



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH 1



LES LEVIERS DE MOTIVATION DES COLLABORATEURS PAR LA POLITIQUE RH

13 JUIN 2025 - LYON



Dans un monde de plus en plus complexe, volatil, incertain et ambigu, les équipes de direction ont fort à faire pour mener la barque de l'entreprise à bon port. Cela implique évidemment une politique RH robuste pour maîtriser les coûts, suivre les signaux faibles, maîtriser le cadre réglementaire ou encore prendre en compte les évolutions et attentes sociétales, le tout en servant les enjeux RH de fidélisation et d'attractivité des talents.

INTRODUCTION : CHIFFRES-CLÉS

Pour motiver les collaborateurs au mieux, il faut avant tout connaître leurs aspirations. Et il est évident que celles-ci sont multiples, et dépendent de nombreux critères. Alors que les rapports au travail des salariés évoluent à chaque génération, comment les politiques RH peuvent-elles s'adapter et proposer les bons leviers pour attirer, motiver et fidéliser leurs collaborateurs en fonction de leur profil et de leur moment de vie ?

Avec la volonté d'être très opérationnel pour débloquer concrètement des situations, le Cercle DRH d'Entreprise du Futur, en collaboration avec Implid et Malakoff Humanis, met en avant la notion de pilotage pour les ressources humaines, avec l'objectif d'utiliser le droit pour construire une réelle politique RH.

Quelles sont les aspirations des salariés aujourd'hui ?

Dans son étude sur l'engagement et l'attractivité des entreprises de 2022, Malakoff Humanis montre que le rapport au travail a changé. Pour illustrer leurs aspirations, les salariés citent ainsi en priorité le salaire (55%), l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (53%), l'ambiance et le plaisir dans le travail (51%) ainsi que les conditions de travail (45%).

Les salariés qui ont la possibilité de télétravailler citent en n°1 le fait de pouvoir télétravailler quand ils le souhaitent (56%).

Top 5 des critères d'attractivité d'une entreprise pour les salariés

- Rémunération et package d'avantages sociaux (59%) ;
- Conditions de travail (43%) ;
- Ambiance au travail (40%) ;
- Flexibilité (33%) ;
- Contenu du poste, missions (31%).

Top 5 des critères de fidélisation

- Bonne protection sociale et avantages sociaux attractifs ;
- Meilleures conditions de travail ;
- Une reconnaissance des efforts ;
- Améliorer les pratiques managériales ;
- Développer les compétences.



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH 1

Dans son étude de 2024 intitulée « Le nouveau contrat social », Malakoff Humanis constate que les dispositifs de protection sociale et d'épargne sont considérés comme des éléments de rémunération complémentaire par les salariés comme les dirigeants.

L'étude montre également que la volonté des salariés est de privilégier les éléments de rétribution purs, la protection sociale et leur quotidien de travail (flexibilité).

Les primes d'intéressement et de participation arrivent en tête des dispositifs d'épargne proposée aux salariés. Les bénéfices des dispositifs d'épargne sont indéniables : ils sont considérés comme une forme de rémunération complémentaire, un bon moyen de motivation, de bons placements, et permettent d'impliquer les salariés tout en rendant l'entreprise fortement attractive.

Cependant, il est à noter qu'une majorité de salariés sont en demande d'information sur l'épargne. 69% des salariés et 36% des dirigeants souhaitent davantage d'informations sur le sujet de l'épargne.

Il apparaît clairement que les leviers d'attractivité, de fidélisation et d'engagement ne sont pas forcément les mêmes. Et pour mieux connaître les attentes de leurs salariés, les DRH peuvent sonder leurs salariés pour pouvoir y répondre au mieux. Les études permettent un benchmark pour se rassurer, se comparer, s'interroger. Il ne faut pas penser qu'on connaît les leviers de motivation des salariés, mais toujours s'interroger. Qu'est-ce qui motive les salariés de MON entreprise ?

QUELLE POLITIQUE DE RÉMUNÉRATION POUR ATTIRER ET FIDÉLISER LES SALARIÉS ?

De nombreux outils existent pour mettre en place une politique de rémunération attractive pour les salariés, à commencer par la classique prime sur intéressement. Dispositif facultatif, elle peut être mise en place pour un groupe, un établissement ou une unité de travail et permet de valoriser la performance sur de nombreux sujets : la qualité, la sécurité, la productivité, etc., avec des critères de répartition adaptés.

Elle peut être placée sur divers supports de placement tels que le PEE, le PEI, le PERCO, etc.

Dans le cadre de la politique de rémunération, les équipes RH doivent répondre aux enjeux de l'égalité de traitement, dans une volonté de transparence et d'information, comme l'exige la directive UE de mai 2023 (transposée en droit français au plus tard en juin 2026).



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH 1

Celle-ci impose, avant l'embauche, des informations sur la rémunération initiale ou la fourchette en rapport avec le poste et les primes conventionnelles, et signe donc la fin de la pratique consistant à indiquer que la rémunération est en fonction du profil du candidat, et l'interdiction de demander au candidat son historique de rémunération et son salaire actuel.

Pendant le contrat, elle demande une communication sur la fixation des rémunérations et la politique de progression de la rémunération, ainsi qu'une communication par écrit, sur demande, des informations sur le niveau de rémunération moyens, ventilés par sexe pour les salariés accomplissant un travail de valeur égal. Cela implique donc d'informer les salariés qu'ils peuvent demander ces informations.

BONNES PRATIQUES : COMMENT EXÉCUTER LES DIFFÉRENTS DISPOSITIFS LÉGAUX ?

Une fois les différents dispositifs légaux listés, encore faut-il les mettre en place de manière que les salariés se les approprient et y adhèrent.

Intéressement

Pour rendre le dispositif équitable et compréhensible, plusieurs éléments doivent être pris en compte :

- Choix des critères d'activation : les rendre attractifs en lien avec les enjeux de l'entreprise, les rendre engageants, avec des bénéfices pour les salariés et l'entreprise.
- Coconstruire les critères d'activation pour s'assurer d'être au plus près des besoins des salariés.
- Mettre en place un palier d'activation, et incrémenter l'activation.
- Diviser l'accord par population ciblée, avec des critères différenciants en fonction des unités de travail pour que chacun puisse se sentir concerné, tout en faisant en sorte qu'ils restent équitables pour toute l'entreprise ; l'intéressement peut être mis en place sur un projet pour motiver un groupe spécifique.
- Attention à pas confondre avec l'intéressement avec la rémunération variable ou la participation.
- Pilotage des indicateurs concernant les leviers d'activation de l'intéressement : bien souvent, aucun point intermédiaire n'est fait sur les indicateurs pendant la période de référence. Or faire connaître aux collaborateurs l'évolution des indicateurs en lien avec l'intéressement en cours de période est un formidable levier de motivation.
- La période de référence peut être inférieure à l'année, avec un retour plus régulier sur les contrôles de performance.
- Après le versement : désigner des ambassadeurs pour suivre, s'assurer que l'intention est bien atteinte.



Protection sociale

Mettre en place des dispositifs de protection sociale peut être intéressant, mais il faut se demander s'ils correspondent réellement aux besoins des collaborateurs. Le fait de prendre en charge les sinistres à 100% peut également avoir un effet déresponsabilisant.

L'une des parades à ces problématiques peut être de mettre en place le Bilan Social Individuel (BSI), qui permet d'apporter une explication individuelle et régulière sur le coût de cette prise en charge, dans une volonté pédagogique.

CET

Le CET peut également être intéressant, mais est peu souvent utilisé du fait du coût important lié aux provisions qui en découlent. L'alternative peut être de proposer une organisation différente du temps de travail, ou bien de proposer un PER collectif.

ET APRÈS ?

Une fois ces dispositifs mis en place, il faut également en gérer les évolutions dans le temps. La communication apparaît primordiale dans ce domaine, avec l'objectif de bien expliquer les raisons des différents changements qui interviennent, d'être transparents sur leur impact, avec un focus individuel et collectifs.

Certains dispositifs expérimentaux, qui apparaissent et disparaissent, peuvent être utilisés pour en faire des outils d'attractivité et de fidélisation. Pour mieux expliquer la temporalité d'un dispositif, il faut aussi s'interroger sur sa finalité, et le présenter dès le début comme quelque chose d'évolutif.



LES DISPOSITIFS HORS DU CADRE LÉGAL

La liste des dispositifs pouvant être mis en place en dehors du cadre légal s'enrichit et s'adapte aux évolutions sociétales et attentes des collaborateurs que ce soit autour des aménagements du temps de travail, mais aussi de la politique voyage, des protections sociales complémentaires, des formations et modalités de développement professionnel, etc.

Les membres du Cercle DRH ont listé quelques dispositifs qui ont eu un impact dans leur entreprise.

Événements :

- Team buildings une à deux fois par an ;
- Séminaires ;
- Apéritifs pour fêter les réussites ou simplement proposer un moment convivial régulier ;
- Challenges sur les équipes supports ou de production ;
- Afterworks, moments de convivialité ;
- Journée des familles pour intégrer la famille du salarié à son environnement de travail ;
- Prévention santé : Octobre Rose, etc., jusqu'à une thématique par mois ;
- Événements qui permettent d'intégrer du plaisir, du lien entre les équipes.

Rassembler autour de la RSE :

- Mise à disposition de cours/infrastructures sportives ;
- Corbeilles de fruits à disposition ;
- Loisirs (baby-foot, fléchettes) ;
- Structure pour impliquer les collaborateurs à un projet (ex. nouveau site) ;
- Participation à des groupes transverses sur des projets transversaux ;
- Assistant social, psychologue, professions aidantes et accompagnantes sur des sujets personnels.

Finances

- Co-actionnariat de la société ;
- Primes de cooptation (de 500 à 2 000 euros) ;



COMPTE-RENDU : CERCLE DRH 1

- Prêts au personnel (par l'Entreprise ou le CSE) : uniquement à hauteur de ce que le collaborateur peut rembourser dans le solde de tout compte (personnel cadre souvent plus touché par les besoins de trésorerie) ;
- Education financière pour accompagner les salariés / stress financier très présent parmi les salariés, notamment dans les hauts revenus ;
- Externaliser des avantages via une plateforme pour remplacer le CSE, pour les entreprises qui n'y sont pas assujetties.

Accords spécifiques

- Horaires variables, flexibilité au travail (modulation du temps de travail, télétravail, etc.) ;
- Polyvalence des compétences sur les postes ;
- Job sharing ;
- Accords diversité, inclusion (aidants, retour de maladie, fin de carrière, etc.) dans l'idée d'aller plus loin que le Code du travail ;
- Avantages mutuelle et retraite avec des contrats complémentaires.

Intégration

- Equipement fourni dès l'arrivée ;
- Livret d'accueil ;
- Rencontre des équipes ;
- Vis ma vie (valable également pour les collaborateurs présents depuis plus longtemps).

Politique déplacement/voyages

- Offre de service qui se développe pour permettre la mise à disposition de véhicules de service, remboursements pour des déplacements multimodaux ;
- Cadeau « découchage » : remplace le remboursement d'une nuit d'hôtel pour les collaborateurs qui se déplacent et sont hébergés chez des amis ;
- Primes de déplacement ;
- Offrir la possibilité de télétravailler de plusieurs endroits, à l'étranger ponctuellement.
- Remplacer la voiture de fonction par une carte forfait Déplacements intégrant plusieurs modalités (location de vélos, billet SNCF, Location de voiture...)



CONCLUSION

Certains sont connus de tous, d'autres plus confidentiels, mais dans tous les cas il semble pertinent de se replonger dans leurs spécificités pour pouvoir mettre en place les dispositifs les plus adaptés possibles, mais aussi les présenter le plus clairement possible aux salariés.

Le Bilan Social Individuel (BSI) représente un levier très utile pour valoriser les avantages sociaux et pallier l'écart de perception que l'on peut constater entre les salariés et les dirigeants en matière de dispositifs RH proposés. Les études menées par Malakoff Humanis démontrent en effet une distorsion dans ce domaine : les salariés s'estiment moins bien dotés que ce qu'estiment proposer les dirigeants. (Indiquer qqs chiffres des études MH)

La communication est donc plus que nécessaire dans ce domaine pour apporter une vision factuelle. Au-delà du BSI, Elle peut être réalisée via le BSI, via des webinaires d'information, un courrier qui accompagne le bulletin de salaire, des animations de communication sur les différents dispositifs RH, etc. Travailler avec des ambassadeurs pour faire témoigner des salariés peut également avoir un impact intéressant, avec un double effet de communication et de valorisation du salarié témoin.

Si l'on veut communiquer clairement, il paraît indispensable de piloter la data et de construire un tableau de bord robuste. Et c'est justement le sujet du prochain atelier du Cercle DRH.