

## Webinaire CCIG : Attirer les talents et les conserver, comment s'y prendre? Q&A



**Pour Christophe Bally:** Comment calmer les cadres, dans le cadre du droit à la déconnexion?



C'est effectivement un épineux problème. Sa solution se trouve dans les valeurs que l'on va effectivement promouvoir, et le bien-être individuel en fait partie chez Audemars Piguet. Il faut que cette valeur soit mise en avant par l'entier du management, en particulier par le top management.



**Pour Christophe Bally:** Quels étaient les critères de sélection des jeunes padawans?



Nous leur avons demandé de nous décrire quel sera le futur des loueurs de voitures en 2021, alors que ce business s'était complètement effondré en 2020. Quelles pouvaient être les idées qui permettraient de transformer ce business model et lui donner un nouvel avenir. 8 heures de travail individuel, une présentation de 10 minutes devant le Comité exécutif, puis une sélection des 6 padawans du CEO, par le CEO lui-même.



**Pour Christophe Bally:** Est-ce un choix de ne pas communiquer sur vos réseaux et site carrière sur ces projets du type Padawan? Vous avez une marque produit extrêmement forte, qui parfois peut faire (et fait) de l'ombre à votre marque employeur: montrer plus de transparence sur ces projets-là pourrait être une belle innovation.



Vous avez parfaitement raison, nous sommes encore un petit peu timides sur ce point. Mais nous y travaillons, stay tuned sur LinkedIn, quelques nouveautés vont arriver sous peu.



**Pour Christophe Bally:** Audemars Piguet semble être une entreprise durable. Travaillez-vous sur un modèle, une certification?



Oui, nous travaillons en ce sens et allons nous engager sur une certification.



**Pour Christophe Bally: Comment gérez-vous la complexité de vivre dans un mode traditionnel (l'horlogerie) et attirer des talents qui sont plus mobiles (digitaux par exemple) ?**



Les défis de l'horlogerie sont les mêmes que ceux des industries de pointe. Nous travaillons sur des matières nouvelles, des fonctions complexes, de l'ultra-miniaturisation, bref, de très beaux défis techniques. Nous travaillons aussi sur les nouvelles façons de vendre des produits de luxe et d'atteindre nos clients. La digitalisation fait partie intégrante des nouvelles techniques de promotion de la marque et de communication. Nous avons donc des challenges très actuels et modernes pour chaque métier.



**Pour Christophe Bally: Ce côté humain n'est-il pas possible uniquement dans des entreprises familiales?**



Je ne crois pas. Cependant, pour qu'une entreprise cotée en bourse soit responsable, il lui faut des actionnaires responsables aussi. C'est un ensemble, qui n'est certainement pas propre aux entreprises familiales, même si c'est souvent plus simple dans ce contexte.



**Pour Patrick Nicollier: Comment détecter quelle sécurité est plus importante pour un collaborateur-trice, vu qu'il y a des niveaux différents?**



Les quatre niveaux sont "cumulatifs" et progressifs. Le premier stade est l'inclusion, puis le besoin d'apprentissage, le besoin de contribuer et en dernier, le besoin de challenger. Les études montrent que si le besoin d'inclusion n'est pas satisfait, il est difficile de pouvoir apprendre, contribuer et contester.



**Pour Patrick Nicollier: Bonjour, peut-on avoir une/des sources pour les statistiques?**



Bien sûr. Voici une des sources par exemple, sur "le prix de l'incivilité" : <https://hbr.org/2013/01/the-price-of-incivility>



**Pour Patrick Nicollier:** Les entreprises ont beaucoup investi dans le Risk Management et le contrôle interne. Si l'on vous comprend bien, cela va à l'encontre de la sécurité psychologique des collaborateur-trices?



Il peut y avoir une tension entre un contrôle interne "strict" et la sécurité psychologique, mais pas d'opposition. Si vous augmentez la sécurité psychologique des employé-es, plus de risques émergeront spontanément de la part des employé-es pouvant permettre un contrôle interne "moins strict". Le Risk management est en finalité renforcé par une sécurité psychologique forte.



**Pour Patrick Nicollier:** Quelles sont les limites que vous expérimentez avec la formation de vis-cadres?



Une des limites que nous expérimentons est que pour assurer la sécurité psychologique aux employé-es, les managers doivent accepter d'être vulnérables elles-mêmes/eux-mêmes, et de penser leur méthode de management de manière différente. Cela est plus difficile pour certain-es que pour d'autres. D'où le besoin de coaching individuel, et de groupe parfois.



**Pour Patrick Nicollier:** La transformation digitale induit beaucoup de changement. Je pensais que cela mettait les collaborateur-trices en insécurité. À priori le 4e point de Clarck va dans le sens inverse. Qu'en pensez-vous?



Cela dépend des environnements et de la maturité des organisations. Étonnamment, le télétravail par exemple, a permis à certain-es employé-es de se sentir plus inclus-es et d'augmenter la sécurité psychologique de certaines équipes, en augmentant la vulnérabilité de certain-es employé-es qui finissent par challenger davantage.



**Pour Patrick Nicollier:** Beaucoup d'employeurs veulent des intrapreneurs, essaient de mettre en place des mesures (par exemple la terrible boîte à idées) et n'obtiennent pas d'idée. Est-ce selon vous lié à un manque de sécurité psychologique ?



Je pense qu'il y a une corrélation entre ne pas pouvoir générer des idées dans ce genre d'exercice de "boîte à idées" et les 4 stades. Les employé-es doivent se sentir inclus-es (sentiment d'appartenance) et pouvoir être en position d'apprendre avant de pouvoir contribuer (boîte à idées). Il y a des outils pour pallier aux manquements des 2 premiers stades.



**Pour Patrick Nicollier:** Selon vous, un parallèle peut-il être fait entre sécurité psychologiques et les phénomènes de préjugés inconscients / micro-agressions verbales au sein des équipes? Si oui, avez-vous certaines sources sur le sujet?



Les micro-agressions ne permettent souvent pas aux employé-es de se sentir inclus-es. C'est le phénomène de la vulnérabilité "punie" plutôt que remplacée. Il y a clairement un lien entre les deux. Littérature disponible sur le sujet si besoin.



**Pour Patrick Nicollier:** Un environnement sécurisé est dépendant d'un leadership soutenant et consultatif, qui implique qu'à tous les niveaux, les chefs d'équipes adoptent une posture d'humilité. Mesure-t-on chez Global Fund le degré dans lequel les managers permettent aux autres membres de leurs équipes de réussir avant soi-même? Y compris les mécanismes de self-development.



Dans le profil de leadership du Fonds Mondial, quelques dimensions clés sont mesurées tous les six mois auprès des employé-es, au sujet de leur manager direct. Il s'agit de quatre dimensions, dans quelle mesure votre manager :

1. Agit avec honnêteté et intégrité?
2. Vous donne les outils pour réussir ?
3. Collabore?
4. Vous donne du feedback et du feedforward ?



**Pour Patrick Nicollier:** Mis à part des questionnaires, comment pouvons-nous recueillir les informations sur la sécurité psychologique des collaborateurs-trices ?



Il est aussi possible de recueillir les informations sur la sécurité psychologique des employé·es en regardant la combinaison du turnover, des arrêts-maladie, d'effectuer des « skip level » avec les employé·es, un ou deux niveaux en dessous en leur donnant un espace de confidentialité. Il est aussi possible de proposer les services de personnes de confiance qui peuvent vous faire des rapports anonymisés sur les tendances.



**Pour Gaëlle Jourdan:** Les SIG sont une grosse structure. Par quoi commenceriez-vous sur le chemin de la marque employeur si vous étiez une PME de 50 personnes?



Réponse complète dans le replay à 1 h 27 min 53 s. Je ne pense pas qu'il y est de limite, mais effectivement ça peut être une question de moyen. Néanmoins, ça me semble incontournable aujourd'hui, car tous les candidat·es sont connecté·es. Il faut avoir une visibilité sur les réseaux, et même pour les petites entreprises, il s'agit de donner son message avec sincérité et de donner l'avantage pour les candidat·es de les rejoindre. La nécessité est d'être visible.



**Pour Gaëlle Jourdan:** Comment gérer le fait que la marque perçue par le client soit différente de la marque employeur souhaitée/stratégique?



Réponse complète dans le replay à 1 h 25 min 48 s. Il faut avoir une cohérence avec ce que l'on promet et ce qui est visible pour la population genevoise, pour notre part. Il faut être cohérent, ne pas en faire trop, et être concret avec cette dimension d'attirer les talents.



**Pour Gaëlle Jourdan:** De quel type d'agilité et de responsabilisation parlez-vous à propos des cadres?



Faire confiance à leur équipe, les développer, ne pas faire à leur place, accepter le droit à l'erreur, donner du sens, coconstruire les solutions avec eux. Tout un programme non?



**Pour Gaëlle Jourdan:** Vous avez évoqué votre stratégie externe de marque « recruteur », mais par curiosité, est-ce que vous pilotez de manière similaire votre marque employeur interne (rétention des collaborateurs, développement des talents)?



Il ne s'agit pas de la marque employeur interne, mais plutôt de la politique RH que nous menons pour nos employé-es. Nous visons à mettre les meilleures conditions travail pour leur permettre de s'épanouir et ainsi les retenir. Avec un taux de turn-over très faible, notre enjeu est surtout de développer leurs compétences. Nous avons repensé entièrement notre dispositif de formation afin de développer une culture apprenante qui responsabilise nos talents dans l'acquisition de compétences afin d'augmenter leur employabilité.



**Pour Gaëlle Jourdan & Christophe Bally:** Peut-on selon vous se fier à la validité de sondages internes?



Gaëlle Jourdan: Pour ma part (SIG), nous utilisons régulièrement les sondages. Au-delà de l'enquête de satisfaction, nous donnons régulièrement la parole à nos collaborateurs·trices, sous la forme de sondages réguliers, mais très courts (5 questions max) afin de tester et de réajuster nos nouvelles solutions en vue de rapidement les améliorer. Ce n'est pas une donnée exacte, mais cela permet d'indiquer une tendance et d'agir rapidement.



**Pour Gaëlle Jourdan:** Pour attirer plus des profils féminins, avez-vous mis en place des “returnships” ou des programmes de formation pour des femmes ayant temporairement interrompu leur carrière professionnelle?



Consciente que les ruptures dans la vie professionnelle des femmes sont à l'origine des inégalités salariales, nous réfléchissons à valoriser les compétences acquises pendant ces années de césure. Nous travaillons actuellement sur l'accompagnement de la maternité et comment mieux valoriser le retour en entreprise, mais je prends volontiers vos idées sur le sujet (linkedin 😊).



**Pour Gaëlle Jourdan:** Est-ce que tous vos candidats (finalistes) passent par un assessment? Ou cela dépend-tu il du niveau du poste à pourvoir?



Les assessments collectifs concernent tous les métiers, mais ne sont adressés qu'aux managers ainsi qu'aux cadres supérieurs. Nous sommes en réflexion pour l'étendre à l'ensemble de nos candidats-es.



**Pour tous:** Quelle place laissez-vous à l'expression de vos collaborateurs·trices sur les réseaux sociaux ?

Gaëlle Jourdan: Nous leur laissons toute la place tout en les incitant à gagner en agilité digitale (encore trop peu sont actifs sur les réseaux) et en les sensibilisant sur l'importance des messages à véhiculer.



Patrick Nicollier: Nous avons des guidelines sur la prise de position / représentation en tant que collaborateur·trice sur les réseaux sociaux lorsqu'il s'agit de sujets officiels. Sinon, la parole est libre.