

Deloitte.



Confiance
& Gouvernance

L'entreprise sensible aux talents :
définitions & ambitions

Le « sensible » comme chemin

Être « sensible » est le propre du vivant.

Contrairement aux objets inertes, les êtres vivants sont capables de sensations et de perceptions. Cette faculté est indissociable de la corporéité, c'est-à-dire du fait, pour les êtres vivants, d'avoir et d'être un corps qui, sentant et percevant les autres corps qui l'entourent, entre en communication avec eux. Si bien que, pour le philosophe Maurice Merleau-Ponty, être sensible ne signifie rien moins que « prendre possession du monde avec son corps ». Une possession qui ne relève pas tant de l'appropriation que de l'ouverture, par les sensations et les affects, à « l'extériorité » qui traverse les corps.

C'est cela être sensible : s'ouvrir, par les sens et les sentiments, à ce qui n'est pas soi. C'est, avant même l'usage de la raison, ce qui fonde notre relation aux autres.

Autant dire l'importance que revêt, pour les organisations humaines, le fait d'être sensible. Si la pensée moderne, soucieuse de maîtriser la nature aussi bien que les conduites humaines, a pu négliger l'importance de la sensibilité dans la vie économique, tout rappelle aujourd'hui à quel point le fait d'être sensible est vital pour l'entreprise et ses collaborateurs. Parce que le dérèglement climatique nous rappelle la fragilité de notre condition d'êtres vivants. Parce que l'atomisation des sociétés nous renvoie à la nécessité de nous lier les uns aux

autres pour agir collectivement. Et parce que les technologies numériques questionnent notre rapport au temps, à l'espace et... au corps, précisément.

Ainsi, le chemin du « sensible » se dessine une voie prometteuse pour les entreprises.

Une voie qui pourrait leur permettre d'affronter les défis écologiques qui sont les leurs, mais qui pourrait aussi leur permettre de répondre à la quête des salariés d'un « sens commun » à donner à leur travail. Où chercher ce sens, si ce n'est dans le « sensible » ? En permettant d'appriivoiser les nouvelles distances et les nouveaux rapports induits par les outils digitaux, et surtout de retrouver, au-delà du bien-être et de l'épanouissement personnel de chacun, les conditions d'un accomplissement collectif pour tous, le « sensible » s'annonce bel et bien comme un chemin à suivre.

Fanny Lederlin

Doctorante en philosophie, auteure de *Les dépossédés de l'open space*, Puf, 2020.

Huit définitions de l'entreprise sensible

Authentique, empathique, créative, collaborative, aspirant au sublime... Les premiers concernés ne manquent pas d'ambition pour définir l'entreprise sensible aux talents. Une entreprise qui sait concilier réponse à la quête de sens et performance, mode collaboratif et véritable direction donnée, égards pour les aspirations individuelles et prises d'initiatives quant aux grands enjeux mondiaux de notre temps. Huit collaborateurs de Deloitte France nous livrent leur vision de l'entreprise sensible aux talents.

Jessy Dos Santos Mesnard, Consultant Senior Technico-Fonctionnel Cloud

« Je trouve cela formidable que l'entreprise soit sensible, car sa sensibilité est mienne. C'est par mon appartenance à cette entreprise qu'elle peut être sensible. C'est par ma capacité à être doté de sensibilité qu'elle peut ressentir : une responsabilité face aux enjeux climatiques, des injustices face aux discriminations, de la fierté pour ses engagements ou de la volonté d'agir afin d'avoir un impact qui compte. »

Christian Vieira, Directeur, Co-Head of Customer Strategy & Design

« L'entreprise sensible est une entreprise humaine riche de quatre grandes qualités :

- authentique, elle n'a pas peur d'afficher ses émotions et d'explicitier le sens qu'elle donne à sa mission ;
- empathique, elle s'évertue à capter les signaux faibles et se préoccupe avec sincérité des attentes de ses parties prenantes et de l'écosystème externe ;
- créative, elle insuffle la capacité à résoudre collectivement les problèmes les plus complexes de notre société ;
- bienveillante, elle place la confiance au centre et cherche à créer un terreau favorable au développement de relations durables. »

Saïd Pitroipa, Directeur Finance & Performance

« L'entreprise doit être sensible aux aspirations des femmes et des hommes pour magnifier les idéaux sociologiques et susciter l'adhésion à un projet commun. L'entreprise doit être sensible aux enjeux environnementaux pour rassurer sur la pérennité de nos modèles économiques. L'entreprise doit être sensible et fidèle à l'objectif de croissance saine, pour toujours être garante de cohésion. « Si l'on n'est pas sensible, on n'est jamais sublime » nous disait Voltaire. L'entreprise est et doit continuer d'être sensible. Pour continuer à être une puissance sublime. »

**Ratri Deningtiasih, Senior Analyste
Conflits d'Intérêts**

« L'entreprise sensible repose sur un mode collaboratif qui induit un développement important de la motivation, de la confiance et du bien-être des collaborateurs. Cela se traduit concrètement par la participation de chacun aux prises de décisions et aux mesures d'amélioration du travail, et par la valorisation des réalisations des salariés. L'atout ultime qui en ressort pour l'entreprise sensible est donc un gain significatif en productivité et davantage d'accomplissement pour les collaborateurs. »

**Mathias Besème, Manager Audit bancaire
- Membre du Board Talents Deloitte -
Membre de Génération Éthique (Cercle
d'Éthique des Affaires)**

« Une entreprise sensible sait percevoir, interpréter et réagir aux sentiments, émotions, impressions de ses parties prenantes. Consciente du caractère complexe, subjectif et plus ou moins inné de la sensibilité, une entreprise sensible ou plus précisément ses collaborateurs, dirigeants et personnes en charge de l'organisation de la vie au travail concourent, avec bienveillance et conscience de leur propre droit à l'erreur, au bien-être des parties prenantes de l'entreprise. »

**Florian Broudeur, Senior Consultant
Strategy & Operations**

« D'un point de vue interne, une entreprise sensible se caractérise par une connaissance approfondie de ses collaborateurs et une volonté forte de les fédérer autour de valeurs communes telles que la confiance, l'intégrité et la bienveillance. D'un point de vue externe, une entreprise sensible évolue en pleine

conscience de son environnement et attache une importance particulière à l'impact des missions qu'elle réalise au quotidien. »

**Shaden Itani, Senior Manager - Regulatory,
Operations & Controls (ROC)**

« Une entreprise est sensible à ses talents, ses clients et à des facteurs externes tels que l'urgence climatique et les transformations digitales. En tant que Manager, je suis en contact au quotidien aussi bien avec les talents que les clients de Deloitte. Pour répondre aux missions clients, les talents sont ma plus grande ressource. Donner un sens à leur travail, les motiver et les engager au quotidien, les faire rêver et les fidéliser sur le long terme tout en restant en ligne avec les besoins des clients et la réalité du métier me sont essentiels ! »

**Jules Muzard, juriste corporate apprenti
du Comité Scientifique Juridique de
Deloitte société d'avocats**

« L'entreprise sensible est d'abord une organisation humaine qui doit œuvrer à la recherche de sens, pour répondre aux problématiques de notre époque, en particulier sociales et environnementales. Pour ce faire, une partie de la réponse réside dans le droit, dans le choix de son objet et de sa forme sociale. La mise en place d'un plan vigilance est une autre de ses dimensions, afin de veiller à la mise en œuvre effective de ses engagements. »

Femmes et hommes, partageons le pouvoir, pas uniquement les sièges



Ariane Buaille

Associée de Deloitte France, responsable mondiale du secteur Technologie, Media & Telecom (TMT) et fondatrice du think tank « Confiance & Gouvernance »

Quel regard portez-vous sur l'évolution de la place des femmes au sein de la gouvernance des entreprises ?

Aujourd'hui, nous avons plus de 43 % de femmes siégeant au sein des conseils d'administration des grandes et moyennes entreprises hexagonales. La France est championne du monde en la matière. Les lignes ont bel et bien bougé – notamment depuis dix ans et la loi Coppé-Zimmermann de 2011 imposant un quota minimal de 40 % d'administratrices. Force est de constater également que cette dynamique a eu un effet très bénéfique sur la professionnalisation de cette gouvernance non exécutive. Les femmes, pour y faire leurs preuves et se sentir à la hauteur de ce rendez-vous, ont en effet travaillé en profondeur leurs sujets et se sont formées. Elles ont apporté de nouveaux points de vue solides et constructifs. Mais ici, je vois un risque majeur : croire que la question de la féminisation du pouvoir est alors définitivement tranchée. Il me semble, au contraire, que le chemin est encore long.

Sur quels aspects est-il important d'aller plus loin ?

La situation est très contrastée si on la regarde de près. D'un point de vue international d'abord, car si la France et le Royaume-Uni font figure de bons élèves sur la gouvernance non exécutive (avec 43,8 % et 39,1 % de femmes dans leurs *boards*), la dynamique est plus lente à s'enclencher ailleurs (33,7 % au Canada, 32,30 % en Californie et 30,50 % en Allemagne¹...).

Autre question : partager les sièges signifie-t-il pour autant partager le pouvoir ? Quand on se penche sur les organes de la gouvernance exécutive, les chiffres sont éloquentes et surtout ne sont pas alignés avec ceux des conseils d'administration. En France, 22 % de femmes siègent aux comités exécutifs ou de direction. Seules trois femmes sont actuellement à la tête d'une entreprise du Cac 40, quatorze pour le SBF 120². Cette non-porosité entre la féminisation du non-exécutif et de l'exécutif se retrouve dans tous les autres pays.

Pourtant les progrès sont notables au niveau de l'exécutif. N'est-on pas tout de même sur la bonne voie ?

C'est vrai. Ces chiffres sont partout en progression. Les législations ne manqueront d'ailleurs pas d'accélérer le mouvement. En France, la loi Rixain votée en décembre 2021 prévoit, d'ici 2026, 30 % de femmes membres d'instances dirigeantes dans toutes les entreprises de plus de 1 000 salariés. Taux qui passera à 40 % pour 2029. L'Union européenne a, quant à elle, acté en 2022 un quota minimal de 33 % de sièges exécutifs et non-exécutifs pour les femmes avant fin 2026.

« Je vois un risque majeur : croire que la question de la féminisation du pouvoir est définitivement tranchée. Il me semble, au contraire, que le chemin est encore long. »

Ces directives sont évidemment des avancées. Mais règlent-elles, à elles seules, la question du *leadership* au féminin ? En effet, de plus en plus de femmes accèdent à la gouvernance exécutive. Mais s'il est fréquent de croiser des directrices de la communication, du marketing, des ressources humaines, du développement durable ou de la marque dans la C-Suite, il est plus rare de trouver des directrices financières et encore plus des directrices générales³... c'est-à-dire des femmes avec le plus haut pouvoir stratégique et décisionnel. Je ne dis pas qu'elles n'existent pas, mais qu'elles font encore figure d'héroïnes – avec un destin qui semble inatteignable. Ce ne sont pas de véritables rôles

modèles sur lesquels les femmes pourraient se projeter sans appréhension. Je dirais donc que nous sommes plutôt dans une phase de transition fragile. Et si nous suivons la trajectoire fixée par la loi Rixain en France pour atteindre les 40 % avant 2030, il faut changer de logiciel dès aujourd'hui.

Quels seraient les obstacles à lever en priorité ?

Toute la question est : comment passe-t-on du statut d'*outsider* à celui d'*insider* au sein des cercles du pouvoir ? Les freins sont encore puissants, car le sujet entre forcément en résonance avec des tendances sociétales très ancrées. Ce sont les femmes qui restent majoritairement en charge du *care* pour leur famille.

Ce sont les femmes qui sont les plus vulnérables quand les crises éclatent. Chez Deloitte, notre récente étude sur la féminisation du secteur des technologies, médias et télécommunications pointe ainsi une fragilisation de la place des femmes dans le monde du travail à la suite de la pandémie de Covid-19 (*voir page suivante*). C'est donc dire que les freins économiques, sociaux et culturels sont plus que jamais prégnants et que les femmes n'ont jamais autant besoin de protection qu'en période de crise.

Comment alors inverser la tendance ?

À l'échelle de l'entreprise, il s'agit avant tout de créer une culture commune où les femmes pourraient enfin prendre leur juste place. Cela passe aussi, par exemple, par lever le frein que beaucoup de femmes – y compris sortant d'écoles prestigieuses – connaissent : l'aisance

² Baromètre IFA – Ethics et Boards, Où en est la mixité des instances dirigeantes ?, mars 2022.

³ Voir notamment l'étude Deloitte, *Women in the C-Suite*, 2020.

à l'oral. Investir dans la prise de parole, c'est investir dans la prise de pouvoir. Il faut aussi remettre sans cesse ce sujet de la parité réelle sur la table. Il ne s'agit pas d'une question RH, mais d'une problématique fondamentalement stratégique qui doit être traitée par la direction générale. Enfin, je reviendrai sur cette idée de rôles modèles. Les femmes doivent pouvoir se projeter dans les postes de direction sans que la marche paraisse trop haute à franchir. Mais, pour cela, il faut justement un quota important de femmes à ce niveau – un tiers au minimum – pour installer une forme de normalité et ainsi montrer que le chemin est accessible.

« Investir dans la prise de parole, c'est investir dans la prise de pouvoir. »

Quels seraient les enseignements à tirer pour les dirigeants et dirigeantes ?

Aujourd'hui, deux voies existent. Soit celle qui consiste à faire de la parité un unique sujet de communication et se limite à aborder la mixité sur des points secondaires – je dirais même « ancillaires » (crèches, participations à des réseaux féminins, etc.). Ici, seul le *leadership* au masculin continue à être cultivé. L'ascension des femmes n'y a alors rien de naturel, tant elles doivent sans cesse se justifier ou être challengées dans leur promotion.

La deuxième voie est celle des entreprises qui font de la place des femmes au premier rang un engagement stratégique et volontariste. C'est la position des organisations qui ont compris que tout le monde peut y gagner. Les femmes, bien sûr, qui reprennent en

main les clés de leur destin en assumant une ambition porteuse de liberté. Mais les entreprises aussi qui y satisfont un intérêt *business*. Car les faits sont désormais établis : donner un vrai rôle aux femmes (et à la diversité plus largement) est source de performance et d'innovation⁴.

La première catégorie d'entreprises reste majoritaire et il est évident qu'en temps de crise ou d'incertitudes, les réflexes consistant à s'entourer d'une garde rapprochée pour pouvoir se comprendre à demi-mot vont se multiplier. Les biais cognitifs sont ainsi... Mais les orientations stratégiques et les décisions actées seront-elles les meilleures ? Tous les angles morts seront-ils pris en compte ?

Je n'aurai donc qu'une conclusion : hommes, femmes, dirigeants, dirigeantes nous nous devons de partager l'effort pour développer cette culture commune et ainsi faire vivre une entreprise mixte, sensible, engagée et engageante, mais aussi performante sur ses marchés.

« Hommes, femmes, dirigeants, dirigeantes nous nous devons de partager l'effort pour développer cette culture commune. »

⁴ David Rock and Heidi Grant, "Why diverse teams are smarter", *Harvard Business Review*, November 4, 2016; Stuart R. Levine, "Diversity confirmed to boost innovation and financial results", *Forbes*, January 15, 2020; Jennifer Riel, "Tolerance is for cowards", *Quartz*, October 27, 2017.

51 % des femmes du secteur TMT

(technologies, médias et télécommunications) se disent moins optimistes sur leurs perspectives de carrière depuis la crise Covid.

22 % se disent même prêtes à quitter le marché du travail, en raison notamment d'une surcharge de travail qui affecte leur équilibre.

► Le détail de l'analyse à retrouver dans la nouvelle étude Deloitte :

"Women in the tech industry: gaining ground, but facing new headwinds"

Quand les rôles modèles se racontent

Les collaboratrices associées et directrices de Deloitte partagent leur parcours au sein d'une série de podcasts initiée au sein du programme « Women in leadership ».

Thème de la première saison :
« Itinéraire d'une femme au Conseil ».

Osons un discours authentique sur le bien-être au travail



Charlotte Vandeputte

Associée, responsable Talents chez Deloitte

Quelle dimension donnez-vous au bien-être au travail chez Deloitte ?

Il s'agit de la couche socle de notre stratégie talents. Se sentir bien dans son équipe, respecté, valorisé, ou encore disposer d'un environnement de travail agréable est l'un des trois piliers de notre engagement RH – celui que nous appelons « *We care* » (nous prenons soin), auquel nous sommes particulièrement attachés. Je parle du socle, car c'est la dimension sans laquelle aucune action n'a réellement de sens ou d'impact ; celle qui fait que les salariés se sentent bien pour s'épanouir et progresser au sein de l'entreprise, mais aussi pour s'engager sur leurs métiers et plus largement dans la société. Le « *We care* » est ainsi ce qui rend possible les deux autres piliers : « *We grow* » (nous grandissons) et « *We commit* » (nous nous engageons).

Comment cette stratégie RH se décline-t-elle concrètement ?

D'abord *via* un cursus de formation et de

sensibilisation, obligatoire, qui commence par les échelons les plus hauts de l'organisation. Au total, 100 % de nos associés et directeurs ont été formés au *leadership* inclusif et à ses implications en termes d'animation d'équipes. Ensuite, nous avons construit un parcours de formation spécifique sur le sujet du bien-être au travail. À l'instar d'une certification, les collaborateurs y passent des niveaux. Le contenu part de cas qui peuvent concerner tout le monde : comment j'identifie des situations de risques au sein de mon équipe, comment je mets en place une atmosphère positive même quand il y a des conflits, comment je peux alléger ma charge mentale alors que nos environnements de travail sont exigeants. Notre volonté est d'aborder le sujet de front, sans tabou. Les collaborateurs souhaitent qu'on parle de bien-être au travail, faisons-le ! C'est pourquoi nous cherchons tout particulièrement à donner des outils concrets aux managers. D'autant que chez Deloitte, il est possible de devenir manager très jeune, après seulement cinq ans d'ancienneté. Ainsi,

nous sensibilisons, mais nous accompagnons également.

Quelles sont les spécificités de votre secteur à prendre en compte dans la gestion du bien-être de vos collaborateurs ?

Nous devons être attentifs à des risques psychosociaux précis. Par exemple, le *burn-out* est une question sur laquelle nous sommes très vigilants, dans tous nos métiers. Et ce, en raison de la relation client qui est au cœur de notre activité, avec ses enjeux de réactivité et d'attentes très fortes sur la qualité des rendus. C'est un vrai facteur de risques à intégrer. Pour veiller au bien-être de nos collaborateurs, la flexibilité de l'organisation du travail – c'est-à-dire où et quand je travaille – est une culture d'entreprise que nous souhaitons promouvoir.

« Se sentir bien dans son équipe, respecté, valorisé, ou encore disposer d'un environnement de travail agréable est l'un des trois piliers de notre engagement RH. »

Sur ce point, nous avons desserré les contraintes depuis deux ans chez Deloitte. Cela est de fait cohérent avec nos manières de collaborer qui reposent sur le mode projet, en réponse à un besoin d'un client, sur une échelle de temps précise et avec des objectifs de livrables. Ici aussi, nous avons donné des outils à nos managers pour faciliter les échanges de terrain, permettant de définir avec leurs équipes

le meilleur équilibre entre leur présence chez le client, au bureau ou à leur domicile.

Justement, depuis la pandémie, une nouvelle forme hybride de collaboration est apparue : en présentiel et en distanciel. Quelle est votre posture sur ce sujet ?

Comme beaucoup d'entreprises, nous avons conçu une charte de télétravail, car il s'agit d'une tendance de fond. Les équipes ont ainsi la possibilité d'avoir deux à trois jours de télétravail par semaine. Mais nous prônonons avant tout un dialogue entre le manager et ses équipes pour trouver des solutions de terrain et surtout ne pas plaquer un rythme imposé qui n'a aucun sens dans nos métiers. Les semaines ne se ressemblent pas et nos collaborateurs ont des contraintes personnelles hétérogènes. Finalement, avec ces nouvelles questions, le management de proximité s'en est trouvé renforcé. Conscients que le télétravail peut-être un facteur d'anxiété accrue, nous avons effectivement à cœur de maintenir des relations très régulières entre le manager et ses équipes pendant les jours de télétravail.

Autre constat : nous avons fait un bond culturel extrêmement rapide. Nous avions déjà testé le télétravail il y a quelques années, mais des freins et des peurs étaient apparus. Beaucoup s'inquiétaient de savoir si le collaborateur à domicile travaillait vraiment. Aujourd'hui, ces craintes ont bel et bien disparu et 95 % de nos associés et directeurs adhèrent totalement à cette hybridation.

Le maître mot est désormais la confiance.

Bien sûr, nous restons toutefois très attentifs à la préservation du collectif. Sur ce point, nous actionnons plusieurs leviers.

Le premier : l'aménagement de nos locaux pour les rendre plus propices aux moments communs et à la co-construction. Car, finalement, les jours où nous allons au bureau sont ceux où nous avons le plus besoin de travailler ensemble. Nous cherchons aussi à réenclencher une nouvelle dynamique de convivialité au travers d'événements de *team building* entre métiers, entre équipes-clients, des petits déjeuners, des soirées, des séminaires... Il est important de se retrouver entre nous.

« Le management de proximité se trouve renforcé par l'hybridation du travail. »

On entend beaucoup parler de « Grande démission ». Vos métiers sont-ils concernés par ce phénomène ?

Chez Deloitte, le *turnover* est un phénomène cyclique, dépendant surtout des opportunités du marché. Il n'est donc pas question aujourd'hui de Grande démission. Mais ce qui est certain, c'est que nous constatons de nouvelles aspirations de la part de nos collaborateurs, notamment les plus jeunes. Des aspirations de sens, tout d'abord. Je suis auditeur, j'accompagne la certification des états financiers de mes clients, quel impact ai-je sur la société, en quoi suis-je vraiment utile au-delà de mes tâches quotidiennes ? Ces questions ont été au cœur d'ateliers organisés dans plusieurs équipes et qui ont remporté un beau succès. Nous souhaitons étendre l'initiative. Dans cette même recherche de sens et d'utilité, nous venons de lancer un programme de mécénat de compétences. Nos collaborateurs

peuvent ainsi s'investir au moins deux jours par an auprès d'une association positionnée sur les sujets de l'environnement, du climat, de l'égalité des chances ou de l'éducation. Les associations et programmes soutenus ayant été directement plébiscités par nos équipes – toujours dans cette volonté d'être au plus près de leurs attentes et besoins.

Nous constatons aussi de fortes aspirations à de nouvelles manières de travailler. C'est pourquoi nous avons développé le mode « *open talents* ». Il s'agit d'une plateforme ouverte à des *freelances*, dont beaucoup sont d'ailleurs d'anciens salariés Deloitte, pour rendre possible un format de collaboration plus souple.

Enfin, nous souhaitons rester toujours à l'affût des aspirations émergentes, être en veille pour comprendre comment elles évoluent. Pour cela, nous avons mis en place différents « capteurs ». Nous menons des enquêtes internes pour prendre le pouls régulièrement de nos équipes. Nous avons également créé un *board talents*, regroupant des collaborateurs de tous âges, grades, métiers, pour nous aider à construire la stratégie RH et faire remonter les besoins terrain. Et nous participons avec d'autres entreprises à l'initiative *Youth forever* qui organise des ateliers avec de jeunes salariés et des étudiants pour anticiper et comprendre l'évolution de leurs attentes sur le monde du travail.

Cette attention au bien-être au travail est-elle aussi un atout pour renforcer votre attractivité ?

En tout cas, il s'agit d'une dimension essentielle du contrat. Évidemment, nous parlons aux

« Notre volonté est d'aborder le sujet de front, sans tabou. Les collaborateurs souhaitent qu'on parle de bien-être au travail, faisons-le ! »

candidats du parcours professionnel, du contenu des missions ; mais aussi de bien-être et d'équilibre de vie. Sans mentir non plus, car nos environnements sont exigeants et requièrent un investissement important. Ce qui est clé à mon sens est d'avoir un discours authentique. Je suis également convaincue que nous n'en avons jamais fait assez pour améliorer le bien-être au travail, afin de mieux répondre aux attentes de nos salariés et de nos clients. Si on a des collaborateurs bien dans leur peau, on aura aussi des équipes plus efficaces, qui donneront envie et qui seront davantage en réussite.

Et si on parlait santé mentale ?

Deloitte France a organisé sa première semaine de la santé mentale en octobre dernier. Au programme : animations, actions de sensibilisation et interventions externes de spécialistes. Objectifs : inciter au dialogue et casser un tabou.

L'entreprise apprenante, formidable moteur pour l'ascenseur social



Sophie Boissard

Directrice générale du groupe Korian, coprésidente du Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive

Ces dernières années, le groupe Korian a pris des engagements forts en matière de formation et de professionnalisation de ses équipes. Comment se concrétise cette dynamique sur le terrain ?

C'est une volonté inscrite dans notre feuille de route depuis 2019. Notre objectif était de permettre à 8 % de nos collaborateurs à travers l'Europe de s'engager dans une formation qualifiante. Chiffre qui est même remonté à 10 % désormais. Tous les cas de figure sont possibles, qu'il s'agisse de l'agent de service qui souhaite devenir aide-soignant, du commis de cuisine qui passe chef, du médecin qui reprend ses études pour obtenir un diplôme universitaire de spécialisation...

Cette démarche est très structurée. Nous nous sommes dotés d'un réseau d'écoles – les Académies des métiers du soin –, nous avons créé une trentaine de classes dans des établissements partenaires, codéveloppé des masters avec des facultés de médecine et de psychologie. Nous avons également

mis sur pied un réseau de tuteurs au sein de nos 1 000 structures : les plus chevronnés acceptent de dédier un jour par semaine à l'accompagnement des plus novices pour les encadrer jusqu'au diplôme. Nous misons donc aussi bien sur l'apprentissage, qui représente la moitié de nos parcours professionnalisants, que sur la validation des acquis de l'expérience (VAE) ou la reconversion. Sur ce point, nous avons travaillé en France avec le ministère du Travail pour créer de l'alternance pour adultes, afin de donner la possibilité à des personnes exerçant notamment dans les métiers du nettoyage ou du commerce d'entrer dans une démarche d'évolution professionnelle chez

« Nous actionnons tous les leviers pour ouvrir la porte très largement à celles et ceux – jeunes et moins jeunes – qui souhaitent se former aux métiers du soin. »

nous. Une première promotion d'une cinquantaine d'apprentis de ce type a vu le jour. Vous le voyez, nous actionnons tous les leviers pour ouvrir la porte très largement à celles et ceux – jeunes et moins jeunes – qui souhaitent se former aux métiers du soin.

Vous avez décidé d'accélérer ces efforts de formation depuis 2019. Pour répondre à quels enjeux ?

Deux dimensions sont concernées : stratégique et RSE. Cette volonté est en effet directement liée à notre projet d'entreprise 2019-2023, que nous avons appelé « Le soin à cœur » et qui a soutenu le très fort développement de notre groupe. D'abord français, Korian est désormais implanté dans sept pays d'Europe et a doublé sa taille en quelques années seulement. Parallèlement, les besoins d'accompagnement des personnes fragiles et âgées ne cessent d'augmenter. Ils vont même progresser de 40 % d'ici 2030. Nos impératifs de recrutement sont par conséquent très importants.

Or, les formations initiales sont essentiellement assurées par des organismes d'État qui restent limités à des niveaux de quotas ne prenant pas en compte l'explosion de ces besoins structurels. Il faudrait pourtant diplômer chaque année deux fois plus de personnes qu'aujourd'hui.

Cet engagement volontariste de formation et de professionnalisation fait donc partie de notre intérêt bien compris. Il s'agit bien sûr de former nos propres personnels pour préparer la relève chez nous et consolider notre développement. Mais, plus largement, nous contribuons également aux enjeux du secteur, puisque les

personnes que nous formons pourront être amenées à travailler dans d'autres structures. La qualification obtenue chez nous est un diplôme d'État, valable partout. Nous prenons ainsi notre part à l'intérêt général. Cet effort de formation pour accompagner les patients chroniques ou les personnes vieillissantes en perte d'autonomie est un enjeu majeur de santé, mais aussi de vivre ensemble.

Trois ans après, quels sont les premiers résultats et retours d'expérience ?

Avec plus de 6 000 personnes formées par an – soit près de 10 % de nos effectifs (contre 4 % en 2019), 80 % de transformation en CDI à l'issue des parcours d'alternance et 80 % de réussite en VAE, la dynamique s'est enclenchée plus rapidement que ce qu'on pouvait espérer. Nous sommes donc parvenus à créer un mouvement très fort dans l'entreprise et qui n'en est qu'à ses débuts. Notre objectif désormais serait de couvrir 50 % de nos besoins en recrutement par nos filières internes. Nous y sommes presque ! Et surtout, nous nous apercevons que, quel que soit le niveau de formation, la réussite de ces parcours qualifiants est toujours un succès collectif – celui du manager, des collègues, des tuteurs... Cette dynamique soude et motive toute l'équipe. J'en suis toujours frappée lors des cérémonies de remise de diplômes que j'ai grand plaisir à présider. Ce sont des moments très forts, qui saluent des parcours de vie souvent remarquables. La réussite de l'un est celle de tous ceux qui l'ont accompagné. Il y a toute une équipe derrière, comme tout un village pour élever un enfant, pour reprendre l'expression bien connue. Il y a une dimension de transmission et de fierté formidables.

Pour aller plus loin, quels freins seraient à lever ?

Nous avons triplé le nombre de VAE depuis 2019 – passant de 300 à 1 000. Nous savons désormais comment accompagner nos collaborateurs, nous travaillons avec des associations telles que Les Deux Rives pour nous aider à constituer les dossiers, notre réseau de tuteurs est bien structuré. Tout est balisé. Notre seul problème : les jurys, et tout particulièrement ceux concernant les diplômés d'aides-soignants qui représentent la majorité de nos VAE. Ils ne se réunissent en moyenne que trois fois par an et par région, pour n'étudier à chaque fois que 30 dossiers, tous employeurs confondus.

« Face à l'explosion des besoins des patients fragiles ou âgés, il faudrait diplômé chaque année deux fois plus de personnes qu'aujourd'hui. »

Or, ces jurys sont gérés exclusivement par l'État. Beaucoup de nos collaborateurs sont prêts, mais ils ne savent pas quand leur soutenance pourra avoir lieu. C'est un vrai blocage pour toutes ces personnes qui ont les compétences, mais qui sont arrivées trop tard dans le métier pour pouvoir s'inscrire dans une formation initiale post-bac. C'est, selon moi, un frein très fort à l'ascenseur social.

Justement, cette notion d'ascenseur social vous tient particulièrement à cœur. Pourquoi ?

Nous avons 60 000 salariés en Europe et l'immense majorité d'entre eux sont des professionnels de santé : aides-soignants, infirmiers, rééducateurs... Autant de métiers de compagnonnage, où on se forme beaucoup sur le terrain, en stage, auprès des pairs. Ce sont donc naturellement des métiers qui favorisent l'ascenseur social. Ils peuvent attirer des jeunes qui n'ont pas forcément envie d'études longues. Ceux-ci affinent alors leurs apprentissages sur le tas, se confrontent à la réalité, affermissent leur vocation et peuvent ensuite retourner sur les bancs de l'école. Ces allers-retours nourrissent l'intérêt du métier. Ce sont aussi des professions qui peuvent être épuisantes. Il est donc bénéfique de pouvoir régulièrement avoir la possibilité de faire évoluer son mode d'exercice.

« La réussite de ces parcours qualifiants est toujours un succès collectif. Cette dynamique soude et motive toute l'équipe. »

Enfin, il ne faut pas oublier qu'il s'agit également de métiers d'intégration, y compris pour les parcours de migration parfois compliqués ou traumatiques, et tout particulièrement pour les femmes. C'est une cause qui m'est chère. Soutenir une progression professionnelle, c'est aussi accompagner l'ascension de toute une famille. Pour toutes ces raisons, ce sujet est beaucoup plus complexe qu'une simple politique de ressources humaines.

Quelles suites souhaitez-vous donner à ces démarches ?

Nous allons bien sûr conserver cet engagement d'avoir au moins 10 % de nos collaborateurs inscrits dans un parcours qualifiant. Nous voulons par ailleurs affermir notre réseau d'Académies des métiers du soin en France, en Allemagne, en Italie et en Belgique. Mais surtout, nous allons passer à l'étape d'après – celle de la vraie entreprise apprenante – en posant un droit à la formation qualifiante. Concrètement, nous nous ferons un devoir d'accompagner toute personne qui exprimera le désir d'accéder à un niveau de qualification supérieur par la formation. C'est un engagement très clair que nous prendrons vis-à-vis de nos collaborateurs, mais aussi vis-à-vis de notre secteur dans son ensemble.

Enfin, une entreprise apprenante est-elle une entreprise sensible ?

Une entreprise sensible est à l'écoute, se remet en cause. Elle est avant tout constituée d'une communauté d'hommes et de femmes. Or, c'est le propre de l'humain de désirer apprendre, se développer, évoluer... Sans oublier que l'entreprise apprenante est fondamentalement ancrée dans un écosystème : elle place ses collaborateurs au cœur, pense dans la durée, s'inscrit dans un territoire... Oui, par nature, une entreprise apprenante est sensible.

Cap sur l'apprentissage

Les 40 membres du Collectif d'entreprises pour une économie plus inclusive qui représentent 14 % de l'emploi français s'étaient donné un objectif en 2018 : doubler le nombre d'alternants présents dans leurs structures. Résultat atteint. Prochaine étape ? Viser les 6 à 8 % d'apprentis (ou équivalents) dans leurs effectifs.

Table des matières

Le « sensible » comme chemin	03
Huit définitions de l'entreprise sensible	04
Femmes et hommes, partageons le pouvoir, pas uniquement les sièges	06
Osons un discours authentique sur le bien-être au travail	10
L'entreprise apprenante, formidable moteur pour l'ascenseur social	14





À propos du think tank Confiance & Gouvernance

Fondé en 2017 par Deloitte, le cercle de réflexion rassemble une quarantaine d'administrateurs, d'administratrices, de décideurs et de décideuses qui se réunissent régulièrement lors de séances de travail.

Engagé sur la trajectoire des entreprises sur le long terme, il promeut les administrateurs comme véhicules de la confiance au sein des organisations.

Pour rejoindre le think tank :

Ariane Bucaille
Associée de Deloitte et Fondatrice du think tank
abucaille@deloitte.fr

Mathilde Aubinaud
Coordinatrice du think tank
maubinaud@deloitte.fr

À propos de Deloitte

Deloitte fait référence à un ou plusieurs cabinets membres de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (« DTTL »), à son réseau mondial de cabinets membres et à leurs entités liées (collectivement dénommés « l'organisation Deloitte »). DTTL (également désigné « Deloitte Global ») et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont constitués en entités indépendantes et juridiquement distinctes, qui ne peuvent pas s'engager ou se lier les uns aux autres à l'égard des tiers. DTTL et chacun de ses cabinets membres et entités liées sont uniquement responsables de leurs propres actes et manquements, et aucunement de ceux des autres. DTTL ne fournit aucun service aux clients. Pour en savoir plus, consulter www.deloitte.com/about. En France, Deloitte SAS est le cabinet membre de Deloitte Touche Tohmatsu Limited, et les services professionnels sont rendus par ses filiales et ses affiliés.