

La promesse collaborateur après la crise

Les notes d'analyse
de L'Exploratoire
Sopra Steria Next

La promesse collaborateur, c'est-à-dire l'engagement mutuel formulé entre l'entreprise et ses salariés, a été profondément bouleversée par la crise. Celle-ci a agi comme un puissant révélateur de la solidité du socle de valeurs sur lequel cette promesse repose et des relations humaines qui l'incarnent au quotidien.

L'Exploratoire Sopra Steria Next a conduit une enquête approfondie auprès de dirigeants d'entreprise et de responsables des ressources humaines pour mettre en lumière l'impact concret de ce choc sur la cohésion au sein de l'entreprise.

Nous en déduisons des défis prioritaires, en forme de feuille de route pour celles et ceux chargés d'animer la promesse collaborateur dans l'après-crise.



Le do tank qui place
l'éthique numérique
au cœur de l'action

« L'entreprise a une raison d'être qui ne saurait être réduite au seul profit ». C'était la principale conviction du rapport Notat-Senard remis début 2018 et à l'origine de la loi PACTE. Elle implique que chaque entreprise a une double mission : **sa responsabilité sociétale et sa performance**.

La crise sanitaire que nous traversons est, bien malgré nous, un formidable laboratoire pour observer la façon dont les entreprises remplissent cette mission, en premier lieu à l'égard de leurs collaborateurs. Comment honorent-elles le contrat social qui les lie à eux tout en assurant la pérennité de leurs activités ? Par cette étude, L'Exploratoire Sopra Steria Next s'est donné pour objectif d'analyser **la promesse collaborateur à la lumière de la crise** : comment l'a-t-elle traversée, comment s'est-elle transformée, le cas échéant.

Pour ce faire, nous avons mobilisé les conclusions les plus à jour de la recherche et des réflexions dédiées à cet enjeu. Mais nous avons surtout souhaité **confronter la théorie à la réalité**, en interrogeant tout un ensemble d'acteurs sur leur vision, leurs retours d'expérience et leurs questionnements : des entretiens approfondis avec des dirigeants d'entreprise issus de secteurs variés, des échanges nourris avec RH&M, le think tank de référence sur les ressources humaines, des récits concrets remontés de toutes les activités que les équipes de Sopra Steria Next accompagnent au quotidien.

C'est en nous appuyant sur ces travaux et sur ces discussions que nous avons identifié **trois défis majeurs adressés aux DRH** pour assurer le succès et la pérennité de la promesse collaborateur dans l'après-crise.

La promesse collaborateur, incarnation de l'utilité de l'entreprise

La notion de promesse collaborateur est en elle-même un large sujet de réflexion et de débat, qui recouvre des réalités différentes selon les entreprises. Près de trois quarts des entreprises que nous avons rencontrées nous disent lui préférer les termes d'engagement, d'affinité ou de marque employeur.

Nous retenons pour notre étude une définition volontairement réduite à l'essentiel, qui permette de dépasser les débats sémantiques pour se concentrer sur son application concrète. **Nous décrivons ainsi la promesse collaborateur comme la formulation d'un engagement mutuel entre l'entreprise et ses salariés, qui construit et entretient le lien qui les unit.**

UN CONTRAT : LA PROMESSE COLLABORATEUR

Formalisation d'un engagement mutuel : un contrat social. Ce qui construit et entretient le lien entre l'entreprise et les collaborateurs.

UN RÉSULTAT : L'ENGAGEMENT COLLABORATEUR

La volonté de mettre dans son travail un peu plus de soi que ce prévoit le contrat de travail.



UN MOYEN : L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

L'ensemble des interactions et expériences vécues par un collaborateur au sein de son entreprise, dans les moments clés de son parcours comme dans son quotidien professionnel.



Au-delà des variations de vocabulaire, des constats structurants émergent de notre enquête. Toutes les entreprises rencontrées s'accordent à dire que :

- La notion même était inscrite dans leur ADN, et ce avant même d'être expressément formulée,
- elle est clairement considérée comme un enjeu de performance globale,
- notamment parce qu'elle fait directement écho à la promesse client.

Le principe de promesse collaborateur naît du besoin de **disposer d'un référentiel, d'un socle commun et partagé par tous ses membres**. C'est d'autant plus indispensable pour les entreprises présentant une organisation très ramifiée : se reconnaître autour de valeurs communes permet d'ancrer des ambitions communes et de se projeter dans un projet collectif.

L'enjeu principal réside dans la capacité de l'entreprise à incarner les valeurs qu'elle revendique, et à en faire une réalité constante pour ses salariés. Que la promesse collaborateur émane des actionnaires ou des dirigeants de l'entreprise ou qu'elle soit le fruit d'une construction plurielle impliquant un plus large panel de parties prenantes, elle devra **toujours faire la preuve de la symétrie entre le projet porté et la réalité vécue**.

Une fois la promesse définie, il s'agit de la faire vivre. Le plus souvent, c'est à **la direction RH** qu'est confiée cette responsabilité. Elle devient alors la colonne vertébrale qui irrigue ses décisions. Il lui faut la nourrir et placer cette forme d'éthique - Ethique du « care » (de l'attention) - **au cœur de l'ensemble des processus de transformation et des politiques RH** (formation, gestion des compétences, programme d'engagement, etc.).

Il revient également à la direction RH de **mesurer la réalisation de la promesse collaborateur**. La problématique principale évoquée en toute transparence par l'ensemble des entreprises rencontrées est **le caractère multifactoriel des indicateurs en jeu**. En effet, il serait par exemple inconcevable d'imputer l'évolution du turn-over d'une entreprise à la seule réalisation de la politique RH sans tenir compte de la performance économique de l'entreprise et de son contexte exogène (pénurie de compétences sur le marché ou taux de chômage élevé par exemple). A défaut d'un calcul exhaustif, les entreprises utilisent donc plusieurs moyens « indirects » pour procéder à cette mesure : enquêtes, remontées d'informations par les managers et parfois par des instances internes mises en place spécifiquement, etc.

Une crise riche d'enseignements pour la promesse collaborateur

La volatilité, l'incertitude, la complexité et l'ambiguïté du monde actuel (VICA ou VUCA en anglais) étaient déjà avant la crise des défis majeurs pour nos sociétés. Comme les gouvernements et les citoyens, les entreprises devaient s'y adapter, pas uniquement pour **préserver leur capacité à conduire leurs affaires**, mais aussi pour **garantir une forme de sécurité à leurs collaborateurs**.

La crise a rendu plus concrète encore l'incertitude de l'environnement des entreprises. La confiance client et la confiance collaborateur ont été mises à l'épreuve d'une façon inédite. La promesse collaborateur, elle aussi, a été rudement éprouvée : Comment résiste-t-elle au choc économique majeur subi ? Comment le sentiment d'appartenance à un collectif résiste au bouleversement de l'organisation du travail, à la distance entre les équipes ? Comment préserver son utilité auprès de ses clients lorsque leurs attentes se déplacent brusquement ?



Deux amortisseurs pour traverser la crise

1. La maturité digitale

La crise nous enseigne que **la capacité à répondre à un tel choc est étroitement corrélée à la maturité digitale** de l'entreprise. Selon un sondage¹, seules 25% des entreprises voyaient avant la crise la transformation digitale comme un passage obligé plus qu'une opportunité. 45% d'entre elles entamaient une transformation digitale sans que le projet soit porté par la direction ou sans en avoir les moyens nécessaires.

Pour beaucoup, la crise a permis une véritable prise de conscience. Elle a démontré que **la dématérialisation** des tâches courantes des collaborateurs et de l'ensemble de la fonction RH est bien **une urgente nécessité**.

En matière d'organisation du travail, les solutions digitales ont dû répondre à l'ensemble des usages collaboratifs, de la messagerie instantanée à la gestion de projet, tout en assurant la sécurité du volume - accru - de données en circulation.

En matière de gestion des ressources humaines, **le niveau de digitalisation des processus** a été un facteur important de résilience des entreprises, notamment pour **intégrer l'instabilité réglementaire** associée au premier confinement. En effet, les entreprises disposant d'un SIRH, orienté digital et adapté à la demande et aux enjeux internes, ont pu s'appuyer sur lui pour mieux absorber les nouvelles contraintes et les nouvelles demandes auxquelles elles ont dû faire face.

Pour s'assurer de l'adoption rapide des nouvelles pratiques digitales, la fonction RH, en lien avec le management, a aussi dû **mesurer l'appétence des collaborateurs pour ces outils** et développer une communication et une offre de formation associées.

2. Le socle de valeurs de l'entreprise

Si une entreprise met en avant sa culture et capitalise sur ses valeurs dans un contexte de prospérité, elle doit veiller à leur rester fidèle en temps de crise. En effet, **ces valeurs prennent tout leur sens** lorsqu'elles continuent d'être la base de fonctionnement de l'entreprise **face aux difficultés**.

Dans les secteurs les plus durement touchés par la baisse drastique de l'activité, différents comportements ont été adoptés qui révèlent la solidité ou la fragilité de ces valeurs. Le recours à l'activité partielle est l'un des éléments les plus significatifs pour évaluer cette dimension. Certains acteurs ont décidé de recourir massivement à ce dispositif, sans adapter le temps de travail de leurs collaborateurs en conséquence. Cette **logique du « business first » abîme** souvent considérablement **la confiance des collaborateurs** dans leur entreprise. A l'inverse, certaines enseignes de la grande distribution par exemple, à l'instar de Leroy Merlin, ont fait le choix de la fermeture, anticipant même les décisions politiques, afin de garantir la santé de leurs collaborateurs. Cette **politique « Human first »** a été reçue très positivement en interne comme au sein de l'opinion publique, et a permis de **consolider leur promesse collaborateur**. Parmi les entreprises rencontrées, 40% estiment que la promesse collaborateur a été renforcée pendant la crise et a permis de soutenir l'effort commun.

La résilience, source de rebond

La pandémie a permis d'observer la résilience active des entreprises, c'est-à-dire leur capacité à faire face à la crise en modifiant leur organisation et leur fonctionnement, afin de la surmonter avec le moins de dommages, voire de la convertir en opportunités.

Les géants de l'industrie, déjà imprégnés d'une forte culture de sécurité et habitués au protocole, ont pu appliquer plus rapidement un protocole de continuité de service pour protéger la santé des collaborateurs, en y intégrant les nouveaux gestes barrières.

La résilience n'est pas seulement organisationnelle, elle est aussi collective : pour surmonter la crise, **la capacité de tous les collaborateurs à se mobiliser** a été déterminante. Dans le secteur de la technologie (Qualtrics), plus de la moitié des collaborateurs disent que le travail à distance les a aidés à être plus productifs (53%) et plus créatifs (51%) qu'avant la crise sanitaire. Les entreprises ont su dans un premier temps absorber l'onde de choc de la crise et puis dans un second temps rapide : rebondir en profitant des nouvelles opportunités pour le capital de l'entreprise ou pour ses collaborateurs. Les entreprises ont d'autant plus facilement pu rebondir qu'elles pouvaient s'appuyer sur **un socle agile** : au sein de leurs équipes, via l'esprit de collaboration, l'acceptation du changement ou via l'adaptabilité de leurs produits et de leurs services.

¹ Baromètre « Croissance & Digital », Ipsos et Game Changers pour ACSEL, avril 2019

Le sentiment d'appartenance préservé par la communication interne

Dans ce contexte sanitaire particulier, le rôle de **la communication interne a été primordial** pour contribuer au respect de la promesse collaborateur. 58% des entreprises interrogées affirment avoir renforcé la communication qu'elles destinent à leurs collaborateurs.

La première obligation légale, voire morale, de l'entreprise a été de communiquer sur la mise en place du protocole sanitaire et donc des aménagements opérationnels à mettre en œuvre. Puis, face aux inquiétudes de l'ensemble des salariés, et pour éviter **le risque de désengagement individuel**, la majorité des entreprises interrogées ont déployé une communication régulière, souvent portée par le PDG lui-même.

Pour toucher des salariés qui vivaient la crise de diverses façons, cette communication devait s'adresser à tous : elle remerciait les salariés présents sur site, et s'attachait dans le même temps à maintenir l'engagement et la motivation de ceux placés en télétravail. Il s'agissait également pour certaines entreprises de partager un bilan sanitaire et de rappeler ainsi la priorité donnée à la santé des collaborateurs face aux enjeux économiques.

La communication interne a aussi emprunté **de nouveaux codes** dans cette période, en se voulant **plus directe, plus authentique, plus transparente**. Sans transparence dans la communication, pas de sentiment d'appartenance.

D'autres initiatives de communication ont été déployées par les entreprises vis-à-vis de leurs collaborateurs, afin de maintenir le lien : numéro vert de soutien psychologique pour les plus fragiles, téléconférence, FAQ dédiée au COVID-19, espace communautaire en ligne pour échanger et partager des bonnes pratiques, mais également des moments de vie sociale malgré le confinement.

Ces efforts de communication ont largement contribué à renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Ils ont été complétés par **des initiatives des collaborateurs eux-mêmes**, soucieux eux aussi de faire vivre la promesse collaborateur et l'esprit d'équipe. De nouveaux rituels de communication se sont ainsi installés, jusqu'à la création de nouvelles communautés internes, le plus souvent au niveau des équipes ou des sites, mais aussi pour les plus populaires exportées à l'échelle d'un département ou de l'entreprise. Le Bon Coin en est un bon exemple, où le partage des bonnes pratiques, professionnelles comme personnelles (courses, aide aux devoirs, aide informatique) est rapidement devenue une pratique courante.

Concilier promesse client et promesse collaborateur

Chercher à protéger la promesse collaborateur nécessite aussi **de la concilier avec la promesse client**. Le défi était particulièrement important pour les secteurs dans lesquels la continuité de l'activité a placé les collaborateurs « en première ligne ». Dans le secteur de la grande distribution par exemple, ce défi humain et de performance a reposé sur « l'engagement des collaborateurs avant tout », pour maintenir les magasins ouverts, répondre aux exigences des clients et composer avec une chaîne logistique à flux tendu. Pour le relever, les acteurs de la grande distribution, en entreprises plateforme, se sont appuyés sur leur écosystème habituel tout en **trouvant de nouveaux partenaires localement** pour répondre aux besoins des consommateurs.

Selon les entreprises que nous avons interrogées dans le secteur, leur réussite doit beaucoup « à une communication ouverte, à la compréhension de l'utilité publique de (leur) travail et à l'importance donnée à leur savoir être et faire - comme la poly-compétence - dans une situation sans précédent ». Cette **résilience collective** s'appuie sur l'engagement des collaborateurs, sur leur sentiment « d'appartenance au magasin », sur l'esprit d'équipe. À l'inverse, la motivation financière n'est pas citée, en particulier durant le deuxième confinement où aucune prime n'est sur la table des négociations.

Le regard de la société sur la promesse collaborateur

Les comportements adoptés par les entreprises vis-à-vis de leurs collaborateurs en cette période de crise ont été, plus encore qu'en temps normal, particulièrement scrutés. **L'image et le lien de confiance entretenu par une entreprise avec ses parties prenantes** ont pu être profondément affectés par les preuves qu'elle aura données - ou non - de l'attention portée à ses collaborateurs.

Ainsi, celles qui dans l'urgence du premier confinement ont placé la performance économique au-dessus des intérêts des collaborateurs ont durablement entamé la confiance dont elles bénéficiaient : désengagement des salariés dans leur quotidien, augmentation du turn-over, etc. Ces pratiques, aussitôt connues à l'extérieur, réduisent la capacité d'attractivité des talents, pourtant un sujet décisif en matière de compétitivité.

C'est plus globalement **la confiance de la société dans son ensemble vis-à-vis de l'entreprise et de son rôle social** qui peut être abîmée. Pour faire face à ce risque, certains acteurs ont déployé une communication corporate RH pour promouvoir à l'extérieur la fierté d'appartenance au groupe revendiquée par certains de leurs salariés.



Trois défis prioritaires pour les DRH

La crise sanitaire nécessite de **réviser le plan stratégique** de la plupart des entreprises, pour y intégrer les enseignements de cette période inédite. Les entreprises et leurs équipes, et notamment les équipes RH en première ligne depuis le début de la crise, doivent **à la fois gérer le court terme** pour assurer leur survie (business et équipes) **et se projeter sur le long terme** pour anticiper le monde de demain.

Aujourd'hui, en situation d'urgence (sanitaire), il a été demandé à la fonction RH de répondre prioritairement aux enjeux « court-terme » de l'entreprise : pallier un manque de compétences sur une nouvelle technologie, intégrer les évolutions réglementaires, etc.

Or, par essence, **la feuille de route du DRH** est également tournée vers le long terme, et notamment vers les enjeux fondamentaux de la promesse collaborateur que sont le développement des compétences, la construction de l'engagement, l'imprégnation dans l'entreprise des réflexions sociétales et éthiques, le développement d'une gouvernance adaptée à ces questions. Il lui revient donc, en tant que business partner, **de travailler sur les défis majeurs de la sortie de crise et l'après-crise.**



1. Co-inventer l'organisation du travail de demain : le défi managérial du télétravail

Notre conviction

La vaste démocratisation du télétravail dans certains secteurs invite à co-construire l'organisation du travail de demain, en mobilisant tout le potentiel de la digitalisation et en protégeant la qualité de vie au travail.

La mise en œuvre à grande échelle du télétravail durant la crise ouvre la voie à une installation plus pérenne de ce mode de travail, auquel semble aspirer une part croissante des salariés. Dans un premier temps, et si ce n'est pas déjà fait, il est donc nécessaire de **capter au mieux ces attentes**, via des questionnaires salariés par exemple.

Ensuite, les entreprises devront **être vigilantes à la qualité de vie en télétravail**. Très tôt lors du premier confinement, après 2 à 3 semaines de travail à distance, des signaux forts alertaient sur l'état psychologique des salariés : selon un sondage², 73 % se disaient en détresse psychologique (contre 42 % du total des salariés). En outre, 53 % des salariés déclarent vouloir plus de règles de fonctionnement pour encadrer le travail à domicile, notamment car ils ne parviennent pas à couper avec leur activité professionnelle à la fin de leur journée (pour 40% d'entre eux).

² Baromètre « Impact de la crise sanitaire sur la santé psychologique des salariés », Opinion Way pour Empreinte Humaine, avril 2020

L'un des enjeux principaux réside alors dans **la recherche d'un équilibre** entre le maintien de la performance globale de l'entreprise et une adaptation du modèle organisationnel tenant compte des aspirations individuelles et du contexte sanitaire. Cette recherche d'équilibre passera nécessairement par **l'objectivation des gains et des impacts opérationnels** induits par le développement de cette modalité de travail sur la production et par conséquent sur la satisfaction des clients.

Plus largement, une étude des différentes composantes du télétravail (y compris financières, immobilières, juridiques, IT) doit être menée par chaque entreprise pour alimenter une réflexion plus globale sur son modèle organisationnel, afin de **favoriser l'adaptation permanente de la structure** à des fluctuations et des événements par nature peu prévisibles.

Malgré des retours globalement positifs de la part des salariés, certains points d'insatisfaction ou de douleur restent à traiter. En premier lieu, les collaborateurs appellent à davantage d'accompagnement managérial en situation de travail à distance. Ceci nécessite un engagement fort de la part des managers, pour qui accompagner à distance des collaborateurs avec des niveaux d'autonomie différents constitue un très sérieux challenge. La nouvelle phase de dialogue social à venir dans chaque entreprise sera l'occasion de définir **les axes de transformation du modèle managérial** inhérents aux évolutions qui pourront être décidées. Cette crise a renforcé **le rôle des managers dans la diffusion de la promesse collaborateur**, ce relais doit être considéré comme indispensable pour l'avenir.

De manière générale, l'ensemble des parties prenantes devront contribuer à la définition de ce nouveau modèle, qui tendra probablement vers **une approche plus agile du travail** s'appuyant notamment sur des notions fortes de responsabilisation et d'autonomie, mais aussi sur un rapport managérial davantage tourné vers **le développement et l'écoute du collaborateur**.

2. Piloter l'évolution des compétences

Notre conviction

Dans un contexte de crise ayant des effets durables sur certains secteurs, les DRH doivent appuyer la réorganisation des activités en anticipant l'évolution des compétences.

Plus de 30% des entreprises interrogées citent parmi les conséquences à court-terme du confinement la mise en place de formations destinées à permettre aux salariés de s'adapter aux nouvelles exigences de leur travail.

Il est de la responsabilité des DRH **d'organiser le redéploiement des compétences**, rendu nécessaire notamment par les effets durables de la crise sur certains secteurs. Pour ce faire, ils pourront s'appuyer sur la promesse collaborateur existante, quand elle considère déjà que sa mission intègre l'adaptation des compétences aux nouveaux modèles opérationnels, aux opportunités du marché ou aux tendances structurelles de mutation du marché de l'emploi. Pour les entreprises ne pouvant s'appuyer sur une telle colonne vertébrale, la crise est une invitation très forte à engager une réflexion sur l'employabilité de ses collaborateurs, en tant que traduction directe de la promesse collaborateur.

À cette fin, il convient d'abord **d'inventorier les compétences émergentes** et les bassins dans lesquels ces compétences seront attendues demain, et donc susceptibles d'être **des bassins en tension**. A cet exercice prospectif de cartographie des compétences, il est impératif d'associer dans le même temps un travail de fond sur les compétences des collaborateurs aujourd'hui sous-exploitées. L'ensemble de ces dynamiques permettra de **disposer d'une vision à jour des besoins et des ressources en compétences sur le long terme**.

Penser cette réorganisation et anticiper les besoins en compétences nécessite également de mettre en œuvre une construction plus agile des politiques de formation (identification des besoins, conception des formations, distribution des dispositifs). Beaucoup d'entreprises se sont déjà mises en mouvement lors du confinement, avec une digitalisation rapide de leurs formations présentielles en virtuelles ou des offres "push" de formation afin de profiter du temps d'activité ralenti.

3. Faire connaître sa politique RH en temps de crise

Notre conviction

Face aux risques de turn-over différé et de perte d'attractivité, les entreprises doivent mettre en avant leurs réussites internes dans la gestion de cette crise.

Avant la crise, certaines entreprises étaient d'ores et déjà réputées pour leurs vastes campagnes de communication RH. Ces mêmes entreprises ont continué durant la crise à valoriser des initiatives locales ou globales mettant en exergue les valeurs qu'elles souhaitent véhiculer, même quand ces valeurs étaient mal respectées. A contrario, certaines entreprises habituellement discrètes, et exemplaires durant la crise, ont conservé une forme de pudeur dans leur communication.

Il est cependant profitable de communiquer - prioritairement en interne - sur sa gestion de crise et sur les valeurs qui la structurent. De savoir partager les succès, mêmes imparfaits, pour faire **prendre conscience à ses collaborateurs de l'impact et des sous-jacents de certaines décisions**, comme le maintien total de salaire en activité partielle, le passage en télétravail avant même le confinement, la non-obligation de poser des congés, le maintien du calendrier RH dans sa globalité (y compris les augmentations salariales en cours de définition au moment du confinement). C'est aussi grâce à ce **partage d'information régulier et transparent**, véritable déclinaison opérationnelle de la promesse collaborateur, que le sentiment d'appartenance se renforce.

La communication externe, quant à elle, implique une prise de risque plus importante. Elle peut conduire certains collaborateurs qui ne souscriraient pas au discours porté à faire valoir leur propre voix, et donc à exprimer dans l'espace public des points de vue contradictoires. Il est possible d'éviter cet écueil en optant pour une communication empreinte d'humilité et de transparence, qui ne prétendra pas se faire le porte-parole de l'ensemble des collaborateurs mais seulement des intentions de l'entreprise et des moyens mis en œuvre pour les servir.



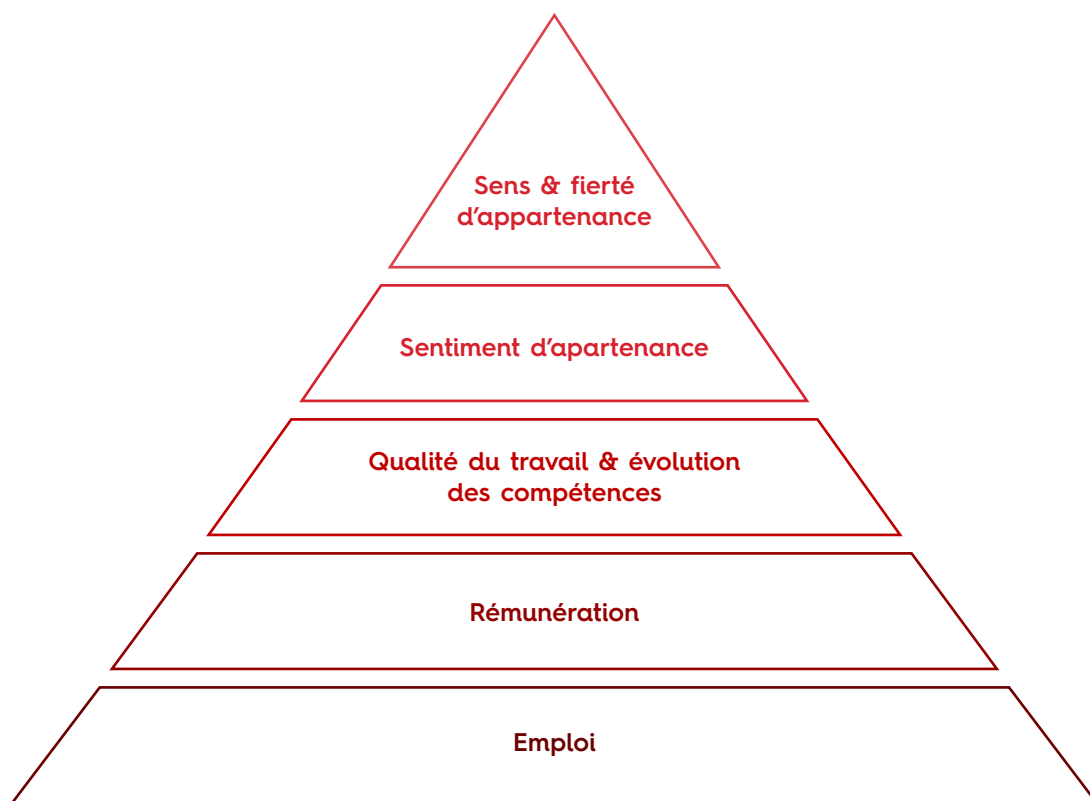
Programme d'action pour les DRH

La promesse collaborateur, bousculée mais surtout particulièrement exposée pendant la crise, en sortira transformée. La période que nos sociétés et nos économies viennent de traverser a achevé de démontrer que **l'accomplissement de cette promesse était un facteur crucial de la résilience des organisations**.

Les DRH ont dû ces derniers mois composer et répondre à l'urgence du court terme. Pourtant, par essence, leur feuille de route est nécessairement tournée vers le long terme, et notamment vers les enjeux fondamentaux de la promesse collaborateur que sont le développement des compétences, la construction de l'engagement, l'imprégnation dans l'entreprise des réflexions sociétales et éthiques, le développement d'une gouvernance adaptée à ces questions.

Il revient donc au DRH, en tant que business partner, de travailler sur les défis majeurs de la sortie de crise et l'après-crise.

Il pourra **s'appuyer sur un diagnostic à jour du degré de réalisation de la promesse collaborateur**, et des besoins et des attentes des salariés, que nous proposons de classer via une pyramide de Maslow.



Pyramide de la promesse collaborateur

Ce curseur a été déplacé par la crise et l'importance des besoins constituant sa base - l'emploi et la rémunération - est aujourd'hui prépondérante.

Sur cette base de travail, il pourra ensuite **engager une démarche de réaligement de la promesse collaborateur avec les enjeux business de l'entreprise**, pour construire, reconstruire ou consolider le sentiment de confiance au cœur de la vie de l'entreprise.



Olivier Devin
Partner Conseil RH
Sopra Steria Next



Julia Lacaze D'arco
Directrice Conseil RH
Sopra Steria Next



Clémence Ravanetti
Manager Conseil RH
Sopra Steria Next



Chloé Valteau
Consultante senior
Conseil RH
Sopra Steria Next



l'exploratoire

sopra  steria
next

L'Exploratoire Sopra Steria Next est un do tank dédié aux questions d'éthique, de confiance et de responsabilité d'entreprise dans la transformation et les pratiques numériques des entreprises.

Sa vocation est de faire émerger, de partager et de diffuser les bonnes pratiques en mobilisant des écosystèmes d'acteurs : cercles professionnels, écoles, clients du groupe, institutions, fondations.

Il dessine avec eux des approches et des méthodes pour intégrer les questions éthiques au cœur de la décision et de l'action.

Les travaux de L'Exploratoire Sopra Steria Next se structurent autour de 5 axes : la confiance, l'éthique, la souveraineté, l'agilité et l'esprit « entreprise plateforme ».

www.soprasterianext.fr/lexploratoire

Sopra Steria Next est la marque de conseil en transformation digitale du Groupe Sopra Steria. Ses 3 400 consultants en Europe conçoivent des stratégies visionnaires, réellement actionnables et s'engagent sur des résultats tangibles pour les entreprises, leurs collaborateurs et leurs clients. Sopra Steria Next fait partie du Groupe Sopra Steria, l'un des leaders européens du conseil, des services numériques et de l'édition de logiciels. Le Groupe apporte une réponse globale aux enjeux de compétitivité des grandes entreprises et organisations, combinant une connaissance approfondie des secteurs d'activité et des technologies innovantes à une approche résolument collaborative. Sopra Steria place l'humain au centre de son action et s'engage auprès de ses clients à tirer le meilleur parti du digital pour construire un avenir positif. Fort de 46 000 collaborateurs dans 25 pays, le Groupe a réalisé un chiffre d'affaires de 4,4 milliards d'euros en 2019.

* Le monde est tel que nous le façonnons

The world is how we shape it*

sopra  steria
next