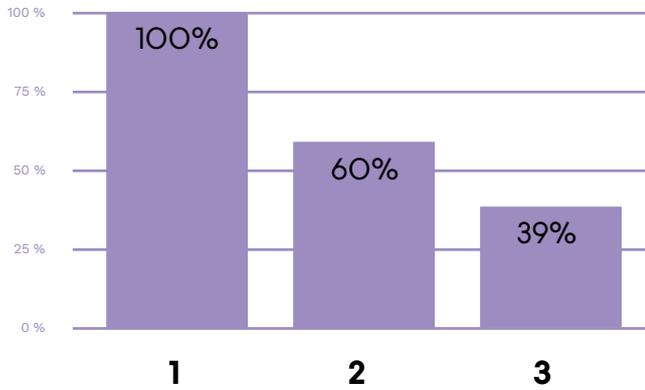
Qui sont les plus crédibles pour parler de la qualité de vie interne à l'entreprise ?

Toutes générations confondues

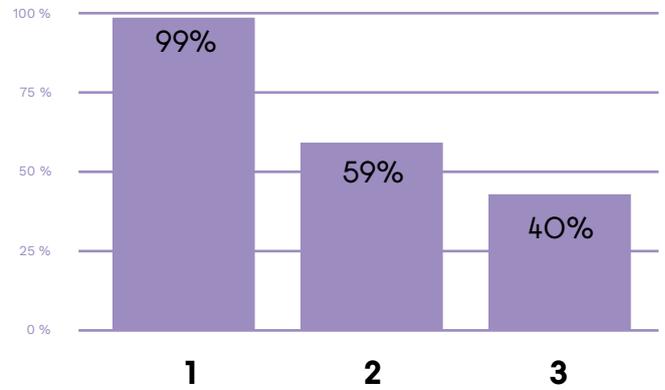


- 1 Les salariés ou ex-salariés eux-mêmes
- 2 Les labels "great place to work..."
- 3 Les dirigeant·es et représentants de la Direction

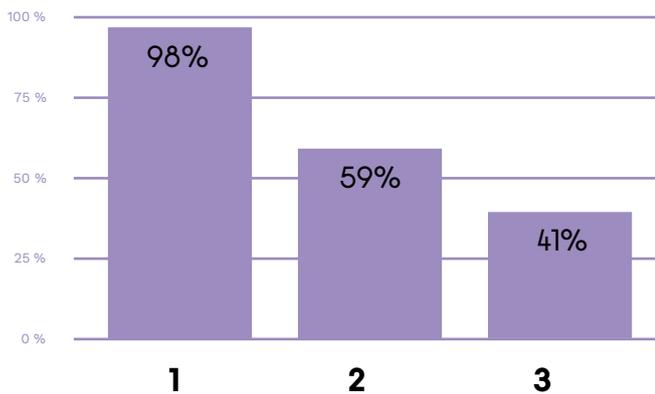
18-25



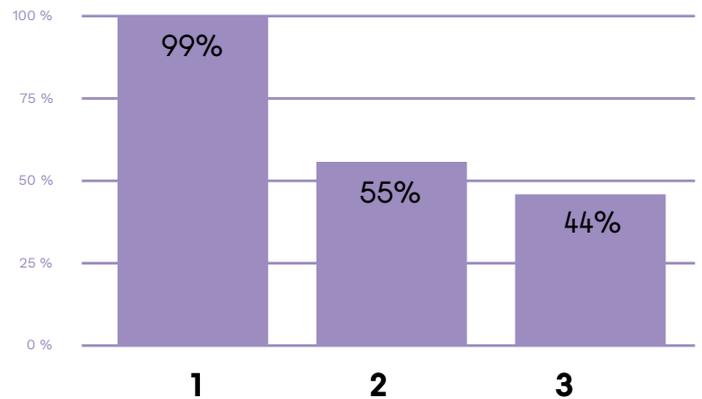
25-35



35-45



45-60



- 1** Les salariés ou ex-salariés eux-mêmes
- 2** Les labels "great place to work..."
- 3** Les dirigeant·es et représentants de la Direction

À retenir

- Mettez sur vos salariés pour **incarner votre marque employeur** (et soignez votre offboarding) : les employés (et ex employés) sont considérés unanimement comme les plus crédibles porte-paroles de la qualité de vie interne à l'entreprise.

- Pourquoi ne pas viser les labels ? Près de **6 répondants sur 10 les considèrent comme crédibles**. Un taux qui diminue sensiblement plus l'âge des répondants avance.



3 bons exemples d'Employee Advocacy dont s'inspirer

Avec #WeAreCisco, Cisco a pu générer des pages de contenus produits sur les réseaux sociaux par ses employé.e.s pendant la pandémie et par la suite sur leur satisfaction au travail et le partage de leur culture d'entreprise. En utilisant la voix des collaborateur.trice.s pour parler de l'entreprise, celle-ci a pu voir une hausse significative des visites sur son site (+ 42 %) ([Source](#)).

Chez Cofidis Group, l'expérience collaborateur et la crédibilité par la voix des employé.e.s se traduisent notamment dans la cooptation. Chacun.e peut ainsi recommander une personne de son entourage proche ou de son réseau professionnel, ami.e ou ancienne.e collègue par exemple, dont elle connaît le travail et les valeurs, ainsi que leur adéquation avec Cofidis.

W.L Gore, certifiée Best Workplaces France® depuis des années, n°1 en 2022, est une entreprise spécialisée dans le tissu respirant pour les sportifs qui n'en finit pas de séduire ses équipes. Sans hiérarchie, mais avec des leaders – qui restent au même niveau –, elle prône un esprit de groupe basé sur les équipiers d'un même bateau. Si bien que le turnover est très faible et que la crédibilité pour le recrutement se joue en priorité sur les personnes qui y travaillent.





Devenir un « For All™ Leader » et recréer une marque employeur crédible

En 2022, seulement 41% des salariés déclarent que les dirigeants d'entreprise sont crédibles pour parler de la qualité de vie interne de leurs organisations.¹ Comment recréer de la crédibilité managériale, source de confiance vis-à-vis des salariés et, par ricochet, des candidats ?

Une équipe de direction performante est bien plus que la somme d'individus bons sur la stratégie ou l'opérationnel. Elle est fortement alignée et cela s'illustre dans la manière dont elle propose une vision claire, est honnête et démontre un intérêt sincère pour ses collaborateurs. Les managers intermédiaires sont alors convaincus du sens de leur travail et comprennent clairement comment atteindre leurs objectifs.

Cette crédibilité s'acquiert aussi grâce au travail quotidien des managers de proximité qui assurent le lien entre la vision du top management et sa mise en place dans toute l'organisation.

Great Place To Work® distingue plusieurs types de leaders, dont le plus accompli est le « For All™ Leader ». Son objectif : faire ressortir le meilleur de tous les collaborateurs. Pour cela, trois éléments doivent être adressés : la communication, la compétence et l'intégrité.

¹ Survey WTTJ, 2022 (Qu'est-ce qui rend une entreprise (vraiment) attractive?)

The logo for Great Place To Work, featuring the text "Great Place To Work" in white, stacked vertically, with a registered trademark symbol (®) at the end of "Work". The text is set against a solid red rectangular background.

Labellisé Best Workplaces France 2022, Talan a initié des Apéro Comex permettant à n'importe quel collaborateur de s'inscrire pour venir échanger librement pendant 30 minutes avec 2 des membres du Comex.

Chez Informatica, les managers les plus inspirants sont reconnus lors du Manager Monday. Ils témoignent à propos de leur management et de leur expérience métier. Ces conversations de 30 minutes ont lieu tous les lundis et sont disponibles pour tous les salariés via une application.

Au sein d'Orphoz, une charte d'éthique de staffing a été mise en place pour permettre aux consultants de lever le drapeau rouge s'ils se voient staffés sur une mission qui est en désaccord profond avec leurs valeurs personnelles et éthiques.

Plus la qualité managériale augmente, plus les collaborateurs témoignent d'une expérience positive, avec un impact direct sur la rétention et l'attractivité grâce à l'employee advocacy.

Pour aller plus loin, Great Place To Work® propose un Parcours Marque employeur pour développer une marque employeur authentique.

Conclusion

Au-delà des préjugés, cette étude montre surtout les points d'accroche et la transversalité entre générations. Si le monde du travail et les contrats sociaux qui définissent les rapports salariés / entreprise évoluent au gré des transformations, les critères d'attractivité qui s'y raccrochent peuvent (pour certains) demeurer inchangés.

Ainsi, le télétravail, que l'on aurait cru indissociable des envies chez les X et Y, doit s'appliquer avec parcimonie et flexibilité pour ne pas mettre en péril leur intégration. Dans le même temps, les attentes en fonction de l'âge et de l'avancement dans la carrière restent dans une certaine logique, avec des envies de reconversion à des périodes charnières.

Mais deux éléments relient tout le monde : une attente profonde d'équilibre vie pro / vie perso avec des horaires adaptés à leur vie et une culture d'entreprise forte.

Reste à la faire rayonner au mieux, et auprès de tous.

L'application de tous ces changements suppose enfin de donner de la visibilité à votre EVP et à votre marque employeur à travers des contenus variés, et surtout en leur donnant régulièrement les éléments qui feront mouche.



Réalisé par

**Welcome
to the Jungle**

Autrice

Aurélie Poupée,
avec Laetitia Vitaud,
Laure Girardot

Édition

Héloïse De Montety
Ellora Ainadjoglou

Mise en page

Yana Gurskaya

Illustration

Christopher DeLorenzo

Photographies

Thomas Decamps

Welcome to the Jungle

Envie d'en savoir plus sur l'offre Welcome to the Jungle ?
Programmez une démo avec notre équipe !

[**Nous contacter**](#)

En collaboration avec

figures

Avec Figures, start-ups et scale-ups européennes disposent d'une application de rémunération en temps réel, pour une politique salariale juste.

[En savoir plus](#)

The logo for Great Place To Work, featuring the text "Great Place To Work" in white on a red square background.

Great Place To Work® est la référence en matière d'expérience collaborateur. Elle audite, conseil et distingue les organisations où il fait bon travailler grâce à la labellisation Best Workplaces®.

[En savoir plus](#)

bloomin

Bloomin c'est la plateforme de feedback 100% adaptable pour développer, retenir et engager les collaborateurs.

[En savoir plus](#)

vendredi

Vendredi, c'est la plateforme RSE qui aide les entreprises et leurs salariés à se mobiliser autour des grands défis sociaux et environnementaux.

[En savoir plus](#)

360Learning

360Learning est le LMS de l'apprentissage collaboratif. Nous aidons les organisations à transformer leurs experts internes en moteurs du développement des talents, des clients et des partenaires.

[En savoir plus](#)