



CHAPITRE 1

Dans les coulisses des grandes entreprises

Les trois défis majeurs des grandes entreprises

Un article paru dans le respectable journal *Le Temps*¹ a abordé la question de l'attractivité des entreprises multinationales auprès des jeunes et faisait état d'une diminution de cette attractivité parmi les étudiants. À la question « Qui veut travailler dans une grande entreprise multinationale? », seulement un quart des étudiants auraient timidement levé la main. Je me souviens avoir écarquillé les yeux à la lecture de cette information. Lorsque je suis sortie de l'université, travailler dans une grande entreprise représentait le Graal. C'était synonyme

1. « Pourquoi les jeunes se détournent-ils des grandes entreprises? », *Le Temps*, décembre 2020.

<https://www.letemps.ch/economie/jeunes-se-detournent-ils-grandes-entreprises>

de salaire élevé et de perspectives de carrière, sans oublier le prestige d'avoir été recruté par une entreprise de renom.

Il semblerait que, aujourd'hui, les jeunes diplômés ne voient plus vraiment les choses du même œil. « À la rigueur les jeunes sont prêts à sacrifier quelques années dans la *corporate life* pour avoir quelques bonnes lignes sur le CV, mais pas plus », ajoute l'article. Mais qu'est-ce qui a pu causer un tel changement en seulement vingt ans? Travailler dans une grande entreprise relèverait donc du sacrifice? Il est alors légitime de se demander ce que ces jeunes diplômés sacrifient, et la réponse fournie dans l'article est sans équivoque : leurs valeurs personnelles.

Les jeunes recherchent un emploi qui soit en accord avec leurs valeurs profondes. Je me suis alors demandé si cela pouvait être dû à un défaut de communication sur les valeurs de l'entreprise. Mais cette hypothèse peut être réfutée en regardant les offres d'emploi ou les pages Web des grandes groupes qui mettent en avant des slogans sur les valeurs de respect tels que : « Notre entreprise offre l'égalité des chances. Tous les candidats qualifiés recevront une considération pour un emploi sans égard à l'ethnie, la couleur, la nationalité, la religion, le sexe, la maternité, le statut civil/marital, l'orientation sexuelle, l'identité/l'expression de genre, l'âge, l'invalidité, les informations génétiques, le service militaire, le statut d'ancien combattant protégé ou toute autre caractéristique protégée par la loi fédérale, étatique ou locale, le cas échéant ».

Mais ces slogans semblent ne plus répondre aux besoins de la nouvelle génération qui cherche désormais un employeur res-

ponsable, axé sur le développement durable, la responsabilité sociale, la transparence et l'éthique.

Le changement de paradigme est frappant : en moins de vingt ans, les grandes entreprises, autrefois toutes-puissantes et convoitées par une large majorité des jeunes diplômés prêts à tout pour y décrocher un poste, sont devenues moins attractives auprès de ces derniers. Les employeurs sont désormais perçus comme des « partenaires » censés nous offrir l'opportunité de nous réaliser. Nous attendons d'eux une mission stimulante qui donne du sens à notre vie !

Les générations Y et Z, différentes des précédentes à de nombreux égards, sont en passe de révolutionner le monde de l'entreprise. Guidées par des intérêts différents que ceux du profit, elles ne laissent aux grandes entreprises d'autres choix que de se réinventer !

Les grandes entreprises sont donc confrontées à trois défis de taille qu'elles doivent relever si elles veulent attirer la nouvelle génération : l'impact, l'humain et l'agilité.

Satisfaire la quête d'impact

Tout d'abord, plus que jamais, on attend des grandes entreprises qu'elles utilisent leur pouvoir au service de la société et de l'environnement : vendre des produits et des services ne suffit plus. Rendre l'écosystème dans lequel elles opèrent durable est devenu une priorité pour assurer leur pérennité.

de la notion de « potentiel », j'adhère particulièrement à celle qui considère que « le potentiel est la capacité à explorer, à être visionnaire et créatif³ ». En d'autres termes, il s'agit de la capacité à se lancer dans l'inconnu et à apprendre rapidement. Le signe distinctif des hauts potentiels réside dans leur soif insatiable de connaissances et leur quête permanente de stimulation intellectuelle.

Voici un exemple de grille de management des talents⁴ qui peut varier d'une entreprise à l'autre :

PERFORMANCE	Élevée	Professionnel de haut niveau	Performeur de haut niveau	Star
		Professionnel expérimenté	Professionnel clé	Étoile montante
	Faible	Sous-performeur	Professionnel irrégulier	Diamant brut
		POTENTIEL		
		Faible	Agilité d'apprentissage	Élevée

3. Aliénor Rouffet, « Le recrutement des hauts potentiels est-il un vrai faux débat? », Harvard Business Review, décembre 2020. <https://www-hbrfrance-fr.cdn.ampproject.org/c/s/www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2020/12/32735-le-recrutement-des-hauts-potentiels-est-il-un-vrai-faux-debat/?amp=1>

4. Présentation de Nancy Zentis, « How to develop a succession planning program », octobre 2008. <https://fr.slideshare.net/mobile/nancyreh/creating-a-talent-riven-organization-presentation>

destructeur pour sa confiance en lui, tandis que le manager doit consacrer une quantité excessive de temps et d'énergie pour cet employé, parfois au péril de sa propre santé ou de celle des autres membres de l'équipe qui pourraient compenser.

Autant la plupart des entreprises communiquent les résultats des évaluations de performance de manière transparente, autant la position dans la grille des talents reste bien souvent un secret bien gardé, et ceci pour de multiples raisons : éviter de susciter des attentes en matière de promotion, éviter de créer un sentiment d'élitisme ou encore éviter de décourager les employés qui n'ont pas été identifiés comme stars.

Le pouvoir de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise décodée

Pierre, 33 ans, manager événementiel dans une multinationale, m'a confié avec une certaine tristesse :

« Je ne me sens pas bien dans mon entreprise. C'est comme si on me demandait de rentrer dans un moule, de me travestir, assimiler cette culture, lécher les bottes. Le résultat, on s'en fout. Ce qui importe c'est de faire des lunchs pour copiner. C'est ça le modèle. »

Le cas de Pierre illustre parfaitement l'importance de la culture d'entreprise et les conséquences qui peuvent en découler lorsque les valeurs de l'entreprise ne sont pas alignées avec les nôtres : une forte démotivation pouvant même aller

jusqu'au sentiment d'échec. C'est pourquoi il est important de comprendre ce qu'est réellement la culture d'entreprise, afin de pouvoir l'appréhender et la distinguer des compétences en leadership de votre manager. Bien entendu, il est vivement recommandé d'enquêter sur la culture d'une entreprise avant de signer un contrat de travail.

Cet exercice n'est pas toujours simple, même si de nombreuses informations sont désormais disponibles sur Internet (nous y reviendrons). C'est la raison pour laquelle les stages et autres contrats à durée déterminée peuvent également être considérés comme de réelles opportunités pour mieux comprendre le fonctionnement interne de l'entreprise. Ils nous permettent de la tester autant qu'elle nous teste, afin de déterminer si cet environnement nous correspond.

Mais alors, qu'est-ce que la culture d'entreprise ?

La culture d'entreprise décrit les croyances et les valeurs collectives des employés. Elle s'exprime dans les attitudes et les comportements des employés qui sont largement influencés par les normes, les règles et les rituels établis par la direction ainsi que par la culture nationale du pays où le siège social est situé. Par exemple, nous savons que les différences culturelles au travail entre la France et les États-Unis sont assez importantes. En fin de compte, la culture d'entreprise influence et conditionne la manière d'interagir et, plus généralement, de travailler ensemble. Rien que cela ! Ce sujet est si important qu'il mérite que l'on s'y penche.

carrière, il ne s'agit pas de parcourir 42,195 kilomètres, mais plutôt de maintenir une progression sur plus de quarante ans.

Outil n°4

Apprenez à déléguer !

Cela peut paraître plus facile à dire qu'à faire. Vous pourriez vous demander : à qui puis-je déléguer mes tâches ? Je n'ai personne pour prendre en charge certaines de mes responsabilités ! Ou peut-être êtes-vous en mesure de déléguer, mais vous ne le faites pas autant que vous devriez ? Dans ce cas, êtes-vous conscient de ce qui vous retient ?

J'ai entendu une fois une collègue me dire : « Expliquer à Carla comment faire me prendrait plus de temps que de le faire moi-même, donc je vais m'en occuper, c'est plus simple. » C'est une erreur. Identifiez les tâches que vous effectuez depuis des années ou celles qui vous prennent du temps sans vous apporter satisfaction, reconnaissance ou apprentissage. Essayez de déléguer ces tâches à quelqu'un d'autre qui, contrairement à vous, pourrait en tirer quelque chose : votre assistante, un nouveau collègue ou même un stagiaire. Ainsi, non seulement vous apprendrez à déléguer (ce qui n'est pas si simple), mais, à terme, vous pourrez libérer du temps précieux pour vous lancer dans de nouvelles activités !

Si vous êtes la seule personne qui sait effectuer des tâches essentielles pour l'entreprise, cela peut être la cause de votre manque de progression. Voici une solution simple pour sortir