



LEADERS LEAGUE

présente

VENDÔME
ASSOCIÉS



tiré du Guide 2016
**Systèmes de rémunération
& stratégies de recrutement**

Rétention des talents à l'ère du numérique

Au-delà de l'innovation managériale, la capacité à créer une aventure commune



Denis Marcadet,
P-DG fondateur



Corinne Oremus,
directeur général délégué

SUR LES AUTEURS

Denis Marcadet, P-DG fondateur, crée Vendôme Associés en 1987 après un parcours bancaire et un dernier poste de DRH. Il répond depuis aux problématiques RH et de recrutement. Il est diplômé en économie, ressources humaines et d'un 3^e cycle à l'Essec.

Corinne Oremus, directeur général délégué, débute dans le financement et évolue vers la direction de centres de profits. Ancienne membre du comex de HSBC puis MACSF, elle est diplômée de Sciences Po et a un master en droit et fiscalité.

La révolution numérique s'accompagne d'une refonte des *business models* existants avec de forts impacts culturels et organisationnels. Caractérisé par des concepts d'ouverture, de transversalité et d'agilité, le succès de la transformation digitale d'une organisation repose avant tout sur les hommes et les femmes qui la composent et à ce titre sur la rétention des meilleurs d'entre eux. En matière RH, on appelle cela la gestion des talents. On constate aujourd'hui que les entreprises de services financiers ont une bonne connaissance des nouveaux comportements de leurs collaborateurs et plusieurs plans d'actions ont été entrepris pour les fidéliser. Toutefois, les stratégies et les politiques RH mises en œuvre butent sur de nombreux freins et paradoxes, plus ou moins spécifiques au secteur, ce qui nous amène à la réflexion que la rétention des talents est favorisée par de nouvelles pratiques managériales mais est peut-être d'abord la capacité à créer et entretenir une aventure commune.

Une bonne identification des nouveaux comportements, usages et des paradoxes inhérents

Des besoins de flexibilité dans la gestion d'une journée de travail, de larges horizons géographiques accessibles, plus d'impatience dans les attentes, de nou-

velles opportunités de métiers issus des technologies, tels sont les enjeux aujourd'hui bien identifiés par les managers métiers ou RH. Cependant les organisations ont, elles, évolué beaucoup moins rapidement.

- Les chaînes de décision restent majoritairement *top-down* et ralentissent les processus de mise en œuvre d'un management participatif.

- La lourdeur des strates hiérarchiques, privilégiant encore trop souvent le statut à la compétence, met en échec nombre de projets qui requièrent agilité et fluidité.

- Un fonctionnement en silo limite les efforts entrepris pour développer la transversalité et la coopération.

- Les transferts de compétences et les impacts intergénérationnels sont encore peu traités.

- Les projets de développement évoluent dans des environnements budgétaires contraints dont le pilotage est rarement maîtrisé par les managers.

En parallèle, au sein du secteur bancaire, une pression réglementaire très accentuée au cours des dernières années (KYC, Bâle 3, sécurité financière...) a alourdi considérablement

la charge de travail administrative au détriment d'un temps dédié à améliorer l'expérience client. De même, le développement d'algorithmes et autres robots *advisers* est devenu source d'inquiétude et de frein à l'engagement des collaborateurs dans le projet de refonte de leurs rôles; ces évolutions sont autant d'éléments qui rendent plus complexe cette rétention des talents.

Or les solutions sont nombreuses et passent par une nécessaire innovation managériale

Le management doit subir sa propre transformation, qui consiste à recréer du lien, de la proximité, à mobiliser l'intel-

ligence collective et favoriser la coopération, à autoriser chacun à s'exprimer et donner un avis, à renforcer les liens entre entités et instaurer des moments de convivialité au sein d'une équipe, entre directions et au niveau de toute l'entreprise.

De nombreuses initiatives vont dans ce sens et s'expriment autour de trois axes :

Les comportements managériaux : C'est le partage de la vision et du sens

LE MANAGEMENT DOIT SUBIR SA PROPRE TRANSFORMATION, QUI CONSISTE À RECRÉER DU LIEN, DE LA PROXIMITÉ, À MOBILISER L'INTELLIGENCE COLLECTIVE ET FAVORISER LA COOPÉRATION...

Par Corinne Oremus, directeur général délégué, et Denis Marcadet, P-DG fondateur. **Vendôme Associés**

LES POINTS CLÉS

- Comprendre la nature asynchrone de la course entre technologies, comportements et usages face aux organisations, leur management et ses implications pour fidéliser les talents.
- Le management, pris dans divers feux croisés, jongle avec les paradoxes. Pour accomplir la transformation qui lui est demandée il a, lui aussi, besoin de soutien pour se mettre en phase et jouer pleinement tous ses rôles.
- Principaux axes d'innovation: comportements managériaux, organisation du travail, capacités de mobilisation, développement et fédération des équipes.

mais également la confiance et la responsabilisation qui se traduit par une autonomie motivante, efficace où le pouvoir de chacun est accru. Le manager hiérarchique devient le manager mentor. Puisqu'à la fin c'est parfois plus lui que l'on quitte que l'entreprise, on voit l'importance grandissante des accompagnements ou apports externes de compétences qui favorisent les bonnes pratiques managériales.

Les organisations du travail: Fluidité, rapidité des échanges et de la communication, le rassemblement et le partage de l'information ont pris des formes diverses: partout émergent blogs, « wikis » et autres bases communes de projets et d'animation dynamique de réunions permettant les échanges virtuels et avis en direct. Là aussi, le manager doit dépasser ses doutes initiaux sur sa capacité à

gérer et à partager correctement autant d'informations, notamment par rapport à une utilisation habituelle par mail ou des contraintes liées à la sécurité informatique.

Les capacités de mobilisation et de développement des équipes avec des techniques qui favorisent l'intraprenariat ou la culture de l'expérimentation (prototypes – *POC Design Thinking, hackathon, open innovation...*) et illustrent l'intérêt mutuel à coopérer, les succès collectifs et sa reconnaissance.

Autant de pratiques managériales nouvelles à intégrer. Pour en faciliter la mise en œuvre, les outils et méthodes se sont sophistiqués

Les supports digitaux au service du *change management* sont multiples et sont devenus plus personnalisés et pertinents

depuis leur création; grâce à la gamification, ils mettent en situation, simulent et forment dans des univers plus ludiques avec des résultats très performants.

Les méthodes de soutien et d'accompagnement individuel ou collectif sont tout à fait adaptées aux transformations car elles facilitent les bonnes postures et contribuent à de meilleures techniques de communication. Face à de nombreuses priorités et dans des environnements contraints, le manager va pouvoir ainsi gagner en envergure et assertivité, identifier ses zones de progrès, prendre de la hauteur de vue ou du recul sur son activité, optimiser son temps et son organisation, pour devenir lui-même un référent légitime facteur clé de rétention pour les talents. Les neurosciences sociales, les études sur les comportements et les relations interpersonnelles contribuent également à mieux appréhender l'engagement et l'adhésion des équipes aux projets stratégiques d'une entité. Elles éclairent l'identification des facteurs de stress, les leviers de motivation et les sources de reconnaissance.

Nous voyons que face à ces nouveaux défis, il s'agit bien de créer et d'entretenir cette aventure commune entreprise/talents seule capable de pérenniser, d'enrichir leur collaboration en stimulant leur enthousiasme. Soyons lucides, au-delà des discours *corporate*, d'un titre ou d'une petite augmentation, ce sont bien les projets opérationnels mis en œuvre qui seront les facteurs clés de fidélisation de ces talents. Nous ne sommes pas tous des Elon Musk mais nous pouvons quand même nous en inspirer!

