

La fidélisation des travailleurs à travers la marque employeur et la justice organisationnelle

LE CAS INGENICO

Mémoire réalisé par
Farah Taguenza

Promoteur(s)
Patrice Gobert

Lecteur(s)
Stéphanie Coster

Maître de stage
Jochen Van Baelen

Année académique 2017-2018
Master 120 en Gestion des Ressources Humaines

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Monsieur Gobert, professeur à l'université Catholique de Louvain.

*En tant que promoteur, il m'a consacré son temps
et m'a guidée tout au long de la rédaction de ce mémoire.*

*Je souhaite aussi remercier les enseignants
de l'Université Catholique de Louvain qui m'ont transmis leur savoir.*

*Je remercie Jochen Van Baelen, mon maître de stage,
pour ses nombreux conseils et pour l'aide apportée à la réalisation de ce mémoire.*

*Je souhaite particulièrement remercier les membres d'Ingenico
ayant considérablement contribué à ce projet.*

*Merci à Soukayna Fajri
pour sa contribution à la relecture et à la correction de ce mémoire.*

*Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes proches,
et plus particulièrement mes parents,
pour leurs mots d'encouragement et leur soutien.*

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION.....	1
 <u>PARTIE THEORIQUE</u>	
CHAPITRE I : INTRODUCTION AUX CONCEPTS	4
I. FIDÉLISATION.....	4
II. SATISFACTION.....	5
III. ENGAGEMENT	6
IV. INTENTION DE QUITTER.....	8
V. MODÉLISATION DES CONCEPTS	9
CHAPITRE II : ENJEUX DE LA FIDÉLISATION	10
I. INTÉRÊTS.....	10
1. Coûts.....	10
2. Performance	11
3. Fidélisation des clients.....	12
II. POPULATIONS CIBLES	13
CHAPITRE III : MARQUE EMPLOYEUR.....	14
I. MARQUE EMPLOYEUR.....	14
II. CONTRAT PSYCHOLOGIQUE.....	17
III. RECRUTEMENT.....	19
CHAPITRE IV : JUSTICE ORGANISATIONNELLE	21
I. JUSTICE ORGANISATIONNELLE.....	21
1. Définition.....	22
2. Reconnaissance	23
II. JUSTICE DISTRIBUTIVE	25
III. JUSTICE PROCÉDURALE.....	26
IV. JUSTICE INTERACTIONNELLE	27
1. Management.....	27
2. Collègues.....	28
CONCLUSION.....	29

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE I : MÉTHODOLOGIE.....	32
1. Présentation de l'entreprise	32
2. Instrument d'investigation	33
3. Présentation de l'échantillon et conditions de passation	34
4. Conditions de passation.....	34
CHAPITRE II : ANALYSE DES DONNÉES RECUEILLIES.....	35
I. ANALYSE VERTICALE.....	35
1. Ressources Humaines.....	35
2. Management.....	42
3. Agents	46
II. TABLEAU D'ANALYSE.....	56
1. Ressources Humaines.....	56
2. Management.....	58
3. Agents	59
III. ANALYSE HORIZONTALE	61
1. Fidélisation	61
2. Marque employeur.....	61
3. Justice distributive	62
4. Justice procédurale.....	62
5. Justice interactionnelle.....	63
DISCUSSION DES RÉSULTATS	64
CONCLUSION GÉNÉRALE	66
LIMITES DE L'ÉTUDE ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES.....	69
BIBLIOGRAPHIE.....	70

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRES	76
I. RESSOURCES HUMAINES.....	76
II. MANAGEMENT.....	80
III. AGENTS.....	82
ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTION D'ENTRETIENS	84
I. RESSOURCES HUMAINES.....	84
II. MANAGEMENT.....	115
III. AGENTS.....	132

INTRODUCTION

« L'époque où le travailleur était considéré comme une ressource de moindre importance par la majorité des entreprises s'estompe progressivement au profit d'une conception qui attribue un rôle central aux employés en les traitant plutôt comme une ressource essentielle et à haute valeur ajoutée. Ce constat s'applique plus particulièrement dans les secteurs économiques émergents dont le succès repose en grande partie sur les compétences et les attributs du capital humain » (Meyer et al. cités par Bentein et al., 2016). Ainsi, l'entreprise se doit de mobiliser des leviers d'action organisationnels afin de retenir ses employés.

Ayant vécu une expérience professionnelle immersive au sein de l'entreprise Ingenico sur une durée d'un an et demi, nous avons pu déceler en interne les particularités de cette entreprise et les différents enjeux qui s'y rapportent. Le contexte organisationnel changeant amène une notion des plus importantes pour cette entreprise : la fidélisation des travailleurs. Il est intéressant de constater que, bien qu'universel et omniprésent, ce concept est mis en œuvre de manière implicite dans les entreprises. C'est pourquoi nous avons décidé de traiter de cette thématique.

Dans un premier temps, nous avons consulté la littérature scientifique qui nous a familiarisée avec le sujet de la recherche. Ensuite, nous avons confronté ces découvertes avec la réalité du terrain. La revue de littérature a montré les nombreuses facettes des pratiques organisationnelles mises en place pour fidéliser les travailleurs. Vu l'étendu du concept, notre choix s'est uniquement porté sur deux enjeux organisationnels : la marque employeur et la justice organisationnelle, support au concept de reconnaissance. Le sujet de cette recherche porte donc sur la fidélisation des travailleurs à travers la marque employeur et la justice organisationnelle.

Les sections suivantes s'inscrivent dans un cadre théorique. Le chapitre I dégage les différentes notions liées au concept de fidélisation sur lesquelles nous nous sommes basée pour créer un modèle reprenant leurs interactions. Le chapitre II aborde les différents intérêts de l'entreprise à fidéliser ses employés. Le chapitre III s'intéresse au premier levier d'action : la marque employeur. Celle-ci mobilise le concept de contrat psychologique et met l'accent sur

l'importance du rôle du recruteur. Le chapitre IV, quant à lui, porte sur le second levier d'action : la justice organisationnelle. Cette dernière donne vie au concept de reconnaissance qui peut être perçu à travers le contrat psychologique.

La partie pratique traduit notre analyse de la mise en application des éléments théoriques précités. Ceux-ci concernent les leviers d'action qui se rapportent à la notion de marque employeur et de justice organisationnelle. Après avoir rédigé une conclusion et émis des recommandations managériales, nous clôturerons cette recherche par ses limites et ses voies de recherches futures.

PARTIE THEORIQUE

CHAPITRE I : INTRODUCTION AUX CONCEPTS

À nos premières lectures scientifiques, nous avons dégagé différentes notions interagissant avec le concept de fidélisation telles que : la satisfaction, l'engagement ou encore l'intention de quitter. Nous allons les définir et observer la façon dont elles interagissent.

I. FIDÉLISATION

Tout d'abord, il semble important de définir le concept de fidélisation. Il se traduit par l'ensemble de mesures émises par l'entreprise à travers des dispositifs de management visant à augmenter la satisfaction et l'engagement organisationnel des travailleurs. « *L'entreprise aurait [...] intérêt à agir sur ces deux leviers* » permettant de réduire l'intention de quitter des employés (Fabi et al. cités par Giraud, 2015, p. 74 ; Giraud, 2015 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Hadjin cité par Cézanne & Guillon, 2013 ; Peretti cité par Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Petit, 2012).

Des politiques de fidélisation résulte la fidélité du travailleur qui s'exprime par une « *relation de confiance provoquant une résistance à l'adoption d'un comportement opportuniste face à une offre d'emploi externe [...], une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et un sentiment d'appartenance fort* » (Dutot et Peretti cités par Cézanne & Guillon, 2013, p. 130 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Peretti et Paillé cités par Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Thévenet & Neveu cités par Giraud, 2015).

II. SATISFACTION

La satisfaction vectrice de fidélisation renforce l'engagement organisationnel et impact négativement l'intention de quitter des travailleurs (Biétry & Creusier, 2015 ; Brillet, Coutelle & Hulin, 2012 ; ; Djuatio & Müller, 2011 ; Giraud, 2015 ; Mathieu et al. cités par Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Moday et al. cités par Djuatio & Müller, 2011).

Elle renvoie à un état émotionnel positif résultant de l'évaluation faite par le travailleur de son orientation professionnelle, de son expérience de travail et de l'intérêt qu'il porte à son travail (Djuatio & Müller, 2011 ; Locke cité par Giraud, 2015 ; Locke cité par Biétry & Creusier, 2015). En outre, elle se définit par l'attachement du travailleur à son emploi (Tett & Meyer cités par Giraud, 2015).

La satisfaction s'articule autour de 3 variables : le contenu du travail, la récompense matérielle et la qualité des relations professionnelles (Paugam cité par Giraud, 2015) et se divise en deux formes :

- de façon **intrinsèque**, elle se rapporte aux possibilités d'utiliser ses capacités dans la réalisation du travail. Elle s'intéresse également, à travers la réalisation de soi, au sentiment d'accomplissement que l'individu retire de par son travail
- de façon **extrinsèque**, elle se rapporte aux aspects du travail tels que le salaire ou les possibilités d'évolutions et ce, par le biais des règles et procédures mises en place et les compétences du supérieur permettant cette prise de décision.

(Giraud, 2015 ; Roussel cité par Giraud, 2015).

À travers cette recherche, nous nous intéresserons à la satisfaction par sa forme extrinsèque autour des 2 variables suivantes : la récompense matérielle et la qualité des relations professionnelles.

III. ENGAGEMENT

Comme la satisfaction, l'engagement est vecteur de fidélisation. Se définissant par une force liant l'employé à sa cible, l'engagement impacte positivement la satisfaction du travailleur et donc sa volonté à maintenir une relation durable avec cette même cible (Brillet, Coutelle & Hulin, 2012 ; Djuatio & Müller, 2011 ; Meyer et Herscovitch cités par Biétry & Creusier, 2015 ; Meyer et Herscovitch cités par Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Meyer et Herscovitch cités par Paillé & Valéau, 2013 ; Paillé, 2009).

Cette notion repose sur 3 dimensions : l'engagement **affectif** qui se définit par un attachement émotionnel à l'organisation, et ce, à travers une identification à l'entreprise ; l'engagement **normatif** se définissant par une prédisposition à agir dans l'intérêt de l'entreprise au moyen d'attitudes de loyauté et de devoir ; et l'engagement **continu** qui se rapporte à l'identification de l'employé du coût généré par son départ, restant donc à disposition de l'organisation par besoin (Allen et Meyer cités par Bentein & al., 2016 ; Allen et Meyer cités par Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Allen et Meyer cités par Djuatio & Müller, 2011 ; Allen et Meyer cités par Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Allen et Meyer cités par Paillé & Valéau, 2013 ; Becker et al. cités par Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Djuatio & Müller, 2011 ; Giraud, 2015).

Elle s'organise également autour de 3 formes :

- l'engagement **organisationnel** qui se rapporte à une identification et un attachement émotionnel envers l'organisation. À travers cet engagement, l'employé reconnaît, accepte et partage les valeurs et les objectifs de l'organisation ;
- l'engagement **relationnel** se rapportant à un degré d'attachement psychologique envers le supérieur hiérarchique et/ou les collègues ;
- l'engagement envers la **profession** se définissant par une identification et une loyauté développée envers la profession exercée (Allen et Meyer cités par Paillé & Valéau, 2013 ; Bentein & al., 2016 ; Bertrand & al., 2010 ; Djuatio & Müller, 2011 ; Giraud, 2015 ; Paillé, 2009 ; Paillé & Valéau, 2013 ; Petit, 2012 ; Podsakoff et al. cités par Paillé & Valéau, 2013).

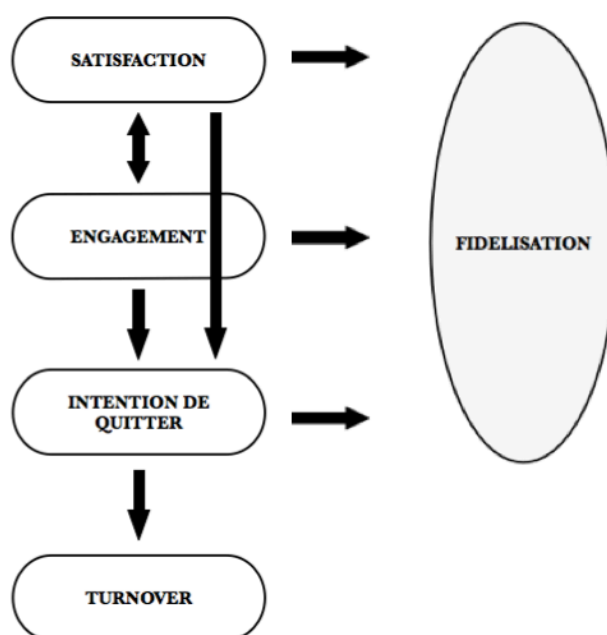
À travers cette recherche, nous nous intéresserons principalement à la dimension de l'engagement affectif par le biais de l'engagement organisationnel et de l'engagement relationnel.

IV. INTENTION DE QUITTER

Finalement, l'intention de quitter, pouvant résulter du sentiment d'insatisfaction ou de désengagement, est un processus cognitif par lequel le travailleur perçoit des alternatives d'emploi. Traduisant le désir du travailleur à quitter son employeur, il s'agit du meilleur indicateur concernant les départs réels. L'intention de quitter impact donc le turnover, rotation du personnel, se définissant par les départs volontaires des travailleurs (Bozeman et Perrewé cités par Paillé & Valéau, 2013 ; Giraud, 2015 ; Mobley et al. cités par Biétry & Creusier, 2015 ; Paillé & Valéau, 2013 ; Peretti cité par Giraud, 2015).

V. MODÉLISATION DES CONCEPTS

En conclusion, la fidélisation des travailleurs passe par une augmentation de la satisfaction, une augmentation de l'engagement et ce, en diminuant l'intention de quitter. Tandis que la satisfaction et l'engagement impactent négativement l'intention de quitter, l'engagement et la satisfaction s'influencent mutuellement de manière positive. L'intention de quitter, elle, impacte le turnover d'une organisation.



Après avoir défini les différentes notions se rapportant à notre sujet de recherche, il nous vient une première question :

Quels sont les intérêts pour l'entreprise à fidéliser ses employés ?

CHAPITRE II : ENJEUX DE LA FIDELISATION

La littérature scientifique nous apprend que la fidélisation des travailleurs est une préoccupation principale pour bon nombre d'entreprises (Lachance cité par Giraud ; Paillé cité par Giraud, 2015 ; Peretti cité par Giraud, 2015 ; Petit, 2012 ; Poulain-Rehm cité par Giraud, Roger & Thomines, 2012). À travers ce chapitre, nous allons donc éclaircir les divers intérêts organisationnels à mobiliser des politiques de fidélisation et identifier les populations concernées.

I. INTÉRÊTS

1. COUTS

Dans un premier temps, nous apprenons que si les entreprises s'intéressent à la fidélisation des travailleurs, c'est avant tout pour une question de coûts (Auger & Cossette, 2015 ; Bietry & Creusier, 2015 ; El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2014 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Paillé cité par Martin, 2014 ; Petit, 2012). En effet, contrairement aux idées reçues, la fidélisation permettrait de rationaliser les coûts en Gestion des Ressources Humaines (Auger & Cossette, 2015 ; Bietry & Creusier, 2015 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Jolis et Becker cités par Martin, 2014 ; Paillé cité par Martin, 2014).

Si chaque travailleur entrant dans une entreprise est considéré comme un investissement, le processus de formation représente une grande part du budget annuel des organisations. Il s'agit d'un processus lourd permettant au travailleur d'acquérir des connaissances sur son métier et de développer les compétences nécessaires à la pratique de sa fonction. Ces coûts cachés¹, insuffisamment pris en compte dans les pratiques de gestion, peuvent être très élevés. Nous comprenons donc qu'en termes d'investissement, la perte d'un travailleur engendre d'énormes coûts pour l'organisation (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Martin, 2014 ; Petit, 2012 ; Robinson et Morley cités par Pierre & Tremblay, 2012 ; Savall et Zardet cités par Giraud, Roger & Thomines, 2012). Tandis que la fidélisation des travailleurs, elle, offre un retour sur investissement, compte tenu de la somme investie dans la

¹ Les coûts «cachés» sont des coûts qui ne sont pas directement visibles pour l'organisation (Giraud, Roger & Thomines, 2012).

formation et le développement des compétences des employés (Cappelli cité par Martin, 2014 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012).

De manière générale, la fidélisation des travailleurs entraîne donc une réduction des coûts liés au réinvestissement des ressources, et ce, dans le cadre du processus de recrutement, d'intégration et de formation des nouveaux candidats au poste mais également de réduire les coûts liés au processus de départ pour les travailleurs quittant l'organisation (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2014 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Mullenbach 2010 ; Robinson et Morley cités par Pierre & Tremblay, 2012 ; Petit, 2012 ; Pierre & Tremblay, 2012).

La fidélisation des travailleurs permet également de limiter les dysfonctionnements tels que l'absentéisme et les grèves, engendrant un manque d'effectifs et une désorganisation, coûts supplémentaires pour l'entreprise dont l'impact est difficilement estimable (Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Pierre & Tremblay, 2012 ; Robinson et Morley cités par Pierre & Tremblay, 2012 ; Sahler et al. cités par Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Savall et Zardet cités par Giraud, Roger & Thomines, 2012).

2. PERFORMANCE

Dans un second temps, la fidélisation des travailleurs permet d'accroître la performance économique d'une entreprise par l'enrichissement de ses pratiques managériales. Elle aura la possibilité d'augmenter sa flexibilité et d'améliorer sa productivité. La conservation des compétences aux dépens de la concurrence lui permettra également de maintenir son avantage concurrentiel sur le marché, et ce, grâce à son capital humain, richesse à disposition de l'efficacité collective (Auger & Cossette, 2015 ; Biétry & Creusier, 2015 ; Boltanski et Chiapello cités par Cézanne & Guillon, 2013 ; Cézanne & Guillon, 2013 ; Dagenais-Desmarais et al., 2013 ; Djuatio & Müller, 2011 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Jolis et al. cités par Martin 2014 ; Martin, 2014 ; Mullenbach 2009 ; Paillé & Valéau, 2013 ; Pierre & Tremblay, 2012).

De plus, s'il est attendu dans de nombreuses entreprises que les employés les plus anciens forment les nouveaux arrivants, une rotation du personnel trop importante causera une perte de la connaissance au sein l'organisation. Cela amènera de fortes carences en termes de compétences et entraînera une qualité de prestations faible. Tandis que la fidélisation des travailleurs permettra, a contrario, des prestations de qualité et plus d'efficacité de la part des travailleurs résultant de leur bonne connaissance du fonctionnement de l'organisation et de leurs compétences (Pierre & Tremblay, 2012). Elle donnera également lieu à une meilleure gestion et une meilleure anticipation des flux de travailleurs amenant le maintien du fonctionnement et de l'organisation du transfert de connaissance (Bertrand & al., 2010).

Nous retiendrons donc que conserver « *les employés dont le potentiel profite à l'entreprise s'inscrit parmi les vecteurs de performance organisationnelle les plus puissants* » (Auger & Cossette, 2015, p. 4).

3. FIDELISATION DES CLIENTS

Finalement, la fidélisation des travailleurs ne s'arrêterait pas aux portes de l'organisation (Bietry & Creusier, 2015 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Martin, 2014 ; Pierre & Tremblay, 2012). En effet, d'autres partenaires-clés de l'entreprise peuvent se voir fidélisés tels que les fournisseurs, les actionnaires, les institutions gouvernementales ou encore les clients (Cézanne & Guillon, 2013 ; Reichheld cité par Giraud, Roger & Thomines, 2012).

Concernant les clients, par exemple, ceux-ci sont en quête d'une relation durable avec une satisfaction à être en contact et suivis par le(s) même(s) collaborateurs. Ils se voient fidélisés lorsqu'ils observent une qualité, une stabilité, une proximité et un engagement sur le long terme dans leur relation avec les collaborateurs. Nous comprenons donc que s'il y a une trop grande rotation du personnel, le savoir et les compétences ne seraient pas stabilisés et le manque d'expertise de certains collaborateurs se ferait ressentir. Cette baisse de qualité en termes de prestations entraînerait donc des coûts liés à la perte de clients (Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Martin, 2014 ; Pierre & Tremblay, 2012). Tandis que la fidélisation des travailleurs, elle, impacte positivement la qualité des produits et services et l'efficacité tournée vers les clients, valeurs importantes aux yeux des clients (Martin, 2014 ; Reichheld cité par Giraud, Roger & Thomines, 2012).

II. POPULATIONS CIBLES

Après avoir développé différents intérêts à la fidélisation des employés, nous comprenons qu'une forte rotation du personnel engendre de nombreuses conséquences négatives. Cependant, notons qu'un taux de turnover égal à zéro n'est également pas souhaitable. En effet, ses retombées seraient tout aussi néfastes : une nuisance au renouvellement des compétences et à la vitalité de l'organisation causant un vieillissement de l'effectif et freinant la stimulation et la dynamique de l'entreprise. Tandis que l'arrivée de « sang neuf », elle, amène généralement des idées innovantes avec elle. Les départs volontaires peuvent également bénéficier à l'entreprise lorsqu'ils concernent, par exemple, les salariés les moins performants. L'organisation n'est donc pas dans l'optique de fidéliser tout ses travailleurs (Cézanne & Guillon, 2013 ; Dalton et al. cités par Giraud, 2015 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Martin, 2014 ; Poulain-Rehm cité par Giraud, Roger & Thomines, 2012).

Parmi les populations cibles à la fidélisation et considérées comme essentielles à la continuité et à la pérennité de l'entreprise sur le marché du travail (Auger & Cossette, 2015 ; Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Martin, 2014), nous retrouvons :

- les personnes clés reconnues comme indispensables de par leurs compétences et ce, sans pour autant qu'elles soient à haute performance ;
- les talents professionnels ou hauts potentiels ;
- les travailleurs aux postes de travail dont les offres d'emploi sont nombreuses pouvant donc faciliter leur recherche d'emploi alternatif ;
- les salariés en phase d'exploration soit en début de carrière ;
- ...

(Brillet, Coutelle & Hulin, 2012 ; Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Giraud, 2015 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Martin, 2014).

Après nous être intéressée aux différents enjeux organisationnels et aux populations sujettes à la fidélisation, nous venons à nous intéresser à la question centrale de notre recherche :

Sur quels leviers d'action l'entreprise peut-elle travailler afin de fidéliser ses travailleurs ?

CHAPITRE III : MARQUE EMPLOYEUR

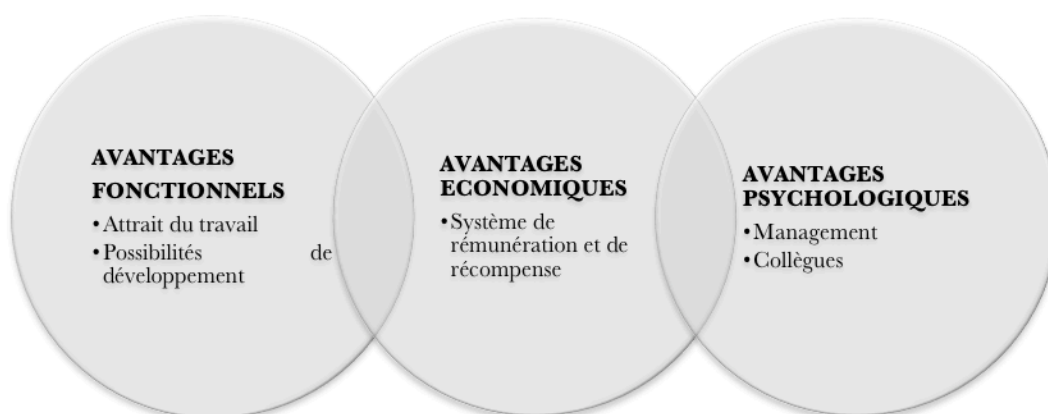
S'il existe de multiples leviers d'action sur lesquels l'entreprise peut travailler afin de fidéliser ses travailleurs, nous avons décidé de nous intéresser à deux principaux moyens : la marque employeur et le sentiment de justice organisationnelle. À travers ce chapitre, nous nous intéresserons au premier concept précité.

I. MARQUE EMPLOYEUR

La marque employeur se définit par des efforts mis en œuvre par l'organisation au travers desquels elle communique auprès de potentiels futurs collaborateurs (marque employeur externe) et de ses actuels employés (marque employeur interne) sur les avantages qu'ils ont et/ou auraient à travailler pour elle en mettant l'accent sur sa plus-value en comparaison à ses concurrents. De par sa marque employeur, l'entreprise cherche à montrer qu'il s'agit d'un lieu attractif où il est agréable de travailler (Ambler et Barrow cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 ; Berthon et al. cités par Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, 2017 ; Petit, 2012).

Au-delà de l'attraction des candidats, la marque employeur permet de les fidéliser et ce, en passant par l'engagement organisationnel et la satisfaction des employés (Ambler et al. cités par Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 ; Danna et Griffin cités par Dagenais-Desmarais et al., 2013 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Martin, 2014 ; Petit, 2012).

Véhiculée au travers de différents supports tels que la publicité faite par des tiers (journaux, télévision...), la communication partant de l'organisation (réseaux sociaux, intranet, site...), le bouche-à-oreille positif et de plus en plus par les médias sociaux (LinkedIn, Twitter, Facebook...), elle se rapporte à la promotion des avantages ci-dessous :



(Amber et al. cités par Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Amber et al. cités par Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, 2017 ; Amber et al. cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). Nous nous intéresserons à certains de ces aspects à travers la justice organisationnelle.

La marque employeur se divise en 3 temps :

- l'identification et le développement d'une proposition de valeur aux potentiels futurs collaborateurs (image externe) et aux employés actuels (image interne) ;
- la communication de cette proposition de valeur à l'aide d'outils traditionnels de Marketing ;
- et rendre cohérents ses discours et ses actes pour soigner cette promesse de valeur (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, 2017 ; Collins et al. cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 ; Lievens et al. cités par Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014).

Cette dernière phase s'avère cruciale. En effet, le succès de la marque employeur réside dans la congruence entre sa perception et la réalité. Si l'on observe une inadéquation ou un écart trop important entre la réalité et la marque employeur, la satisfaction des travailleurs et leur engagement se verront diminués impactant donc positivement leur intention de quitter l'entreprise. Nous comprenons donc que l'employeur ne tire aucun avantage à communiquer des promesses intenables (Kristof-Brown et al. cités par Giraud, 2015 ; Mark et Toelken cités par Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, 2017 ; Petit, 2012 ; Porter et Steers cités par Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014).

Ainsi, l'entreprise aurait intérêt à soigner sa marque employeur, en passant par un message clair, cohérent et fidèle à ce qu'elle offre concrètement, afin d'améliorer son attractivité mais surtout de fidéliser ses travailleurs. Il faut être prudent à développer une proposition de valeur ni trop ambitieuse ni trop attractive. L'organisation doit donc placer en priorité l'identification d'écart entre marque employeur interne et marque employeur externe afin d'adapter sa proposition de valeur à la réalité ou d'adapter la réalité à sa proposition de valeur. Pour ce faire, il est recommandé d'intégrer les travailleurs dans le processus de création de la marque employeur. En effet, au-delà d'une possibilité à obtenir leur perception de la marque employeur interne, ce sont des acteurs importants dans sa communication. Une communication qui, de par leurs comportements, discours, témoignages et retours

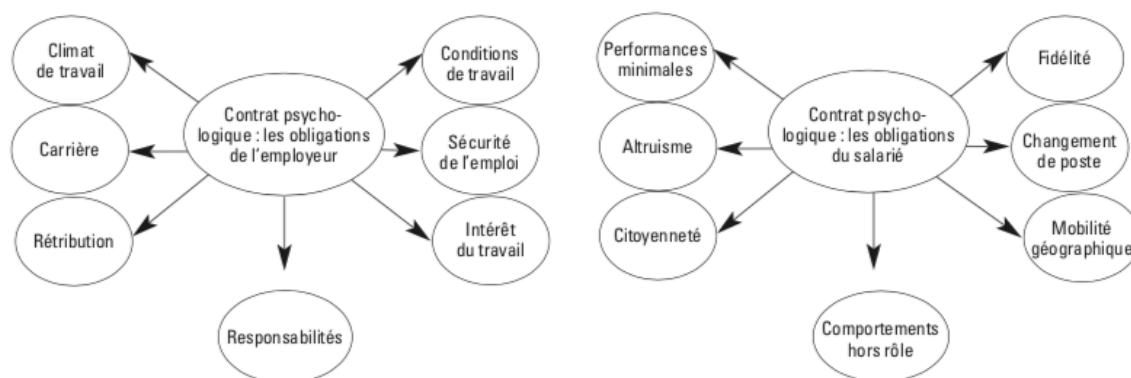
d'expériences, renforce la crédibilité des messages de l'entreprise (Auger & Cossette ; Berthon et al. cités par Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 ; Martin, 2014 ; Petit, 2012).

Nous comprenons donc que de cette marque employeur, il résulte une compréhension de l'identité organisationnelle mais également la perception d'un contrat psychologique (Anderson et al. cités par Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Backhaus et al. cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015).

II. CONTRAT PSYCHOLOGIQUE

Le contrat psychologique, réel outil de gestion agissant comme levier d'action sur la fidélisation des travailleurs, se définit par l'accord implicite entre l'entreprise et le travailleur. Il s'agit plus spécifiquement d'une perception d'obligations, d'attentes ou de promesses réciproques comprises par le travailleur comme convenu entre lui et l'entreprise pour laquelle il travaille (Anderson et al. cités par Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Backhaus et al. cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 ; Mullenbach, 2009 ; Mullenbach, 2010).

À travers la théorie de l'échange social, le contrat psychologique repose sur une norme de réciprocité signifiant donc une rétribution attendue du travailleur en échange de sa contribution. Il semble important de préciser qu'elle ne se rapporte pas aux obligations réciproques émises dans un contrat de travail formel, mais détermine les attentes quant aux facteurs suivants (Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Griffeth, Hom et Gaertner cités par Mullenbach, 2009 ; Mullenbach, 2010 ; Petit, 2012) :



(Mullenbach, 2010).

Les dimensions prédominantes pour les employés sont le climat de travail, la rémunération, l'intérêt du travail et la possibilité de faire carrière au sein de l'entreprise (Mullenbach, 2010). Ces promesses et ces attentes sont formulées de façon plus ou moins explicite en échange du travail fourni mais ont souvent une réelle dimension informelle et interprétative (Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Mullenbach, 2009 ; Mullenbach, 2010). Les employés ne savent donc pas toujours ce qu'ils attendent de l'entreprise pour laquelle ils travaillent en échange de leur contribution et inversement (Sims cité par Mullenbach, 2009).

Comme pour la marque employeur, cette dimension est très importante pour les travailleurs. Si une rupture¹ ou une violation² du contrat psychologique est observée, cela impactera négativement leur satisfaction et leur engagement pouvant susciter un départ (Arnold et al. cités par Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 ; Guerrero et al. cités par Mullenbach, 2009 ; Mullenbach, 2010). La perception d'une violation ou d'une rupture du contrat psychologique peut résulter d'un malentendu lorsque, par exemple, le travailleur a perçu des promesses différentes de son employeur ou d'un renoncement lorsque cette violation est faite de façon délibérée (Herrbach cité par Mullenbach, 2009).

¹ La rupture se rapporte à la perception d'un écart entre les rétributions ou les contributions promises et celles émises (Mullenbach, 2009).

² La violation, elle, se rapporte à la non-perception d'une rétribution en échange d'une contribution (Mullenbach, 2009).

III. RECRUTEMENT

Nous comprenons à travers ce chapitre que le recruteur occupe une place cruciale dans le processus de fidélisation (Bauer et al. cités par El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2014 ; Eisner et al. cités par Brillet, Coutelle & Hulin, 2012 ; Mullenbach, 2009), premier point de contact entre l'entreprise et le potentiel candidat. En effet, si les travailleurs intègrent généralement une entreprise pour sa réputation ou l'image qu'elle reflète, le recruteur leur donnerait l'occasion de construire une perception de l'identité organisationnelle et du contrat psychologique (Brown et al. cités par Pierre & Tremblay, 2012 ; Ewing cité par Charbonnier-Voirin, Laget & Vignolles, 2014 ; Fuller et al. cité par Bertrand & al., 2010 ; Furnham et Taylor cités par Paillé, 2009 ; Kristof-Brown et al. cités par Giraud, 2015 ; Mullenbach, 2010 ; Rynes cité par Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo 2017).

Il est donc important que les recruteurs soient sensibilisés à la marque employeur et au contrat psychologique. En effet, ils peuvent avoir tendance à surestimer ou sous-estimer certains aspects afin d'attirer les candidats potentiels tandis que les travailleurs sont à la recherche de vérité et de transparence. Le recruteur doit donc leur permettre de comprendre ce qu'on attend d'eux et quelles sont les normes de l'entreprise que ce soit au travers des éléments écrits dans le contrat de travail et verbalement à travers le contrat psychologique (El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2014 ; Knox et Freeman cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 ; Mullenbach 2009 ; Roth cité par Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo 2017).

Si le recruteur cherche à répondre aux attentes des travailleurs, il doit surtout offrir une description de l'entreprise et de l'emploi en accord avec la réalité, et ce, à travers les éléments attractifs et les éléments moins attractifs de la fonction. Cela permettra d'augmenter la confiance du candidat mais également d'éviter des déceptions de part et d'autre. Il est donc préférable d'adopter une recherche plus longue et rigoureuse en déterminants au préalable les compétences et comportements attendus des futurs collaborateurs sur une échelle d'indicateurs qualitatifs. Cela permettra de recruter des candidats correspondant aux besoins et aux contraintes de l'entreprise améliorant la qualité des candidatures et augmentant les chances de l'entreprise à avoir un personnel compétent en phase avec ses valeurs (Auger & Cossette, 2015 ; Backhaus et Tikoo cités par Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo 2017 ; Brown et al. cités par

Pierre & Tremblay, 2012 ; Thorsteinson et al. cités par Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo 2017).

Les principales thématiques auxquelles les travailleurs sont sensibles et donc à aborder lors de l'entretien de recrutement sont : la sécurité de l'emploi, le climat de travail ou encore la rétribution (Mullenbach, 2009).

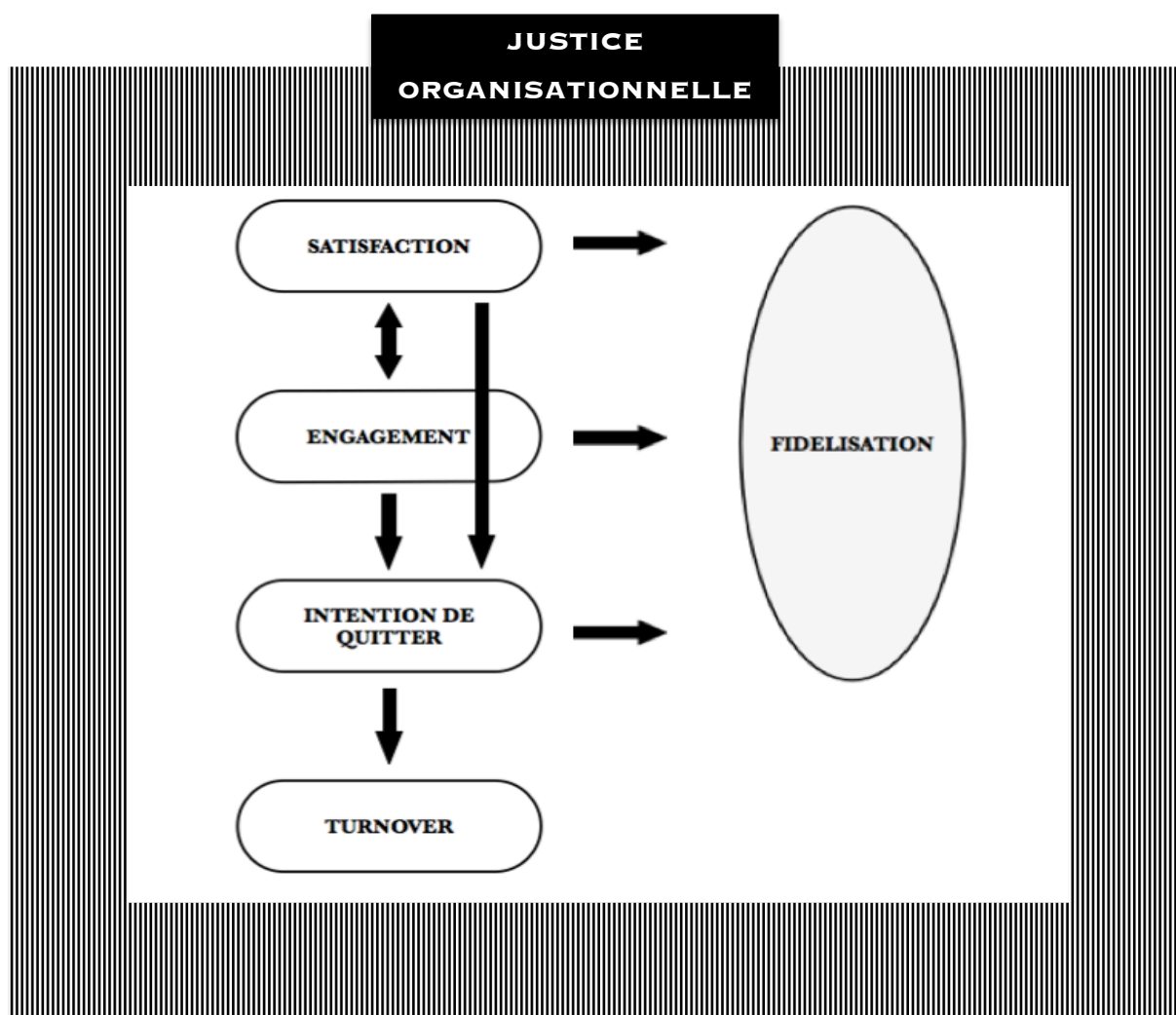
Finally, it is not only about taking care of the employer brand at the moment of recruitment but also in the long term. Without this, workers would become demotivated and disengaged (Robinson et al. cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015). We are now interested in this through the notion of organizational justice.

CHAPITRE IV : JUSTICE ORGANISATIONNELLE

I. JUSTICE ORGANISATIONNELLE

Tout d'abord, il semble important de motiver le choix de cette approche. Si la fidélisation des travailleurs est un sujet très vaste, de nombreux articles scientifiques l'abordent à travers la justice organisationnelle, préoccupation universelle et omniprésente pour les employés. Il s'agit donc de l'un des aspects les importants dans la fidélisation des travailleurs influençant leur confiance, leur satisfaction, leur engagement organisationnel, leur intention de quitter et finalement la rotation du personnel (Bentein & al., 2016 ; Berthon et al. cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 ; Cropanzano et al. cités par Fall & Roussel, 2017 ; Djuatio & Müller, 2011 ; El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2014 ; Jasso et al. cités par Djuatio & Müller, 2011 ; McFarlin et al. cités par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; Bertrand & al., 2010 ; Folger et Cropanzano cités par Tessema & al., 2014 ; Tessema & al., 2014).

Il nous vient alors l'idée d'ajouter à notre modèle la notion de justice organisationnelle :



1. DEFINITION

Comme pour le contrat psychologique, la justice organisationnelle mobilise une notion importante : la norme de réciprocité selon laquelle le travailleur percevant une rétribution en échange de sa contribution agit sous le principe de l'échange social. Si ce ratio est comparé aux collègues, il sera également évalué en comparaison des concurrents (Abid-Dupont & Chandon, 2016 ; Blau cité par Bentein et al., 2016 ; Cropanzano et al. cités par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2014 ; Organ cité par Tremblay & Simard, 2005).

La justice organisationnelle se définit donc par l'appréciation que se font les travailleurs de l'égalité de traitement au sein de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. S'ils estiment être traités de façon juste, cela créera un sentiment d'obligation favorisant leur loyauté mais également des comportements et des attitudes positives. A contrario, s'ils perçoivent une forme d'injustice, leur satisfaction se verrait diminuée (Abid-Dupont & Chandon, 2016 ; Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Blau cité par Bentein et al., 2016 ; Cropanzano et al. cités par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2014 ; Folger et al. cités par Djuatio & Müller, 2011 ; Muhammad cité par Tessema & al., 2014).

Se fondant sur des expériences antérieures, des observations et des anticipations, elle s'intéresse aux règles mises en place qui définissent la répartition ou la prise de décision concernant différents facteurs tels que : la rémunération, les récompenses, les sanctions, les opportunités... (Folger et Cropanzano cités par Tessema & al., 2014).

Finalement, la perception de justice organisationnelle passe sur 3 plans :



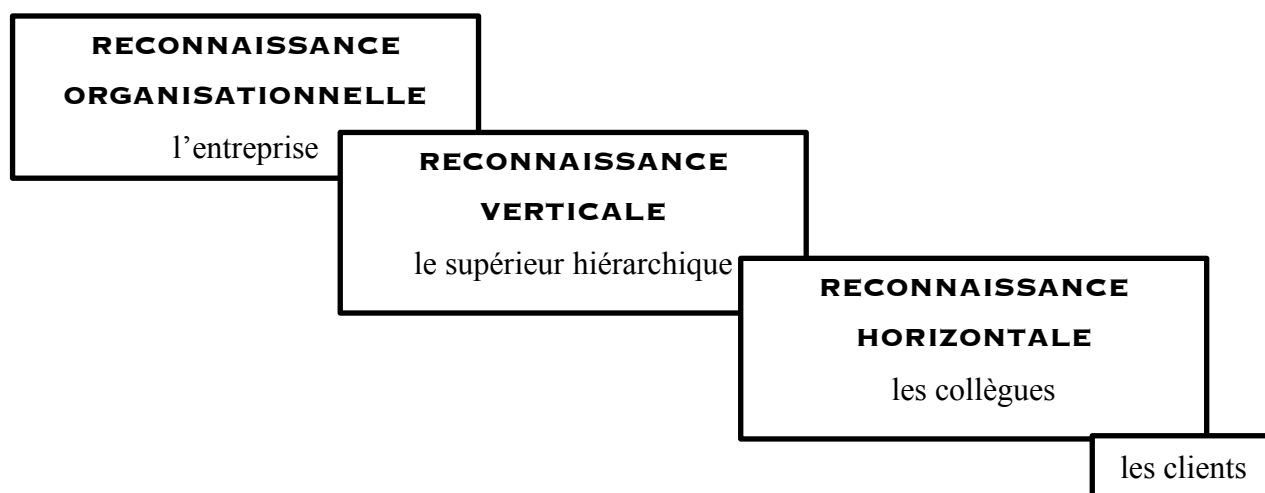
(Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2014 ; Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; Tessema & al., 2014).

2. RECONNAISSANCE

Avant de développer la notion de justice organisationnelle, il est important de s'intéresser au concept de reconnaissance pouvant être perçu à travers ses dimensions et impactant positivement la satisfaction des travailleurs, leur engagement et donc leur fidélité (Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Brun & Dugas, 2005 ; Simard et al. cités par Fall, 2018 ; Tremblay & Simard, 2005).

La reconnaissance répond au sentiment de justice dans la dynamique d'échange social. En effet, elle se définit par une rétribution prenant une valeur¹ affective, concrète ou financière émise « *à la suite d'une action ou d'une attitude [...] qui constitue un effort méritant d'être relevé* » (Bourcier, Palobart cités par Brillet, Coutelle & Hulin, 2013, p. 4 ; Brun & Dugas, 2005 ; Siegrist et al. cités par Fall, 2018 ; Tremblay & Simard, 2005 ; Vroom et al. cités par Brillet, Coutelle & Hulin, 2013).

S'exprimant sur un champ vaste, elle peut être émise par différents acteurs et différents moyens :



¹ « confirmation par autrui de la conviction acquise par un individu de sa propre valeur, à l'issue de différents processus d'évaluation » (Renault cité par Brillet, Coutelle & Hulin, 2013, p. 4).

TYPES DE RECONNAISSANCE	MODES D'EXPRESSION
FORMELLE	• système de primes • entretiens • évaluations
INFORMELLE	• discussions • remerciements • considération
INDIVIDUELLE	• identifier les attentes et spécificités de chacun
COLLECTIVE	• permettre aux individus de comprendre leur intérêt et le sens de leur travail.
MATÉRIELLE	• salaire • primes • avantages en nature
IMMATÉRIELLE	• réunions • remerciements • discussions informelles

(Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Tremblay & Simard, 2005).

Nous allons nous y intéresser à travers les différentes dimensions de la justice organisationnelle.

II. JUSTICE DISTRIBUTIVE

Dans un premier temps, nous allons développer le concept de justice distributive, notion des plus importantes dans le processus de fidélisation des travailleurs (Berthon et al. cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 ; Bertrand & al., 2010 ; Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Djuatio & Müller, 2011).

La justice distributive fait référence à la façon dont les travailleurs perçoivent les décisions managériales sur le plan de la distribution des ressources (salaire, primes, promotions...) en échange des contributions apportées. Elle s'exprime donc par une distribution des ressources équitables en comparaison de références internes et externes (Adams & Homans cité par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Djuatio & Müller, 2011 ; El Akrimi et al. cités par Fall & Roussel, 2017 ; Fall, 2018 ; Folger et Konovsky cités par Tessema et al., 2014 ; Tremblay & Simard, 2005).

La **reconnaissance** par la justice distributive se rapporte à une véritable réflexion de la part de l'entreprise dans la structure et la composition du système de rémunération et de récompense afin que celui-ci soit attractif (Ambrose et Arnaud cités par Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Brun & Dugas, 2005 ; Greenhaus et al. cités par Giraud, 2015 ; Petit, 2012 ; Pierre & Tremblay, 2012 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012). Cela passe par : l'offre d'un salaire correspondant au niveau de compétence et au niveau du poste occupé par celui-ci ; et être au niveau de la concurrence quant à la proposition de rémunération (Djuatio & Müller, 2011 ; Igalens & Tillou, 2012 ; Pierre & Tremblay, 2012 ; Siegrist cités par Fall, 2018). Il s'agit également de veiller à la cohérence interne afin d'éviter toute forme de favoritisme concernant la distribution des ressources en comparaison aux collègues (Fall, 2018).

III. JUSTICE PROCÉDURALE

La justice procédurale, elle, concerne la perception de règles et de procédures déterminant les résultats de distribution des ressources. Celles-ci doivent être connues, explicites, cohérentes et impartiales. Elle s'exprime donc en termes d'égalité des chances (El Akremi et al. cités par Fall & Roussel, 2017 ; Leventhal et al. cités par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; Leventhal cité par Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Tremblay & Simard, 2005).

Cette dimension de la justice organisationnelle participe grandement au concept de **reconnaissance**. En effet, si l'entreprise peut exprimer son respect aux travailleurs donnant lieu au développement d'un sentiment de « valeur de soi » à travers la justice procédurale, la perception de procédures injustes, elle, amènerait les travailleurs à ne pas se sentir dignes aux yeux de l'entreprise causant un sentiment de ne pas être membre à part entière de l'entreprise (Bentein et al., 2016)

Parmi les pratiques RH mobilisant la reconnaissance par la perception de justice procédurale, nous retrouvons :

- les possibilités de promotion,
- les opportunités de développement,
- l'évaluation de la performance,
- l'implication décisionnelle en donnant la possibilité aux travailleurs de contester les décisions,
- donner la possibilité aux travailleurs à l'élaboration des règles et procédures

(Berthon et al. cités par Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2015 ; Brun & Dugas, 2005 ; Fall, 2018 ; Martin, 2014 ; Shapiro et Brett cités par Fall & Roussel, 2017 ; Tremblay & Simard, 2005). Concernant les opportunités de développement et d'évolution, elles s'avèrent être très importantes pour les travailleurs, et ce, au travers d'une politique organisationnelle où la gestion de carrière est individualisée et adaptée à chacun (Abid-Dupont & Chandon, 2016 ; Brillet, Coutelle & Hulin, 2013).

Finalement, afin que cette reconnaissance soit perçue, il est important de clarifier les normes organisationnelles et de sensibiliser les travailleurs aux dispositifs de reconnaissance dans les procédures afin qu'ils puissent les identifier (Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Brun & Dugas, 2005 ; Tremblay & Simard, 2005).

IV. JUSTICE INTERACTIONNELLE

En définitive, la perception de justice interactionnelle est cruciale dans le développement de la fidélisation des travailleurs (Biétry & Creusier, 2015 ; Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Dagenais-Desmarais & al., 2013 ; Djuatio & Müller, 2011 ; Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; Paillé, 2009). En effet, avec la justice distributive non financière, il s'agit de la dimension influant le plus le sentiment de reconnaissance des travailleurs (Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Fall, 2018).

1. MANAGEMENT

La perception justice interactionnelle se rapportant à l'évaluation du traitement interpersonnel, se fait, dans un premier temps, à travers la relation au supérieur hiérarchique. Jouant donc un rôle primordial dans le processus de fidélisation des travailleurs, il doit veiller à sa communication et aux explications données quant aux décisions managériales. En effet, s'il est perçu comme équitable, il impactera la perception de l'organisation de par les individus la considérant comme juste et digne de confiance (Abid-Dupont & Chandon, 2016 ; Bies et Moag cités par Fall, 2018 ; Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2014 ; Giraud, Roger et Thomines cités par Abid-Dupont & Chandon, 2016, Tyler et al. cités par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; Tremblay & Simard, 2005).

Pour ce faire, la perception de justice interactionnelle passe par une qualité de relation avec le manager à travers les dimensions de justice informationnelle et interpersonnelle (Colquitt et al. cité par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009).

Dans un premier temps, la **justice informationnelle** se rapporte à la capacité du supérieur à communiquer les informations. Chargé de mettre en œuvre les stratégies, les procédures et les pratiques, il doit être capable d'être une source d'explication et d'information par une communication claire, honnête et donnée au bon moment (Auer et al. cités par El Akremi, Ikram Nasr & Richebé, 2014 ; Colquitt et al. cité par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; Colquitt cité par Fall & Roussel, 2017 ; Colquitt cité par Fall, 2018 ; Giraud, Roger & Thomines, 2012 ; Tremblay & Simard, 2005 ; Wayne et al. cités par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009).

Dans un second temps, la **justice interpersonnelle** s'intéresse à la qualité des relations se faisant par un traitement digne et respectueux de la part du supérieur. Évaluée par les travailleurs, elle se base sur l'empathie, l'honnêteté, la courtoisie, la politesse et le respect du supérieur (Bies et al. cités par Tessema et al., 2014 ; Colquitt cité par Fall & Roussel, 2017 ;

Colquitt et al. cité par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; Fall, 2018 ; Wayne et al. cités par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; Tremblay & Simard, 2005).

2. COLLEGUES

Le sentiment de justice interpersonnelle passe également par la qualité de la relation aux collègues et plus particulièrement par l'équité perçue du traitement interpersonnel (Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; Tremblay & Simard, 2005 ; Wayne et al. cités par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009).

Malgré une proximité psychologique, une absence de structure claire d'autorité et une absence de définition formelle des obligations mutuelles, la norme de réciprocité y joue un rôle d'autant plus important. En effet, si les travailleurs perçoivent un traitement équitable, une valorisation de leurs contributions, du respect ainsi qu'un souci de leur bien-être de la part de leurs collègues, ils répondront par des comportements bénéfiques au groupe (Lavelle et al. cités par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009 ; Mohamed Ikram Nasr et al., 2009).

Il est donc important de mettre un véritable dispositif de **reconnaissance** à travers des échanges, du soutien, une accessibilité et de l'entraide et ce, que ce soit de la part des collègues ou du supérieur (Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Brun & Dugas, 2005 ; Fall, 2018 ; Honneth cité par Brillet, Coutelle & Hulin, 2013 ; Simard et al. cités par Fall, 2018)

Finalement, il semble important de noter que comme nous avons pu voir à travers la marque employeur, les travailleurs peuvent être influencés par l'expérience de justice de leurs collègues. De ce fait, si un travailleur estime que ses collègues vivent des événements justes, il évaluera positivement la justice organisationnelle dans l'entreprise pour laquelle il travaille (Colquitt et al. cité par Mohamed Ikram Nasr et al., 2009).

CONCLUSION

Pour bon nombre d'entreprises, la fidélisation des employés est un enjeu organisationnel des plus importants. Au-delà d'avoir un impact positif sur la satisfaction et l'engagement des travailleurs, elle présente de grands intérêts aux yeux des employeurs. La fidélisation permet de limiter les coûts, contrairement aux idées reçues ; d'accroître la performance organisationnelle ; ou encore, de par le maintien de la connaissance, conserver un avantage concurrentiel.

Parmi les populations visées par les politiques de fidélisation, nous retrouvons des personnes-clés, des talents professionnels ou encore des employés en début de carrière. Nous comprenons donc que l'entreprise ne cherche pas à fidéliser tous ses travailleurs car un taux de turnover égal à zéro engendre des retombées négatives telles qu'un frein à l'arrivée du « sang neuf ».

Après nous être penchée sur les différents enjeux organisationnels, nous avons observé à travers la littérature scientifique que l'entreprise peut agir sur de nombreux leviers d'action afin de retenir ses employés. Nous avons décidé de nous intéresser à la marque employeur et à la justice organisationnelle qui influencent fortement la satisfaction et l'engagement des travailleurs.

La marque employeur se traduit par une communication organisationnelle quant aux avantages fonctionnels, économiques et psychologiques et permet d'avoir une compréhension de l'identité de l'entreprise. Si celle-ci met généralement l'accent sur sa plus-value organisationnelle, son succès réside dans une congruence entre sa perception et la réalité, en passant donc par un message clair, cohérent et fidèle à ce qu'elle offre réellement.

De la marque employeur ne résulte pas seulement une compréhension de l'identité organisationnelle, mais également la perception d'un contrat psychologique, réel outil de gestion agissant sur la fidélisation des travailleurs. Se basant sur la théorie de l'échange social, la genèse du contrat psychologique provient d'une compréhension d'une norme de réciprocité selon laquelle le travailleur, en échange de sa contribution, attend une rétribution de la part de son employeur. Le recruteur joue un rôle essentiel dans la perception de la marque employeur et la formation du contrat psychologique. En tant que premier point de contact entre l'entreprise et le candidat, il doit veiller à répondre aux attentes des employés, à la recherche de vérité et de transparence en offrant une description de la fonction et de l'entreprise en accord avec la réalité.

L'entreprise peut également agir sur la perception de justice organisationnelle, préoccupation universelle omniprésente chez les employés. Se définissant par une appréciation des travailleurs quant à l'égalité de traitement, elle repose sur trois dimensions : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. À travers celles-ci, la justice organisationnelle permet de manifester une reconnaissance envers les travailleurs, fortement sensible à ce concept répondant à la norme de réciprocité.

Dans un premier temps, la justice distributive, se rapportant à la distribution des ressources, permet à l'entreprise de manifester une forme de reconnaissance envers les travailleurs, et ce, par l'élaboration d'une véritable réflexion quant à la composition d'un système de rémunération et de récompense attractif. Cette reconnaissance passe par une proposition de rémunération correspondant au niveau de compétences du salarié et une cohérence interne mais également externe. Si la justice distributive est généralement abordée en termes de rétribution financière, elle s'intéresse également aux récompenses socio émotionnelles telles que des remerciements, des discussions, du respect...

Dans un second temps, la justice procédurale s'intéresse à la perception de règles et procédures quant à la distribution des ressources. La reconnaissance envers les employés s'exprime en termes d'égalité des chances sur le plan des possibilités de développement, d'implication décisionnelle ou dans l'élaboration des règles et procédures. Quant à cette dimension, il est important de mettre en exergue les normes organisationnelles afin que les travailleurs puissent discerner cette forme de reconnaissance.

Finalement, la justice interactionnelle, se traduisant par l'évaluation du traitement interpersonnelle, se partage en deux perspectives. D'une part, à travers la justice informationnelle, les travailleurs évaluent la capacité du supérieur à être une source d'information et d'explication claire et honnête. D'autre part, la justice interpersonnelle se rapporte à la disposition du supérieur à traiter ses collaborateurs avec dignité et respect. Cette deuxième perspective peut également se manifester dans la relation aux collègues par un traitement équitable et du respect. La reconnaissance se manifeste, à travers la justice interactionnelle, par des échanges, du soutien, une accessibilité et de l'entraide.

En conclusion, l'entreprise aurait tout intérêt à élaborer une véritable réflexion quant à sa marque employeur et à mettre en place un réel dispositif de reconnaissance à travers la perception de justice organisationnelle en vue de fidéliser ses travailleurs.

PARTIE PRATIQUE

CHAPITRE I : METHODOLOGIE

Après avoir exploré la littérature scientifique, nous allons à présent étudier le terrain.

1. PRESENTATION DE L'ENTREPRISE¹

Tout d'abord, il semble important de planter le contexte organisationnel auquel nous allons nous intéresser.

En 1980, Ingenico Group, entreprise française spécialisée dans le design et la production de terminaux de paiements électroniques, a été créée par Jean-Jacques Poutrel et Michel Malhouitre. Ingenico Group est aujourd'hui leader mondial dans le paiement sans frontière.

Cette entreprise offre un éventail de services et de solutions permettant aux marchands d'éliminer la complexité des paiements ainsi que la possibilité pour les clients de faire des achats rapides et sécurisés. Sa volonté est de faciliter aux entreprises la transition des ventes multicanales grâce à une gamme complète de terminaux intelligents, de services de paiement et de solutions mobiles, couvrant les canaux en magasin, en ligne à l'échelle mondiale.

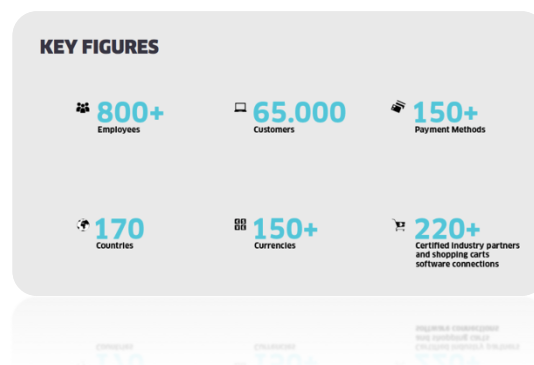
Son évolution dans le monde du travail s'acte à travers 3 dates :

- En 2008, Ingenico devient leader mondial dans la production de terminaux de paiement.
- En 2013, Ingenico acquit Ogone leader européen en tant que prestataire de services en ligne.
- En 2014, Ingenico devient Ingenico Group, avec trois marques commerciales : Ingenico Terminaux Intelligents, Ingenico ePayments et Ingenico Solutions Mobiles.

La division à laquelle nous nous intéressons est Ingenico e-Payments, proposant un commerce en ligne et mobile. Ingenico e-Paiements permet de connecter les commerçants et les consommateurs et ce, offrant la possibilité aux entreprises du monde entier d'aller au-delà des frontières actuelles. Grâce à son analyse avancée des données, aux solutions de gestion de la fraude qu'elle propose et à son expertise en commerce transfrontalier, cette entreprise aide les commerçants à optimiser leur activité et à pénétrer de nouveaux marchés dans le monde entier.

¹ (Ingenico, 2018).

Ingenico se spécialise dans la partie la plus critique de la vente en ligne - le processus de paiement. Cela signifie que les entreprises recourant à ses services peuvent se concentrer sur leur gestion¹ en toute confiance en sachant qu'ils peuvent offrir à leurs clients un moyen de paiement transparent et sûr.



Son approche multisectorielle apporte des solutions et des services adaptés à chaque secteur lui permettant d'être le partenaire de confiance de grandes institutions financières, de fournisseurs de services, des distributeurs mondiaux et des petits commerçants.



2. INSTRUMENT D'INVESTIGATION

Afin d'étudier notre sujet de recherche, nous avons décidé de réaliser des entretiens semi-directifs avec des membres de l'entreprise. Ce choix s'explique par une envie de rencontrer en personne ces employés afin qu'elles puissent nous partager leurs connaissances quant à notre thématique de recherche mais également leur expérience personnelle. Cela nous a également permis, au besoin, d'approfondir certains points.

3. PRESENTATION DE L'ECHANTILLON ET CONDITIONS DE PASSATION

La population à laquelle nous nous sommes intéressée se divise en 3 groupes-cibles ce qui nous a permis de recueillir différents points de vue organisationnels. Nous avons interviewé différents membres des Ressources Humaines, des personnes issues du management et des employés.



Nous avons donc rencontré un recruteur, deux Business Partner issus du département des Ressources Humaines, un Manager et un Team Leader provenant de départements différents ainsi que leurs employés. La rencontre de ces neuf personnes, aux profils différents, nous a permis d'objectiver les informations recueillies.

4. CONDITIONS DE PASSATION

Nous avons réalisé un guide d'entretien adapté à chaque fonction et reprenant les différents thèmes de notre recherche : les intérêts de la fidélisation, la marque employeur ou encore la perception de la justice organisationnelle (voir annexe 1). Dans un premier temps, les travailleurs issus du département des Ressources Humaines nous ont permis d'observer les pratiques organisationnelles mises en place afin de fidéliser les employés à travers nos deux principaux concepts. Dans un second temps, le management nous a éclairée quant à son rôle dans ce processus. Finalement, à travers le récit des employés, nous avons pu comprendre leurs attentes de la part de l'entreprise pour laquelle ils travaillent et si celles-ci étaient rencontrées.

CHAPITRE II : ANALYSE DES DONNEES RECUEILLIES

I. ANALYSE VERTICALE

Dans un premier temps, l'analyse verticale nous permettra de résumer les entretiens réalisés au regard des différents thèmes abordés.

1. RESSOURCES HUMAINES

1.1. RECRUTEUR

PRÉSENTATION

Travaillant pour Ingenico depuis plus de deux ans, Marc exécute différentes tâches liées à sa fonction de recruteur. Cela va de la prise en charge des demandes de recrutement à l'offre d'emploi aux candidats. En collaboration avec ses collègues travaillant dans le département Marketing, il est également responsable de la marque employeur externe et est impliqué dans différents projets.

FIDELISATION

Marc nous présente comme principal intérêt à fidéliser ses travailleurs : le maintien de la connaissance à disposition de l'entreprise, réel avantage concurrentiel.

MARQUE EMPLOYEUR

Selon lui, la fidélisation des employés commence par le recrutement. En effet, il s'agit d'être transparent afin de permettre aux futurs collaborateurs d'avoir une image claire de l'entreprise. Afin d'y parvenir, il s'inspire de sa propre expérience mais également de celle de ses collègues.

« Tu parles à tes collègues aux Ressources Humaines, mais aussi aux autres collègues et comment ils perçoivent de façon interne comment ça va et tu utilises leurs mots et les éléments qu'ils te donnent. »

Le recruteur tente donc d'être le plus transparent concernant les thématiques suivantes : l'environnement de travail, la culture d'entreprise, les valeurs, le management, les collègues, les possibilités d'évolution...

« Je veux être honnête parce que si je ne le suis pas, si j'engage quelqu'un à qui [...] j'ai vendu l'entreprise un peu trop alors les gens quitteront l'entreprise. »

Lors du processus de recrutement, la présence du manager est importante, et ce, pour différentes raisons. Tout d'abord, cela permet d'avoir deux points de vue laissant place au dialogue. De

plus, il permet de donner une description de la fonction s'approchant le plus de la réalité, et ce, en mentionnant également les points négatifs du poste. Enfin, le manager et le candidat peuvent vérifier leur compatibilité en exprimant leurs attentes mutuelles.

Lors des entretiens de départ, d'autres points sont abordés tels que les raisons qui ont poussées au départ ou encore l'évaluation de l'entreprise. Cela permet à Ingenico de mettre en lumière certains problèmes lui donnant l'opportunité de prendre des dispositions.

JUSTICE DISTRIBUTIVE

La question de la rémunération prend une place importante dans la fidélisation des travailleurs. Ingenico tente donc de proposer un package salarial compétitif lui permettant de se démarquer de ses concurrents. Lors de ses propositions salariales, le recruteur accorde une réelle importance à la cohérence interne.

« Pour la plupart des positions, tu as au moins une ou plusieurs personnes de la team qui font un rôle similaire et bien sûr tu ne peux pas offrir à la personne A par exemple 2 000 euros et à la personne B 5 000 parce que les gens parlent. »

JUSTICE PROCÉDURALE

De manière générale, la reconnaissance est une notion importante pour l'entreprise. Dans un premier temps, elle s'exprime lors des évaluations. En début d'année, les employés mettent en place des objectifs personnels en accord avec leur manager. En fin d'année, le travailleur émet une auto-évaluation qu'il va comparer avec son manager. S'il y a désaccord, un réel processus de discussion permettra d'arriver à un consensus aboutissant à une évaluation finale. Celle-ci est directement liée à un éventuel bonus et/ou une promotion.

La reconnaissance se manifeste également par des opportunités de développement. S'il est important de former correctement ses travailleurs, il est également primordial de les laisser évoluer au sein de l'entreprise. Malgré l'absence d'un plan de carrière formel, une cartographie des différentes fonctions est mise en place afin de définir les différentes opportunités que ce soit horizontalement ou verticalement. Avec l'accord des Ressources Humaines, les travailleurs peuvent également bénéficier de formations internes ou externes

« Chaque département a son budget formation qu'ils peuvent utiliser comme ils veulent pour leurs employés. Parfois, ils font des teams buildings [...] ou des formations individuelles. »

JUSTICE INTERACTIONNELLE

Finalement, l'importance de la sphère communicationnelle, du respect, du feedback et de la reconnaissance de la part du management est mise en avant.

Malgré une responsabilisation de chacun, l'accent est également mis sur la capacité à travailler en équipe signifiant un certain niveau de maturité. Les travailleurs doivent se soucier de leurs collègues et leur permettre de compter sur eux.

1.2. BUSINESS PARTNER

PRÉSENTATION

Daniel travaille depuis plus d'un an pour Ingenico. S'il a intégré cette entreprise dans le cadre d'un projet, il occupe actuellement le poste de Business Partner dont le rôle se rapporte au développement stratégique du département des Ressources Humaines.

FIDÉLISATION

Selon lui, les intérêts pour Ingenico à fidéliser ses employés sont les suivants : réduire les coûts organisationnels et maintenir la connaissance à disposition de l'entreprise.

MARQUE EMPLOYEUR

Pour Daniel, il est important d'offrir une marque employeur externe et interne en cohérence, et ce, en impliquant les travailleurs dans sa formation.

« On veut essayer de créer une atmosphère où les employés eux-mêmes sont des ambassadeurs de l'entreprise. »

Il organise des entretiens de départ permettant de recueillir des informations quant aux raisons ayant poussé les travailleurs à quitter l'entreprise. Si des motifs sont redondants, des initiatives sont alors prises.

Ingenico a pour projet de mettre en place une enquête trimestrielle se faisant de façon anonyme. Celle-ci permettra de jauger la satisfaction des travailleurs quant à leur employeur.

« On va demander aux employés chaque trimestre : recommanderiez-vous Ingenico comme un employeur de choix ? »

JUSTICE DISTRIBUTIVE

L'entreprise a également pour ambition d'élaborer un système de rémunération transparent.

« Ça ne veut pas dire qu'on sait combien quelqu'un [...] gagne, mais on [...] peut facilement trouver le poids d'un rôle. »

JUSTICE PROCÉDURALE

En raison du contexte organisationnel changeant, il est difficile de proposer un plan de carrière prédéfini aux travailleurs. Cependant, il existe de nombreuses possibilités de mobilité interne.

Il est important pour l'entreprise que les travailleurs se responsabilisent quant à leur évolution professionnelle.

« On essaie de trouver des solutions pour quand même donner des opportunités. »

« Pour nous, c'est très important d'avoir des employés qui [...] prennent des initiatives. »

En ce qui concerne l'appréciation des travailleurs, le département des Ressources Humaines les évalue annuellement afin de mettre en évidence les talents de l'entreprise. Cela permettra de leur proposer des formations pour qu'ils puissent évoluer en interne.

« La formation c'est quelque chose que les gens trouvent très important. »

Ingenico a également pour projet de mettre en place un système d'évaluation à 360° permettant d'impliquer les travailleurs dans ce processus.

JUSTICE INTERACTIONNELLE

Finalement, Daniel nous apprend que des initiatives sont prises lorsque les travailleurs estiment faire preuve d'injustice de la part de leurs collègues.

« J'ai eu un entretien avec quelqu'un qui [...] a vraiment eu une influence négative dans l'équipe [...] parce qu'il ne fait rien du tout [...]. On lui a donné un official warning. [...] On a aussi communiqué au team qu'il avait eu un official warning comme ça le team sait qu'on fait des choses parce que ça a aussi un impact surtout sur leur bien-être au travail. »

1.3. BUSINESS PARTNER

PRÉSENTATION

Sara occupe le poste de Business Partner au sein de l'entreprise Ingenico. Sa fonction s'intéresse principalement à la prise en charge des demandes des employés en termes de compétences non techniques.

FIDÉLISATION

Selon elle, la fidélisation, permettant de diminuer le turnover, limite les coûts organisationnels en termes de recrutement et de formation. Elle offre également la possibilité à l'entreprise de maintenir la connaissance en son sein. C'est pour ces raisons qu'Ingenico crée une réelle réflexion autour du processus de fidélisation des travailleurs.

MARQUE EMPLOYEUR

Au-delà de la prise en charge des demandes des employés, Sara organise des entretiens de départs suite à la démission de certains travailleurs. Les informations recueillies lors de ces rencontres permettent de mettre en évidence les raisons ayant poussé au départ. Si celles-ci sont redondantes, des mesures seront alors prises.

JUSTICE DISTRIBUTIVE

Un benchmarking régulier est mis en place afin de s'assurer que les rémunérations proposées aux travailleurs sont alignées sur la concurrence.

L'équipe des Ressources Humaines a différents projets autour de la rémunération :

Dans un premier temps, elle aimerait offrir un système de récompense, et ce, afin qu'il réponde au besoin des travailleurs.

Dans un second temps, elle a pour projet de se concentrer sur la cohérence interne concernant les intitulés de fonctions et en termes de rémunération...

JUSTICE PROCÉDURALE

Selon elle, les employés ont une réelle opportunité de bénéficier d'une mobilité interne, et ce, s'ils se responsabilisent par rapport à leur carrière organisationnelle.

« C'est une société qui offre la chance aux gens. Tu as l'opportunité si tu fais tes preuves, de pouvoir évoluer. »

L'équipe des Ressources Humaines organise annuellement une évaluation du personnel afin de mettre en évidence les hauts potentiels. Cela leur permet de proposer aux travailleurs des plans de formation afin d'évoluer en interne.

Elle a également pour projet de mettre en place un processus d'évaluation à 360° impliquant donc les travailleurs.

« Toutes les personnes pourraient être impliquées et ça aussi, c'est important pour la rétention. Ça montre une implication de tout le monde à tous les niveaux dans le fonctionnement de la société ».

JUSTICE INTERACTIONNELLE

Finalement, différentes initiatives sont mises en place afin d'impacter positivement les relations de travail telles que l'opportunité d'organiser des dîners d'équipes ou encore des teams buildings.

2. MANAGEMENT

2.1. MANAGER

PRESENTATION

Travaillant depuis 5 ans pour Ingenico, Laurent est passé de la fonction de Team Leader au sein du Customer Care à Manager pour les consultants techniques. Son rôle actuel est de gérer et d'insuffler une vision à une équipe de 15 travailleurs.

FIDÉLISATION

Selon lui, la fidélisation des travailleurs est primordiale. Elle permet de disposer d'un pool de candidats interne ayant une connaissance approfondie des outils, des produits et de la clientèle de l'entreprise.

MARQUE EMPLOYEUR

Ayant une expérience dans le recrutement, ce manager prend une part importante lors des entretiens d'embauche. Son rôle est de peindre l'image la plus réelle de l'entreprise et de la fonction pour laquelle le candidat postule. Lors de cette rencontre, il accorde également une importance à la personnalité du candidat, et ce, en vue de vérifier sa compatibilité avec l'entreprise.

Il décrit la reconnaissance comme une valeur importante pour l'entreprise, et ce, à travers différentes dimensions.

JUSTICE DISTRIBUTIVE

La plupart de ses travailleurs sont généralement issus d'autres départements. Ceux-ci gagnent différents avantages à travailler pour ce service tels que : des frais de représentation mensuelle, un véhicule de société ou encore abonnement téléphonique.

JUSTICE PROCÉDURALE

Concernant les décisions et les orientations managériales, elles sont basées sur les informations récoltées auprès du personnel et doivent être clairement exprimées.

Dans un premier temps, la reconnaissance peut s'exprimer lors des évaluations. En effet, si celles-ci sont positives, les travailleurs peuvent bénéficier d'un réajustement salarial.

Dans un second temps, elle peut se manifester à travers des possibilités d'évolutions. En effet, pour Ingenico, le développement des compétences des travailleurs est une préoccupation centrale. Cette entreprise met donc à disposition des travailleurs des formations internes ou externes facilitant la mobilité.

« C'est une entreprise où on est récompensé entre guillemets à partir du moment où on est proactif et on a envie de donner, on reçoit aussi en retour. »

Finalement, les travailleurs peuvent prendre part au mécanisme décisionnel, et ce, en émettant leurs avis sur les orientations et décisions managériales. Au sujet de leur rémunération, par exemple, il y a eu un réel processus de discussion concernant d'éventuelles commissions de vente. Si une partie de l'équipe était pour, la majorité était contre débouchant sur une décision négative.

JUSTICE INTERACTIONNELLE

Ce manager décrit son style avec les mots suivants : une véritable écoute, une place à la discussion, une aide, une ouverture d'esprit et du respect. Il affirme avoir un rôle important dans le processus de reconnaissance. Selon lui, il doit reconnaître directement les contributions de ses employés.

« Le faire [...] au moment où la pression redescend, au moment où le stress du travail est encore intense... Savoir montrer à ce moment-là qu'on a vu ce que la personne a fait et qu'on l'apprécie à sa juste valeur. C'est comme ça qu'on rémunère le mieux les employés. »

« Quand un employé a besoin de parler, c'est toujours lui donner une écoute [...] avec un focus complet, c'est-à-dire ne pas être en train de taper sur son clavier en même temps que la personne parle [...]. C'est [...] vraiment montrer à l'employé que quand il a besoin de s'exprimer il est écouté de A à Z. »

Il met une également une notion importante en évidence : la confiance qui passe, entre autres, par une fiabilité lors de l'émission de promesses.

Finalement, il doit être facilitateur de la dynamique de groupe afin de cultiver une véritable cohésion d'équipe se traduisant par une bonne ambiance et de l'entraide.

2.2. SIMON

PRÉSENTATION

Travaillant depuis 5 ans pour Ingenico, Simon est passé par différentes fonctions. Tout d'abord, il a été assistant comptable durant 3 ans pour ensuite intégrer l'équipe Collect en tant qu'agent. À la suite de départ de son ancien Team Leader, il a repris cette fonction.

Son rôle consiste à gérer une équipe dont la tâche principale est la prise en charge du « boarding » de certains marchands. Ayant une équipe en sous-effectif, il ne peut pas exercer pleinement son rôle de Team Leader.

FIDÉLISATION

La fidélisation des travailleurs, permettant de maintenir la connaissance, est primordiale pour lui. À l'inverse, une rotation trop importante du personnel engendre des coûts en termes de formation, par exemple.

MARQUE EMPLOYEUR

Selon lui, le fait de parler positivement d'Ingenico permet de donner une bonne image de l'entreprise pour laquelle on travaille.

Lors des entretiens de recrutement, il aime observer les candidats et accorde une réelle importance à son ressenti.

JUSTICE DISTRIBUTIVE

Concernant la distribution des ressources, deux employés lui ont fait remarquer une différence de rémunération malgré une même fonction. Il a pour objectif de résoudre cette incohérence.

« Je remarque que, par exemple, 4 personnes qui font le même travail n'ont pas le même bonus, n'ont pas la même paie... Donc c'est dans l'agenda de mettre tout à niveau. Il y a quand même des grosses différences. »

JUSTICE PROCÉDURALE

Simon nous apprend qu'au sein de son département, il y a peu de possibilités d'évolution. Cependant, cela n'a pas empêché deux de ses travailleurs d'évoluer horizontalement.

Selon lui, la reconnaissance des travailleurs peut se faire à travers les évaluations annuelles.

JUSTICE INTERACTIONNELLE

Concernant l'aspect relationnel, il estime ne rien faire de particulier afin de maintenir une bonne relation avec ses employés. Il nous parle de reconnaissance au quotidien par des remerciements.

« Je pense qu'un simple merci est suffisant [...] mais je n'exagère pas. Je ne vais pas acheter des fleurs ou une bouteille de vin mais je suis reconnaissant quand ils ont fait quelque chose.

Je ne considère pas ça comme naturel. »

Il estime également ne rien faire de particulier afin de maintenir une bonne relation entre collègues. Conformément à ses propos, la bonne entente et la cohésion sont des valeurs qui se sont mises en place d'elles-mêmes. Selon lui, l'entreprise devrait tout de même davantage s'investir dans ce domaine.

« Je pense qu'on pourrait encore faire plus. On pourrait de temps en temps organiser une soirée ou des choses comme ça [...]. Malheureusement, dans la société, on ne donne pas

assez de liberté et de budget pour ça ».

3. AGENTS

3.1. EMMANUELLE

PRÉSENTATION

Depuis 2 ans, Emmanuelle travaille pour Ingenico au sein de l'équipe Collect. Son rôle, en tant que Vendor Application Manager, est de contrôler le « boarding » de certains marchands.

MARQUE EMPLOYEUR

Si Emmanuelle a postulé chez Ingenico, c'est parce que l'entreprise pour laquelle elle travaillait ne lui proposait plus de stabilité.

Lors de l'entretien de recrutement, la culture d'entreprise lui a été présentée comme ouverte avec une accessibilité aux supérieurs hiérarchiques. Elle peut affirmer que l'entreprise et sa fonction lui ont été décrites de manière transparente.

JUSTICE DISTRIBUTIVE

Concernant sa rémunération, elle estime qu'elle correspond aux efforts et aux compétences qu'elle investit quotidiennement. De plus, elle bénéficie d'avantages tels que l'assurance groupe ou encore les chèques repas.

JUSTICE PROCÉDURALE

D'après elle, la reconnaissance passe par l'évaluation. Au sein d'Ingenico, chaque année, une évaluation est émise en lien avec une éventuelle évolution du salaire des employés.

L'une des principales reconnaissances est également la possibilité de se développer. Dans l'optique de faire une carrière organisationnelle, elle affirme vouloir évoluer dans sa fonction en devenant experte et pense en avoir la possibilité.

Concernant les décisions prises par le management, elle estime que celles-ci doivent impacter positivement l'entreprise, et ce, non aux dépens des travailleurs.

« Il faut prendre des décisions qui sont bonnes pour l'entreprise mais aussi bonnes pour les employés ».

Si son ancien Team Leader ne respectait pas toujours cet engagement, elle ne rencontre aucun problème avec Simon l'impliquant dans les décisions managériales.

« C'est le cas aujourd'hui. Simon me dit souvent : "Qu'est-ce que toi tu en penses ?" »

JUSTICE INTERACTIONNELLE

Ses attentes concernant son Team Leader sont les suivantes : il doit savoir responsabiliser ses employés, être transparent mais également avoir une compréhension de ses travailleurs.

Elle estime être satisfaite de sa relation avec le management et avec ses collègues. Elle observe du respect, une bonne entente et une réelle entraide.

« Il y a de la transparence dans l'équipe. On peut toujours s'adresser aux collègues si jamais il a des soucis ou si jamais tu comprends pas ce que tu dois faire. »

Finalement, différentes initiatives sont mises en place afin d'impacter positivement les relations de travail.

« Par exemple, on a le petit déjeuner le vendredi [...]. Pendant le Nouvel An, il y a le dîner aussi ».

3.2. JOSÉ

PRÉSENTATION

Depuis 2 ans, José travaille pour Ingenico au sein de l'équipe Collect. Sa fonction, en tant que Collect Employee, est de gérer la trésorerie de l'entreprise, de s'occuper de la facturation mensuelle ou encore de répondre aux questions venant d'autres départements concernant, par exemple, des mouvements financiers.

MARQUE EMPLOYEUR

Si José a entendu parler d'Ingenico, c'est par un ami travaillant au sein même de cette entreprise.

« J'ai un ami qui bosse ici et à qui je parlais tout le temps du boulot et il me disait 'Pourquoi tu ne postules pas chez Ingenico ?' »

Il a quitté son ancien employeur pour les raisons suivantes : un contrat intérimaire, un manque de transparence lors de l'entretien de recrutement et des promesses qui n'ont pas été tenues. Tandis qu'Ingenico lui proposait un CDI lui offrant une stabilité financière ainsi qu'une meilleure rémunération et lui avait été décrite comme une entreprise où il faisait bon vivre.

« Le fait qu'il en parle de cette manière, ça donnait envie ».

Lors de son entretien d'embauche, le recruteur, après lui avoir présenté l'entreprise, a vérifié sa compatibilité avec l'équipe. Il lui a également posé des questions sur ses attentes. Les managers, eux, ont vérifié ses compétences. Selon José, l'entretien s'est déroulé de façon transparente.

JUSTICE DISTRIBUTIVE

Un des principaux avantages dont il bénéficie est sa rémunération et les avantages extralégaux tels que l'assurance cotisation ou encore un abonnement téléphonique.

S'il se sent reconnu par son manager, il estime que cette reconnaissance passe également par une éventuelle promotion et/ou un bonus. Bien qu'il en ait fait la demande, il n'a jamais eu de retour.

De plus, il nous apprend que tous les travailleurs de l'équipe Collect portent le même titre malgré des rôles se rapportant à des domaines d'expertises différents. Lorsqu'il fait la comparaison avec d'autres entreprises, il se rend compte que la rémunération du poste se

rapportant à son domaine d'expertise s'avère être beaucoup plus élevée. Il estime donc ne pas être reconnu à sa juste valeur concernant sa rémunération.

« Moi, je suis Collect Employee. J'ai une expertise dans la finance dans la compta et le problème c'est que quand tu compares aux autres entreprises avec ce titre-là ou ton expérience dans ce domaine-là, tu gagnes beaucoup plus de sous. [...] Je trouve qu'on devrait donner le titre qu'on mérite vraiment. Donc moi, j'estime que je suis pas rémunéré assez. »

JUSTICE PROCÉDURALE

José n'est pas totalement satisfait de la politique de développement présentant différents désavantages. S'il y a des possibilités de formations, celles-ci ne répondent généralement pas à ses attentes en termes de contenu. Il lui a tout de même été proposé une formation en Excel pour laquelle il présente un grand intérêt mais il manque de temps pour pouvoir en bénéficier.

« On m'a aussi proposé Excel [...] mais le problème c'est que je n'ai pas le temps. [...] J'ai peur [...] de le faire parce que si je le fais, [...] moi mon boulot, il n'y a pas vraiment quelqu'un pour le reprendre. [...] Ça veut dire que je dois rattraper mon retard. »

Ayant conscience de pouvoir bénéficier de mobilité horizontale, il ne pense pas pouvoir évoluer dans son département.

JUSTICE INTERACTIONNELLE

Il attend du management du respect, une écoute et une disponibilité. Si ces deux premières attentes sont remplies, il estime la disponibilité de son Team Leader comme insuffisante.

« Pour moi, un manager, un Team Leader doit faire du people management. [...] Tu dois pouvoir être disponible quand les gens dans ton équipe ont envie de parler [...] le plus rapidement possible, pas repousser. »

De ses collègues, il attend et estime bénéficier d'une bonne entente.

Finalement, José ne se sent pas reconnu par certains membres de l'entreprise.

« Credit & Risk [...] [ils vont] avoir une reconnaissance par leur boulot [...]. Eux, on peut les estimer un peu plus que moi [...]. À part ceux qui commencent à me connaître dans d'autres départements. »

Selon lui, il serait bénéfique de mettre en place des questionnaires anonymes portant sur la satisfaction du personnel afin de mettre en exergue ces différents points.

3.3. MICHEL

PRÉSENTATION

Michel travaille pour Ingenico depuis 1 an et demi. Il a débuté au Customer Care en tant qu'agent technique. 1 an après avoir intégré cette entreprise, il a été promu à la Strategic Account Team où il traite les demandes techniques des clients les plus importants d'Ingenico.

MARQUE EMPLOYEUR

Michel a été contacté par le recruteur pour le poste d'agent au Customer Care. Il a été convié à un évènement de recrutement puis à un entretien individuel lors desquels l'entreprise, le contenu de la fonction ou encore le système de rémunération lui ont été présentés. Selon lui, le processus de recrutement s'est fait de façon totalement transparente.

S'il a pu également visiter l'entreprise, il dit avoir repéré une certaine maturité et un environnement de travail ouvert où il fait bon vivre.

JUSTICE DISTRIBUTIVE

Selon lui, le principal intérêt à travailler pour Ingenico est la rémunération. En effet, il est mieux rémunéré que dans son précédent poste et dispose d'avantages tels qu'un téléphone et un abonnement téléphonique. S'il n'est pas à plaindre concernant son salaire, il estime ne pas être rémunéré à juste valeur. S'il a bénéficié d'une opportunité de mobilité, il est toujours rémunéré au niveau de son ancien poste.

« La fonction que j'ai maintenant est complètement différente du Customer Care [...] mais ma rémunération est la même. En ce sens, ce n'est pas distribué correctement ni même juste. »

« Nous avons plus de responsabilités. Nous avons les plus grands clients de l'entreprise donc il y a beaucoup plus de poids sur nos épaules [...]. C'est un peu frustrant. »

« C'est comme si je gagnais rien à exercer une fonction qui demande plus de travail. »

JUSTICE PROCÉDURALE

Il est complètement satisfait des possibilités d'évolution.

Il estime que les formations proposées sont satisfaisantes bien que les sessions soient difficilement accessibles et prennent du temps à être planifiées.

« Le problème est que parfois tu es occupé et les autres ont le temps de répondre à ce moment et les sessions sont rapidement complètes [...] Tu peux passer par ton Team Leader [...] Tu

peux dire : [...] ‘ ‘Je veux faire cette formation ’ ’ mais parfois ça peut prendre du temps pour que ça soit planifié. »

De plus, il se sent totalement impliqué dans le processus décisionnel. En effet, tous les jeudis s'organisent des réunions où ils discutent de façon très ouverte les décisions du management. Celles-ci sont donc alignées avec l'équipe.

JUSTICE INTERACTIONNELLE

Selon lui, l'un des plus grands avantages à travailler pour Ingenico est l'aspect relationnel.

Dans un premier temps, il estime avoir une très bonne relation avec son Team Leader. S'il est très important de se sentir reconnu et écouté, il doit également pouvoir agir.

« En ce moment, la seule chose dont j'ai besoin [...] si tu fais un bon boulot, juste une tape sur l'épaule. Tu as fait du bon boulot. »

« La relation que j'ai avec mon manager maintenant est très bonne parce que parfois c'est comme si je parlais à une amie [...] »

Dans un second temps, il est satisfait de son équipe qu'il décrit par les mots suivants : une réelle bonne entente, une confiance et beaucoup d'entraide.

« Parfois, nous prenons des tickets de quelqu'un d'autre si tu sais qu'il est occupé. [...] Il y a beaucoup de confiance et d'amitié dans notre équipe [...] Et ça n'a pas à changer. »

Finalement, il se sent reconnu par les travailleurs issus d'autres départements

« Je me sens comme un membre qui a beaucoup de valeur [...] Plusieurs consultants techniques [...] m'ont approché en me disant ‘ ‘Je pense que c'est quelque chose pour toi. ’ ’ [...] Ça me montre que les gens comptent sur moi, me font confiance. [...] C'est chouette d'avoir un sentiment d'appréciation. »

3.4. PIERRE

PRÉSENTATION

Pierre travaille depuis 2 ans et demi pour Ingenico. Il a commencé comme agent au sein du Customer Care et a été promu au bout de 6 mois à la Strategic Account Team. Récemment, il a changé de poste pour devenir consultant technique.

MARQUE EMPLOYEUR

Il a quitté son ancien employeur en raison de mauvaises conditions de travail. Après avoir entendu parler d'Ingenico par une ancienne collègue travaillant dans cette même entreprise, il a décidé d'y postuler. Celle-ci lui a vanté les mesures prises par Ingenico concernant le bien-être des travailleurs ainsi que l'ambiance, les possibilités de développement mais également une forte reconnaissance.

« Elle disait qu'à partir du moment où tu faisais bien ton boulot ça se remarquait assez vite et tu avais quand même pas mal de possibilités d'évolution ce qui en soi était très intéressant ».

Cette description d'Ingenico lui a également été faite lors de l'entretien de recrutement. Selon lui, le recruteur et le manager ont été totalement transparents quant à la description de fonction.

« Il m'a dit clairement certaines tâches sont répétitives [...] il faut de temps en temps terminer un peu plus tard [...]. Il a été honnête par rapport à l'ambiance [...] il y a certaines personnes qui ont tendance à peut-être en faire moins ou à un peu cassé l'ambiance. »

JUSTICE DISTRIBUTIVE

Malgré un package salarial attractif, Pierre estime qu'il n'a pas eu de réelle reconnaissance lorsqu'il a été promu à la Strategic Account Team.

« Pour moi à partir du moment où tu fais bien ton travail [...] il faut que tout ça soit reconnu dans le sens où ça doit se traduire par une augmentation entre guillemets. »

« Donc la reconnaissance côté SAT était un peu plus compliqué [...] on nous voyait juste comme un Customer Care plus. Alors qu'en fait on essaye de faire beaucoup plus que ça [...]. Il n'y a pas de différence alors qu'objectivement on a un boulot plus stressant, plus compliqué avec plus de responsabilités. »

JUSTICE PROCÉDURALE

Selon lui, il faut une forme de reconnaissance en échange du travail fourni.

« Je pense qu'à partir du moment où tu fais bien ton travail je pense qu'il faut avoir une certaine reconnaissance derrière. Que ce soit aussi bien en évolution [...] ou alors simplement au niveau des évaluations. »

Concernant les possibilités de développement en termes de formation, il en est fortement satisfait.

« La formation pour moi c'est parfait parce qu'à partir du moment où j'ai besoin de quelque chose, que j'identifie le besoin : j'en parle à mon Team Leader et de manière très générale ça se fait. »

S'il observe de nombreuses possibilités d'évolutions, Pierre fait référence à des changements managériaux entraînant une certaine limitation des possibilités d'évolutions pour le département du Customer Care. Même s'il estime ne pas avoir été réellement écouté par les Ressources Humaines, concernant son expérience personnelle, il pense avoir la possibilité de poursuivre une carrière organisationnelle.

« Quand je vois la manière dont ça s'est passé, je me dis qu'Ingenio peut très bien être une boîte dans laquelle je pourrais faire carrière ».

Il apprécie pouvoir prendre part au processus décisionnel à travers des réunions organisées chaque semaine.

« Je peux proposer ça et toutes les décisions sont prises en équipe ».

Finalement, il se sent reconnu à travers les évaluations généralement reliées à des augmentations salariales lorsque celles-ci sont positives.

JUSTICE INTERACTIONNELLE

Il décrit l'ambiance au travail comme l'un des principaux avantages à travailler pour Ingenico.

De la part de son manager, il attend une confiance mutuelle, un intérêt pour les travailleurs, une transparence et de respecter ses engagements.

Au sein de son équipe, il est satisfait de la transparence, la bonne entente et l'entraide.

« Donc si jamais il y a quelqu'un qui est débordé les autres vont prendre un peu plus comme ça cette personne peut souffler un peu. Et vice versa ».

« Le fait d'être reconnu comme [...] un bon collègue c'est quelque chose d'assez important. »

II. TABLEAU D'ANALYSE

Dans un second temps, il semble intéressant de dresser un tableau d'analyse par catégorie qui permet d'avoir une vision globale des différents thèmes abordés.

1. RESSOURCES HUMAINES

	RECRUTEUR Marc	BUSINESS PARTNER Sara	BUSINESS PARTNER Daniel
FIDÉLISATION	▪ maintien de la connaissance	▪ maintien de la connaissance ▪ réduction des coûts organisationnels	▪ maintien de la connaissance ▪ réduction des coûts organisationnels
MARQUE EMPLOYEUR	▪ cohérence entre marque employeur interne et externe → implication des travailleurs dans sa formation ▪ transparence dans le processus de recrutement → présence du manager présentant les aspects fonctionnels + vérification de la compatibilité avec l'entreprise ▪ entretiens de départ permettant d'évaluer l'insatisfaction des travailleurs	▪ entretiens de départ permettant d'évaluer l'insatisfaction des travailleurs	▪ cohérence entre marque employeur interne et externe → implication des travailleurs dans sa formation ▪ entretiens de départ permettant d'évaluer l'insatisfaction des travailleurs ▪ PROJET : enquête de satisfaction auprès du personnel

JUSTICE DISTRIBUTIVE	▪ système de rémunération et de récompense compétitif ▪ cohérence interne	▪ cohérence externe → benchmarking par rapport à la concurrence ▪ PROJETS : cohérence interne + système de récompense personnalisé.	▪ PROJET : système de rémunération transparent
JUSTICE PROCÉDURALE	▪ absence de plan de carrière formel → opportunités de développement : formations et mobilité ▪ évaluation liée à un réajustement salarial	▪ opportunités de développement : formations et mobilité ▪ évaluation liée à un réajustement salarial ▪ PROJET : évaluation à 360°	▪ absence de plan de carrière formel → opportunités de développement : formations et mobilité ▪ PROJET : évaluation à 360°
JUSTICE INTERACTIONNELLE	▪ notions transversales : importance de la sphère communicationnelle, respect, reconnaissance, feedback et capacité à travailler en équipe	▪ initiatives impactant positivement les relations de travail	▪ initiatives lors d'expériences d'injustice dans les relations de travail

2. MANAGEMENT

	MANAGER Laurent	TEAM LEADER Simon
FIDÉLISATION	▪ maintien de la connaissance	▪ maintien de la connaissance ▪ réduction des coûts organisationnels
MARQUE EMPLOYEUR	▪ transparence dans le processus de recrutement → présence du manager présentant les aspects fonctionnels + vérification de la compatibilité avec l'entreprise	▪ importance à l'observation du candidat et au ressenti
JUSTICE DISTRIBUTIVE	▪ système de rémunération et de récompense compétitif	▪ incohérences observées quant à la rémunération ▪ PROJET : cohérence interne
JUSTICE PROCÉDURALE	▪ opportunités de développement : formations et mobilité ▪ évaluation liée à un réajustement salarial ▪ processus d'implication décisionnelle	▪ opportunités de développement : formations et mobilité horizontale ▪ évaluation liée à un réajustement salarial
JUSTICE INTERACTIONNELLE	▪ style de management : écoute, confiance, aide, ouverture d'esprit, respect et reconnaissance des contributions des travailleurs. ▪ être acteur d'une véritable cohésion d'équipe : bonne entente et entraide	▪ reconnaissance des travailleurs au quotidien ▪ véritable cohésion d'équipe : bonne entente

3. AGENTS

	VENDOR APPLICATION MANAGER Emmanuelle	COLLECT EMPLOYEE José	TECHNICAL CONSULTANT Michel	TECHNICAL CONSULTANT Pierre
MARQUE EMPLOYEUR	transparence dans le processus de recrutement	- transparence dans le processus de recrutement - Candidature via un ami → description positive de l'entreprise	transparence dans le processus de recrutement	- transparence dans le processus de recrutement - Candidature via une ancienne collègue → description positive de l'entreprise
JUSTICE DISTRIBUTIVE	satisfaction : système de rémunération	insatisfaction : système de rémunération insatisfaction système de rémunération → incohérence externe	satisfaction : système de rémunération insatisfaction : système de récompense → promotion sans réelle augmentation	satisfaction : système de rémunération insatisfaction : système de récompense → promotion sans réelle augmentation

JUSTICE PROCÉDURALE	▪ satisfaction : évaluations possibilité de développement implication décisionnelle	▪ insatisfaction : possibilité de développement	▪ satisfaction : possibilité de développement processus d'implication décisionnelle	▪ satisfaction : possibilité de développement processus d'implication décisionnelle
JUSTICE INTERACTIONNELLE	▪ satisfaction : relation aux management (responsabilisation, transparence, compréhension) ▪ satisfaction : relation aux collègues (bonne entente, respect, entraide)	▪ satisfaction : relation aux management (respect, écoute) relation aux collègues (bonne entente) ▪ insatisfaction : relation aux management (disponibilité) reconnaissance des pairs issus d'autres départements	▪ satisfaction : relation aux management (écoute, reconnaissance) ▪ satisfaction : relation aux collègues (bonne entente, confiance, entraide) reconnaissance des pairs issus d'autres départements	▪ satisfaction : relation aux management (confiance mutuelle, intérêt, transparence) ▪ satisfaction : relation aux collègues (bonne entente, transparence, entraide)

III. ANALYSE HORIZONTALE

Finalement, l'analyse horizontale nous permettra de confronter les récits des acteurs interrogés.

1. FIDELISATION

À travers le récit du personnel des Ressources Humaines et des managers, nous apprenons qu'il existe une véritable réflexion autour du processus de fidélisation des travailleurs au sein de l'entreprise Ingenico. S'il s'agit d'un enjeu organisationnel des plus importants, la fidélisation des travailleurs permettrait, selon nos répondants, un **maintien de la connaissance** en termes d'outils, de produits et de clientèle de l'entreprise. Un second avantage est la **réduction des coûts organisationnels** se rapportant au processus de recrutement et de formation.

2. MARQUE EMPLOYEUR

Concernant la marque employeur, nous apprenons à travers le récit du recruteur et du Business Partner, qu'il est important de veiller à la **cohérence** entre la marque employeur interne et la marque employeur externe, et ce, en impliquant les travailleurs dans ce processus. Selon le recruteur et le manager, la perception de la marque employeur passe donc par une **transparence lors du processus de recrutement**. La présence du manager y est importante, et ce, en vue de présenter les aspects fonctionnels du poste.

D'après le discours des employés rencontrés, cet objectif est atteint. En effet, ils estiment que l'entreprise et leur fonction leur ont été décrites de façon transparente.

De plus, il est intéressant de relever dans le discours de José que, si celui-ci a quitté son ancien employeur, c'est en raison d'un manque de transparence lors de l'entretien de recrutement et des promesses qui n'ont pas été tenues.

Le personnel des Ressources Humaines nous apprend qu'il est également important de diriger des **entretiens de départ** permettant d'évaluer l'insatisfaction des travailleurs. Dans cette continuité, l'un des Business Partner a pour projet de mettre en place des **enquêtes de satisfaction** auprès du personnel permettant à Ingenico de mettre en lumière certains problèmes lui donnant donc l'opportunité de prendre des dispositions.

Cela permet à Ingenico de mettre en lumière certains problèmes lui donnant donc l'opportunité de prendre des mesures.

3. JUSTICE DISTRIBUTIVE

Aux vues de nos entretiens, nous comprenons que la question de la rémunération prend une place importante dans la fidélisation des travailleurs.

Les Ressources Humaines accordent donc une réelle importance à la **proposition d'un package salarial compétitif**. Si elles se soucient de la **cohérence interne** lors des propositions salariales aux nouveaux collaborateurs, elles s'assurent également de réaliser un benchmarking afin de **s'aligner sur la concurrence**. Cependant, des **incongruences** persistent. En effet, bien que les travailleurs soient satisfaits de leur rémunération, ils estiment ne pas être rémunérés à leur juste valeur. Si Michel et Pierre ont été promus, ils n'ont pas observé d'augmentation salariale en rapport avec cette promotion. José, lui, nous dit être rémunéré en deçà de ce que la concurrence propose. Au courant de cette incohérence au sein de son équipe, le Team Leader a pour objectif d'y remédier.

L'équipe des Ressources Humaines, elle, a pour projet de mettre en place un **système de récompense personnalisé**, une vérification de la **cohérence interne** en apportant un projet de **système de rémunération transparent**.

4. JUSTICE PROCEDURALE

Tout d'abord, les employés du département des Ressources Humaines nous apprennent qu'il n'existe pas de plan de carrière formel au sein de l'entreprise. Cependant, cela n'empêche pas de donner une réelle opportunité aux travailleurs de se **développer** à travers les formations et la mobilité. Cela transparaît à travers le discours de tous les participants.

De plus, nous apprenons, de manière transversale, que **l'évaluation** permet également à l'entreprise de montrer sa reconnaissance, et ce, à travers un réajustement salarial. Si elle suscite un désaccord, un réel processus de discussion permet d'arriver à un consensus aboutissant à une évaluation finale. L'évaluation annuelle permet également de mettre en exergue les talents professionnels afin qu'on puisse leur proposer des plans de formation pour évoluer en interne. À cela s'ajoute, pour le département des Ressources Humaines, le projet de mettre en place un processus d'**évaluation à 360°** permettant l'implication des travailleurs dans ce mécanisme.

Finalement, concernant ses décisions et ses orientations managériales, Laurent se base sur les informations récoltées auprès du personnel. Les travailleurs se sentent généralement **impliqués** dans le **processus décisionnel**.

5. JUSTICE INTERACTIONNELLE

Tous les travailleurs s'accordent à dire que l'un des principaux avantages à travailler pour une organisation telle qu'Ingenico est l'aspect relationnel.

En effet, la plupart des agents sont satisfaits de la relation qu'ils entretiennent avec leurs managers. Des notions reviennent souvent telles que : le **respect**, la **compréhension**, l'**écoute**, la **reconnaissance** ou encore la **transparence**. La reconnaissance est une notion importante au regard du récit des managers. Laurent se décrit comme un leader montrant du respect, une écoute et une confiance. Concernant ses décisions et ses orientations managériales, il les base sur les informations récoltées auprès du personnel. Selon lui, sa **communication** quant à ses décisions doit être claire.

Conformément aux propos des travailleurs et de leurs managers, la bonne entente et la cohésion d'équipe sont des valeurs communes se manifestant par de l'entraide, par exemple. Laurent estime avoir un rôle de facilitateur dans la cohésion de son équipe.

Si José est satisfait de sa relation à son Team Leader et à ses collègues, il estime ne pas bénéficier de suffisamment de disponibilité de la part de son supérieur et ne pas être reconnu par les pairs issus d'autres départements.

Selon les Business Partner, il est mis en place des initiatives impactant positivement les relations de travail. Cependant, Simon estime que l'entreprise devrait davantage s'investir dans ce domaine.

Des mesures sont également prises lorsque les travailleurs estiment faire preuve d'injustice.

Finalement, deux travailleurs sur quatre espèrent poursuivre une carrière au sein de l'entreprise.

DISCUSSION DES RÉSULTATS

Après avoir élaboré une analyse horizontale de nos rencontres, il est important de la mettre en contraste avec la revue de littérature scientifique.

Au sein de l'entreprise Ingenico, il existe une véritable réflexion autour du processus de fidélisation des travailleurs. Conformément à la littérature scientifique, des avantages sont mis en avant tels que le *maintien de la connaissance et la réduction des coûts organisationnels*.

Afin de fidéliser son personnel, l'entreprise met l'accent sur sa marque employeur en veillant à sa cohérence en interne et en externe. *En effet, le succès de la marque employeur réside dans une congruence entre sa perception et la réalité, en passant donc par un message clair, cohérent et fidèle à ce qu'elle offre réellement. Le recruteur joue un rôle essentiel dans sa perception.* C'est pourquoi Marc met en exergue l'importance de la transparence lors du processus de recrutement.

Pour apporter une plus-value à l'entreprise, des entretiens de départ sont planifiés afin de jauger l'insatisfaction des travailleurs quittant l'entreprise. Cela permet à l'entreprise de prendre des mesures quant aux motifs de départs répétitifs.

Les travailleurs ont une part importante dans la diffusion de cette marque employeur. *En effet, de par leurs comportements, discours, témoignages et retours d'expériences, ils renforcent la crédibilité des messages de l'entreprise.* C'est pour cela qu'ils sont impliqués dans ce processus.

Les Ressources Humaines accordent une réelle importance à la proposition d'un package salarial compétitif afin de fidéliser ses travailleurs.

La reconnaissance à travers la justice distributive passe par une cohérence interne et externe. Si Ingenico se soucie de la perception que se font ses travailleurs de la justice distributive, des incongruences persistent. En effet, plusieurs employés estiment ne pas être rémunérés à leur juste valeur.

En ce qui concerne la justice procédurale, *s'intéressant à la perception de règles et procédures quant à la distribution des ressources*, les travailleurs semblent être satisfaits. En effet, ils apprécient avoir de réelles opportunités de développement en termes de formations et de mobilité.

L'évaluation permet à l'entreprise de montrer sa reconnaissance à travers un réajustement salarial.

Quant à la justice interactionnelle, les employés évaluent leur supérieur par *sa capacité à être une source d'information et d'explication claire et honnête et sa disposition à traiter ses collaborateurs avec dignité et respect*.

De manière générale, ils sont également satisfaits de la relation entre collègues qu'ils caractérisent par une bonne entente et une entraide.

RECOMMANDATIONS

Dans sa réflexion autour du mécanisme de fidélisation des travailleurs, Ingenico a pour objectif de mettre sur pied différents projets tels que :

- ❖ des enquêtes de satisfaction anonymes auprès des employés ;
- ❖ s'intéresser à la cohérence interne en termes de distribution des ressources ;
- ❖ offrir un système de rémunération transparent ;
- ❖ mettre en place un processus d'évaluation à 360°.

Si nous espérons qu'elle puisse mettre ces projets en place le plus rapidement possible, nous pouvons émettre un premier conseil. En priorité, Ingenico pourrait soumettre ses travailleurs à des enquêtes de satisfaction afin de mettre en évidence les pratiques organisationnelles les plus essentielles à leurs yeux. À travers ce raisonnement, l'entreprise pourra établir un plan d'action en vue de prioriser ces différents projets.

La perception de justice distributive a été mise en évidence à travers la littérature scientifique et le discours des acteurs rencontrés. Il s'agit donc d'un aspect très important pour les travailleurs. Nous suggérons à Ingenico de se concentrer sur ses projets de système de rémunération transparent et de cohérence interne en termes de rémunération.

Nous pouvons formuler des recommandations supplémentaires.

Il serait intéressant de proposer aux supérieurs des formations portant sur le bien-être des travailleurs. Le Team Leader ne semblait pas totalement sensibilisé au processus de fidélisation des employés, contrairement au Manager rencontré. Il est important que les acteurs de l'entreprise prennent conscience des différents avantages mais également des différents moyens de fidéliser son personnel.

Dans cette continuité, il est particulièrement intéressant d'observer que les travailleurs sont très sensibles à la reconnaissance interpersonnelle au point d'en oublier les autres formes de

reconnaissance. Il est important de les sensibiliser afin qu'ils puissent estimer correctement la reconnaissance exprimée par l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude a permis de s'intéresser de près à la fidélisation des employés, enjeu organisationnel des plus importants de par ses nombreux avantages.

L'entreprise pouvant agir sur plusieurs leviers d'action, nous nous sommes penchée sur la marque employeur et la justice organisationnelle qui influencent fortement la satisfaction et l'engagement des travailleurs.

La marque employeur se traduit par une communication organisationnelle sur les avantages fonctionnels, économiques et psychologiques permettant d'avoir une compréhension de l'identité de l'entreprise. Le recruteur joue un rôle essentiel dans la perception de la marque employeur. Marc et ses collègues ont bien compris que son succès réside dans une communication transparente. Il est donc important, lors du processus de recrutement, de transmettre un message cohérent et fidèle à ce que l'entreprise offre réellement.

La perception d'un contrat psychologique, réel outil de gestion agissant sur la fidélisation des travailleurs, résulte de cette marque employeur. Ce contrat se définit par la compréhension d'une norme de réciprocité par le travailleur. En échange des efforts investis, il peut attendre une reconnaissance de l'entreprise qui se manifestera par une perception de la justice organisationnelle.

La perception de justice organisationnelle repose sur trois dimensions.

La justice distributive se rapporte à la distribution des ressources permettant à l'entreprise de manifester sa reconnaissance envers les travailleurs à travers l'élaboration d'une véritable réflexion quant à la composition d'un système de rémunération et de récompense attractif. Le récit de nos répondants confirme l'importance de cette dimension associée à un sentiment de reconnaissance. Elle s'intéresse également aux récompenses socio émotionnelles telles que des remerciements, des discussions, du respect...

La justice procédurale s'intéresse à la perception de règles et procédures quant à la distribution des ressources. La reconnaissance s'exprime, à travers cette dimension, en termes d'égalité des chances sur le plan des possibilités de développement, d'implication décisionnelle ou dans l'élaboration des règles et procédures. Il est important de mettre en exergue les normes organisationnelles afin que les travailleurs puissent discerner cette forme de reconnaissance. En effet, la plupart des répondants n'associaient pas instinctivement la justice procédurale au concept de reconnaissance.

La justice interactionnelle se traduit par l'évaluation du traitement interpersonnelle en termes de capacité du supérieur à être une source d'information et d'explication claire et honnête. Elle englobe également la disposition du supérieur à traiter ses collaborateurs avec dignité et respect. En outre, cette justice se rapporte à la relation aux collègues.

La reconnaissance, incarnée par des échanges, du soutien, une accessibilité et de l'entraide, s'avère être très importante pour nos répondants.

En conclusion, le processus de fidélisation peut se faire par le biais d'une véritable réflexion quant à la marque employeur et à la mise en place d'un réel dispositif de reconnaissance à travers la perception de justice organisationnelle.

LIMITES DE L'ETUDE ET VOIES DE RECHERCHE FUTURES

Bien que cette étude apporte une meilleure compréhension du processus de fidélisation des travailleurs, elle présente de nombreuses limites et voies de recherche futures.

La première limite à mettre en lumière est la composition de notre échantillon. La diversité des départements des personnes interrogées a permis de mettre en exergue des points de vue différents. Toutefois, le nombre restreint d'entretiens ne permet pas de refléter de façon objective et globale la situation au sein de l'entreprise étudiée. Il serait donc intéressant de poursuivre cette étude sur un échantillon plus large, et ce, par exemple, à travers une étude quantitative. Nous pourrions dès lors adapter les questions posées lors des entretiens afin de les faire correspondre davantage au contexte organisationnel étudié.

La deuxième limite à relever est l'absence de source anglophone dans notre revue de littérature. Celles-ci auraient pu apporter un regard neuf sur la marque employeur et la justice organisationnelle par le biais de pratiques organisationnelles issues d'autres communautés. En effet, une approche internationale permet d'avoir un recul et une perspective différente. Ainsi, elle pourrait susciter des améliorations et engendrer la mise en place de nouvelles pratiques dans le système belge.

La fidélisation des employés est un sujet vaste, il n'était donc pas concevable de l'étudier sous toutes ces coutures. Lors de la rédaction de notre revue de littérature, l'accent a été mis sur deux concepts. Parmi les nombreuses approches possibles, voici celles qui ont retenu notre attention :

D'une part, l'entreprise peut agir sur des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques à travers la dimension de justice organisationnelle afin de fidéliser ses travailleurs. Cependant, nous n'avons pas pu approfondir les avantages fonctionnels liés au travail. En effet, l'entreprise peut agir sur cette notion à l'aide, par exemple, d'un processus de sensemaking.

D'autre part, il serait intéressant de mener une future recherche afin d'établir un pont entre les Ressources Humaines et le Marketing. Ces deux disciplines complémentaires pourraient sans aucun doute apporter une réelle plus-value à notre recherche.

BIBLIOGRAPHIE

ARTICLES DE PÉRIODIQUES ÉLECTRONIQUES

- ◇ Abid-Dupont, M. & Chandon, J. (2016). Le rôle du pouvoir formel du supérieur dans l'efficacité des stratégies de développement de la confiance auprès des subordonnés. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 101,(3), 3-23.
doi:10.3917/grhu.101.0003.

- ◇ Bentein, K., Parent-Rochelleau, X., Simard, G., & Tremblay, M. (2016). L'interaction entre facteurs organisationnels et locus de contrôle dans la prédiction de l'engagement organisationnel affectif. *Relations industrielles*, 71(1), 109–132.
Retrieved from <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2016-v71-n1-ri02441/1035904ar.pdf>

- ◇ Bertrand, F. Hansez I. & Peters, S., (2010). Facteurs d'insatisfaction incitant au départ et intention de quitter le travail : analyse comparative des groupes d'âges. *Le travail humain*, vol. 73,(3), 213-237.
doi:10.3917/th.733.0213.

- ◇ Biétry, F. & Creusier, J. (2015). Le bien-être au travail : les apports d'une étude par profils. *Relations industrielles*, 70(4), 3-27.
Retrieved from <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2015-v70-n1-ri01771/1029278ar.pdf>

- ◇ Brillet, F., Coutelle, P. & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ?. *Gestion 2000*, volume 29,(5), 69-88.
doi:10.3917/g2000.295.0069.

- ◇ Brillet, F., Coutelle, P. & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : une approche par la justice perçue. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 89,(3), 3-18. **doi:10.3917/grhu.089.0003.**

- ◇ Brun, J. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, vol. 30,(2), 79-88.
doi:10.3917/riges.302.0079.

- ◇ Cézanne, C. & Guillon, O. (2013). Manifestations, déterminants et conséquences de la fidélité des salariés : une grille de lecture critique. *Recherches en Sciences de Gestion*, 97,(4), 127-143.
doi:10.3917/resg.097.0127.

- ◇ Charbonnier-Voirin, A., Laget, C. & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 93,(3), 3-17.
doi:10.3917/grhu.093.0003.

- ◇ Charbonnier-Voirin, A., Marret, L. & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94,(4), 33-55.
doi:10.3917/mav.094.0033.

- ◇ Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246,(1), 63-82.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-63.htm>.

- ◇ Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112,(1), 153-172.
doi:10.3917/resg.112.0153.

- ◇ Closon, C. (2010). L'impact de la satisfaction des travailleurs à l'égard de la performance sociale de leur entreprise sur le soutien organisationnel perçu, l'implication organisationnelle et la satisfaction au travail des travailleurs. *La Revue des Sciences de Gestion*, 241,(1), 67-73.
doi:10.3917/rsg.241.0067.

- ◇ Cossette, M. en collaboration avec Auger, C. (2015). Boule de cristal pour employeurs proactifs. *Gestion*, vol. 40,(2), 38-43.
doi:10.3917/riges.402.0038.

- ◇ Dagenais-Desmarais, V., Dufour, M., St-Hilaire, F. & Hébert, R. (2013). Santé organisationnelle : Où en sommes-nous et vers où allons-nous au Québec?. *Relations industrielles*, 68(4), 661– 681.
Retrieved from <https://www.erudit.org/fr/revues/ri/2013-v68-n4-ri01202/1023010ar.pdf>

- ◇ Djuatio, E. & Müller, J. (2011). Les relations entre la justice organisationnelle, l'employabilité, la satisfaction et l'engagement organisationnel des salariés. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 82,(4), 46-62.
doi:10.3917/grhu.082.0046.

- ◇ El Akremi, A., Nasr, M. & Richebé, N. (2014). Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues. *M@n@gement*, vol. 17,(5), 317-345.
doi:10.3917/mana.175.0317.

- ◇ Fall, A. (2014). Justice organisationnelle, reconnaissance au travail et motivation intrinsèque : résultats d'une étude empirique. *Relations industrielles*, 69(4), 709–731.
doi:10.7202/1028109ar

- ◇ Fall, A. & Roussel, P. (2017). L'effet de la justice organisationnelle perçue sur la satisfaction des besoins psychologiques fondamentaux au travail. *@GRH*, 25,(4), 35-60.
doi:10.3917/grh.174.0035.

- ◇ Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 97,(3), 58-86.
doi:10.3917/grhu.097.0058.

- ◇ Giraud, L., Roger, A. & Thomines, S. (2012). La fidélisation des Ressources Humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 84,(2), 44-60.
doi:10.3917/grhu.084.0044.

- ◇ Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 93,(3), 18-31.
doi:10.3917/grhu.093.0018.

- ◇ Mullenbach, A. (2010). Derrière le contrat de travail des promesses... à tenir. *L'Expansion Management Review*, 136,(1), 56-62.
doi:10.3917/emr.136.0056.

- ◇ Mullenbach, A. (2009). Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ? *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 72,(2), 2-12.
doi:10.3917/grhu.072.0002.

- ◇ Nasr, M., El Akremi, A. & Vandenberghe, C. (2009). Justice organisationnelle, confiance et comportements de citoyenneté : test d'un modèle multi-sources multi-cibles de l'échange social au travail. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 74,(4), 3-23.
doi:10.3917/grhu.074.0003.

- ◇ Paillé, P. (2009). Le rôle du supérieur et des collègues dans la rétention des Ressources Humaines : apport de l'approche multi-cibles. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 72,(2), 31-43.
doi:10.3917/grhu.072.0031.

- ◇ Paillé, P. & Valéau, P. (2013). La rétention des employés professionnels dans l'organisation : le rôle médiateur de la citoyenneté organisationnelle. *Revue de gestion des Ressources Humaines*, 89,(3), 40-55.
doi:10.3917/grhu.089.0040.

- ◇ Petit, R. (2012). Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Éléments de réponse aux problématiques générationnelles. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4,(4), 3-26.
doi:10.3917/rimhe.004.0003.

- ◇ Pierre, X. & Tremblay, D. (2012). Améliorer l'implication et la rétention des agents dans les centres d'appels : agir sur les pratiques de gestion. *Recherches en Sciences de Gestion*, 91,(4), 17-38.
doi:10.3917/resg.091.0017.

- ◇ Tessema, M., Tsegai, G., Ready, K., Embaye, A. & Windrow, B. (2014). L'influence de la situation des travailleurs sur la justice organisationnelle perçue : implications managériales. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, vol. 80,(2), 439-460.
doi:10.3917/risa.802.0439.

- ◇ Tremblay, M. & Simard, G. (2005). La mobilisation du personnel : l'art d'établir un climat d'échanges favorable basé sur la réciprocité. *Gestion*, vol. 30,(2), 60-68.
doi:10.3917/riges.302.0060.

PAGE WEB

- ◇ Ingenico. (2018). *Le groupe*
Retrieved from <https://www.ingenico.com/fr/le-groupe/a-propos-dingenico-group/notre-histoire>

ANNEXES

ANNEXE 1 : QUESTIONNAIRES

I. RESSOURCES HUMAINES

1. RECRUTEUR

THÉMATIQUE	QUESTIONS
INTRODUCTION	- Pouvez-vous vous présenter ? - Pouvez-vous m'expliquer votre fonction ?
FIDÉLISATION	- Quels sont vos intérêts à fidéliser vos travailleurs ? - Est-ce qu'il y a une stratégie en GRH en matière de fidélisation ? - o Si oui, quel est votre rôle dans ce processus ?
MARQUE EMPLOYEUR	- Quelle image essayez-vous de donner de l'entreprise ? - o Comment présentez-vous l'entreprise aux futurs collaborateurs ? - Est-ce que des avantages spécifiques liés à l'organisation sont mis en avant de nature à favoriser l'attraction des travailleurs ? - Comment présentez-vous aux travailleurs leur futur métier ? - Comment présentez-vous aux travailleurs la politique en matière de formation et de mobilité des collaborateurs ? - Comment présentez-vous le système de rémunération et de récompense dont vos employés bénéficient ? - Comment présentez-vous le management aux futurs collaborateurs ? - Comment présentez-vous l'équipe de travail aux futurs collaborateurs ? - Comment présentez-vous les décisions managériales ? - Que ressort de vos entretiens de départs de vos agents ?

2. FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

THÉMATIQUES	QUESTIONS
INTRODUCTION	- Pouvez-vous vous présenter ? - Pouvez-vous m'expliquer votre fonction ?
FIDÉLISATION	- Quels sont vos intérêts à fidéliser vos travailleurs ? - Est-ce qu'il y a une stratégie en GRH en matière de fidélisation ? - o Quel est votre rôle dans ce processus ? - Qu'offrez-vous comme formation aux supérieurs et aux collaborateurs afin de fidéliser leurs employés ? - Vous-même avez-vous été formé à ces pratiques ?
MARQUE EMPLOYEUR	- Quelle image voulez-vous donner de l'entreprise ? - o Que mettez-vous en place pour y parvenir ?
JUSTICE PROCÉDURALE	- Quelle est votre politique en matière de formation et de mobilité interne des collaborateurs ? - o Que mettez-vous en place pour qu'elle réponde aux attentes de vos collaborateurs ?

3. BUSINESS PARTNER

THEMATIQUE	QUESTIONS
INTRODUCTION	- Pouvez-vous vous présenter ? - Pouvez-vous m'expliquer votre fonction ?
FIDÉLISATION	- Quels sont vos intérêts à fidéliser vos travailleurs ? - Est-ce qu'il y a une stratégie en GRH en matière de fidélisation ? - o Quel est votre rôle dans ce processus ? - Est-ce qu'il existe des avantages spécifiques liés à Ingenico qui sont mis en place de nature à favoriser la fidélisation des travailleurs ?
MARQUE EMPLOYEUR	- Quelle image essayez-vous de donner de l'entreprise ? - o Que mettez-vous en place pour y parvenir ? - Comment se déroulent les entretiens de départ ? - o Qu'est-ce qu'il en ressort ?
JUSTICE DISTRIBUTIVE	- Pouvez-vous me décrire le système de rémunération et de récompense dont vos employés bénéficient ? - o Qu'est-ce qui est mis en place pour qu'elle réponde à leurs attentes ?
JUSTICE INTERACTIONNELLE	- Que mettez-vous en place pour répondre aux attentes des employés quant à la qualité de traitement de vos collaborateurs ? - Que mettez-vous en place pour répondre aux attentes des employés quant à la qualité de traitement des collaborateurs entre eux ?
JUSTICE PROCÉDURALE	- Que mettez-vous en place pour répondre aux attentes des employés quant à la façon dont les décisions du management sont prises en échange des efforts investis ?

	- Quelle est la politique en matière de formation et mobilité des collaborateurs ? - Qu'est-ce qui est mis en place afin qu'elle réponde aux attentes des collaborateurs ?
--	--

II. MANAGEMENT

THÉMATIQUE	QUESTIONS
INTRODUCTION	- Pouvez-vous vous présenter ? - Pouvez-vous m'expliquer votre fonction ?
FIDÉLISATION	- Quels sont vos intérêts à fidéliser vos travailleurs ? - Quel est votre rôle dans ce processus ? - o Que mettez-vous en place afin de fidéliser vos employés ?
MARQUE EMPLOYEUR	- Quelle image voulez-vous donner de votre entreprise ? - o Que mettez-vous en place pour y parvenir ? - Quel rôle jouez-vous pendant l'entretien de recrutement ? - o Quels avantages spécifiques mettez-vous en avant concernant la fonction, le climat et l'organisation ?
JUSTICE DISTRIBUTIVE	- Pouvez-vous me décrire le système de rémunération et de récompense dont vos employés bénéficient ? - o Que mettez-vous en place pour qu'elle réponde à leurs attentes ?
JUSTICE INTERACTIONNELLE	- Comment décrivez-vous votre relation avec vos subordonnés ? - o Que mettez-vous en place pour qu'ils en soient satisfaits ? - Comment décrivez-vous la relation entre subordonnés ? - o Que mettez-vous en place pour qu'ils en soient satisfaits ?

JUSTICE PROCÉDURALE	- Quelle est votre politique en matière de formation et de développement des collaborateurs ? ○ Que mettez-vous en place de répondre aux attentes des employés ? - Que mettez-vous en place afin de répondre aux attentes des employés concernant vos décisions ?
--------------------------------	--

III. AGENTS

THÉMATIQUES	QUESTIONS
INTRODUCTION	- Pouvez-vous vous présenter ? - Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ? - Pouvez-vous me décrire votre fonction ? ○ Avez-vous été formé avant d'entrer en fonction ? ○ Avez-vous été satisfait de la formation ? - Quelles sont vos attentes en tant qu'employé de votre fonction ? ○ Est-ce qu'elles sont satisfaites ?
MARQUE EMPLOYEUR	- Pourquoi avoir postulé chez Ingenico ? - Avant d'intégrer Ingenico, quelle était votre image de l'entreprise ? ○ Votre image de l'entreprise a-t-elle changé ? Si oui, en quoi ? - Comment s'est déroulé votre entretien de recrutement ? Comment est-ce que la fonction et l'organisation vous ont été décrites ? Est-ce que ça y correspond ? ○ Lors de l'entretien de recrutement, certains aspects ont-ils été sur ou sous-estimés ? - Selon vous, quels avantages avez-vous gagné à travailler pour cette entreprise ?
JUSTICE DISTRIBUTIVE	- En échange de vos efforts investis, compétences, responsabilités, quelles sont vos attentes quant à la distribution des ressources ? - Pouvez-vous me décrire le système de rémunération et de récompense duquel vous bénéficiez ? ○ En êtes-vous satisfait ?

JUSTICE INTERACTIONNELLE	- En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes concernant le management ? ○ Comment décrivez-vous votre relation avec votre supérieur ? ○ En êtes-vous satisfait ? - En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes concernant vos collègues ? ○ Comment décrivez-vous votre relation avec vos collègues ? ○ En êtes-vous satisfait ?
JUSTICE PROCÉDURALE	- En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes quant aux décisions du management ? ○ Est-ce que vous en êtes satisfait ? - Quelles sont vos attentes en terme développement ? - Est-ce que la politique de formation correspond à vos attentes ? - Est-ce que la politique de mobilité correspond à vos attentes ?
FIDÉLISATION	- Selon vous, qu'est-ce qui peut être mis en place chez Ingenico afin d'augmenter votre satisfaction ?
JUSTICE ORGANISATIONNELLE	- Finalement, sentez-vous reconnu à votre juste valeur ?

ANNEXE 2 : RETRANSCRIPTION D'ENTRETIENS

I. RESSOURCES HUMAINES

RECRUTEUR

Pouvez-vous vous présenter ?

Oui. Donc mon nom c'est Marc. Je suis le recruteur d'Ingenico. Depuis plus de 2 ans, j'ai rejoint Ingenico : le 1er mai 2016. Avant ça, j'ai travaillé 3 ans presque 4 ans en tant que consultant en recrutement pour une entreprise appelée X qui fait partie d'une entreprise anglaise appelée Y où je faisais des recrutements pour d'autres entreprises sur principalement des profils opérationnels, sales, marketing... Tout ce que je vois ici, excepté l'IT. Je n'y ai jamais touché. J'ai étudié les économies à l'université de KULeuven : les économies appliquées. Et j'ai été gradué d'une part en HR et d'une autre part en Supply Chain. Mais j'ai toujours eu l'idée de me diriger vers le recrutement.

Pouvez-vous m'expliquer votre fonction ?

Aujourd'hui, mon rôle a changé légèrement, mais d'un point de vue général... Ce que je fais vraiment c'est le rôle de recrutement de A à Z. Ce qui veut dire que je commence par prendre en charge les demandes de recrutement où je fais des intakes avec les managers pour comprendre le besoin de ce recrutement interne. C'est toujours des contrats permanents. Je ne fais pas de freelance, par exemple. Je comprends leurs besoins et quels sont les buts. Je les challenge sur le recrutement. C'est important parce que je dois m'assurer que si on engage quelqu'un, on l'engage pour une bonne raison et que nous n'empêchons pas des personnes d'aller plus loin ou d'avoir plus de responsabilités pour des personnes qui sont ici. Ensuite, si tout se passe bien, je demande une autorisation à ce que nous appelons le Retail Management Committee qui est vraiment le management au-dessus qui décide si je peux le faire. Je lance une recherche par la publication de la Job Description que je réécris, revois. Tout ce qu'ils veulent que je fasse. Et après c'est à propos des screening de CV et des phones screening et interviews : premier, deuxième même troisième si nécessaire incluant un business case ou des assessments. À la fin, je laisse les candidats en final round remplir un test de personnalité en ligne duquel je parle avec le candidat si besoin, pour lequel j'ai eu une formation bien sûr pour être certifié en tant qu'expert de test de personnalité. Et finalement, si on conclut avec le candidat, je prépare l'offre en collaboration avec le HR Business Partner et mes collègues de Compensation and Benefits. Et ensuite, je fais l'offre au candidat. Une fois que la nécessaire négociation a été faite avec le candidat et qu'il ou elle accepte, je prépare le

contrat en lui-même et enfin je le donne à un autre collègue de l'équipe Compensation and Benefits qui s'en charge. Aujourd'hui, c'est la plus grande partie de mon rôle. À côté de ça, je suis aussi souvent impliqué et responsable de la marque employeur aujourd'hui... En collaboration avec mon collègue en Marketing pour « brander » Ingenico, le logo, etc. au monde extérieur, aux candidats pour de futures positions. Et à côté de ça, je suis impliqué dans différents projets en lien avec, par exemple, le développement des talents, le management des talents, les bénéfices que nous donnons... parce que mon input est requis également. Ce genre de chose.

Pouvez-vous m'expliquer comment s'organisent les différents rounds concernant les entretiens de recrutement ?

Je ne le fais pas nécessairement en 3 rounds. Ce que je tends à faire, c'est être le plus efficient possible. Si nos agendas nous le permettent, j'essaie de faire le premier interview ensemble avec le manager directement pour avoir un dialogue, pour être rapide dans le processus, mais aussi pour donner deux points de vue immédiats du candidat d'un point de vue HR et d'un point de vue technique parce que je ne suis pas l'expert dans aucun des profils techniques et de toutes les positions. Je me concentre sur le recrutement, les questions HR et pas sur les questions techniques. Si nécessaire, on fait un second round et parfois un troisième. Tout dépend du niveau du candidat, du fait qu'ils soient égaux et nous avons besoin de plus de personnes avec eux pour un feedback plus détaillé qui nous permet de donner un bon feedback d'un point de vue général à un candidat ce qui nous permet de prendre une bonne décision. C'est toujours nécessaire ? Non. La plupart du temps après un interview parfois deux, nous pouvons conclure. En termes de ligne du temps, je me mets comme Target, à partir de la demande à la signature de contrat, un mois... Ce qui est assez rapide, mais ce n'est pas toujours atteignable.

Quels sont vos intérêts à fidéliser vos travailleurs ?

Tout est à propos de la connaissance et de l'expérience. Nous vivons dans un environnement de travail très complexe. L'e-commerce est en constant changement rapidement. Donc nous devons nous assurer que les personnes que nous engageons... Que nous les formons correctement et que nous les laissons évoluer correctement. Si nous ne faisons pas ça, nous ne fournirions pas la qualité que nous donnons aujourd'hui et nous ne serions pas parmi ceux qui sont au top ou une entreprise Leader dans le monde du paiement. Donc je pense que la rétention est un mot clé. Je suis honnête lors de mes interviews avec les gens sur ce qu'ils peuvent attendre en termes de culture, de valeur et de pression. Je veux être honnête parce que si je ne le suis pas, si j'engage quelqu'un à qui je n'ai pas menti, mais j'ai vendu l'entreprise un peu trop alors les gens quitteront l'entreprise et alors nous devons tout recommencer

depuis le début. Ce n'est pas ce que nous voulons. Donc la rétention est un des éléments-clés qui commence par le recrutement et recruter la bonne personne.

S'il y a donc une stratégie en GRH en matière de fidélisation, quel est votre rôle dans ce processus-là ?

Oui, il y a vraiment un processus de rétention. D'un côté, tu as le recrutement où je joue un grand rôle qui est mon expertise. Et j'ai dit ça commence par recruter la bonne personne et être honnête et transparent sans partager d'information confidentielle lors du processus d'interview. Mais au moins leur donné le fait qu'on est un environnement changeant. C'est frustrant parfois. Donc en faisant ça, être honnête et transparent ça aide les gens à avoir une image claire d'Ingenico et de prendre la bonne décision et s'ils ne veulent pas travailler pour une entreprise comme la nôtre, nous respectons ça. Mais au moins ils savent exactement qu'est-ce qu'ils peuvent attendre parce que les gens qui sont engagés savent tout depuis le début et ils ne disparaîtront pas. Ils resteront. C'est une force de notre rétention parce que ça commence avec le recrutement. Si tu vas plus loin dans le processus, c'est le business. Il y a toujours des personnes qui quittent l'entreprise pour différentes raisons : parfois c'est personnel, parfois c'est à propos du management, parfois c'est à propos d'une meilleure rémunération ou une meilleure offre. Il y a toujours des raisons, mais à ce moment-là nous faisons des entretiens de départ qui sont faits par les Business Partner. Parfois comprendre que c'est quelque chose à propos de nous, c'est quelque chose que nous avons mal fait ou quelque chose qu'ils n'ont pas aimé. Et pouvons-nous changer ça dans le futur ? Parce que nous avons besoin de personnes. Nous travaillons avec des personnes pour devenir le leader dans le monde du paiement. Chaque personne ici a un nom et n'est pas un numéro. Et c'est quelque chose... Pour les HR, c'est un très fort principe que nous partageons avec tout le monde. Et si les gens ne suivent pas ça alors il y a des conséquences, mais tout le monde est égal que tu sois Admin Support ou tu es le CEO tout le monde est approchable, doit être ouvert à la communication et aux feedback, doit être capable de partager ses idées et d'emmener l'entreprise plus loin.

Avez-vous reçu une formation quant à la fidélisation des employés ?

Pas vraiment. C'est quelque chose qui grandit. J'ai recruté pendant plus de 6 ans maintenant. Tu apprends et tu apprends l'essence de recruter la bonne personne. Et mes 4 premières années en tant que consultant en recrutement étaient nécessaires pour moi de comprendre le Business. J'ai aussi dû créer une situation de win-win pour mon entreprise qui générerait des factures d'argent qui en parlant honnêtement... Je n'aimais pas vraiment parce que pour moi c'est à propos des personnes. Donc oui, non je n'ai pas vraiment reçu de formation pour ça. Mais c'est

quelque chose en tant que recruteur qui résonne en toi en tant que personne. C'est quelque chose que t'as en toi. C'est normal c'est une étape normale.

Quelle image essayez-vous de donner de l'entreprise ? Comment présentez-vous l'entreprise aux futurs collaborateurs ?

Comme je l'ai déjà mentionné, je donne une réponse très honnête à leurs questions. Tout est une question de transparence. Et l'environnement dans lequel nous vivons est très complexe. C'est un environnement très rapidement stimulé, c'est très international. Et pas tout le monde est fait pour ça. Donc ce que je leur dis est qu'il nous faut quelqu'un qui s'adapte au changement. D'un côté, c'est aussi très frustrant de travailler sur un projet et après quand t'es presque à la fin ton manager ou la société décide d'aller dans une direction complètement différente et que tu dois tout mettre à la poubelle ou que tu dois mettre ça de côté. Et c'est frustrant parce que tu mets beaucoup d'efforts dedans. D'un autre côté, ça te permet de devenir meilleur en tant que personne et en tant qu'employé parce que tu dois constamment te réinventer, te challenger encore et ta courbe d'apprentissage est très raide, mais tu dois accepter ça et accepter que tu dois apprendre de manière constante, que tu dois t'améliorer. Si tu n'y arrives pas alors tu n'es pas fait pour cette entreprise. Est-ce que ça signifie que nous avons constamment besoin de généraux ? Si je peux utiliser cette métaphore... Non nous avons besoin de bons soldats aussi, des personnes qui ne sont pas les plus ambitieuses, mais qui sont juste bonnes et expertes dans ce qu'elles font. Et une autre chose que je vends non, j'utilise le mauvais mot... Mais ce dont j'informe les candidats, c'est l'empowerment. Comme je l'ai dit, tout le monde a une valeur ajoutée ici. Tout le monde a un nom. Ce n'est pas les considérer comme un numéro, mais ça veut dire qu'on leur donne beaucoup de responsabilités dès le début. Ils obtiennent leur position, ils ont des limites comme un budget à gérer, mais en termes d'atteindre leurs buts et le Target, ça ne dépend que de la personne pour délivrer. Comment ils le font ? Ça ne dépend que d'eux aussi longtemps qu'ils restent dans leurs limites ou dans les procédures fixes qui sont définies. Un exemple très concret : moi en tant que recruteur, j'ai l'objectif d'engager X personnes par mois et par an. J'ai mon budget pour le faire. Comment j'utilise ce budget ? Comment je les recrute ? Tout ça dépend de moi. J'ai besoin de délivrer, mais au final je peux choisir les processus, je peux choisir les façons dont je recrute. Est-ce que j'utilise les Job Boards ? Est-ce que je prends des références internes ? Est-ce que je travaille avec des agences ? C'est tout ce que je peux utiliser... Et c'est la même chose pour toutes les positions dans l'entreprise.

Est-ce que des avantages spécifiques liés à l'organisation sont mis en avant de nature à favoriser l'attraction des travailleurs ?

C'est une question difficile parce que je travaille dans l'entreprise. Je dirais le fait que... ce que j'ai dit c'est que je ne survends pas. Je ne sais pas si chaque candidat me croit, mais j'essaie d'être le plus honnête possible et c'est déjà un élément mis en place. C'est un avantage parce que j'ai moi-même été recruté en tant que candidat et tu peux vraiment voir les entreprises qui ne sont pas sincères et elles te disent quelque chose, mais au final ce sera quelque chose de complètement différent et c'est ce que je veux éviter. C'est une chose. Un autre avantage bien sûr c'est que nous avons besoin de concurrencer avec le monde financier, le monde de l'IT et le monde de la consultance donc ça veut dire que nous repensons de façon constante notre package de rémunération afin d'être aussi compétitif que possible et parce que c'est important. Les gens doivent aimer leur job et l'environnement de travail, mais aussi leur package qui vient avec. Nous devons être compétitifs. Nous n'allons pas être scandaleux. Nous nous réinventons constamment. Et l'autre avantage oui le fait que nous avons cet empowerment dans une entreprise qui grandit très vite, mais qui a toujours la mentalité d'une Start-up... C'est plus une mentalité informelle d'essayer de faire les choses et avoir la liberté de faire des erreurs et d'apprendre de tes erreurs. Donc ça ne doit pas être parfait dès le départ. Non nous avons des périodes de transition et des méthodes d'essais et d'erreurs pour faire bouger les choses.

Avez-vous reçu une formation concernant l'image de l'entreprise ?

C'est aussi quelque chose que t'apprends tout au long et comment informer les candidats et les gens sur l'entreprise. En tant que recruteur, c'est juste une partie de ton job et c'est quelque chose que j'ai appris dans mon job précédent comment faire ça, comment vendre parce que je vendais à des clients. Maintenant, je vends ma propre entreprise. Et bien sûr tu parles à tes collègues dans les Ressources Humaines, mais aussi aux autres collègues et comment ils perçoivent de façon interne comment ça va et tu utilises leurs mots et les éléments qu'ils te donnent. Mais une formation formelle. Je ne pense pas que ça existe.

Comment présentez-vous aux travailleurs leur futur métier ?

Bien sûr chaque candidat qui postule, postule pour une certaine description de job... À part ceux qui postulent de manière spontanée ou ceux qui viennent via un collègue. Enfin soit. Au premier interview, moi ou le manager expliquons plus sur la position parce que sur la Job Description on ne met pas tout. On ne peut pas, mais tu essayes de leur donner le plus possible une bonne idée de ce à quoi ils peuvent s'attendre sur une base quotidienne. À propos des points positifs et les moins bons points du rôle, c'est important aussi. Ce qu'ils peuvent attendre

de leurs managers, ce qu'ils peuvent attendre de leur Team, ce qu'ils peuvent attendre des autres départements. Quel est notre rôle en tant que HR dans cette entreprise ? C'est tout ce que j'explique lors du premier interview. Donc c'est déjà un point. Et certains candidats ont des questions supplémentaires bien sûr pendant l'entretien... On y répond. Mais je pense que durant le processus d'interview, ils devraient avoir une bonne idée déjà de ce qu'ils peuvent attendre de leur position.

Comment présentez-vous aux travailleurs la politique en matière de formation et de mobilité des collaborateurs ?

C'est une bonne question et c'est une question difficile parce qu'on va revenir au point de rétention. Pendant une interview, si tu parles à propos des opportunités de développement, des possibilités d'apprentissage bien sûr tu dois t'assurer que ça arrive. Ce n'est pas si facile que ça. Aujourd'hui nous n'avons pas de formel Career Path parce que c'est pas facile chez nous d'en avoir un à cause de l'environnement changeant. On fait ça constamment : faire un Job Mapping pour définir différents niveaux. On ne veut pas aller trop verticalement, on va être aussi horizontal que possible, mais spécifiquement depuis cette année, on souligne de plus en plus le développement horizontal ou vertical des collègues. Le développement horizontal, ça veut dire tu changes de département, tu changes d'équipe ou dans ton rôle tu obtiens plus de responsabilités. Comme moi : en tant que recruteur, j'ai eu la marque employeur en plus. C'est un mouvement horizontal en termes de responsabilités. Vertical, c'est vraiment clair, c'est donner une promotion. Et c'est quelque chose qui arrive souvent aujourd'hui. Et en parlant franchement parce qu'au début de l'année nous avons eu une énorme restructuration qui a affecté le Business. Ça a commencé à cause de l'acquisition que nous avons faite l'année passée. Donc nous avons dû réorganiser les équipes, reconstruire l'organigramme... Nous grandissons constamment, mais nous mettons beaucoup l'accent sur : engager la bonne personne et mettre la bonne personne à la bonne position. Nous recherchons constamment des personnes. Nous continuons à recruter, nous continuons de grandir, mais une fois que nous avons la demande, nous essayons de voir de façon interne s'il y a quelqu'un qui correspond. Nous laissons bien sûr les personnes postuler internement, mais ça ne veut pas dire qu'ils ont le job. Ça leur permet juste d'entrer dans le processus de recrutement. C'est plus facile parce qu'ils connaissent la plateforme, le produit. S'ils ont certaines compétences que l'on cherche pour ces positions, oui bien sûr ils ont beaucoup de plus que les candidats externes n'ont. Donc les mouvements internes et les formations. Les formations en tant que telles c'est constant avec nous dans une team. Les HR fournissent les extra formations aussi bien sur les Soft Skills par exemple. Et tu peux demander des formations externes avec je ne sais pas... Si tu vois une

conférence ou quelque chose comme ça ou tu vois certaines formations qui t'intéressent, tu peux toujours suggérer ça et ça sera discuté avec ton manager avec HR. S'il a l'approbation, tu peux suivre la formation. Chaque département a son budget formation qu'ils peuvent utiliser comme ils veulent pour leurs employés. Parfois ils font des Team Buildings en tant que formation en équipe ou des formations individuelles. Oui, nous mettons définitivement l'accent sur les formations et la mobilité interne.

Comment présentez-vous le système de rémunération et de récompense dont vos employés bénéficient ?

Ça dépend premièrement du job pour lequel tu postules. Est-ce que c'est une position en IT, en finance, sales ? Tout dépend. Avec la variable nous avons une commission pour les Sales ou alors c'est un salaire fixe pour la plupart des autres positions. Après tu vois les profils juniors et seniors, ceux qui viennent de sortir de l'école ou ceux qui ont plus de 20 ans d'expérience, par exemple. Et aussi bien sûr les compétences et c'est plus subjectif. C'est quelque chose que nous faisons pendant le processus d'interview, mais c'est aussi quelque chose que nous faisons... Tu dois faire une comparaison avec ce que nous avons, ce que nous pouvons offrir, le budget. Et après c'est de voir après que la requête est approuvée et la cohérence interne parce que pour la plupart des positions, tu as au moins une ou plus de personnes de la team qui font un rôle similaire et bien sûr tu ne peux pas offrir à la personne A par exemple 2 000 euros et à la personne B 5 000 parce que les gens parlent même si c'est confidentiel à propos du salaire. Les gens parlent de leur salaire. Maintenant ce que nous faisons : le package salarial c'est ce que je viens d'expliquer en termes de package, davantage extralégal... C'est, disons pour 90%, c'est similaire pour tous et c'est quand même un package salarial compétitif que nous offrons. Et encore, nous nous réinventons constamment et essayons de suivre le marché et de nouvelles lois et nouvelles régulations aussi bien que possible. Donc par exemple avec le travail flexible, la rémunération flexible c'est bien sûr un sujet qui est très en vue de nos jours. Maintenant, nous y pensons aussi et voyons ce que nous pouvons faire ou ne pas faire. Le travail flexible en termes de travail à la maison et les heures flexibles, c'est quelque chose que nous faisons déjà depuis un petit temps avant que je joigne Ingenico. C'est définitivement un élément avec notre entreprise.

Vous parliez de culture et de valeur. Pouvez-vous développer ?

Je pense la culture avec nous est d'une part multiculturelle et c'est un truc chouette parce que même si nous faisons partie d'un groupe français, ce n'est pas une entreprise française. À Bruxelles seulement, nous avons déjà plus de 20 nationalités donc c'est vraiment chouette de voir les différentes cultures travailler ensemble. Et j'en viens au second point : tu

dois être capable de travailler ensemble en tant que Team Player. C'est une valeur qui est très forte ici. Une autre valeur c'est que nous apprécions fortement le respect et l'intégrité. Je pense que c'est normal : la maturité. Et j'en viens à la part d'empowerment, tu dois avoir une certaine façon de penser et une façon de travailler pour te sentir confortable avec nous. Donc nous mettons beaucoup de pressions sur toi. Nous te donnons beaucoup de responsabilités. Tu dois être capable de gérer ça. Et c'est le niveau de maturité dont nous avons besoin. D'autres valeurs avec notre entreprise, c'est une Can-do mentalité encore avec une approche de faire des erreurs donc Go for it et créer ta propre carrière... Et essaye de faire quelque chose : donne des conseils, des idées, partager sa connaissance... C'est de façon basique ça et finalement et je pense que c'est l'élément principal qui pousse notre Business c'est être orienté résultat. C'est une forte valeur aussi : où que tu sois, tu dois être concentré sur le fait d'être orienté résultat.

Comment présentez-vous le management aux collaborateurs ?

Si le manager est là, bien sûr, l'avantage est qu'ils peuvent bien sûr voir s'il y a une connexion des deux côtés. Si le manager sent une connexion avec le candidat et vice versa. Si le manager n'est pas là, j'essaye toujours de demander qu'est-ce qu'ils attendent et même quand le manager est là... Je pense que c'est important de comprendre ce qu'ils attendent de leur manager. Et bien sûr, je connais la plupart des managers ici... Et tu essayes d'être honnête. Je travaille pour ces managers donc je ne vais pas... Les managers ici sont des bons managers sinon ils ne seraient pas encore ici. Mais je suis honnête sur le fait que « OK c'est un manager assez direct, il est extrêmement honnête et préfère donner son feedback directement » ou « C'est un manager qui te permet de faire quelques erreurs avant de vraiment appuyer sur le bouton et te mettre sur la bonne direction » ; « C'est un manager qui est focus plus sur les teams meetings que sur les meetings individuels » ... Donc j'essaie d'expliquer le manager aussi bien que je peux sans donner mon opinion personnelle sur le manager parce que bien sûr travailler avec 370 personnes : ça veut dire qu'il y a toujours des personnes avec qui la collaboration est plus difficile. Ce n'est pas ce dont j'ai besoin de faire. Ce n'est pas à moi de discuter de ça. Je travaille pour Ingenico bien sûr. Et c'est pourquoi je pense que c'est important que le Line Manager rencontre le candidat parce que même si j'ai un feeling opposé à celui du manager... Imagine que je ne sois pas capable de travailler avec ce manager, ça se pourrait que le candidat lui, lui corresponde parfaitement. C'est plus important que mon opinion personnelle qui est bien sûr affectée par le travail que j'ai déjà fait avec cette personne directement. Enfin soit, je suis honnête à propos du manager, la façon dont il communique, la façon dont il gère, la façon dont il fait les choses...

Qu'en est-il des trois managers que je prévois d'interviewer ?

Les trois sont complètement différents dans leur approche de travail avec les gens. Laurent oui tu vas voir Laurent est un manager et c'est un gars approchable et très informel. Il est là depuis bien longtemps. Je ne sais pas exactement. On ne peut pas le considérer comme un dinosaure, mais il est là depuis des années donc il a vu beaucoup de l'entreprise et il vit les valeurs et la culture de l'entreprise. Il n'est pas de ceux qui sont vraiment directs par exemple, mais il est vraiment approchable. Il est assis avec son équipe comme Cloé et Simon. Ils ont tous grandi dans ce rôle d'un point de vue expert. Donc ils ont fait le rôle que les membres de leurs équipes font et parce qu'ils sont les plus anciens dans l'équipe et nous avons besoin de mettre quelqu'un en Team Leader pour gérer l'équipe. Nous les avons mis là. Maintenant, nous pouvons certainement sentir qu'ils n'ont pas l'expérience de management que nous avons dans d'autres départements, par exemple... Mais ils ont certaines compétences qui leur permettent d'être dans ce rôle. Ce sont des personnes et c'est parfois aussi la difficulté parce que les gens les voient comme des amis et collègues et ils continuent à agir comme ça. Donc ils ne sont pas des purs managers. Ce sont des Team Leaders et ils prennent les responsabilités... Ils ont la responsabilité finale de l'effort d'équipe, mais à la fin ils sont juste des collègues. Le style de Simon et Cloé est différent, mais tu vas voir avec eux. Même dans leur façon de parler ; je vois leur différence de style.

Comment présentez-vous l'équipe de travail aux collaborateurs ?

Je dis toujours que même si tu as besoin de travailler de manière autonome, tu dois avoir un certain niveau de maturité. Tu ne peux pas le faire seul. Tu fais partie d'une grande famille, une grande équipe et si tu es bloqué, c'est à tes collègues de t'aider pour te mettre sur la bonne voie, te donner des conseils et t'aider si besoin, mais vice versa également. Même si tu es un junior tu peux avoir des idées bien plus créatives que nous en avons eu. Donc c'est à propos du partage de connaissance... Se soucier, c'est la phrase que j'utilise tout le temps. Et c'est le plus important parce que c'est un motivateur. Même si tu aimes ton job, même si tu as un bon salaire, des bons horaires... Mais tu peux pas rester avec des collègues avec qui tu ne peux pas t'entendre au quotidien. Ça ne marchera pas. On a besoin que ça aille ensemble. On est humain et les humains travaillent avec des humains pas avec des robots donc oui on a besoin de travailler ensemble et certaines personnes, ça va mieux qu'avec d'autre. S'il y a des disputes, il y a une discussion. Nous sommes suffisamment matures pour gérer ça et si nécessaire une troisième partie qui est le manager ou un manager externe, par exemple.

Comment présentez-vous les décisions managériales ?

Oui... Donc il y a un processus formel d'évaluation. Au moins une fois par an parfois deux fois et donc c'est une sorte de... Je vais pas appeler ça une approche à 360 degrés, pas encore... On y pense, c'est mieux parce que ce n'est pas seulement le manager, c'est aussi les collègues, les parties prenantes également... Pour moi, par exemple, ce serait différents managers qui travaillent avec moi et qui donnent leur feedback à 360°. Aujourd'hui, c'est vraiment les managers et les membres de l'équipe. Quoiqu'il en soit, informellement les managers prennent les feedbacks de leurs collègues, mais ce n'est pas encore officiel. Donc ce qu'il se passe, c'est que les managers donnent leur feedback à la personne et la personne donne son feedback sur son travail. Tous les débuts d'année, tu mets des objectifs, projets où tu travailles ensemble avec le manager. Pour l'évaluation : en tant qu'employé, tu t'évalues : « OK, j'ai fait du bon boulot là ». Il s'agit de l'autocritique et le manager fait la même chose et puis tu compares et après il y a une discussion à propos de ça. Et parfois les choses sont adaptées sur base du feedback final. Il y a des possibilités de rejeter. Donc si mon manager dit « Tu as fait du mauvais boulot » et je ne suis pas d'accord avec ça. Je peux rejeter son évaluation et nous allons avoir une discussion sur ça et nous avons besoin de tomber sur un arrangement. Et ça a déjà été fait et ça fonctionne. Et il y a un feedback final et toi, en tant qu'employé, tu dois accepter ça. Et ce feedback est lié à ton bonus et une promotion éventuelle, par exemple.

Qu'en est-il de la reconnaissance ?

C'est lié au respect pour les gens. Maintenant, ça dépend de la personne que tu as en face de toi. Il y a des personnes qui sont motivées par délivrer certaines choses et c'est suffisant. Comme moi, par exemple, je me mets des objectifs très grands pour moi. Si je les atteins, je suis content. Et je n'ai pas besoin d'une motivation extra ou un « bon boulot » ou quelque chose comme ça. Je n'ai pas vraiment besoin de ça. C'est chouette bien sûr si ton manager ou quelqu'un d'autre te donne un feedback et c'est important. Il y a d'autres personnes qui n'ont pas besoin, pas constamment, mais régulièrement être déclenché par ce genre de motivations. Et c'est à ton manager de faire ça. C'est pas quelque chose de facile parce que c'est ce que je veux dire par connecter durant l'interview... Ce n'est pas seulement à propos des compétences, c'est aussi à propos de : Quels sont les valeurs du manager ? Quelles sont les valeurs du candidat ? Et ils doivent s'aligner parce que certains candidats, certains employés s'ils font quelque chose de bien, ils ont envie de sentir qu'ils ont fait les choses bien. En tant que manager, tu ne peux pas toujours te focaliser que sur les points négatifs. Tu dois aussi te concentrer sur les points positifs et honnêtement tout le monde n'est pas bien dans ces choses-là, mais vice versa tu ne peux pas te focaliser que sur les points positifs. Tu dois aussi

te concentrer sur le négatif pour t'améliorer. C'est la balance que le manager doit trouver, mais c'est important.

Comment organisez-vous vos entretiens de départs ?

Difficile de répondre parce que je ne suis pas impliqué dans ce processus : c'est le Business Partner. Tu vas parler à Sara et Daniel, mes collègues. Ils peuvent plus t'expliquer. Ce qu'ils vont t'expliquer, c'est que si quelqu'un est licencié par l'entreprise ou si quelqu'un vient chez nous et nous dit : « J'arrête de travailler pour Ingenico », nous devons toujours faire un entretien de départ. D'un côté, c'est pour fermer le fichier de l'employé. C'est aussi pour avoir une bonne idée de : Qu'est-ce que vous avez aimé dans l'entreprise à propos de la fonction ? Quelles sont les raisons pour lesquelles vous partez ? C'est personnel ? À propos du salaire ? Un meilleur job ? La localisation de l'entreprise ? Ça peut être différentes choses. Ça peut être aussi qu'ils en ont marre de l'environnement avec le changement ou avec les managers. Ça arrive et nous devons comprendre ça. Et si on voit des choses qui reviennent régulièrement comme, par exemple, le salaire... Nous savons qu'il y a un problème avec notre politique de salaire ce qui veut dire que nous payons pas le bon montant. Si c'est toujours à propos d'un manager alors nous savons qu'il y a un problème avec ce manager. C'est comme ça que nous utilisons cette information. Et, par exemple, une question importante qu'on pose avec le Customer Care c'est ce qu'on appelle NPS : Net Promotor Score. C'est à propos de : « Comment scorez-vous votre employeur ? ». Une question que nous posons pendant l'interview de départ également c'est : « Recommanderiez-vous Ingenico comme employeur maintenant que vous partez ? » Et bien sûr certaines réponses sont biaisées, mais cette réponse peut déjà nous aider. Et nous leur demandons d'expliquer parfois pourquoi ils ont dit « oui » ou « non ». Une question très importante c'est : « Reviendrez-vous chez Ingenico dans le futur ? » C'est les questions que nous posons.

Est-ce que vous voulez rajouter quelque chose ?

Non. On a abordé tout ce qui était important.

BUSINESS PARTNER

Pouvez-vous vous présenter ?

Moi je m'appelle Sara j'ai commencé, j'ai fait d'abord un an de médecine puis j'ai fait la psychologie à L'UCL en orientation de psychologie systémique. C'est tout ce qui est les dynamiques en groupe que ce soit personnel familial ou dans le cas d'une entreprise. Suite à ça j'ai fait une année supplémentaire donc un DES à Solvay pour tout ce qui était en gestion des Ressources Humaines. Et après ça. Après cette année-là où c'était en plus de la moitié du temps c'était des stages aussi. Après ça j'ai commencé à travailler dans la sélection le recrutement à la police fédérale. J'ai fait ça pendant un an et demi je crois un peu moins. Puis j'ai été chez Fortis. Quand s'appelait encore Fortis à l'époque où j'étais HR ADVISOR pour le scope HR mais là ça a été un passage éclair. Ça a duré six mois par ce que c'était le début de la fin de Fortis... Donc voilà et après je suis passé chez X comme aussi HR généraliste où je faisais vraiment tout ce qui était soft skills du recrutement des formations, mais pas comme ce qui est fait ici c'était vraiment des formations plus professionnelles et techniques. J'étais le point de contact des personnes en pharmacie et les personnes du siège on travaillais sur des projets vraiment tout ce qui était soft skills. J'ai aussi été formé j'ai fait des back ups pour tout ce qui était plus pay roll etc. Mais ce n'est pas ma fonction première. Je suis resté dix ans et puis je suis arrivé ici comme HR BP.

Pouvez-vous m'expliquer votre fonction ?

Le corps business HR BP c'est vraiment être la personne de contact pour le business. C'est un peu centraliser les demandes les questions les besoins faire le lien avec d'autres personnes de Ressources Humaines qui pourraient être des personnes ressources pour les demandes des projets ce genre de choses-là. C'est soutenir aussi le business dans leur rentabilité pour soutenir leur efficacité pour mettre en place des projets, etc., les conseillers, HR business c'est vraiment un partenaire du business plus au niveau soft skills même si on a une question hard skills mais après c'est à chercher des infos, etc. alors il y a différentes choses c'est-à-dire ta le day to day et tu peux avoir des projets aussi stratégiques comme développer des carrières path ou comme refaire des jobs mapping, etc. qui sont plus là à un niveau plus stratégique qui sont plus dans le day to day.

Quels sont vos intérêts à fidéliser vos travailleurs ?

De diminuer le turnover parce que le turnover fait que tu as alors un recrutement incessant qui dit recrutement dit aussi après former les gens. Outre la formation il faut aussi un certain temps pour que ces personnes deviennent autonomes qu'elles acquièrent une certaine séniorité. Et

donc retenir les gens fait que les gens gagnent en séniorité, peuvent avoir la mobilité interne. On peut aussi miser sur des potentiels et des oui des talents qui grandissent en interne qui ont une connaissance de la société une connaissance des gens qui ont un networking et qui ont une plus-value à aller par exemple, dans d'autres départements ou a évolué hiérarchiquement aussi parce qu'ils connaissent quelque part la société, ses différents aspects, etc. que quelqu'un externe qui a aussi ses valeurs, mais un turnover aussi trop grand fait que finalement tu n'as pas de séniorité pas d'expérience qui grandissait en interne dans une société dans une compagnie et je dirais un grand turnover et un recrutement intensif tout le temps est une perte de temps d'énergie pour le business aussi parce que ils sont impliqués là-dedans, ça leur prend du temps sur leur day to day cela prend du temps pour les former. Et puis le recrutement n'est pas une science exacte non plus. On n'est jamais sûr à 100% des personnes que tu engages tandis que si tu mises sur des gens qui restent tu les connais quand même tu sais quand même quelles sont leurs capacités et leurs compétences leur potentiel, etc.

Est-ce qu'il y a une stratégie en GRH en matière de fidélisation ?

Bah oui de plus en plus en plus du fait qu'il y a eu ce lien avec Bambora qui a été fait, etc. eux étaient quand même aussi très avancés à ce niveau-là. Du fait aussi que c'était une petite structure ect. Ils étaient plus agiles à ce niveau-là. Mais il y a différentes actions qui sont mises en place pour essayer de retenir les gens. Après ça dépend toujours pourquoi les gens partent. Il peut avoir différentes raisons et il y a certaines raisons qui font que tu pourras mettre tout en place. Les gens ne resteront pas spécialement. Après oui, il y a différentes actions qui sont mises en place en interne pour essayer de retenir les gens et c'est là aussi que tous les processus d'évaluation de rencontres régulières de face to face réguliers, de feedback réguliers avec les managers a son importance. Pour aussi un peu sentir ce qui se passe chez les gens : Est-ce qu'ils passent déjà le message ? Après il y a des gens qui passent des messages et des gens qui n'en passent jamais tu sais pas non plus les couvrir. Mais oui effectivement il y a différents plans d'action et mon sentiment c'est que ce sera de plus en plus présent du fait que c'est une société qui grandit. Elle a besoin de garder les gens qui ont de la connaissance en interne.

Que propose Ingenico de nature à favoriser la fidélisation des travailleurs ?

Il y a tout ce qui est les trainings plans c'est-à-dire on a d'abord je vais commencer par le début on a les a une fois par an on a ce qu'on appelle le nine box exercice sous le talent review. C'est les managers qui le font là ce n'est une évaluation où les employés ne sont pas impliqués, mais ça permet de situer les personnes. Quels sont les high potentiels ? Quelles sont les personnes qui ont le potentiel d'évoluer ou qui devraient être réorientées ? Ça nous permet d'avoir une vision un peu de ta population et à partir de là on définit généralement un action

plan donc les personnes à qui on proposera des trainings spécifiques parce que le but c'est qu'ils évoluent rapidement vers une autre fonction. Ça c'est des trainings très spécifiques d'autres personnes à qui on proposera plus un développement plan. C'est plus des formations du coaching, etc. mais de plus sur du moyen long terme parce que le but n'est pas que dans 6 mois il change de fonction, mais voilà on sait qu'ils ont le potentiel pour le faire peut-être pas tout de suite c'est pour préparer le futur move en interne que ce soit transversale ou hiérarchiquement et après il y a les autres bénéfices qu'on essaye de mettre en place aussi qui sont attractifs et qui font que peut-être ça peut faire la différence par rapport à d'autres sociétés comme par exemple le home working où l'on voit que pour les jeunes générations c'est quelque chose qui est important et qui même parfois va de soi c'est même plus une question qui pose spécialement. Laure est en train de travailler sur tout ce qui est flexible reward pour permettre aussi plus de flexibilité par rapport à ça et pour que les gens puissent avoir un package salarial et surtout des bénéfices qui correspondent plus à leurs besoins du moment parce que tu n'as pas spécialement les mêmes besoins à toutes les étapes de ta vie. Mais bon ça c'est en cours de réflexion, mais c'est quelque chose qui sera mis en place à mon avis en 2019. ça dépend en plus des autorisations qu'on a. Donc voilà. Il y a aussi outre à côté des trainings, etc. Il y a au niveau des évaluations on va mettre en place aussi des évaluations plus par 360 degrés ce qui permettra aussi de faire des évaluations. Ce sera plus des appraisal fait par le N+1 qui donne son avis sur les gens sous lui, mais que toutes les personnes pourraient être impliquées. Et ça aussi c'est important pour la rétention que ça montre une implication de tout le monde à tous les niveaux dans le fonctionnement de la société. Et puis ça passe aussi beaucoup par la culture d'entreprise la rétention aussi si des gens se sentent bien se sentent valorisés, etc. Il n'y a plus de chances qu'ils restent plus longtemps que dans une société où ils n'ont pas l'impression d'être partie prenante donc tout ce qui est after works ce genre d'événement là favorise à créer une culture d'entreprise où les gens sentent avoir une place dans la compagnie. Mais c'est vrai que de mon expérience dans d'autres sociétés les plans de rétention ça passe beaucoup par tout ce qui est formation parce que la tu valorises quelque part le potentiel de la personne, tu lui donnes d'autres compétences, etc. Et quand tu parles avec des personnes en exit interview, c'est souvent ça qui est mis en avant. Avoir l'opportunité d'avoir été formé, d'être développé et le fait aussi de proposer une mobilité internationale pour certaines personnes ça peut les garder aussi parce qu'ici comme t'as beaucoup de cultures différentes des personnes qui sont en couples ou qui vivent avec des personnes aussi d'autres nationalités. Le fait de pouvoir proposer dans certains cas une mobilité internationale ça permet aussi de retenir des gens qui

ne sont pas obligés de quitter la société parce qu'ils déménagent mais en tout cas de trouver une alternative ou on garde la personne dans la société.

Quel est votre rôle dans ce processus ?

Dans tout ce qui est talent review préformant review ou évaluation, etc. On est là pour initier le process pour cadrer le process pour être sûr, pour être garant que le process se passe bien que tout le monde a les mêmes définitions des différents items, etc. qu'on utilise puis on est allé aussi en soutien pour le business s'ils ont des questions si par exemple j'ai eu le cas des évaluations de certaines personnes sont problématiques parce qu'il y a un historique et il y'a un précédent avec la personne. Être là comme personne tierce un peu pour recadrer l'évaluation ce genre de choses-là. Mais dans tout exercice nous sommes là pour récolter et consolider l'input au niveau des équipes du management pour après pouvoir en proposer une vue générale parce que les managers on leur donne des outils on leur donne des Template, etc. Après le but c'est aussi de consolider pour que voilà en un Template il puisse savoir. Et puis ça sert d'outil après le reste de l'année en disant nous voilà on avait peut-être telle personne qui avait été évaluée comme potentiel à développer où on sait que cette personne-là est à risque de partir. Voilà c'est une base d'outil de travail pour mettre les choses en place. Après tout ce qui est mettre en place le training plan, etc. On est les partenaires pour ça du management pour réfléchir avec eux de ce qui serait le plus approprié. Dans quel timing le move pourrait être fait. Et puis on est aussi l'interlocuteur pour les personnes qui sont ciblées par ça. Après ça dépend un peu des personnes ça dépend un peu dans quel contexte ça se passe parce que tu vas rarement dire à des personnes voilà tu as été identifié personne high potentiel. Donc il y a une manière de le faire. Généralement le management est impliqué dedans. Voilà parce que c'est une manière aussi pour lui en tant que manager de valoriser la personne plutôt que ça vienne d'HR. Là on est vraiment plus sans support pour proposer, pour faire des propositions, etc. Après le but ici aussi on est en train de s'orienter vers fort un processus pour responsabiliser les gens par rapport à leur carrière c'est-à-dire que le but n'est pas de les laisser tout gérer, mais que si tu apportes tout aux gens sans les impliquer dedans ça n'a pas l'impact espéré. Donc le but aussi c'est que nous on propose, on conseil, mais qu'à un moment la personne doit être responsabilisé par rapport à ça et prendre aussi un peu le lead par rapport à ça donc au niveau HR c'est un département qui est généralement comme ça. C'est plus un département qui est en soutien pour faciliter pour accélérer pour cadrer, mais on a rarement un pouvoir décisionnel par rapport aux choses souvent en termes de budget. Ce genre de choses-là, mais on est plus là en soutien dans tous les cas. Et puis comme je l'ai dit pour initier, pour cadrer, pour clôturer et consolider des process talent review ce genre d'exercice là quoi.

Flexible reward, là Laure elle a vraiment plus un rôle global et final je veux dire par rapport à ça. Après c'est être validé au niveau du board etc., mais c'est initiée par elle et elle a plus vraiment un rôle pas la décision finale, ça ne sera jamais elle mais elle va consolider les infos financières, etc. Elle va proposer, elle va voir ce qui est faisable ou pas en termes financiers. Elle a quand même la plus un rôle de lead dans cette partie-là en tout cas.

Est-ce qu'il existe des avantages spécifiques liés à Ingenico qui sont mis en place de nature à favoriser la fidélisation des travailleurs ?

C'est une boîte internationale et donc je crois que par rapport à long terme, il y a beaucoup de personnalités différentes par rapport à des expatriés, etc. C'est le type de société dans lequel ils peuvent se retrouver parce que justement ce n'est pas une société belgo-belge. Ils peuvent retrouver aussi d'autres personnalités, d'autres cultures, etc. parce que c'est aussi un secteur d'avenir un secteur qui bouge beaucoup et c'est un secteur, ils doivent se maintenir à la page veut dire en termes techniques, etc. Donc pour des personnes qui sont justement dans des business R&D, technologiques, etc. Ce sont des secteurs où Product ce sont des secteurs intéressants parce que ce sont des secteurs qui se renouvellent vite et beaucoup et parce que du fait d'appartenir à un groupe alors ça a ses avantages et ses désavantages, mais tu peux t'inspirer d'autres choses qui sont faites dans d'autres entités, par exemple, Bambora pour moi à apporter un peu un œil nouveau d'une nouvelle manière de faire, de nouvelles idées même si on les avait, mais eux ils viennent d'une autre culture, d'une autre mentalité et surtout une plus petite structure, vous avez plus d'autonomie et ça a insufflé aussi à du sang neuf je veux dire qui permet de mettre des choses en place aussi nouvelles alors que parfois quand tu es dans une structure, tu tournes parfois un peu en rond tu n'es pas spécialement au courant de ce qui se passe à l'extérieur. Et puis une grosse société comme Ingenico permet aussi aux gens d'évoluer interne, une petite structure, etc. n'a pas spécialement les possibilités d'offrir ça alors qu'ici des gens au Customer Care peuvent aller vers Plops ou peuvent aller vers R&D donc ça laisse l'opportunité aux gens qui n'ont pas spécialement le diplôme de base, par exemple pour aller en R&D ou en technologie, de par l'expérience qu'ils ont acquise ici, de pouvoir quand même évoluer vers des fonctions plus techniques parce que c'était leur intérêt ou des personnes qui avaient un diplôme très généraliste qui n'ont pas trouvé tout de suite de jobs dans leur secteur, ils ont intégré la société pas avec une fonction qui leur plaisait, mais ont eu un pied dans la société et peut-être un an ou deux ans après ça leur a permis de se réorienter vers ce qui était vraiment leur intérêt et donc ça, je crois que c'est intéressant par rapport à la société où j'étais avant qui en termes de Headcount était même plus grande on va dire qu'ici au Ogone, mais au siège, on était un très petit siège et la majorité c'était des gens

qui travaillaient en pharmacie ça on va dire ça part. Le siège était de 40 personnes mais ça ne donne pas énormément de possibilités aux gens. Il y a des gens qui aiment bien ça parce qu'ils cherchent ils ne veulent pas bouger, mais des gens qui aspirent à une certaine évolution, etc. Le problème c'est quand tu rentres dans un Headquarter où il y a 40 personnes, t'as pas 150 000 possibilités et ce n'est pas dans ce genre de structure qu'on va pouvoir ouvrir spécialement des nouvelles fonctions sur mesure. Ici il y a quand même l'opportunité je dis pas que ça va être fait à chaque fois, mais de pouvoir créer des nouveaux Headcount, des nouvelles fonctions parce que comme on a un gros groupe, il y a des besoins qui naissent de ça et ça c'est intéressant aussi et je crois que c'est une société qui offre aussi sa chance aux gens qui ne va pas spécialement se limiter aux diplômés où quoi que ce soit qui offre sa chance aux gens de pouvoir évoluer et de toucher à différentes choses, d'être formées, etc.

Quelle image essayez-vous de donner de l'entreprise ?

c'est une société qui offre la chance aux gens que tu as l'opportunité si tu fais tes preuves, etc. de pouvoir évoluer et même parfois peut-être de changer de job et après oui c'est aussi une image d'une société qui bouge beaucoup qui évolue beaucoup, il y a des changements tout le temps, il y a des gens effectivement que ça peut effrayer, mais je crois que avec les plus jeunes profils, etc. C'est aussi un peu ce genre de contexte qui cherche où ça bouge beaucoup. C'est une société qui est en constante évolution, adaptation. En Customer Care on va retravailler avec ce qui était carrière path pour que les gens puissent avoir une vision très transparente très claire de ce qu'ils peuvent espérer en restant au Customer Care, je sais qu'en R&D ils ont aussi ce type de réflexion ils ont mis en place une nouvelle organisation qui n'est pas diamétralement opposée, mais ils ont réorganisé les tribes et qui va avoir aussi un travail de job mapping qui va être fait par rapport ça pour voir si on a les bonnes compétences les bonnes fonctions. Est-ce qu'il y a pas des fonctions qui sont peut-être un peu obsolètes ou qui collent plus à la réalité du terrain ? Est-ce qu'il ne faudra pas justement proposer des trainings à ces gens pour les faire évoluer vers des fonctions ? On va être impliqué dans un process qui est plus de job Library donc effectivement on peut se répertorier, c'est plus par rapport aux job de Job Title on va dire et les différents niveaux qui sont liés à ça. Tu as un starter après tu évolues vers un senior, etc. Pour un peu recenser tout ce qui existe pour peut-être rassembler différents titres de fonctions qui en fait veulent dire la même chose que l'on mette en niveau par rapport à ça et après se fait un travail par rapport à ça par rapport à tout ce qui est package salarial les bénéfices, etc. Pour voir aussi s'il y a des différences, est-ce qu'il y a des choses qu'on devrait refaire les mêmes, etc. On est vraiment au tout début.

Voulez-vous rajouter quelque chose concernant les possibilités de développement ?

Mais la formation c'est Daniel qui le faisait et maintenant et la fonction en tant que telle n'existe plus. Elle va être organisée différemment c'est à dire que toutes les formations purement techniques, etc. vont être reprise normalement par les départements, elles sont encore en discussion, mais a priori c'est vers ça qu'on devra aller. Et nous en tant que HR BP ont prendrait plus les formations dans une optique développement des personnes. Tout ce qui est du pur Learning ou Training ça ne serait pas spécialement nous, ça serait des managers qui organiseraient ça et nous ça serait plus dans une optique de développement des personnes. Après dans les flexible reward, j'ai fait une proposition, mais je ne sais pas si ça va être repris parce qu'on est en tout début aussi, c'est qu'il y ait un budget formation qui soit mis dans le package des personnes. C'est-à-dire que les personnes pourraient avoir un budget formation, ça ferait partie de leurs propositions et à eux de le gérer aussi c'est quelque part ça responsabiliser les personnes et ça leur permet aussi de se former sur des choses qui les intéressent et c'est un avantage qu'on leur offre et elles pourraient le cumuler. Par exemple si elle veut le faire chez Plops, une formation Microsoft qui est une formation très coûteuse. Ils se disent je fais pas la première année comme ça je capitalise sur les deux ans pour pouvoir le faire, etc. Donc ça, c'est des options qu'on est en train d'analyser. En termes de mobilité, non ça c'est le process normal à mon avis qui va s'accroître de plus en plus parce que maintenant pour le moment qu'il y a SMB, Bambora, etc. à mon avis on en est qu'au tout début. Ça va de plus en plus à mon avis s'accroître, mais je trouve qu'ici la mobilité interne est relativement bien présente et que tout le monde a l'occasion tout le monde est au courant des possibilités qu'il y a. Après ça toujours aussi d'être responsable de ça. Tu dois t'y intéresser par ce que si tu attends qu'on vienne te trouver pour ça, mais c'est en ça qu'Ingenico est bien aussi c'est une société où le networking fonctionne et donc les gens, les managers sont courants et ils n'ont pas peur d'aller trouver les gens directement ou inversement, etc. C'est pour cela que je trouve que la mobilité interne fonctionne bien ici.

Pouvez-vous me décrire le système de rémunération et de récompense dont vos employés bénéficient ? Qu'est-ce qui est mis en place pour qu'elle réponde à leurs attentes?

Ce qui est mis en place c'est qu'il y a un benchmarking régulier pour être sûr que voilà alignée ou en tout cas on est pas en dessous de la moyenne des salaires qui se pratiquent sur le marché par rapport au type de fonction et le fait aussi, par exemple, de ce qui est bonus. C'est aussi quelque part un moyen de rétention annexe parce que le but c'est vraiment d'optimiser le net du bonus et puis tout ce travail qui est fait sur le flexible reward pour essayer d'avoir quelque chose de peut-être un peu plus personnalisé.

Qu'est-ce qui est mis en place de la part du management ?

Ben c'est comme ce que je disais précédemment sur base de cet exercice de Talent Review où là on a une discussion avec chaque manager, chaque leader, etc. par rapport à chaque personne de manière individuelle et puis ces outils-là surtout le 9 Box et le talent review servent de base dans les discussions que l'on peut avoir en disant attention on avait mis cette personne comme haut potentiel ou personnes à risque qui potentiellement pouvaient quitter la société. On a déjà mis ça en place qu'est-ce qu'on devrait faire ou alors avoir le feedback par rapport à la formation qu'on leur a donnée. Ou a contrario, par exemple, des personnes qu'on avait identifiées comme n'étant pas spécialement performante parce que peut être pas dans la bonne fonction. Parce que là aussi il y a plein d'autres raisons. Il y a aussi une action plan. En tout cas des points d'attention qui doivent être mises en place pour ces personnes-là aussi bien pour les personnes performantes ou pour les personnes qui veulent évoluer que les personnes ou il y a un souci de fonctionnement aussi. Donc effectivement, il y a des échanges notamment à ce moment-là au moment où on fait ces review là et comme je disais c'est après c'est des bases qui travaillent dans les réunions que HR peut avoir avec les managers et même pour les managers de manière individuelle dans leur face to face qu'ils ont avec les gens, etc. C'est surtout la communication c'est le fait d'être accessible ou pas, le fait d'impliquer les personnes ou pas dans la réflexion en tout cas dans les décisions qui ont été prises. C'est beaucoup lié à sa personnalité aussi. Après il y a des gens qui sont de manière spontanée, je veux dire c'est en eux, ils n'ont pas besoin de se forcer pour ça. Il y en a d'autres qui c'est peut-être pas leur point fort. De prime abord vous, qui sont pas les plus fort en people management mais qu'ils compensent parce que parfois souvent il y a des personnes qui peut être en communication c'est peut être compliqué pour eux, mais qui au niveau technique comprennent très bien le travail ou on fait ce travail-là aussi et ça permet aussi d'avoir un autre style de communication avec les gens et c'est beaucoup lié à la personnalité du manager. Pour moi un bon manager, s'il veut garder et instaurer une confiance avec ces personnes c'est déjà de connaître ces personnes, de s'intéresser à elle. Mais c'est d'abord une bonne communication. En tout cas communiquer au bon moment je ne dis pas qu'il faut communiquer tout le temps non plus parce que trop d'infos aussi à un moment donné impression qu'il n'y a pas d'info et c'est savoir communiquer au bon moment les bonnes choses. Puis c'est aussi savoir créer pour son personnel une histoire c'est-à-dire leur mais pas dans le sens les embobiner et mais dire voilà d'où l'on vient, voilà ce qu'on a fait un peu créer une success-story aussi pour les départements c'est important aussi. Je crois que les after work se font beaucoup parce que ce qui important aussi c'est que les départements puissent se mélanger aussi. C'est comme ça que ton network

se fait. C'est en apprenant à connaître des gens d'autres départements aussi. Il y a les événements réguliers qui sont organisés par le Party Committee où par exemple un barbecue avec une tombola, etc. Donc il y a eu différents événements qui se sont organisés. Bêtement quand il fait très chaud, le fait de pouvoir aller chercher une glace. On va dire ce n'est pas que ça crée une culture spécialement, mais tu rencontres aussi d'autres gens, etc. la fête de fin d'année aussi. Par exemple, pendant la Coupe du monde, il y avait une projection dans la cafétéria de tous les matchs et les gens avec l'accord de leur manager pouvaient voir, mais donc là aussi tu rencontres d'autres gens de différentes nationalités, etc. C'était un comité, je me souviens plus du nom exact pour les employés jeunes dont je ne fais plus partie qui sont je crois partie de moins 30 ans 35 ans je ne sais plus exactement l'âge, mais où ils ont créé en fait un groupe pour faire du networking pour les jeunes employés aussi et donc il y a des événements qui sont aussi organisés pour eux. Il y a introduction day là c'est le tout début en fait, ça permet les personnes qui joignent la société aussi, ils sont avec d'autres personnes d'autres personnes, d'autres départements, mais aussi de voir les différents départements. Réellement pour les équipes, il y a les dîners d'équipe là où il y a un budget qui est alloué une fois par an pour que chaque équipe puisse faire un dîner d'équipe. Les départements aussi après ça dépend comment chaque département gère son budget aussi, mais je sais qu'il y a quand même beaucoup de départements qui essaient d'organiser un team building aussi par an. Après la formule qu'ils choisissent, c'est eux qui décident. Chez PLOPS ils ont fait un team building qui était couplé avec des jeux par rapport à des jeux ou des tests par la personnalité ce genre de chose là voilà. Puis tu as quand même des formations qui sont organisées pour des équipes, etc. Mais en dehors du travail, ce qui permet aussi de se voir dans un autre contexte. Ça dépend vraiment des départements. Je sais que Tim il avait organisé un barbecue. C'est vraiment en fonction de chaque département.

Que mettez-vous en place pour répondre aux attentes des employés quant à la façon dont les décisions du management sont prises en échange des efforts investis ?

Mais ce n'est pas vraiment une implication dans une décision c'est-à-dire qu'on les informe, etc. Après effectivement ils peuvent donner un feedback. Mais de nouveau tout dépend de chaque département. Ça dépend de quel type de décision je dirais qu'ici on est plus dans un contexte, on vous informe. Si vous avez des feed-back des remarques à donner, on les entend. Il y aura des ajustements qui pourront être faits, mais je vais dire, c'est pas des workshops en tant que tel où la réflexion ne sera pas par de la base. Après ça dépend de nouveau des départements. ça dépend du sujet, etc. Je sais qu'en product ils avait fait des workshops avec chaque tribe pour un peu définir chaque tribe. Mais voilà à nouveau là tu peux te le permettre

parce que c'est des plus petites tribe parce que c'est ce département-là, c'est un contexte particulier. Tu ne pourras probablement pas le faire avec Customer Care parce que c'est plus grand parce qu'ils ont des KPI qui sont très très stricts en termes de call, d'email, etc. Il y a tout un contexte à chaque fois. Il n'y a pas d'outil si c'était ça ta question. Il n'y a pas d'outil formalisée ou de process formalisé par rapport à cette démarche-là.

Comment l'entreprise manifeste son souci du bien-être des travailleurs ?

Déjà par tous les événements qu'elle organise, etc. Mais c'est de petite chose toute bête, mais quand il fait chaud, elle offre une glace, en World Cup qu'elle permette d'aller voir. Je veux dire que c'est plus lié au bien-être t'as des personnes qui touchent plus à ça, t'as aussi les personnes de confiance qui sont là justement pour avoir des gens externes donc tu as différents relais en fait qui sont impliqués à différents niveaux donc les personnes de confiance c'est dans les cas les moins agréables, mais ça permet aussi d'avoir des gens qui sont pas en HR et pas spécialement dans le département, mais je dirais pour le bien-être en tant que tel. Ce sont plus des petites actions de tous les jours qui font que ça crée un environnement de bien-être. Maintenant ce j'en avertirais c'est aussi des gens que j'avais rencontrés pour justement le bien-être de leur travail c'est ce qui disait le bien-être au travail ce n'est pas le pays des bisounours des licornes tout est merveilleux et où tout le monde peut faire ce qu'il veut. C'est ce qu'il disait ce n'est pas une table de ping-pong qui va faire tout d'un coup t'as un sentiment de bien-être au travail. Ce n'est plus un contexte, mais un contexte de nouveau où tu ne peux pas faire tout ce que tu veux parce que comme elle disait : tu as des impératifs, tu as des process, t'appartient une société qu'on le veuille ou non tu dois quand même être rentable pour pouvoir payer les salaires. C'est happy-formance ça s'appelle. Elle disait en fait c'est plus d'autonomie et plus de liberté donne plus d'efficacité et de rentabilité. Donc pour elle si on pouvait passer par l'autonomie l'autonomisation, la liberté des gens de nouveau dans un cadre avec des limites. Et c'est en ça que le home working, etc. rencontre de ces deux choses de liberté et d'autonomisation. Maintenant comme elle disait parce qu'elle, elle travaille via d'abord des workshops où elle essaye d'impliquer les gens pour que les gens soient partie prenante de ces changements. Mais elle disait tu ne peux pas faire de workshop comme ça en demandant aux gens de faire de leurs idées. Tu dois faire un workshop en mettant un contexte qui est très clair en te basant sur les limites et sur les attentes du management. Parce que sinon tu pars dans tous les sens, tu vas créer plus de frustrations qu'autre chose, mais donc elle, elle part sur ce principe-là et la responsabilisation et l'autonomisation. Ce qu'elle disait c'est que si les gens vous donnent des idées après il faut aussi leur dire voilà comment tu le réaliserais ton budget. Parce que souvent des gens donnent des idées très belles, mais irréalisables en terme financier

ou en termes de temps et une fois que tu leur montres le budget ou on a besoin d'autant de personnes présentes physiquement, etc. Les gens se rendent compte d'eux-même et spontanément vont mettre certaines pistes de côté parce qu'elles se disent si c'était ma société jamais j'accepterais ça. Mais je crois que le bien-être aussi ce n'est pas simplement, c'est toujours bien donner une glace machin, etc. Mais je crois que c'est aussi que les gens se sentent responsabilisés et sentent qu'ils ont une certaine liberté, une liberté de communiquer, une liberté de proposer et qu'on leur fait confiance. Et la confiance passe par différentes choses, mais je crois que le *home working* pour beaucoup de gens c'est un sentiment de confiance aussi qu'on leur donne. Ce que je voulais dire aussi c'était que quand on parlait de rétention, etc. ce qui pouvait faire la différence ça ce n'est pas quelque chose qui revient tout le temps tout le temps, mais que tu te rends compte que parfois des personnes n'ont pas spécialement émis le souhait d'avoir des formations. Mais quand tu leur parles en interview il dise oui j'aurais bien voulu me former à ça. Les trainings ce ne sont pas des choses dont les personnes parlent spontanément parce que généralement ils ne se renseignent pas, elles ne sont pas trop au courant de ce qui existe, de ce qu'on peut leur proposer, etc. Et c'est un grand challenge pour beaucoup de sociétés, c'est de responsabiliser les personnes par rapport à ça. Le fait de prendre en main leur développement professionnel parce que j'ai l'impression qu'en termes de formation beaucoup de gens attendent que tu viennes et tu leur proposes. Moi c'est ce que je dis souvent aux gens, je ne sais pas ce que tu veux faire, je ne sais pas ce dont tu as besoin. Il y en a qui suivent des formations aussi à côté de leur travail, etc. On peut en discuter on peut proposer, mais c'est quand même un moment à la personne de décider ce qu'elle veut suivre, dans quelle direction elle veut aller, etc. Et ce que je vais dire c'est quand tu en parles en interview. Effectivement les personnes diront voilà j'aimerais m'orienter vers ça ou j'ai trouvé un autre type de fonction, etc. Mais c'est des choses qui n'avaient jamais mis en évaluation et donc effectivement qu'on n'a pas su les aider par rapport à des trainings et souvent moi de ce que je vois en tous cas dans les scope dans lesquels je m'occupe c'est souvent les mêmes personnes qui sont demandeuses de training et les mêmes qui n'en suivent pas aussi. Mais bon après c'est de nouveau, il y a des personnalités différentes aussi, après il y a des personnes qui veulent la stabilité des personnes qui veulent évoluer. Dans une société tu as besoin de toutes les personnalités. Tu ne peux pas avoir que des personnes hyper ambitieuses qui veulent se développer parce que sinon tu vas avoir un souci. Tu ne peux pas avoir que des personnes qui veulent rester à la place, mais ils font un bon mix entre toutes ces personnalité. Tu as besoin de bons exécutants et t'as besoin de personnes qui veulent se développer parce que l'un ne fonctionne pas. Je veux dire que quelqu'un qui est ambitieux ne sera pas fonctionner s'il n'y a

pas des bons exécutants qui peuvent assurer la base et des bons exécutants aussi des gens qui ont envie, qui ont de l'ambition au-dessus d'eux pour aussi faire évoluer les choses parce que sinon ils exécuteraient tout le temps la même chose.

Comment se déroulent les entretiens de départ ?

Le manager, le HR BP et la personne concernée. Et puis moi je le fais sous forme de plus de discussions. J'ai en tête un peu les grands sujets que j'aborde. Mais c'est plus en termes de discussion ouverte. Les thèmes classiques qu'on aborde c'est les raisons pour lesquelles ils partent, vers quel type de fonction ils partent. Qu'est-ce qui a motivé leur départ ? Est-ce que Ingenico est une société qu'ils pourrait recommander ? Est-ce qu'il pourrait revenir ? Est-ce qu'il recommanderait à d'autres personnes et puis souvent quand on aborde plus les questions des raisons, etc. Souvent le personnel disent j'aimerais que ça reste confidentiel, je ne veux pas que ça soit partagé. Généralement moi, j'envoie après une brève synthèse au manager pour qu'il soit au courant. Mais généralement le manager est au courant parce qu'ils ont discuté avant avec la personne. Mais effectivement je ne mets pas les points que la personne voulait garder confidentiels. Et puis oui on n'aborde aussi, est-ce que la personne de son expérience chez Ingenico pourrait être une expérience valorisante dans un environnement respectueux. Ce genre de choses-là. Oui et puis pour d'autres informations qui seraient important pour nous au niveau HR de savoir. Mais je ne le fais pas de manière structurée certainement sous forme de discussions. Après chaque exit interview, il y a un template à remplir par la personne puis on a nous un template exit où là sont pris les données de la personne et on remet la principale raison on va dire et il y a une analyse qui est faite et des statistiques qui sont faites, par exemple, je ne sais pas si tu as énormément de départs en très peu de temps dans un même département ou de personnes qui rapportent un même manager, etc. Tu as des analyses qui sont faites par rapport à ça. Si tu vois qu'il y a des raisons qui reviennent régulièrement par rapport à un manager, par rapport à un manager ou à un événement qui s'est passé c'est des choses qui sont prises en compte. Ça dépend de ce qui ressort quoi et dans quelle quantité, à quelle fréquence ça ressort. Les gens, une des raisons principales c'est une mauvaise communication les gens n'ont pas l'impression que c'est une communication transparente où il y a trop de changement de stratégie qui comprennent plus très bien où la société va, etc. Et c'est souvent des problèmes avec le manager aussi. Il n'y a pas une bonne relation avec manager, il n'y a pas de match ou... C'est principalement ça, c'est la communication qui n'ont pas une vision claire des stratégies qui changent trop et puis un mix match avec le management.

Avez-vous envie de rajouter quelque chose ?

Non, mais je crois que je l'ai dit oui c'est-à-dire que la rétention c'est un tout. Ce n'est pas un élément qui fera que les gens resteront. C'est un tout et comme ce que j'ai dit aussi avant. Ça dépend fort de ce qui motive la personne, tu pourras proposer la chose la plus merveilleuse à la personne et le meilleur package salarial, une culture organisationnelle... Si par exemple, de base, il y a un mismatch entre la personne et la société parce que ça peut arriver aussi. Tout le monde n'est pas fait pour une société comme ici où on bouge beaucoup. Tu pourrais lui proposer les meilleurs trainings que tu veux, des afterwork, etc. c'est pas ça qui fera retenir la personne. Je crois pas que tu peux avoir un plan idéal de rétention tu peux faire de ton mieux. Le but et je crois aussi important de plan de rétention c'est que ça soit un plan vivant. Je ne dis pas qu'il faut changer tous les mois, etc. Mais que c'est un plan qui reste à jour c'est à dire qui peut s'adapter et qui peut aussi tenir compte des évolutions qui se font dans d'autres sociétés dans d'autres secteurs, etc. Parce que maintenant ce qui est très à la mode c'est dans tout ce qui est flexible reward, le fait que l'on puisse choisir ou pas la voiture de société que tu reçois d'une compensation, c'est très à la mode. Mais peut-être dans cinq ans ce ne sera plus du tout à la mode. Ce sera peut-être plus de homeworking parce que les jeunes générations vont, je parle plus en R&D, ce sont des gens qui ont plusieurs boulots et qui n'ont pas envie de rester, etc. Il faut pouvoir, pour moi un plan de rétention, c'est ça qui est important c'est qu'il puisse régulièrement être revus s'adapter. Il y a peut-être des choses qu'on aurait mis en place qui seront plus à jour, qu'on devra enlever et remplacer par d'autres choses, etc. Les trainings ça restera important, mais c'est aussi voir comment être plus efficace au niveau des trainings. Est-ce que c'est des trainings techniques, des trainings soft skills et je crois qu'il y a une grande partie de la solution ... Non pas de la solution, mais une grande partie du nœud du problème qui vient en fait de responsabiliser les gens parce que souvent tu proposes des choses, mais ce n'est peut-être pas spécialement ça qu'ils veulent, mais il faut que les gens ils prennent le temps de réfléchir à ce qu'ils veulent parce qu'ils s'y prennent pas ce temps-là. Parce que c'est plus facile de partir pour trouver une autre fonction, autre part parce qu'on nous vend autre chose, du rêve, etc. que de te projeter en interne et de dire voilà toutes les étapes et les efforts que je vais devoir faire. Pour moi c'est ça que je veux dire c'est vraiment un contexte, c'est un tout, mais c'est vrai que la rétention est importante parce que le turn-over, ça coûte cher à une société entre temps en énergie et en argent. C'est beaucoup de travail pour tout le monde. L'avant-dernier recruitment event, je ne sais pas quoi il y a deux personnes sur les cinq ou quatre je ne sais plus exactement qui on avait pris qui sont partis dont une qui s'est rendu compte que c'était pas du tout ça qu'elle cherchait alors que voilà, il y avait eu des entretiens

après elle avait déjà commencé à suivre les formations. Elle s'en est rendu compte relativement tôt heureusement pour elle ça n'a pas non plus été trop de temps, etc. Mais c'est vrai que tu vois en terme : organiser cette soirée, les gens qui sont mobilisés puis faire des entretiens les débriefings avec Josh et ses équipes, les formations qui avaient commencé c'est beaucoup de temps et notamment les formations en Customer Care, c'est des formations qui prennent beaucoup de temps. C'est vrai que le turnover coûte très cher à une société de manière générale de manière générale dans tous les société que j'ai fait. C'est vrai que le turn-over, ça coûte cher. Après je crois qu'il y a aussi une nouvelle génération qui arrive et il faut aussi s'adapter à cette nouvelle génération et c'est ça qui est important pour garder les gens et moi c'est mon sentiment que j'ai c'est que malheureusement je crois que de plus en plus de jeunes. Comme des gens qui faisaient pendant 15 ans 20 ans dans une même société ça ne sera plus du tout le même schéma donc quelque part la société va devoir se réinventer par rapport à ça et s'adapter à ça. Je ne dis pas que c'est une fatalité. Ça dépend aussi des profils, ça dépend des secteurs. Je ne crois pas qu'en Customer Care si tu peux leur proposer un Career Path, etc. Je crois que c'est des gens qui évolueront, mais des gens qui sont Web développeur du graphisme, etc. Je crois que c'est des profils qui sont plus amenés à changer. Les gens finance, etc. je crois que c'est des gens qui peuvent trouver une certaine stabilité, mais je crois que ça va être beaucoup plus à la rétention, peut-être qu'on va devoir plus la travailler en termes de profil. Tu vois peut-être qu'il faudra plus de temps sur certains profils que d'autres. Peut-être que sur d'autres profils, il faudra faire des efforts, mais ce sera des profils qui resteront toujours plus à risque parce que dans leur ADN, etc. ce sont des gens qui seront amenés à changer.

BUSINESS PARTNER

Pouvez-vous vous présenter ?

Daniel, j'ai fait mes études assistant social puis j'ai travaillé très court comme employé de Payroll puis je suis devenu responsable de formation dans une entreprise informatique et je voulais toujours donner des formations moi-même. Je suis devenu formateur consultant et j'ai fait ça pour une dizaine d'années. J'ai eu ma propre boîte aussi, mais après un certain temps j'avais le besoin de voir l'autre côté du projet, c'est-à-dire comme formateur consultant tu intervies, mais tu ne vois pas le grand processus. Tu ne sais pas comment marchent les politiques des entreprises. J'ai postulé pour une formation de training manager chez X. J'ai travaillé là pour 2 ans. J'ai changé de fonction de training manager au recrutement in develop manager. C'était un job très chargé. J'ai décidé de me jeter sur ce que je faisais déjà à côté de mon travail, c'était réaliser des concerts. J'ai fait ça pour 5 ou 6 ans. Des concerts, des festivals et à côté, j'ai toujours travaillé un peu dans le HR, pour ne pas perdre ça. J'ai fait de l'outplacement, c'était moi qui aidais les gens qui étaient licenciés à trouver un nouveau boulot. J'ai toujours donné des formations et puis on m'a téléphoné, l'organisation pour qui je faisais du freelance work. Ils m'ont téléphoné pour demander si je voulais faire un projet outsourcing ici à Ingenico. Je l'ai accepté et comme j'aimais bien travailler ici, j'ai demandé comme ils ne savaient pas encore très bien quel profil qu'ils voulaient : ils pensaient d'abord à un Junior. Mais quand j'ai postulé, ils m'ont accepté. Le outsourcing, ça veut dire que tu viens dans une entreprise pour quelques mois pour faire un job spécifique et tu repars. Mais tu n'es pas employé, tu es contract. L&D. Ici on avait vraiment beaucoup de questions d'organiser la formation pour poursuivre des formations. C'était vraiment une de formation obligatoire. C'est surtout ça oui. C'était une mission pour trois mois, donc ce n'est pas vraiment très stratégique, c'est très opérationnel. Organiser des formations, mettre des choses en place et le but tout au début était vraiment de mettre une stratégie en place et que le junior qu'il voulait engager pourrait continuer.

Pouvez-vous m'expliquer votre fonction ?

C'était toujours la même. Mais comme j'étais interne, je pouvais et j'avais une vision à long terme. J'ai commencé à travailler au niveau plus stratégique, ce qui n'était pas le cas quand j'étais ici comme contract. On a eu des restructurations ici en interne et ça veut dire qu'on a eu deux de moins dans l'équipe on était neuf et maintenant, on est plus que sept. Lisa a dû réorganiser son HR department, elle a décidé de splitter la fonction de L&D en trois morceaux, c'est à dire moi je suis devenue HR BP. Et j'ai un collègue qui est aussi HR BP et

nous faisons la partie disons développement stratégique pour notre scope. Et puis il y a quelqu'un qui est aussi ici comme contrat qui est ici pour remplacer Laurent qui a une fonction HR coordinator qui donne de support au Comp & Ben, mais aussi au recrutement. Le but, c'est qu'elle fasse aussi du support pour formation et pour recrutement et l'opérationnel, l'organisation des formations internes, etc.

Quels sont vos intérêts à fidéliser vos travailleurs ?

Les intérêts ? C'est très simple, ça coûte cher d'avoir de nouveaux employés. Ça prend un peu de temps, ça prend un an deux ans avant qu'ils soient vraiment au niveau qu'on veut. S'ils partent, on perd de la connaissance et de la vitesse.

Est-ce qu'il y a une stratégie en GRH en matière de fidélisation ?

Ca dépend comment tu regardes. D'un côté, on fait chaque année et on augmente cette fréquence de faire un talent review. On vient justement de faire un talent review ce mois-ci et là on prend on utilise le nine box. On met les gens dans des boxes et puis pour les 6 8 et 9 on regarde c'est quoi le risk of leaving. Et ici, on le fait pour tout le monde. On essaie d'estimer s'il y a risque of leaving. Et puis, on regarde avec le manager si on doit prendre des mesures, des formations, des augmentations de salaire, etc. S'ils veulent quelque chose d'autre, il y a des gens qui sont des high potentials qui ont travaillé pour nous, dans la même fonction pour plusieurs années, qui ont envie de changer. Si on a quelque chose, on essaie d'offrir ça à eux. Mais ça arrive qu'on ait vraiment une fonction à mesure pour la personne. On pourrait dire que la façon dont l'organisation, un département est organisé. C'est une décision du management. Mais ça ne veut pas dire que ça ne peut pas changer, surtout dans un contexte où on travaille et où tout change très très facilement. On peut aussi facilement faire l'inverse. Au lieu de dire oui on a une personne qui est vraiment bien en... Par exemple, maintenant on a quelqu'un qui est technical consultant, il est très très bien dans la façon technique, mais il soutient le sales de la perspective technologique technique. C'est l'équipe de Laurent. On a quelqu'un de l'équipe qui est technical consultant, qui est vraiment bien, mais qui veut quelque chose d'autre. D'un autre côté, il est aussi très bien en sales. Alors on a plusieurs fonctions qu'on peut lui offrir. Mais de l'autre côté, on a réfléchi on a dit oui, mais il a vraiment bien dans la technique, il est vraiment bien dans le sales. Est-ce qu'il y a pas moyen de créer une fonction qui utilise vraiment ces deux compétences où il accélère et c'est aussi une combinaison. Une combinaison qui est très rare : technique et sales. On a créé cette fonction et il va être impliqué beaucoup plus tôt dans le processus de vente. Il peut beaucoup plus facilement savoir comment on peut adapter le produit au client. Donner aux gens des opportunités, c'est aussi une façon de le faire. Un autre

aspect ce qu'on fait c'est chaque personne qui part sauf s'ils sont licenciés évidemment. Mais chaque personne qui donne sa démission à un interview avec un des deux HR BP. On fait un rapport et les conclusions sont dans un grand fichier. On monitor quelles sont les raisons pourquoi les gens partent et on prend des actions là-dessus. Ça pourrait être par exemple le fait que plusieurs personnes disaient je pars parce que je n'ai plus de perspectives dans ma carrière ici. Ça veut dire que du côté RH, on doit faire quelque chose, parce que le contexte change beaucoup. Il y a des entreprises ou des contextes où on peut parfaitement parfaitement dire tu commences dans cette fonction-là après deux ans tu changes vers cette fonction et après cinq ans tu es Team Leader quelque part. Ça on ne peut pas faire parce que ne sait même pas comment l'organisation sera demain. Oui, ou où est-ce qu'on va être demain ou dans six mois. C'est difficile et on essaie de trouver des solutions pour quand même donner des opportunités. Que les gens ont le sentiment que c'est possible de faire un autre pas. On ne peut pas dire, on te prépare pour faire ça dans deux ans. Mais quand même il y a une possibilité de mobilité en interne.

Quel est votre rôle dans ce processus ?

C'est difficile à dire quel est notre rôle spécifique. On doit avoir des tentacules, on doit être toujours très attentifs et voir s'il y a des dysfonctionnements et des signaux qu'il y a des gens qui ne sont pas heureux dans leur fonction. Par exemple, on a eu quelqu'un qui a un problème avec son chef. Elle est venue chez nous à un certain moment. Alors j'ai eu des entretiens avec elle et là je l'ai dirigée vers un processus interne, qu'on appelle whistleblowing procedure. Tu peux aller à Compliance et ils font une investigation en interne pour voir s'il y a vraiment quelque chose et si ça peut être résolu ou on fait des médiations, ça arrive aussi. On essaie de faire, mais c'est plutôt au niveau de l'organisation entière ici à Bruxelles, que ensemble avec le party committee et HR et le comité CPPT (le Comité pour la prévention et la protection au travail). C'est un comité de représentants des syndicats. Les trois partis vont faire un plan. Ça s'appelle le plan du smile où on prend des actions pour aussi améliorer le bien-être au travail. Comme un barbecue ou une tombola pour une association caritative. C'est quelque chose que le comité faisait déjà, des drinks. Ils prennent des initiatives, aussi des formations. Il y a par exemple une formation/théâtre sur le stress. Ils ont un plan d'action pour faire ça.

Qu'en est-il du rôle du management ?

Ça dépend. Je crois que ce qui est très important dans cette thématique c'est que dans un contexte où on travaille, le leadership est hyper important. Les gens ont vraiment besoin qu'on leur dise OK ça change tout le temps, mais voilà ça c'est la direction suivez-moi : des

vrais leaders qui eux ont leurs questions, etc. Mais quand même qui prennent leurs responsabilités. T'inquiète pas, ça c'est la direction et on y va, faire un focus. On regarde aussi c'est quoi le taux de rétention. On a vu que ça n'a pas augmenté quand on compare avec l'année passée. C'est un KPI.

Qu'offrez-vous comme formation aux supérieurs et aux collaborateurs afin de fidéliser leurs employés ?

C'est-à-dire ce que je voudrais avoir, c'est vraiment un curriculum avec des formations au leadership. Maintenant s'il y a des demandes, on accepte évidemment. De l'autre côté on est en train de travailler au niveau retail, sur un leadership program. On a fait une analyse et on a bien vu qu'est-ce qu'on a besoin, qu'est-ce que les gens pensent qu'on a besoin. Quand on regarde le leadership, on a enfin un leadership, un framework des compétences de leadership. Les prochaines étapes vont être déroulé à très court terme, c'est à dire ici à Bruxelles, on va avoir un pilote en septembre de 360 degrés feed-back pour 21 de nos people managers. C'est un pilote. Le but c'est d'avoir chaque année des people manager pour commencer en 2019. Une deuxième chose, c'est qu'on va mesurer le ENPS chaque trimestre. Le NPS, c'est le net promotor score et le ENPS, c'est le employee net promotor score. On va demander aux employés chaque trimestre : would you recommend Ingenico as an employer choice ? A scale from zero to ten. Et la deuxième question : what do we need to do to put you at nine or ten or to get you at nine or ten ? Avec un free field. On va mesurer ça chaque trimestre et les infos seront communiquées aux managers. Le ENPS va être lié à leur bonus, ça veut dire que les managers sont responsables d'augmenter le ENPS, c'est pas au RH de le faire. Nous sommes le miroir, on dit aux managers ce que vous devez faire pour que les gens soient heureux. C'est de façon anonyme. Du moment qu'on a moins que quatre répondants, il n'y aura pas de NPS à ce niveau-là, mais ça sera un peu plus haut. Pour les petites équipes, comme une ou deux personnes qui rapportent à eux, on ne va pas avoir d'EMPS.

Quelle image voulez-vous donner de l'entreprise ?

On veut donner la même image de l'intérieur et de l'extérieur. En interne, on veut évoluer d'un programming 1.0 à 2.0. 1.0 c'est vraiment un Marketing, qui fait les interventions, les vacatures, etc. On fait de la promotion de l'entreprise, mais c'est vraiment, ça vient vraiment de RH qui va aux écoles qui font des vidéos, etc. Le programming 2.0 on veut essayer de créer une atmosphère où les employés eux-mêmes sont des ambassadeurs de l'entreprise. Ça veut dire qu'on doit travailler au bien-être des employés quand ils sont fiers de l'entreprise ils vont automatiquement devenir les ambassadeurs. On doit avoir quelques

outils évidemment, mais aussi on a commencé hier on a commencé avec un workshop avec une dizaine de personnes. Et ça aussi c'est très nouveau. On a fait un workshop avec des employés pour dire qu'on veut faire un programming : est-ce que vous êtes intéressés ? Vous voulez penser avec moi ? Et pas seulement penser, mais aussi travailler là-dessus. Apparemment, c'était un grand succès, les gens étaient pleins d'idées. Si tu veux de l'engagement, il faut les impliquer et c'est une façon comment on veut s'impliquer. Avant c'était vraiment RH qui s'en chargeait. Maintenant, on implique les gens et on le fait avec les gens au lieu de le faire ici chez nous dans notre département.

Quelle est votre politique en matière de formation et de mobilité interne des collaborateurs ?

On envoie à tout le monde un email pour dire voilà, ce sont les formations qu'on organise. Les mails de Cefora, s'ils ont l'accord de leur manager et ils sont toujours OK pour les formations. Pour nous, c'est très important d'avoir des employés qui ont une attitude can do, qu'ils prennent des initiatives, qu'ils prendraient prennent de la responsabilité. Ça veut dire que l'on attend vraiment que si quelqu'un qui a besoin d'une formation, qu'il le demande. Il y a même des exceptions sauf si la formation est très très chère. Mais je crois que la plupart des gens qui ont une formation peuvent suivre cette formation. Mais de temps en temps ils doivent aussi créer un peu l'opportunité. Mais je crois qu'on fait tout pour. On a une règle : on doit rester un an dans une fonction avant de pouvoir évoluer. Mais il y a des exceptions. Les étapes. Donc on doit le signaler. Et puis chaque année, on demande aux gens dans les appraisals quelles sont les formations qu'ils veulent. Et quand on fait un talent review, on les forme quand ils en ont besoin. Les gens trouvent comme leur salaire, la formation c'est quelque chose que les gens trouvent très important. On veut pas non plus les forcer à suivre des formations. D'un côté on leur demande quelle formation ils veulent suivre. D'un autre côté, on offre beaucoup de formations qui peuvent suivre et la seule chose qu'ils doivent faire c'est de demander au manager et s'inscrire.

Que mettez-vous en place pour répondre aux attentes de vos collaborateurs ?

Je ne pense pas que le salaire est une manière de fidéliser. Il faut les augmenter chaque six mois. De l'autre côté si ne sont pas contents de leur salaire, c'est autre chose. Je crois qu'on peut pas motiver les gens avec un salaire, mais on peut démotiver les gens avec le sentiment de ne pas être bien payé. De temps en temps cela veut dire aussi qu'il faut manager les attentes de temps en temps. Il y a des gens qui attendent des choses qui ne sont pas réalistes. Quand ça concerne le salaire, ce qu'on est en train de mettre en place aussi c'est d'avoir un système objectif et transparent de salaire. Ça ne veut pas dire qu'on sait combien quelqu'un d'autre

gagne, mais on sait où on peut facilement trouver le poids d'un rôle. Ça veut dire aussi que par exemple maintenant les gens voient que les gens qui changent de fonction attendent toujours une augmentation de salaire. Ce n'est pas toujours vrai. Ça pourrait être aussi un move latéral. Ça veut dire qu'ils vont faire autre chose parce qu'ils n'aiment plus ce qu'ils font. Il n'y a plus de challenge dans leur fonction. Mais quand les gens changent de fonction, ils pensent qu'ils vont avoir une augmentation. S'ils savent que s'ils changent de fonction, le poids de la fonction est 18 et le poids de l'autre fonction est aussi 18, ils savent qu'ils n'auront pas d'augmentation. Et comme ça ils savent aussi comment est-ce qu'on décide c'est quoi le poids de la fonction. C'est un comité qui est formé pour le faire et qui fait ça. Ils ont responsabilisé du budget, la responsabilité de combien de personnes, ils prennent des décisions, à quel niveau ils travaillent... Avoir un bon feed-back loop est hyper important, de savoir pourquoi est-ce que les gens partent. On a les exit interviews par exemple, des scores qui responsabilise le manager, mais aussi qui donnent du feed-back sur ce qu'on va faire et puis on peut prendre des actions. On a par exemple un manager qui pense que tout est résolu quand on donne une augmentation à quelqu'un.

Avez-vous quelque chose à rajouter ?

Je trouve que je trouve qu'on décide très vite ici en interne ce qu'on voit ce que j'ai déjà vu dans d'autres entreprises, c'est que s'il y a un problème, on n'ose pas décider ou prendre des mesures. C'est à dire je ne peux pas m'imaginer que dans l'entreprise on a un très mauvais manager pour un an et rien. Tout le monde le sait, mais rien n'est fait. J'ai eu un entretien avec quelqu'un qui a récemment commencé chez nous. Il a commencé le 15 juin. Il a vraiment eu une influence négative dans l'équipe, pas parce qu'il n'est pas agréable, mais parce qu'il ne fait rien du tout et les autres voient ça. On lui a donné un official warning. Aujourd'hui, on l'a vraiment bien bien soutenu. Il a eu un boarding qui est super. On a vraiment monitoré ça. Moi en tant que HR BP avec le manager chaque semaine on avait un call pour voir qu'est-ce qu'on doit faire, etc. Mais il a pris sa responsabilité. Il a eu du feed-back régulièrement sur son comportement, etc. Maintenant il a eu un ultimatum. On a aussi communiqué au team qu'il avait eu un official warning. Comme ça le team sait qu'on fait des choses parce que ça a aussi un impact surtout sur leur bien-être au travail.

II. MANAGEMENT

MANAGER

Pouvez-vous vous présenter ?

Donc moi je suis Laurent. Je travaille chez Ingenico depuis 5 ans. Je suis à la place actuellement de Team Leader pour les consultants techniques. J'ai commencé il y a 5 ans comme Team Leader directement pour la partie administrative du Customer Care. Maintenant, suite aux restructurations et aux changements organisationnels, je suis passé sous une équipe effectivement plus technique, il y a trois ans d'ici. C'est une équipe qui s'occupe en grande partie de tout ce qui est je vais dire consultant : c'est-à-dire à aller de manière payante voir les clients pour leur donner un coup de main sur l'intégration de leur nouveau système, leur page de paiement, mais également leur donner des formations sur : « Comment utiliser au mieux notre outil ? ». Pour tout ce qui est nouveau client et également supporter le pôle de vente sur : « Comment faire pour définir les meilleurs produits par rapport aux besoins du client ? » et ensuite les mettre en place. Une fois que les produits sont mis en place et que le client démarre son activité, nous sommes aussi là pour lui donner un coup de main pendant je vais dire à peu près une semaine ou deux avant de passer la main au service à la clientèle pour gérer je vais dire le travail au jour le jour. Ça, c'est plutôt la phase extérieure de l'équipe. La partie plutôt interne que nous donnons également toutes les formations techniques en interne que ce soit au Customer, au Sales et compagnie. Nous nous occupons également de tout ce qui est testing des nouveaux produits et des nouveaux projets. Nous sommes également le premier point de contact pour tous les pilotes donc tous les nouveaux produits actuellement lancés ont une phase de pilotage avec un nombre réduit de clients qui sont choisis en général par le Project Management et pour être certain de pouvoir les aider au mieux et d'avoir un maximum de feedback de leur part pendant la phase de pilotage. Ce sont des gens de mon équipe qui assurent le support et le support au jour le jour. Nous sommes aussi un petit peu encore back-up pour Customer Care. Nous essayons de ne plus trop le faire et il y a un mentorship qui se fait également quand il y a des nouveaux qui arrivent. En général, une personne de l'équipe des consultants techniques le prend sous son aile le temps que la personne soit acclimatée et puisse travailler de manière opérationnelle. Ça, c'est grosso modo les tâches qui sont faites par mon équipe.

À présent, pouvez-vous m'expliquer votre fonction ?

Alors mes tâches à moi c'est, dans un premier temps, la gestion globale d'une équipe à savoir que j'ai effectivement 7 personnes en rapport direct ici sur Bruxelles, mais que j'ai également 8

personnes en rapport pointillé on va dire, qui sont aussi des consultants techniques, mais plus à orientation prévente donc des technicommerciaux qui eux travaillent directement dans les différentes entités, c'est-à-dire à Madrid, à Paris, à Hoofddorp et à Londres. Dans toutes les entités où il y a un bureau vente, il y a au minimum un consultant technique qui travaille, qui est en lien direct avec le Head of Sales pour ce qui est pour la priorisation des clients. « Quels clients on va traiter ? Et de quelle manière ? etc. Mais les grandes lignes de la consultance et la vision de la consultance c'est toujours à partir de moi que ça vient.

Dans quelle tranche d'âge se situent vos employés ?

Actuellement... Donc il faut savoir que l'équipe se renouvelle à peu près tous les 3-4 ans. Et donc là je termine une session donc je veux dire je termine une équipe qui est en train d'évoluer vers d'autres postes où la moyenne d'âge est dans la trentaine en fait.

Quels sont vos intérêts à fidéliser vos travailleurs ?

De mon point de vue, évidemment, c'est très important sachant que les consultants techniques sont des gens normalement qui ont une parfaite maîtrise à la fois de l'outil, du produit, mais également une grande connaissance de la clientèle et des problèmes de la clientèle ou du moins de ce qu'il y a à faire pour eux et donc là automatiquement plus l'expérience est grande, meilleure est le consultant technique. Le fait de pouvoir fidéliser les employés dès l'arrivée permet aussi justement d'avoir un pool d'évolution sur lequel on peut se baser pour aller chercher justement des consultants techniques et des gens qui ont un niveau assez élevé à la fois dans la technique, dans la communication et dans la compréhension client. Si on ne fidélise pas dès le départ la masse opérationnelle qui est surtout représentée par Customer Care, mais pas uniquement. Du coup ce pool de recrutement interne est quasiment à zéro et donc il est très difficile pour moi de trouver des employés qui soient capables très rapidement d'être présentés aux clients et de pouvoir travailler.

Quel est votre rôle dans ce processus ? Que mettez-vous en place afin de fidéliser vos employés ?

Disons pour fidéliser mes employés, j'ai un management qui est très fluide c'est-à-dire que ce n'est pas... Il n'y a pas vraiment de one to one planifié spécifiquement chaque semaine ou chaque deux semaines à un moment précis. La communication est fluide et globale au sein de l'équipe en permanence. Ça prend plus de temps évidemment parce qu'il faut être présent pour l'équipe, il faut bien connaître ses employés pour pouvoir justement très rapidement agir s'il y a un malaise ou quoi que ce soit. Il faut être capable de prendre des décisions bien tranchées parce qu'en fait l'employé va avoir un consultant technique pour prendre un exemple va avoir envie effectivement de pouvoir travailler de manière autonome, de pouvoir apporter

beaucoup de choses par lui-même et en récolter les fruits évidemment, mais la décision de base ou la direction à prendre, ce n'est pas une responsabilité qui doit être mise sur ses épaules ça c'est la mienne. Moi je prends les responsabilités et l'employé exécute le travail et en retire les fruits du travail qu'il a exécuté. C'est quelque chose qui donne énormément d'implication de la part des agents et donc ça les fidélise étant donné qu'ils se sentent bien dans leur fonction qu'ils sentent qu'ils évoluent et qu'ils ont une valeur ajoutée chez chaque client. Automatiquement, oui ils ont envie de rester.

Avez-vous reçu une formation concernant la fidélisation des employés ?

J'ai appris avec l'expérience. Cette année, c'est ma seizième année de Team Leading. J'ai fait du Team Leading ici, mais également au sein de Belgacom. J'ai travaillé pour Sony. J'ai travaillé pour HP Compaq, un peu partout en Allemagne en Hollande en France et donc automatiquement j'ai pu voir beaucoup d'environnements de travail différents. Et comme j'ai toujours apprécié capitaliser sur l'humain en premier avant de passer sur les procédures, etc. Pour moi, oui la fidélisation et le fait de pouvoir garder des gens motivés dans l'entreprise c'est primordial et c'est vraiment en apprenant sur le tas que j'ai pu mettre en place des mécanismes qui permettent de garder effectivement les employés motivés, pas uniquement des mécanismes du genre carotte et bâton parce que bon ça marche peut-être une fois de temps en temps, mais ce n'est pas quelque chose qui est appliqué à long terme ou sur un grand groupe. Ici c'est plutôt vraiment l'employé lui-même qui sent qu'il se sent évoluer et qu'il sent qu'il a quelque chose à apporter pour l'équipe, pour la société et donc là automatiquement oui ça fidélise.

Quelle image voulez-vous donner de votre entreprise ?

En général, pour moi c'est toujours important. D'abord en tant que manager d'avoir une image positive en interne pour pouvoir aller motiver les employés. Une image positive ça ne veut pas dire non plus être dans un monde de Licorne et d'arc-en-ciel. On sait tous que chaque société a ses soucis. Des sociétés qui évoluent et qui grandissent à la vitesse d'Ingenico en ont plus que des sociétés où tout est bien implanté depuis très longtemps. Mais on voit encore la possibilité pour chacun de mettre la petite pierre à l'édifice et de pouvoir changer ou participer au changement. Tant que cela est faisable. Oui c'est une société qui est très positive envers le changement et l'implication des gens. Donc pour ça effectivement en interne je pense qu'il y a et on peut effectivement donner une belle image d'une société toujours en mouvement et en externe c'est un peu pareil. C'est une société qui ne se repose pas sur des acquis qui évolue, qui apporte de nouveaux produits. On en parlait avec des clients la semaine passée : savoir qu'on fait une mise à jour de toute la plateforme quatre fois par an par exemple pour des

gens qui sont dans le milieu et ça, c'est énorme par rapport à d'autres produits qui évoluent peut être une fois tous les deux ans. Donc oui voilà c'est effectivement très positif par rapport à Ingenico.

Quel rôle jouez-vous pendant l'entretien de recrutement et quels avantages spécifiques mettez-vous en avant concernant la fonction, le climat et l'organisation ?

Alors comme j'ai une petite expérience dans le domaine du recrutement, j'ai tendance à reprendre la main sur les interviews et sur le screening des candidats. Et à partir de là je prends effectivement le rôle principal lors des interviews. Pour moi, la première chose que je recherche lors d'une interview plus que de simplement s'amuser à lire le CV de la personne à laquelle c'est surtout de voir si d'un point de vue personnalité d'un point de vue engagement d'un point de vue volonté et motivation la personne est un match en fait avec ce qu'on peut lui proposer. C'est très bien d'avoir des gens avec des énormes CV et des très bons diplômes qui sont probablement très très compétents, mais si l'on remarque dès le départ que d'un point de vue personnalité ça ne s'accordera pas du tout avec la philosophie de la société ou avec l'équipe. Pour moi c'est tout à fait... c'est rédhibitoire parce qu'on peut avoir la meilleure personne possible si elle n'est pas dans son élément elle ne saura pas donner son maximum de potentiel. Un poisson qui n'est pas dans l'eau nage très mal. Pour moi c'est le point principal sur lequel je m'appuie quand je fais effectivement les interviews et quand je participe au recrutement c'est vraiment d'aller chercher le côté personnalité et le côté profil de la personne qui est en face et de voir s'il est en adéquation avec ce dont on a besoin.

Pouvez-vous me parler davantage de votre expérience dans le recrutement ?

Oui. En tant que Team Leader dans le domaine des call centers dans le Customer Care depuis très longtemps ? J'ai toujours été impliqué dans le recrutement et la gestion de nouvelles ressources. Suite à ça et comme visiblement j'avais un certain talent pour ça. Pendant deux ans j'ai travaillé comme indépendant comme Head Hunter et recruteur. Oui effectivement je recrutais pour le middle management et le low management. C'est vraiment venu avec l'expérience. Comme formation au départ je suis géographe. Ce qui n'a rien à voir.

Quels avantages spécifiques liés à l'organisation sont mis en avant de nature à favoriser l'attraction des travailleurs ?

Pour moi l'important c'est toujours de peindre l'image la plus réelle possible de ce à quoi un employé, un nouvel employé va être confronté quand il arrive. Du coup, il y a du bon évidemment et il y a des traits de caractère interne à la société. Pour moi il ne faut pas les cacher au candidat comme le fait effectivement d'avoir des changements quasiment perpétuels, d'avoir à travailler en permanence effectivement sur des procédures sur des

documentations. Tout change tellement rapidement qu'il est impossible vraiment de fondre les choses dans le béton. Donc automatiquement il faut être capable de s'adapter assez rapidement à des nouveaux changements. Montrer l'envie d'apprendre, l'envie d'apprendre par soi même d'évoluer et d'augmenter ses connaissances. Voilà c'est l'image effectivement que j'ai que j'ai tendance à donner et en contrepartie : tout ce que la société apporte d'agréable dans le domaine du travail, c'est-à-dire une bonne reconnaissance effectivement de la participation et de l'ion personnel. Je veux dire tout ce qui est tout ce qui est participation extra extra travail de toutes les activités qu'on peut faire aussi bien les événements, les barbecues ou tout ce que propose la société en dehors du travail lié au travail lié aux autres employés. Ici, on a quand même pas mal de choses à proposer par rapport à d'autres sociétés. Donc voilà ça c'est des choses qui sont mises en avant également et le fait que pour toute comment dire et à chaque fois qu'un employé va montrer un intérêt pour la société ou apporter quelque chose automatiquement il va en retirer quelque chose aussi de toute manière d'une manière ou d'une autre. Je veux dire c'est une entreprise on est récompensé entre guillemets à partir du moment où on est proactif et on a envie de donner. On reçoit aussi en retour.

Que mettez-vous en place afin de répondre aux attentes des employés concernant leur travail ?

D'abord pour moi la satisfaction de l'employé au sein de mon équipe passe énormément par la satisfaction des clients parce que ce sont les consultants techniques sont recrutés sur base justement de leur envie d'aider les clients. Pas uniquement de résoudre un ticket, un problème dans un ticket ou sur un système informatique, mais vraiment de pouvoir comprendre ce client dont le client a besoin. Pouvoir le mettre à l'aise et en fin de résolution je vais dire avoir le retour du client en lui disant merci beaucoup de nous avoir aidé. C'était vraiment parfait et la plupart des gens dans l'équipe fonctionnent en fait avec ce genre d'interaction et donc pour moi en tant que manager c'est très important de pouvoir leur donner la possibilité de le faire, c'est-à-dire pouvoir leur offrir des missions et des tâches qui leur permettent justement d'avoir vraiment la mainmise sur tout le relationnel client dès le moment où le client prend contact avec nous jusqu'au moment où le client on lui lâche la main il est content et il repart avec une solution en main. C'est important qu'il puisse travailler sur l'entièreté et pas sur des petites portions de temps en temps où en fait l'employé ne comprend pas, mais d'où vient le problème et qui est ce client et à la fin, est-ce qu'il a été aidé ? Est-ce qu'il est content ? On n'en sait rien. C'est très frustrant, mais à partir du moment où un employé a la possibilité et à qui on offre la possibilité de travailler sur un projet complet là en général effectivement c'est

quelque chose qui est extrêmement motivant pour l'employé, c'est aussi de l'autodidacte complet.

Quelle est votre politique en matière de formation et de développement des collaborateurs ?

Alors au niveau communication là en général c'est plutôt moi qui m'en charge étant donné que j'ai une bonne expérience dans la relation clientèle. Il m'arrive même parfois d'accompagner certains de mes consultants à des rendez-vous clients et de prendre la main sur une partie de la conversation pour montrer parfois un autre niveau conversationnel c'est-à-dire mis à part le côté technique et l'explication technique il y a également une explication, une conversation parfois je veux dire plus sur laquelle il faut se détacher un peu de la technique pour pouvoir revenir à des concepts simples quand on est en face du cerveau d'une entreprise où ce genre de chose ou la personne n'étant pas technique il faut vraiment pouvoir montrer les grandes images des grandes métaphores pour se faire comprendre. Le côté communicationnel c'est quelque chose qui est mis en place au jour le jour selon les clients qui arrivent. Sinon au niveau connaissance plus technique connaissance du produit, etc. de manière récurrente on a des formations avec Product avec les Project Manager. Parfois on arrive à avoir aussi des formations au niveau du Cefora pour pouvoir avancer justement sur certains sur certains points. Sachant que dans cette position où on fait beaucoup de choses on va avoir tendance à vouloir donner un grand aspect de Project Management aux consultants techniques. Ils n'ont à dessein pas reçu de formation là-dessus parce qu'en fait ils ne doivent pas faire du Project Management. Il y a des gens qui le font et donc c'est une partie pour laquelle ils ont reçu des bases pour être certain de pouvoir gérer leur projet interne, mais ne pas rentrer là-dedans vraiment comme étant une tâche à part entière de leur travail. Ça, ça doit être fait par quelqu'un d'autre.

Qu'en est-il en matière de mobilité interne des collaborateurs ?

Dans mon équipe elle est extrêmement bonne vu sur les deux derniers mois j'ai renouvelé environ 60% de mon équipe. À savoir effectivement au bout d'un certain temps des employés peuvent effectivement avoir envie de nouveaux challenges, de changer d'air tout simplement. Là c'est moins lié. Ce n'est pas une fuite je vais dire d'une tâche c'est vraiment se dire tiens j'essayerais bien autre chose dans ma vie tout simplement. Et là effectivement en l'espace de deux jours on a réussi à sauver trois bons profils en leur permettant justement une mobilité au sein de la société. Une personne qui est partie comme Product Owner sur Connect, une personne qui est partie chez Platform Operation, une personne qui est devenue Relationship Manager pour un de nos plus gros clients donc et ces personnes maintenant sont tout à fait

heureuses de rester dans la société Ingenico, mais à une autre position maintenant effectivement pour un manager direct ça soulève le problème de la balance entre : il faut que je puisse laisser partir des gens qui ont atteint une certaine évolution sachant que dans certaines équipes ce sont des talents particuliers qui travaillent, ils évoluent très vite et ils peuvent très vite s'orienter vers autre chose et donc il faut pouvoir avoir un recrutement interne assez flexible et rapide aussi ce qui est parfois compliqué pour certaines équipes, par exemple, le Customer Care où le recrutement est difficile et où actuellement on ne peut plus aller chercher les gens. D'un autre côté, oui c'est vrai que la SAT étant un Customer je vais dire amélioré c'est pour moi un endroit où je peux aller trouver des profils qui sont compatibles avec l'équipe avec le travail de consultant technique.

Par exemple, au Customer Care il y a un déficit de staffing qui est très difficile à combler et donc le Customer Care Manager évidemment va tout faire pour éviter que les gens ne quittent le Customer Care et aillent dans d'autres positions ce qui est je veux dire de bonne guerre.

Est-ce que vous avez eu des formations relevant de la fidélisation des employés, de l'aspect relationnel... ?

Non, je pense que c'est plus le côté relationnel interdépartemental qui a sauvé beaucoup de choses sachant qu'il y a eu des discussions avec les Head of Product Management, Platform Operation connaissant la situation dans d'autres départements, etc. En voyant qu'une personne allait aller déposer sa lettre de démission je veux dire je savais très bien que cette personne-là pouvait aller une autre place spécifique ou non seulement elle pouvait y aller, mais y était attendue. De toute façon au départ donc c'était un grand jeu d'échecs sur le moment.

Pouvez-vous me décrire le système de rémunération et de récompense dont vos employés bénéficient ?

C'est un système en fait qui découle directement du système Customer Care avec un ou deux avantages supplémentaires liés à l'exécution des tâches à savoir en plus du salaire de base des frais de représentation mensuelle qui couvre la partie non couverte par les expense note un véhicule de société. Pour pouvoir se déplacer aller aller en clientèle et le téléphone avec l'abonnement pour rester en contact avec le client ça fait partie je veux dire il y a la rémunération de base qui est somme toute classique et ensuite je veux dire les avantages qu'ils ont à côté sont vraiment liés à l'exécution des tâches qu'ils auraient demandé en tant que consultant technique. Il y a eu chaque année des discussions pour essayer de voir si en tant que pré vendeur il ne devrait pas y avoir aussi une participation aux commissions de vente. Une partie de l'équipe a toujours été pour, surtout ceux qui sont spécialisés dans l'après-vente. Mais la plupart étaient contre le fait de se retrouver alors avec des objectifs de vente dans leurs

objectifs personnels annuels. Eux voyaient plus ça comme ce qu'on appelle dans d'autres sociétés un sales lead : une aide à la vente ou ce n'est pas lié à un objectif personnel. C'est juste une initiative pour aller mieux rémunérer les gens qui ont aidé à une vente. Et ça, ça n'a jamais vraiment été mis en place vu qu'il a toujours eu un groupe qui était pour l'autre qui était contre. Le statu quo au fait que c'en est resté. Il y a vraiment juste la rémunération de base, en fait.

Que mettez-vous en place pour qu'elle réponde à leurs attentes ?

La diversité ici du travail et la bonne ambiance dans l'équipe et le fait d'être vraiment vraiment une équipe très fluide très soudée très très très très dynamique fait que la oui la question effectivement de la rémunération revient pour tout le monde chaque année au moment des évaluations quand cela est possible effectivement on peut aller prévaloir une ou deux personnes dans l'équipe pour un réajustement salarial selon l'ancienneté selon ce qui s'est passé l'année précédente. De quelle manière la personne a vraiment participé au développement de la société, etc. C'est important de pouvoir aussi montrer qu'on va valoriser les agents. Maintenant de notre côté en tant que manager je suis aussi conscient des tenants et aboutissants financiers de la société en elle-même. Ce n'est pas toujours possible, mais ce n'est pas dans la manière dont l'équipe se compose et dans les interactions qu'on a avec l'équipe. Le côté salarial n'est pas la condition qui fait que la personne reste ou s'en va.

Comment décrivez-vous votre relation avec vos subordonnés ?

Alors pour moi ce qui est important c'est d'être à leur écoute. Ça, c'est la première chose. c'est eux qui font et qui exécutent les tâches opérationnelles. Je ne suis pas le moteur, c'est eux le moteur moi je suis juste l'huile qui fait en sorte que le moteur tourne bien et que c'est à moi à être à leur service. En fait c'est exactement la manière dont je dirige l'équipe. Je suis à leur service ils savent très bien qu'il y a effectivement une sorte un contrôle de base qui se fait évidemment sur la qualité des services donnés, etc. pour ajuster là où il y a besoin d'ajuster. à aucun moment ce n'est un contrôle qui est là pour réprimander les gens c'est plus pour justement pour les aider à s'améliorer parce que parfois on ne peut pas soi même quand on est en face d'un mur on ne remarque pas qu'on est devant c'est important que quelqu'un d'autre soit là pour aider. Énormément de discussions et énormément de confiance aussi entre les différents membres de l'équipe et avec moi. Beaucoup d'ouverture d'esprit toujours respecté effectivement les membres de l'équipe. Donc pour moi je vais dire en tant que mon management c'est plus un management qui supporte l'équipe et qui va être là pour diriger supporter l'équipe et supporter les responsabilités sans pour autant devenir l'avocat des membres de l'équipe. S'il y a quelque chose qui se passe mal on ne va pas se défendre bec et ongles en disant non c'est pas nous c'est quelqu'un d'autre. Mais si quelque chose se passe

mal j'en suis le premier responsable en tant que responsable d'équipe c'est à moi de prendre la responsabilité. Après il y a des actions de mon côté qui sont prises envers mes agents évidemment, mais dans un premier temps la responsabilité reste chez le responsable ce qui est logique.

Que mettez-vous en place pour augmenter la confiance de vos salariés ?

Quand un employé a besoin de parler c'est toujours lui donner une écoute complète avec un focus complet c'est-à-dire ne pas être en train de taper sur son clavier en même temps que la personne parle ou regarder son GSM ce genre de chose c'est d'abord vraiment montrer à l'employé que quand il a besoin de s'exprimer il est écouté de A à Z. C'est toujours tenir ses promesses quand quelque chose a été dit quelque chose a été mis en avant il faut que ça se passe. Ça, c'est une obligation. Toujours être très clair j'ai un management qui est très clair aussi sur les orientations que je prends sur les décisions que je vais prendre sans pour autant être une pleine démocratie parce qu'en fin de compte c'est quand même moi qui prends la décision. Mais dans tous les cas de figure, chaque membre de l'équipe est au courant des décisions qui vont être prises. Et quelles sont les pourquoi et comment de la prise de décision. Chacun peut en discuter également. Ça fait partie aussi des choses, mais ils savent très bien que d'abord la décision est prise il y a exécution de ce qui a été décidé et ensuite si on veut discuter des pourquoi et des comment et approfondir. Même en one to one c'est tout à fait faisable et je suis tout à fait ouvert aux discussions une grande ouverture d'esprit c'est important aussi, mais dans tous les cas, effectivement il y a cet accord disant que voilà puisque le manager a la responsabilité des choses et va prendre la responsabilité lui donne la direction et nous on y va. Si ce n'était pas la bonne direction c'est le manager qui aura à rectifié le tir plus tard. Mais dans tous les cas de figure c'est surtout une énorme confiance et aller vraiment des discussions très franches très ouvertes et faisant en sorte qu'il y ait vraiment une relation d'un à un de personne à personne plus qu'un manager employé.

Que mettez-vous en place pour montrer votre reconnaissance à vos employés ?

À partir du moment où on a vraiment une relation d'un à un qui est permanente, c'est beaucoup plus fort évidemment si je suis allé par exemple j'ai donné une mission un peu complexe à un employé. Il est dans une conférence téléphonique au téléphone avec un client qui est particulièrement difficile. Étant donné qu'à ce moment-là je suis assis à côté de lui pour voir si tout se passe bien. Au moment où la personne ou l'agent va raccrocher. Le problème est résolu. J'ai un feedback direct avec la personne : waw t'as vraiment bien à bien géré l'histoire, t'as vraiment bien fait ça. Donc il y avait en fait une reconnaissance directe qui pour moi est beaucoup plus forte que si je reviens trois quatre jours après durant un one to one officiel ou

je dirais tiens point numéro 5 de notre one-to-one : je tenais à te dire que tu avais bien fait ça. Oui, c'est chouette de le dire, mais le faire sur le moment même au moment où la pression redescend au moment où le stress du travail est encore intense savoir montrer à ce moment-là qu'on a vu ce que la personne a fait et qu'on l'apprécie à sa juste valeur. C'est comme ça qu'on rémunère le mieux les employés qui se sentent vraiment reconnus pour ce qu'ils savent faire.

Comment décrivez-vous la relation entre collègues ? Que mettez-vous en place pour qu'ils en soient satisfaits ?

Ça commence très tôt ça commence au moment de la sélection des membres de l'équipe sachant qu'ils sont tous une équipe de talent en particulier. Comme tout talent un peu particulier ils sont tout le monde est limite du borderline et donc c'est des couleurs très différentes. Mais justement le fait d'avoir un manager qui est très présent qui est très informel aussi qui va je vais dire faciliter les communications départs entre les différents employés expliquer parfois à l'un pourquoi l'autre réagit d'une certaine manière et inversement. Agir en tant que facilitateur justement de dynamique de groupe fait que même des gens d'horizons très différents finissent par non seulement travailler ensemble, mais aussi se plaire à travailler ensemble et prendre l'un de l'autre sachant que l'un est très procédurier très très carré tandis que son voisin est un pur pur pompier qui adore les situations brûlantes et sauter dans le feu quand il y a un souci le fait d'arriver effectivement à faciliter les échanges entre ces personnes et faire en sorte qu'elles apprennent l'une de l'autre pour s'appuyer l'une sur l'autre. Pour moi, c'est là où vraiment on forme la cohésion de l'équipe.

Que mettez-vous en place afin de répondre aux attentes des employés concernant vos décisions ?

Je pense que là maintenant après cinq ans il y a de l'historique derrière. Effectivement ça change ma façon de prendre les décisions en connaissant ma façon d'abord de consulter un maximum de personnes d'amasser un maximum de fait de mélanger les faits et les informations avec le côté humain et hors de cette espèce d'énorme soupe arriver à tirer je vais dire vraiment la bonne décision et ensuite je vais dire agir avec conséquence c'est-à-dire si une décision est prise il faut en assumer les conséquences. Et donc même si ce n'était pas sur le moment la meilleure des décisions en général de toute façon il faut en prendre une et le pire pour un employé c'est de se retrouver face à un manager direct ou un responsable qui ne prend pas de décision qui laisse la porte ouverte et qui dit « fais comme tu veux ». Ça, c'est la pire phrase qu'un manager peut donner à un employé c'est ben fait comme tu veux parce que ce n'est pas ça. C'est comme si on a si on va asseoir quelqu'un dans une voiture qui n'a pas de volant c'est très déroutant et donc pour moi ici je pense que ce qui a été déterminant dans le fait que les gens

acceptent effectivement de suivre les décisions et de travailler c'est parce qu'ils ont effectivement conscience et que je leur ai montré que quand une décision est prise c'est moi qui en assume les conséquences. Que s'il y a ce n'était pas la meilleure décision est la suivante doit corriger le tir, mais en général lui sait ce qu'il va se passer aussi c'est aussi effectivement le fait d'être très d'assumer les conséquences des décisions de ne pas rejeter la responsabilité sur l'équipe, mais garder l'honorship, de garder la responsabilité de ce qui est fait et ensuite d'être suffisamment à l'écoute et suffisamment ouvert d'esprit que pour se rendre compte qu'à un moment s'il est nécessaire de faire marche arrière, on fait marche arrière si on est allé à gauche, mais que c'était à droite on tourne à droite à la prochaine sortie. Voilà c'est surtout pouvoir effectivement pouvoir se remettre en question très souvent et montrer qu'on le fait aussi par l'être humain. Ça aide pour manager des gens.

Sont-ils impliqués dans la prise de décision ?

Toujours toujours. L'équipe étant toujours consultée en permanence consulter et en fait c'est assez simple quelque part de prendre des décisions virgule avec et pour eux parce que les décisions à prendre sont basées justement sur l'information qu'eux me remontent et donc automatiquement. Il est très simple savoir dans quelle direction aller vu que la direction est donnée en grande partie par le business, mais également par les remontées que font les consultants qui eux sont en ligne directe avec les clients. C'est une boucle qui se ferme très facilement entre ce que le consultant attend comme décision. Ce que le client attend de la société et du coup ce que la société attend en retour comme la boucle est bouclée. C'est très simple je vais dire de diriger. À partir du moment où la décision est une réponse à une demande en général c'est assez simple.

Est-ce qu'il y a un Team Leader/Manager hormis vous dans ton équipe ?

Je suis le Team Leader, mais étant donné que ça se passe assez bien et pour ne pas que je m'ennuie j'ai pas mal d'autres tâches de management à côté. Donc je gère tout ce qui est unité de formation. J'ai développé le service readiness qui est une sorte de formalisation de communication entre le product management et le service. Pour être sûr qu'au moment où un produit est lancé le product manager, le Management a bien donné toutes les informations toutes les formations la documentation et que donc quand le produit est lancé, tout ce qui est parti Services est prête à recevoir les questions des clients. C'est toutes des petites choses que je mets en place à côté à gauche à droite.

Comment ça se passe au niveau de l'évaluation de vos employés ?

Il y a donc deux points d'évaluation officiels par an maintenant hors de ces points d'évaluation officiels ce sont des évaluations informelles au jour le jour. Mais je vais dire durant ces

points plus formels. Il y a toujours une évaluation du travail de base en lui-même celui qui correspond quasiment au job description pour lequel la personnalité a été engagée en général durant l'année. En plus des tâches de base je vais dire il y a des projets annexes qui viennent se greffer dessus alors il y a des projets qui concernent des produits ou bien qui concernent le département lui-même. Il y a des projets personnels donc là on donne un coup de main pour développer certaines facettes certaines aptitudes pour les agents et on va aller effectivement regarder à quel point est-ce qu'on a évolué sur certaines aptitudes et je garde toujours également un point d'évolution je vais dire où la personne a la capacité ou la possibilité de travailler sur elle-même avec le soutien du manager. Donc avec mon soutien, mais c'est la personne qui met d'abord en évidence un point sur lequel elle aimerait travailler pour elle-même qui met en évidence comment elle aimerait y arriver et quel serait le résultat qui lui ferait plaisir. Ensuite je m'occupe effectivement de rendre ça possible par des petits conseils où ce genre de choses, mais en fin de compte le dernier point d'évolution je veux dire annuelle c'est vraiment quelque chose où la personne travaille sur elle-même. Ça, c'est très important. Ça permet effectivement aussi d'avoir l'impression d'évoluer et d'évoluer par soi-même pas uniquement parce qu'on a été formé ou ce genre de choses, mais parce que de notre propre volonté on a amélioré les choses. Ça fait partie vraiment partie de toutes les évaluations qui sont faites durant l'année.

Participez-vous aux entretiens de départ ?

Je ne participe pas aux entretiens de départ, c'est la personne des Ressources Humaines qui s'en occupe.

Pensez-vous que ça pourrait être bénéfique ?

Je pense oui oui ça permet de voir ici les départs que j'ai eus dans l'équipe sur les trois dernières années et demie ce sont des départs internes ce sont des évolutions internes donc quelque part il n'y a pas vraiment d'entretien d'exit vu que c'est simplement une évolution vers un autre poste sachant qu'en tant que consultant technique c'est vraiment une passerelle et une porte pour aller soit vers le Product Management soit soit vers la vente maintenant vraiment au départ. Je vais dire qu'il y en a eu que deux. C'était le consultant technique qui était à Londres. Et là c'était des problèmes d'attitude. Ce genre de chose donc là c'est comme j'étais déjà en dodline Management au moment où ça s'est passé c'était plus effectivement les relations humaines et le Head of Sales qui ont fait les entretiens exit.

Merci pour votre témoignage. Avez-vous quelque chose à ajouter concernant tout ce qu'on a pu se dire ?

Non, je pense que c'est complet.

TEAM LEADER

Pouvez-vous vous présenter ?

Me présenter : Simon Team Leader Collect Operations ou Full Service Operation ça change un peu de noms toutes les 5 minutes. Mon parcours ici ou en dehors ?

Les deux.

J'ai commencé il y a 23 ans à travailler dans une société de Marketing je suis resté un an puis j'ai fait des intérim. Et puis, j'ai travaillé pendant 8 ans dans un bureau d'avocats international dans l'Office Management. De là je suis partie dans le secteur de la téléphonie chez British Telecom. J'ai fait de la facturation et de la... des trucs financiers. Et puis je suis arrivé ici. Par hasard parce que mon job à mon ancien boulot allait être outsourcé en Hongrie et tout d'un coup ils avaient besoin de quelqu'un ici et j'ai atterri ici. J'ai commencé en tant qu'assistant comptable et puis j'ai été coordinateur Collect après trois ans puis après 1 an je suis passé Team Leader aussi tout à fait par hasard. J'ai un parcours qui n'est pas très très commun. Notre ancien Team Leader est parti et comme moi je connaissais l'équipe et tout ça je suis passé Team Leader. Je connaissais toutes les parties du travail.

Pouvez-vous m'expliquer votre fonction ?

Je fais en sorte qu'on sait livrer tout ce qu'on demande à temps. On s'occupe surtout sur des boarding pour les marchands Full Service Collect. On doit pouvoir faire tout au plus vite tout en respectant les règles Compliance. Et tout ça donc, on essaie de trouver un juste milieu entre être commercial et être du côté Compliance. Ce n'est pas toujours évident. Il faut souvent faire la magie pour pouvoir activer un marchand parce qu'il n'a pas tous ses documents, il est pas en ordre, mais d'un autre côté il va nous rapporter beaucoup d'argent donc.

Quels sont vos intérêts à fidéliser vos travailleurs ?

Pourquoi c'est bien parce que tu as des personnes qui travaillent depuis des années dans l'entreprise et il y a une connaissance je vois ça ici souvent chez Customer Care. Les gens ne restent pas longtemps. Donc il faut tout le temps donner des trainings à des nouvelles personnes. Parfois c'est mieux que les gens restent. Moi, ça fait cinq ans et demi maintenant que je suis ici j'apprends encore tous les jours donc je pense que les gens restent longtemps, ils apprennent tous les jours et c'est mieux pour l'entreprise, je trouve.

Quel est votre rôle dans ce processus ? Que mettez-vous en place afin de fidéliser vos employés ?

Rien de spécial, en fait. Déjà, on a une bonne équipe et les gens qui sont partis de l'équipe sont des gens que je pense que depuis le début ça se voyait que ce n'était pas un travail pour eux.

Deux personnes qui sont parties et deux personnes que tu voyais ça ils voulaient faire plus de ce qu'ils je pense qu'ils ont postulé pour rentrer dans la société. Je fais rien de spécial, on est une chouette équipe et oui.

Quelle image voulez-vous donner de votre entreprise ?

Je ne parle pas beaucoup de mon travail en dehors du boulot donc je donne pas vraiment d'image. La seule chose qu'encore les gens me parlent de mon travail donc je dis que j'aime bien mon travail donc je pense de ça ils ont une bonne image de la société. Et dans l'équipe ? Je ne fais rien pour donner. Ils ont chacun leur idée propre.

Quel rôle jouez-vous pendant l'entretien de recrutement ?

J'ai surtout observé les gens pour voir comment ils sont. Dans les deux entretiens que j'ai faits, c'était surtout Marc qui pose des questions et moi j'observais. On a engagé une personne chez nous que j'avais senti dans l'entretien qu'il avait un caractère difficile et pour moi c'était un challenge. Et j'ai eu raison. Et c'est toujours un challenge, mais c'est une bonne personne.

Sur quoi vous basez-vous pour donner votre accord en tant que Team Leader lors d'un entretien de recrutement ?

Difficile à dire. Difficile à dire au feeling oui. Moi, c'est vraiment le feeling. Je sens bien les gens.

Quels avantages spécifiques mettez-vous en avant concernant la fonction, le climat et l'organisation ?

Aucune idée. J'ai pas encore eu le cas. Je pense que j'ai dit dans les deux entretiens c'est que chaque jour est différent. Si les gens veulent vraiment un job ou bien il y a des challenges et que ça change tout le temps c'est vraiment un job pour eux. Je dis toujours qu'on a une chouette équipe, on est des travailleurs, on est flexible, on est une bonne équipe qui aime bien rigoler. C'est chouette pour les gens aussi parce que... Si on parle pas et qu'on n'a pas d'ambiance. On travaille beaucoup, on est flexible. Les gens ne regardent pas à 5 minutes et voilà.

Que mettez-vous en place afin de répondre aux attentes des employés concernant leur travail ?

Je devrais faire ça, mais jusqu'à présent j'ai pas encore vraiment eu l'occasion comme depuis que je suis Team Leader, on est plus ou moins tout le temps en sous-effectif. Là je fais encore beaucoup de l'opérationnel. C'est compliqué.

Aimeriez-vous recevoir une formation traitant de la thématique de la fidélisation, du bien-être des employés ?

Je pense que ce serait bien si on a vraiment une équipe ou tous les deux mois il y a quelqu'un qui part, ça peut toujours être intéressant de suivre une formation. Je préfère suivre la formation et de jamais devoir l'utiliser.

Quelle est votre politique en matière de formation et de développement des collaborateurs ?

Ils bénéficient d'une formation parce qu'on a des tâches bien spécifiques donc tu sais rien faire sans formation. Les nouvelles personnes, on les met à côté de quelqu'un qui fait le travail et on explique. Alors ils ont une base et puis il commence à travailler et il pose des questions quand il veut. On n'a pas vraiment de training bien spécifique par exemple le Customer Care ils ont une semaine de training avec des PPT et tout ça comme en fait beaucoup de choses c'est que t'as plus besoin de ton cerveau que d'une connaissance technique. C'est pas vraiment avoir des trainings sur papiers.

Qu'en est-il de la formation continue ?

Comme c'est le boarding et qu'on doit suivre les guideline Compliance, quand il y a des nouvelles directives c'est lire et comprendre. Sinon on n'a pas vraiment besoin de beaucoup de formations juste quand il y a un nouveau service ou quelque chose comme ça. On reçoit une explication de product parce qu'on doit quand même savoir comment fonctionne quelque chose. C'est assez différent chez nous que dans les autres parties de l'entreprise.

Qu'en est-il de la possibilité de développement, de mobilité interne ?

C'est assez fermé, à un moment donné les gens vont rester. On a eu le cas avec quelqu'un qui a travaillé pour le job de Boarding Validation Agent et Annie est partie dans le département Finance. Mais par exemple Johnny a commencé il a fait la validation de Boarding, mais il voulait plus et dans sa fonction, il n'y avait pas plus. Il est parti et il est revenu en tant que Compliance Officer quelque chose qu'il voulait vraiment. Il ne voulait pas suivre les règles, mais il voulait créer les guidelines et tout ça.

Pouvez-vous me décrire le système de rémunération et de récompense dont vos employés bénéficient ?

Ça, c'est un point dans mon agenda pour regarder ça parce que t'es comme j'ai été mis TL tout d'un coup. Je n'avais jamais été vraiment au courant de ça, mais je remarque que par exemple 4 personnes qui font le même travail n'ont pas le même bonus, n'ont pas la même paie donc c'est dans l'agenda de mettre tout à niveau. Il y a quand même des grosses différences.

Avez-vous eu des échos de vos équipes ?

Deux personnes de mon équipe m'en ont parlé sinon non...

Avez-vous été formé lors de votre passage en TL ?

Non. En fait j'ai encore beaucoup à apprendre. On m'a conseillé d'aller suivre un training chez Cefora. Ca je vais faire au mois de septembre, je pense.

Auriez-vous voulu l'être avant d'entrer en fonction ?

Non, je ne pense pas parce qu'avant d'avoir la fonction je ne pense pas que tu sais vraiment ce qu'il attend. Donc tu vas recevoir beaucoup de théorie et... là ça fait un peu plus qu'un an et je sais déjà à quoi je dois faire attention et s'ils vont donner des exemples ou expliquer des choses, je vais à dire ah ça c'est du vécu.

Comment décrivez-vous votre relation avec vos subordonnés ?

Je suis toujours resté moi-même. Les gens m'ont toujours respecté. Déjà parce que je suis celui qui. Moi j'étais l'équipe avant. Tout ce que tout le monde fait, je le faisais avant. J'ai une connaissance assez large. Je suis toujours resté moi-même je suis le singe de service et bon s'il faut travailler je le dis de façon correcte.

Comment décrivez-vous la relation entre subordonnés ?

Ça s'est fait tout naturellement. Depuis l'année passée, il y a l'équipe IPS Boarding qui est venue chez nous et il y a une bonne entente et ça s'est fait vraiment naturellement. La bonne ambiance est vraiment venue comme ça. Mais je pense qu'on pourrait encore faire plus. On pourrait de temps en temps organiser une soirée ou des choses comme ça. J'ai vu ça maintenant quand on a fait notre dîner de Nouvel An, on a fait ça avec l'équipe IPS ensemble. Quand on était à table, tout le monde s'est vraiment mélangé donc c'était vraiment chouette. Je trouve qu'on devrait faire un peu plus malheureusement dans la société on ne donne pas assez de liberté et de budget pour ça.

Que mettez-vous en place afin de répondre aux attentes des employés concernant vos décisions ?

Je ne sais pas. Vraiment des décisions management. Je pense que maintenant je vais vraiment savoir ce que c'est parce qu'on a un nouveau Boarding Manager qui est en train de recadrer tout. Sinon on a toujours été une équipe qui était un peu sur le côté sans vraiment un management qui s'occupe. Tant que ça fonctionne bien, on nous laisse tranquilles. Donc non on n'a pas vraiment. Le plus difficile c'était quand ils ont mis 17 personnes dehors, ça, c'était un peu difficile. J'ai dit vraiment parler avec tout le monde un peu calmer tout ça.

Comment montrez-vous votre reconnaissance à vos employés ?

Je pense qu'un simple merci est suffisant, c'est déjà beaucoup. C'est ce que je fais aussi souvent, mais je n'exagère pas. Parce que si tu dis tout le temps merci. Mais quand ils ont vraiment fait quelque chose, qu'ils ont bien terminé un projet ou quoi que ce soit. Je les remercie. Je ne vais pas acheter des fleurs ou une bouteille de vin, mais je suis reconnaissant quand ils ont fait quelque chose. Je ne considère pas ça comme naturel quand ils font quelque chose. Quand c'est bien fait, je le dis. Par contre quand c'est pas bien, je le dis aussi.

Comment ça se passe par rapport à l'évaluation ?

J'ai fait une première évaluation début de l'année. C'était un peu comme c'était la première fois je ne pense pas que c'était très bien fait et c'est pour ça que vais suivre le training pour voir à quoi je dois faire attention et tout ça. C'était plutôt des discussions un peu informelles. Et faire des évaluations. Tu as bien travaillé, mais il faut faire attention à ça et à ça c'est des choses que j'ai dit parce que je connais assez bien donc je connais leurs points faibles et leurs points forts.

Je ne suis pas vraiment du genre être au-dessus et travailler un peu et moi je fais pas grand-chose. Quand je vois qu'il y a du boulot que maintenant aussi Sandrine est en congé, on a pas encore vraiment formé des backups donc moi je suis son backup. José va partir en congé je vais être une partie de son backup. J'ai toujours travaillé dans l'opérationnel, j'ai fait tout ce qu'ils font. Par exemple, Customer Care, le TL là bas, ils ne savent même pas comment configurer une méthode de paiement. Moi, je trouve que tu dois pouvoir faire ce que ton personnel parce que sinon tu ne comprends pas.

Vous voudriez rajouter quelque chose par rapport à ce dont on a parlé tout au long de cet entretien ?

Non, pas vraiment.

III. AGENTS

VENDOR APPLICATION MANAGER

Pouvez-vous vous présenter ?

Oui donc je suis Emmanuelle. J'ai 34 ans, j'habite à Asse et je travaille ici depuis 2 ans dans le rôle de Vendor Application Management. J'ai commencé dans ce rôle et en ce moment c'est encore mon rôle.

Pouvez-vous me décrire votre fonction ?

Donc en fait, j'ai beaucoup de contact avec les acquéreurs donc on a quatre acquéreurs c'est-à-dire EMS, BMP, SLIM P et IPS. Je prépare et je contrôle les Boarding Packages avant de les soumettre aux acquéreurs. Ça contient quoi : risques et analyse de risques.

Depuis combien de temps travaillez-vous pour cette entreprise ?

2 ans, oui.

Avant de travailler ici qu'avez-vous fait ?

Je ne travaillais pas dans ce domaine-ci. Donc j'ai travaillé dans le secteur bancaire, disons chez X comme Credit Collector. C'est plutôt quelque chose d'autre qu'ici Collect. Mais oui comme je l'ai dit c'est une expérience bancaire et j'ai aussi travaillé pour Y. Ce sont des assurances ça c'est tout à fait autre chose. En fait c'était concrètement demander aux gens de payer leurs dettes.

Pourquoi avoir postulé chez Ingenico ?

Parce qu'en fait c'est une entreprise qui est en train de se développer. Disons que dans le temps il y avait des problèmes avec Y c'est-à-dire que les gens devaient partir à cause d'un outsourcing et je me suis dit : Je vais déjà postuler pour être sûr d'avoir un emploi parce qu'il faut payer mon hypothèque. Voilà il faut avoir de l'argent. D'abord on a pensé à me recruter pour Customer Care, mais après on a pensé à une autre fonction. C'est une nouvelle fonction qu'on a créée pour moi et je me suis dit oui ça m'intéresse. Je ne sais pas encore exactement de quoi il s'agit, mais je veux bien. Je veux bien l'essayer.

Avant d'intégrer Ingenico, quelle était votre image de l'entreprise ?

En fait donc c'est encore une entreprise de e-com. Je me disais que les paiements, tout le monde fait des paiements électroniques, mais il y a 20 ans ce n'était pas le cas. Mais oui, j'avais une idée de cette entreprise. C'était une entreprise en train de se développer en plein développement. C'est vrai. Et c'est encore le cas jusqu'aujourd'hui et ça m'intéresse beaucoup. J'aime bien le changement enfin, le changement dans le sens positif je veux dire.

Comment s'est déroulé votre entretien de recrutement ? Comment est-ce que la fonction et l'organisation vous ont été décrites ? Est-ce que ça y correspond ?

J'ai fait déjà des recherches avant de venir ici, mais oui, c'était pas trop concret je dirais. Mais on m'avait expliqué la structure de l'organisation, ce qu'on fait ici. Et qu'on a aussi une cellule de fraude. C'est plutôt en gros ce qu'on m'avait expliqué. Donc on a présenté une culture ouverte où tu peux parler si jamais tu as des questions, des problèmes... Tu peux toujours t'adresser à ton chef ou aux personnes d'HR. Oui ça on m'avait expliqué.

Votre image de l'entreprise a-t-elle changé ? Si oui, en quoi ?

C'est toujours la même. En fait, on a une relation très ouverte avec les collègues et le management. Je trouve que c'est important quand on peut dire ce qu'on pense poliment bien entendu, mais oui.

Selon vous, quels avantages avez-vous gagné à travailler pour cette entreprise ?

Les avantages. C'est beaucoup de trucs bancaires. Aussi ce qui est important, c'est la distance pour aller travailler. Ici, je prends un train et le métro, mais on va déménager à Zaventem donc je dois prendre qu'un train c'est déjà ça aussi. Ce n'est plus une perte de temps. Les avantages, on a des avantages comme, par exemple, comment on appelle ça : une assurance groupe et tous les chèques repas et tout. Oui, j'aime bien. Pas toutes les entreprises ont ça.

Quelles sont vos attentes en tant qu'employé de votre fonction ?

Dans mon rôle maintenant, j'ai beaucoup appris jusqu'à aujourd'hui. Je trouve très important pour ton développement personnel quand tu apprends des nouvelles choses chaque année, disons. Oui, c'est important. Il y a des gens qui n'aiment pas faire une seule chose par jour. Moi, je fais beaucoup de choses. Mais le travail répétitif je peux, oui. Je le fais, mais je fais aussi des autres trucs. Il y a des formations.

Est-ce que vous êtes satisfaite ?

Oui, je pense que la transparence est très importante. Il y a la transparence dans l'équipe. On peut toujours s'adresser aux collègues si jamais il a des soucis ou si jamais tu comprends pas ce que tu dois faire.

Avez-vous été formée avant d'entrer en fonction ?

Non, c'était plutôt on the job training donc pendant que tu fais le travail, tu apprends.

Auriez-vous voulu être formée ?

Pas nécessairement parce que j'ai écrit des procédures et tout ça. Bon, c'est beaucoup de travail, mais par exemple le contact avec EMS par exemple on devait stipuler les ESELE par exemple. Donc c'est vraiment intensif pour rédiger tout ça, il faut beaucoup de contacts et

faire pression. Ca ne m'a pas dérangé parce que du coup, tu commences une nouvelle fonction et tu sais du début à la fin tout de A à Z.

Quelles sont vos attentes en termes de développement ?

Mobilité interne ? Je ne veux pas changer de fonction. J'aime bien ce que je fais et voilà. Mais moi je veux bien... Enfin, je sais bien que ça ne sera pas pour maintenant... Après quelques années, je voudrais bien être experte dans ma matière. C'est ce que je veux donc vraiment moi et donc pas être manager ou quelque chose comme ça.

Pensez-vous avoir l'opportunité de le devenir ?

Je pense bien. Comme il y a beaucoup de possibilités de développement, oui. Il y a beaucoup de changement. J'ai travaillé dur aussi et je pense que c'est aussi un élément.

Quelles sont vos attentes en termes de formation ?

Donc le but maintenant dans notre équipe, c'est que tout le monde sache faire le boulot de chacun. Maintenant, ce n'est pas le cas. Par exemple, pour moi, durant ces deux dernières années, il n'y a pas de backup pour moi. Je trouve ça pas grave du tout parce que je suis quand même un peu control freak. J'aime bien faire les trucs moi-même. Mais ça serait bien d'avoir un peu d'aide.

Est-ce que la politique de formation et de mobilité correspond à vos attentes ?

J'ai pas de désir d'avoir une autre fonction en ce moment. Je sais pas, mais on est en train de se former chacun dans notre équipe. Eh oui, ça prend du temps, c'est plutôt intensif, mais on est en train de commencer. Je trouve ça une bonne chose parce que je pense que tout le monde bénéficie de ça. Donc voilà, plus de connaissance.

En échange de vos efforts investis, compétences, responsabilités, quelles sont vos attentes quant à la distribution des ressources ?

Oui, je trouve que moi je gagne assez. Ça correspond à ma fonction, je crois. Il n'y a personne qui va dire : « Oui, je ne veux pas plus d'argent ». Mais je pense que oui, ça correspond aux tâches et aux fonctions que je fais.

Votre but est-il de poursuivre une carrière organisationnelle ?

Oui, en effet, faire carrière dans l'entreprise. Non, mais c'est pas une blague en fait. Tout le monde pense que c'est une blague, mais c'est pas une blague. C'est aussi ce qui s'est passé avec Johnny. Il avait travaillé chez nous pour Merchant Boarding et il est parti parce qu'il pensait qu'ailleurs c'était mieux. Et depuis deux semaines, il est revenu parce qu'il a dit oui, c'est pas mieux ailleurs.

Pouvez-vous me décrire le système de rémunération et de récompense duquel vous bénéficiez ?

Un salaire normal. Payé à la fin du mois et des bonus, des augmentations. Ça dépend de ton évaluation chaque année.

En êtes-vous satisfait ?

Oui, ça montre de la reconnaissance et c'est de la motivation aussi pour donner du résultat. Voilà, donc ça veut dire que les chefs sont contents.

En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes concernant le management ?

Je pense que le manager doit avoir un rôle plutôt constructif. Donc, par exemple, quand moi j'ai un problème, j'explique le problème avec un certain acquéreur. Par exemple, j'attends qu'il me donne pas la réponse tout de suite, mais qu'il me laisse penser à la réponse moi-même. Que je trouve moi-même la solution. Parce que c'est facile de demander à quelqu'un : « Peux-tu me donner la solution ? » sans penser, sans réfléchir. Et qu'il comprenne, par exemple, les problèmes de dos. Et qu'il me laisse travailler d'une manière plutôt autonome. C'est plutôt le cas ici. Et si jamais il y a des soucis, il vient me voir et il explique ce qui va et ce qui ne va pas et vice versa.

Qu'en est-il de la reconnaissance ?

Simon dit souvent, par exemple, en ce qui concerne les « bayrate », j'avais du mal... Ce sont des cas plutôt isolés donc il n'y a pas de procédure pour ça. Il faut vraiment réfléchir à ce qui se passe et à ce qui est bon et ce qui n'est pas bon. Donc Simon me dit souvent : « Ah, t'as bien résolu ça ! »

Qu'en est-il de la confiance ?

Qu'ils me laissent faire des trucs moi-même. Mikail, mon ancien manager, avait plutôt l'habitude de... Si je lui demandais une question : « Ah donne-moi ça, je vais y répondre moi-même ». Je me rappelle encore, il était tout près de moi et il me disait ce que je devais écrire en même temps. Simon ne fait pas ça. Je comprends aussi que c'était au début où j'étais engagé. Il faut apprendre tout ça. Après les managers sont différents, oui c'est vrai. Du coup par rapport à la façon dont Simon aide l'équipe, je suis satisfaite de la façon dont ça fonctionne.

Comment décrivez-vous votre relation avec votre supérieur ?

Je suis plus satisfait de Simon que de Mikail parce qu'il faisait souvent ça : quand j'étais dans le train, il m'appelait : « Est-ce que tu peux faire ça ? », « Est-ce que tu peux appeler à EMS, par exemple ? ». « Maintenant ? Je peux le faire quand je suis à la maison ? » Allez, je prends le métro, je prends mon laptop, je le mets sur le truc dans le train et je commence à travailler. Ce c'est un peu beaucoup trop de pression. Maintenant, c'est tout à fait différent. Je

travaille aussi encore après mes heures de travail. Mais Simon ne me pousse pas comme Mikil. Il me dit toujours : « A ton aise ! » parce qu'il sait que moi parfois je m'énerve. Je préfère les gens comme ça... Il faut avoir une certaine responsabilité et le prendre au sérieux aussi.

En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes concernant vos collègues ?

Qu'ils soient très ouverts en ce qui concerne les formations et tout ça. Qu'ils soient gentils. Moi je pense qu'on est ici pour travailler, mais c'est aussi agréable de créer une atmosphère qui est plutôt bonne. Par exemple, on a le petit déjeuner le vendredi donc ça améliore. Pendant le Nouvel An, il y a le dîner aussi.

En êtes-vous satisfait ?

On est là avec des gens différents. Il y a des gens avec lesquels tu cliques ou pas. En ce qui concerne la relation privée, j'essaye de séparer la relation professionnelle. Ça, c'est plutôt moi. En ce qui concerne le travail : oui on rigole, on travaille. Je pense que c'est bien aussi parce que ce n'est pas le but que pendant 7 heures tu es comme ça devant ton écran. On peut bavarder.

Aimeriez-vous recevoir une formation concernant les relations de travail ?

Toute formation peut être utile. Je crois oui, tout à fait. Donc si jamais on me demande de faire ça, oui bien entendu je vais dire oui.

En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes quant aux décisions du management ?

Il faut prendre des décisions qui sont bonnes pour l'entreprise, mais aussi bonnes pour les employés. J'avais encore un truc avec Mikil dans le temps. Il m'avait demandé de faire quelque chose et je lui ai dit : « Oui, désolé, mais je n'ai pas à le faire ». Il m'a dit : « Oui c'est pour l'entreprise et pour le bien-être de l'entreprise ». Donc, il s'agissait d'un e-mail à un acquéreur et donc l'acquéreur avait fait une erreur. Lui, il m'avait demandé d'écrire un email en disant que c'était de notre part l'erreur. Je lui ai dit non. Il n'était pas content, mais si moi j'ai fait une erreur je vais dire : « Oui, désolé. J'ai fait une erreur et je vais essayer de résoudre l'erreur ». Mais il a fait ça avec d'autres collègues aussi. Je pense que Mikheil voulait tout faire pour avoir du profit. Il faut aussi se rendre compte des gens ici dans la boîte. Ah, je n'étais pas contente.

Qu'en est-il de votre implication décisionnelle ?

C'est le cas aujourd'hui. Simon me dit souvent : « Qu'est-ce que toi tu en penses ? » Par exemple pour Slim P. tout ça, il m'implique dedans.

Qu'en est-il du système d'évaluation ?

Ça a été très vite. Il m'a dit le rôle et les buts. Donc dès que j'ai commencé ici, il y avait des buts et j'ai rempli tous les buts en fait. Et voilà pourquoi c'était OK. Mais il me dit souvent que je ne dois pas être direct parce que je suis une personne qui n'a pas de filtre. Et je dois faire attention à ça. C'est bien s'il y a des problèmes. Mais s'il n'y a pas de problème, non. Mais pour les personnes qui ont des soucis, disons que ça serait plus efficace plus souvent, je crois. Moi je pense aussi que mon manager va pas attendre pour me dire mes problèmes jusqu'à l'évaluation. Si jamais il y a un souci, il va me le dire directement donc.

Qu'attendez-vous de l'entreprise pour laquelle vous travaillez ?

On doit se comprendre, c'est sûr et certain. Je ne sais pas.

Selon vous, qu'est-ce qui peut être mis en place chez Ingenico afin d'augmenter votre satisfaction ?

Je suis déjà satisfaite. Comme je t'ai déjà dit : je veux apprendre plus de choses et me spécialiser dans certains fields, disons. Je pense aussi que le respect mutuel vis-à-vis des managers et des collègues est très important.

Auriez-vous avoir une prise en charge plus individualisée en termes de formation afin d'y parvenir ?

Oui.

Finalement, sentez-vous reconnu à votre juste valeur ?

Oui.

Auriez-vous quelque chose à rajouter ?

Non.

COLLECT EMPLOYEE

Pouvez-vous vous présenter ?

Je m'appelle José j'ai 29 ans moi j'ai eu un parcours scolaire assez chaotique. Il faut savoir que j'ai commencé à le l'ULB. Ca ne s'est pas très bien passé donc j'ai voulu tenter à l'Ichec ou j'avais foiré deux cours et je n'ai pas vu passer mon année puis poussé par les parents qui veulent l'excellence j'ai retenter l'ULB une très mauvaise idée et hélas encore pour deux cours ça n'a pas été et du coup j'ai commencé à faire de la compta et j'ai fait mes études de compta en parallèle de mon boulot qui était chez Athus à la base et là-bas je travaillais dans le département qui s'appelle Admin Ichwing donc il y a beaucoup beaucoup de tâches administratives à faire et moi ce que je m'occupais beaucoup c'est de faire une espèce de risque assesment des clients qui demandaient une augmentation de plafond sur leur carte de crédit. Mais moi à la base je m'occupais que des cartes de crédit corporate c'était soumis à d'autres analyses, etc. Et à côté de ça c'est vrai que je répondais beaucoup à des questions de l'ordre financier. Et ici Ingenico ça fait deux ans que je suis dans le département collecte plus précisément Operational Finance donc c'est la gestion au quotidien de la trésorerie pour la société Ingenico Financial Solutions et je m'occupe de faire la facturation mensuelle qui me prend à peu près une semaine. Et sinon à côté de ça je réponds à des questions qui viennent du Customer Care concernant des mouvements financiers ou des trucs que les clients comprennent pas spécialement. Et enfin je dois check tout ce qui est warning donc ça un peu. On reçoit des mail où on nous fait pas de problèmes de Processing dans des paiements des problèmes avec des configurations de marchands, etc., etc. Et l'on doit essayer de régler ça.

Pourquoi avoir postulé chez Ingenico ?

Parce que quand j'étais chez Athos j'étais en contrat intérimaire et le contrat intérimaire malheureusement ne te permet pas d'accéder à beaucoup de choses dans la vie notamment si tu veux un logement ou si tu veux admettons acheter une voiture, acheter une maison et tout à crédit. Le fait d'être en statut intérimaire ne te permet pas de pouvoir le réaliser. Et aussi parce que recevoir si peu d'argent et être payé chaque semaine ce n'est pas bon parce qu'être payé chaque semaine on a l'impression que t'as de la tune et tu dépenses et tu te dis de toute façon la semaine prochaine j'aurai de l'argent, mais ce n'est pas le cas en fait tu ne parviens pas à économiser comme il faut. Et puis t'es pas bien payé. Moi je pense que j'étais mal taxé ce qui fait qu'aux impôts j'ai dû payer deux ans de suite plus de 1000 euros. Et j'avais besoin de stabilité financière.

Quels sont les autres raisons pour lesquels vous avez postulé pour Ingenico ?

Ingenico en fait quand j'ai quitté Athos j'avoue que ça ne se passait pas très bien dans le boulot je me plains beaucoup, mais il y avait pas beaucoup de changements et ça commence à me peser. Par exemple moi on m'avait dit quand j'avais signé là-bas être au téléphone ce serait rare parce que c'est pas du tout la raison pour laquelle j'ai postulé, etc. Et je me suis retrouvé à faire du téléphone chaque jour, mais vraiment énormément je crois qu'à un moment c'était trois quarts de mon temps pendant deux mois. J'ai eu plusieurs meetings j'ai dit les gars. Moi ça ne va pas. Je n'ai pas signé pour, etc. et oui changements. Ceci oui cela. Après on me disait oui, mais inquiet. De toute façon tu vas être engagé tu auras ceci cela il ne s'est rien passé. Au bout d'un moment j'ai dit OK puisque c'est comme ça j'ai postulé ailleurs et j'ai postulé Ingenico que j'ai. J'ai un ami qui bosse ici et à qui je parlais tout le temps du boulot et il me disait pourquoi tu ne postules pas chez Ingenico. J'ai dit c'est vrai ça pourquoi pas. J'ai postulé et j'ai eu le job.

Il vous parlait comment de cette entreprise ?

Lui, c'est différent parce qu'il est en IT donc bon je me rends compte en étant ici qu'être employé IT et être employé d'un autre département ce n'est pas une chose c'est pas les mêmes avantages c'est pas les mêmes salaires, etc. Donc lui me racontait son boulot au quotidien. Il me racontait à quel point il faisait bon vivre. Je ne trouve pas les mêmes avantages, mais par contre il me faisait part du climat. Comment ça se passait bien ici l'ambiance interne, etc. et le fait qu'il en parle de cette manière ça donnait envie.

Votre image de l'entreprise a-t-elle changé ? Si oui, en quoi ?

Je n'avais pas vraiment d'image d'Ingenico si ce n'est que je voyais en Ingenico un concurrent à Atos Wordline. Mais c'est plutôt une image qui s'est faite au cours des deux années que je suis ici et c'est vrai qu'au début il faisait bon vivre, etc. Mais j'ai l'impression que l'ambiance s'est un peu dégradée ça se détériore beaucoup pour la simple et bonne raison que Ingenico veut grandir grandir très vite. Mais elle a oublié que rien ne sert de courir. L'entreprise de grandir très vite et le problème je pense qu'elle n'a pas toutes les ressources lui permettant d'atteindre les niveaux qu'elle veut. Et donc du coup surtout au niveau nombre d'employé on est pas assez. Ce qui fait que beaucoup d'employés qui ici doivent énormément bosser et c'est pas sain parce que les gens ont le sentiment d'être débordé, etc. Et ce n'est pas du bon taff pas parce qu'au final c'est beaucoup. C'est beaucoup. C'est beaucoup d'heures sup, frustration beaucoup de fatigue, etc. Et du coup ça crée un mauvais climat et surtout il y a eu une petite vague de licenciements il y a 4 mois et elle a glacé l'ambiance, mais vraiment dingue dingue quoi. Je pense que beaucoup de gens ont peur pour leurs fesses. Pour l'instant vu que la

vague s'est passée il y a 4 mois c'est calme, mais je pense que d'ici quelque temps des gens vont y repenser et ça va être un peu chaud.

Comment s'est déroulé votre entretien de recrutement ? Comment est-ce que la fonction et l'organisation vous ont été décrites ? Est-ce que ça y correspond ?

Marc m'a surtout posé des questions moi par rapport à mes attentes et par rapport aussi à mon profil qu'il y avait sur mon CV, etc. J'ai beaucoup répondu à ça il m'a présenté.

En quelques mots comment était l'entreprise et il me checkait pour voir si moi je pouvais me fondre dans une équipe. C'était surtout ça qu'il voulait voir. Après en termes de compétences. J'avais les deux managers qui m'ont interviewé et qui ont vraiment vu si j'étais la personne pour ce poste. Pour mon poste avec les managers ça correspondait pas trop parce que moi je suis arrivé à un moment où on avait de gros gros gros changements dans l'entreprise. Je pense que c'était dans une grosse phase de transition et il avait notamment pas mal de changements en cours dans mon département. Du coup. Il y a beaucoup de choses qui ont évolué entre ce que j'ai fait quand j'ai commencé et ce que je fais aujourd'hui. Du coup ce n'était pas forcément juste juste juste on a du réadapter ça et par rapport à ce que Marc m'a présenté il n'y a pas eu vraiment de changement

Lors de l'entretien de recrutement, certains aspects ont-ils été sur ou sous-estimés ?

Non.

Selon vous, quels avantages avez-vous gagné à travailler pour cette entreprise ?

Moi, j'ai eu la chance d'être engagé sans avoir de diplôme. Du coup c'était quelque chose de déjà très positif après notre avantage c'est que j'ai pu développer des connaissances avec l'outil SAP qui est un outil qui est très prisé dans beaucoup d'entreprises c'est vrai que si tu regardes les offres d'emploi. En tout cas dans le secteur financier comptable on demande beaucoup les connaissances SAP que j'ai aujourd'hui, mais juste pour la partie facturation donc ça c'est un gros avantage que j'ai eu après. Avantage c'est d'office par rapport au salaire et. Aux avantages en termes de l'assurance cotisation ; on cotise pour la pension et l'abonnement qui est remboursé intégralement ça aussi c'est bien.

Quelles sont vos attentes en tant qu'employé de votre fonction ?

Moi par rapport à la fonction moi j'aime bien. Ce que je fais. Il y a juste une partie que j'aime moins c'est répondre aux mails que je reçois. J'utilise une boîte mail fonctionnelle dans laquelle on bombarde de mail. Ce qui m'embête là-dedans c'est que souvent j'estime recevoir des questions bêtes qui me font perdre un temps fou. Le problème c'est que plutôt que de passer 20 à 30% de mon temps là-dessus je passe 70% de mon temps là-dessus. Du coup je

perds je perds mon temps pour des trucs qui sont parfois plus importants. Et c'est un peu chaud.

Si vous avez des choses qui reviennent souvent peut être pourriez-vous organiser des meetings afin de dire : Je reçois souvent ces questions-là voilà ce à que vous devriez faire attention ?

On travaille de manière différente. En fait il y a ceux qui s'occupent de faire les formations pour les gens du Customer Care qui font des Training et leur apprendre et revoir, etc. Et ce qu'il c'est que moi à chaque fois que je reçois des mails que j'estime bêtes soit je remballe et je dis quelqu'un qui a l'expertise soit je réponds, mais de toute façon dans ces cas-là moi je mets les deux personnes qui s'occupent des formations en blide copie pour qu'il voie les mails qui reviennent. Et j'ai déjà fait par des questions qui reviennent aussi souvent qu'il faudrait voir avec ces gens-là. Il y a le souhait de faire les choses mieux.

Avez-vous été formé avant d'entrer en fonction ?

Non, j'ai été formé sur le tas et c'est quelque chose qui. C'est bien d'être formé sur le tas parce que t'arrives avec tes connaissances du truc. Donc si normalement tu as vraiment le profil requis pour la fonction il y a des choses qui vont venir très vite et qu'on n'a pas besoin de t'expliquer on va juste te dire ici on fait ça comme ça. Mais toi tu sais peu ce qu'il y a derrière tout ça et après apprendre sur le tas c'est bien comme ça t'es directement plongé dans le truc. Après tu lis tu cherches des infos. Moi je suis comme ça. Quand je fais un job si je ne sais pas j'aime pas rester dans mon ignorance donc j'essaie de chercher par moi-même je vais aller chipoter je vais aller regarder. Du coup j'ai tendance à mieux retenir comme ça parce que si on fait un cours ex cathédrale et si on commence à m'expliquer à tout me montrer je ne vais pas retenir. Learning by doing.

Quelles sont vos attentes en termes de développement ?

Écoute-moi j'ai regardé les trucs de possibilités de formation, ils proposent des formations en langue anglaise néerlandaise, mais c'est pour atteindre le niveau que j'ai dans ces langues. Donc moi ça ne m'intéresse pas trop. Et puis il y a des trucs c'est quoi. Je ne sais pas moins parler en public. Avoir confiance en soi. Moi parler en public à l'aise avoir confiance en soi ça va. Je sais pas trop en fait les formations ne m'intéressent pas trop. On m'a aussi proposé Excel pour l'année 2018. Mais le problème c'est que je n'ai pas le temps. J'ai trop dans mon boulot. Je n'ai pas pu prendre le temps de checker ce truc-là parce que ça revient toujours dans ma tête, mais je n'ai pas encore eu le temps de vraiment checker et j'ai peur aussi de le faire parce que si je le fais je prends la formation. Moi mon boulot il n'y a pas vraiment

quelqu'un pour le reprendre. J'ai pas vraiment de back up donc c'est un peu chaud. Ça veut dire que je dois rattraper mon retard.

Est-ce que la politique de mobilité correspond à vos attentes ?

Moi, je pense dans mon département. Si c'est pour avoir une promotion, je crois que c'est un peu chaud. Déjà en tant que Team Leader je pense qu'il faut être bilingue. Moi au niveau de langue ça va. Il y a énormément de connaissances à avoir. En tout cas dans le département collecte et c'est les connaissances que Simon seul à qui lui permettent justement d'être Team Leader. D'ailleurs je ne vois pas qui pourrait être Team Leader de notre département à part lui puisqu'il a vraiment les connaissances. Après au niveau connaissance il y en a je pense d'eux qu'ils suivent bien au niveau connaissance t'as Marine et t'as moi, mais on est vraiment loin du niveau de Simon. Et donc si c'est pour prendre une place de leader là. Je ne vois pas trop déjà lui il est bien à sa place donc je ne pense pas qu'il la lâchera comme ça et dans ce département. Je sais que c'est mort.

Qu'en est-il d'une mobilité dans d'autres départements ?

Il y a moyen de changer de département en interne auprès tu dois avertir ton manager ou tes Team Leaders motivés. La raison pour laquelle tu veux changer de département. Après on va te faire des interviews. Comme à un candidat qui vient postuler à. Moi je trouve que c'est bien que dans les entreprises on permette ça et justement je pense qu'on aura tendance à plus engager quelqu'un qui est déjà dans la boîte pour la fonction parce qu'il connaît le business il connaît les gens il connaît tout. Il sera plus facile aussi de s'adapter. Après faut voir.

Finalement, est-ce que vous êtes satisfait de la mobilité ?

Oui, la mobilité est possible. Après les possibilités d'évolution au sein même de ton département. Ça, c'est bonne chance.

Est-ce que ça pourrait être une raison pour laquelle vous quitteriez ton employeur ?

Bien sûr parce que ça veut dire que ton salaire va rester le même. Si tu reçois pas d'augmentation de salaire et plus on avance en âge au plus t'as envie de gagner quoi. Moi j'ai pas envie de rester avec mon salaire. Mon salaire qui n'est pas non plus ouf donc forcément c'est des trucs qui feront que les gens s'en vont. Surtout si toi en tant qu'employé tu estimes être une personne qui mérite d'avoir plus ou d'avoir une augmentation pour ce que tu as accompli durant une année.

En échange de vos efforts investis, compétences, responsabilités, quelles sont vos attentes quant à la distribution des ressources ?

C'est de manière plus ou moins égale dans l'équipe. Je pense qu'il y a des disparités parce qu'il y en a peut-être qui ont des enfants qui sont divorcés comme ça. Mais je pense qu'à la

base quand on t'engage c'est avec un salaire de base qui si tu regardes je pense à la ville de Bruxelles si tu prends des gens de notre âge si tu prends un job il y a des gens ont moins quoi donc oui on va pas se plaindre parce qu'il y a toujours des gens qui gagnent moins que vous, mais quand même. En fait, ce qu'il y a c'est que malheureusement je pense qu'il y a une espèce d'entourloupe parce que tu vois t'as le département collecte et tous les gens qui sont au département collect ils ont le titre de collect employee. Mais le problème c'est dans ce département chaque personne a une spécificité et une spécialité un truc sur lequel il est fort. Par exemple, dans le boarding t'as de gens qui sont vraiment Compliance agent ou experts AML ou des trucs comme ça et dans d'autres sociétés. Il y a des postes qui portent ce nom. Et quand tu es expert dans ce domaine-là, ta rémunération est beaucoup plus élevée. Moi je suis collecte employee moi j'ai une expertise dans la finance dans la compta et le problème c'est que quand tu compares aux autres entreprises avec ce titre-là où ton expérience dans ce domaine-là tu gagnes beaucoup plus de sous. Ici le fait de te garder en tant que Collect Employee ça permet de te donner déjà une espèce de statut. De travailleur administratif et donc on fixe un barème que tu peux pas dépasser et t'es dans le bon et on te regarde avec ce niveau de salaire et je trouve que c'est pas chouette parce qu'il y a des gens là qui sont qui dispute et dispute management c'est quand même quelque chose qui est bien qui est bien vu dans pas mal d'entreprises ou t'as une expertise ou t'es bien payée ou t'as des avantages, etc. Moi je trouve qu'on devrait donner le titre qu'on mérite vraiment, donc moi j'estime que je suis pas rémunéré assez.

En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes concernant le management ?

Moi, ce que j'attends de leur part, c'est qu'ils soient disponibles et à l'écoute quand il y a un souci. J'ai toujours dit la même chose. Moi, j'attends simplement du respect. Vis-à-vis de l'employé qui soit au-dessus, en dessous, au même échelon que toi. Qu'il soit à l'écoute c'est très important et qu'il soit disponible pour t'écouter.

Qu'en est-il de la reconnaissance ?

Ça dépend. Moi je n'ai pas forcément besoin de reconnaissance. Je m'en fous un peu. Mais c'est vrai qu'il faut parfois reconnaître certains efforts et quand le boulot est bien fait. j'aime pas le réclamer, mais il y a eu une fois où j'ai dû dire t'es d'accord et j'ai dû argumenter. J'ai dû argumenter chronologiquement pourquoi, etc. C'était à mon évaluation. Je n'étais pas d'accord avec mon évaluation. J'ai eu les justificatifs du pourquoi j'étais pas d'accord. Du coup, j'ai expliqué. Pourquoi comment et puis il a accepté.

En êtes-vous satisfait ?

Le respect je suis d'accord. L'écoute oui. La disponibilité non. Et la reconnaissance oui et non oui dans le sens où il y a parfois des moments où on avait des situations un peu compliquées. J'ai bossé j'ai même fait des heures sup pour que ce soit résolu pour qu'on finisse à temps Et on m'a déjà dit merci d'avoir fait ces efforts, merci d'avoir géré. Mais après reconnaissance aussi pour moi ça passe par un petit geste financier. Que j'ai demandé et qui n'est jamais arrivé.

Est-ce que vous en avez reparlé avec vos supérieurs ?

Moi j'avais demandé et j'ai demandé comment ça se passait que moi j'aimerais bien en avoir une j'estime mérité, etc. « Je dois me renseigner, etc. » Et puis apparemment dans la boîte il y avait des rumeurs comme quoi il y aurait pas d'augmentation. Et puis une semaine une semaine avant les augmentations on apprend que finalement il y aura des augmentations. Moi on m'a jamais rien dit bam période d'augmentation est arrivée ma fiche de salaire n'a pas bougé. j'ai dit OK j'ai rien dit. J'ai dit je le retiens là-dedans et je le ressortirai sûrement quand on aura un entretien au niveau objectif évaluation.

Qu'est-ce que ton manager peut mettre en place afin d'augmenter ta confiance ?

Déjà qu'on engage quelqu'un pour m'aider. Et être plus disponible pour écouter mes plaintes entre guillemets. Pour moi, un manager et un Team Leader doit faire du people management t'as une équipe à gérer, t'es payé pour ça, t'as les avantages qui vont avec, etc. tu dois pouvoir être disponible quand les gens dans ton équipe ils ont envie de parler, ils ont envie de se plaindre ou quoi et vraiment être disponible le plus rapidement possible. Pas repousser, etc. vraiment quand c'est nécessaire.

Ça se passe comme ça dans votre équipe ?

Non.

En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes concernant vos collègues ?

Qu'ils me foutent la paix quand je bosse. Non, vraiment en fait moi moi je suis quelqu'un. Quand je bosse j'aime pas parler je préfère avoir ma musique travailler qu'on me laisse tranquille toute la journée. Mais le problème c'est qu'on doit communiquer. Parfois. Parfois ça se remarque que je suis un peu agacé quand on me pose plein de questions. Parce que moi j'ai beaucoup à faire et j'ai envie que les choses avancent et parfois c'est des questions où il faut un peu réfléchir si tu réfléchis tu vas y arriver parce qu'en fait. J'ai tendance à avant de poser des questions à y réfléchir vraiment longtemps. Pour être sûr que j'aime pas je n'aime pas poser de bêtes questions et donc je cherche puis quand je ne trouve pas vraiment je dis écoute je trouve pas. Pourtant, j'ai essayé plusieurs raisonnements, mais je trouve pas. Moi

quand on me dérange pour des trucs simples ou bien juste des trucs pour ta confiance pour te dire pour valider ce que tu vas faire. Moi, ça me dérange. Donc moi ce que j'attends des collègues qui sont sur le plateau avec moi qu'ils me laissent tranquille un maximum et encore plus de la part des gens qui ne sont pas mes collègues directs eux je veux qu'ils me foutent la paix.

Comment décrivez-vous votre relation avec vos collègues ?

C'est super génial. En tout cas moi personnellement je n'ai de problème avec personne. Je suis simple en faite je ne me prends pas la tête. Je commence pas à mesurer tous les mots que les gens vous dire si parfois les gens disent un truc parce qu'ils sont un peu énervés, ils sont fatigués ou quoi je mets ça sur le compte du fait que ce soit des êtres humains parce que tout le monde n'a pas l'intelligence émotionnelle pour s'adresser comme il faut à tout le monde donc moi je laisse couler. Ainsi donc comme je suis sympa aussi et que je fais attention à ce que je dis tout se passe très bien.

En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes quant aux décisions du management ?

Moi, j'attends une prise de décision intelligente. Qui n'impacte pas le travail des gens par impacter le travail des gens c'est une décision qui ne va pas faire que les gens vont devoir beaucoup plus travailler que l'état actuel des choses.

Qu'en est-il de votre implication décisionnelle ?

Clairement, on est pas impliqué parce que c'est pas mon job. Mais au moins qu'on prenne les décisions. En sachant que voilà. Pour tel ou tel employé cette décision va les impacts ou bien plutôt pour un département. Les gens vont être impactés de telle ou telle manière.

On nous consulte pas on nous apporte les projets. Ben moi, moi tu sais le seul truc c'est qu'on vient de nous demander est-ce que ça se passe au niveau boulot. En fait ils ne le font pas vraiment c'est nous qui pleurons plutôt des gens. Moi j'ai jamais vraiment eu surtout qu'avant j'étais. Avec je vais l'appeler Josetta. Elle était avec moi c'était mon binôme de département. Je me suis retrouvé tout seul on à engager des intérimaires. Mais je reçois un coup de main, mais ce coup de main ne suffit pas. Parce que c'est vraiment des petits trucs quoi. Moi j'ai besoin de quelqu'un qui puisse faire le même boulot que moi qu'on puisse être ensemble. Les personnes qui sont arrivées sont arrivées surtout pour boarding validation et une de ces trois personnes me donnent des coups de main en journée. Mais j'estime que c'est coup de main sont pas suffisant.

Selon vous, qu'est-ce qui peut être mis en place chez Ingenico afin d'augmenter votre satisfaction ?

Pour moi, il pourrait peut-être faire des surveys anonymes où ils posent des questions. Par rapport à plein de choses. Au niveau infrastructure, management, employés, travail.... Etc. Avec les résultats. Qu'ils puissent prendre de bonnes décisions. Ils ne l'ont pas fait pour ce genre de choses ils l'avaient fait pour justement la localisation des nouveaux bureaux je me souviens que ça avait été fait et donc du coup suite au retour qu'ils avaient eu des employés ça leur a permis de choisir en leur âme et conscience. Le corporate village, mais pour le reste...

Finalement, sentez-vous reconnu à votre juste valeur ?

Non. Faut voir comment certaines personnes qui viennent te voir te parlent. En fait, tu te sens un respect plus élevé vis-à-vis de certaines personnes. Qui peut aider certaines personnes directement. Moi, par exemple. Ce n'est pas bien de dire ça parce que oui il n'y a pas de sot métier, mais j'interagis beaucoup avec le Customer care mais le Customer Care. Ce n'est pas non plus le métier qui est mis en valeur donc comme j'interagis plus avec eux donc voilà j'ai contact avec eux, mais c'est pas comme si j'étais en contact avec Credit & Risk eux qui voit d'autres personnes on va dire un peu plus haut dans la société et qui peut justement avoir une reconnaissance par leur boulot, leurs actions, leurs décisions. Eux on peut les estimer un peu plus que moi vite fait à par ceux qui sont qui commencent à me connaître dans d'autres départements qui savent ce que je fais, mais sinon quand je suis à côté, que je suis assis à côté du boss les gens. Les gens important entre guillemets quand ils viennent. Parfois, j'ai l'impression qu'ils snobent un peu comme ça. Quand. Ça ne va pas du tout ce qu'on vient de discuter.

TECHNICAL CONSULTANT

Can you introduce yourself?

My name is Michel. I've been working now in the company for one year and half almost. I started at the customer care technical agent for the BE NL Market. And after a one year not even one year I think eight months I move to the SAT team for the strategic account.

Can you describe to me your function?

My current function is I treat well it's technical support for the biggest customers of Ingenico. So that's why the strategic account name apart from that. We also are seen as some sort of relationship manager because we have to maintain a good relationship with the customers as well and provide good support.

Why did you apply at Ingenico?

Well actually I was approached by Ingenico themselves. I was looking for a job. because I had a lot of experience in customer care. And well Marc approached me on LinkedIn he saw my profile and he said like you might be a good match for the company. Then I was invited to a recruitment event which I attended too afterwards I think two days later I was invited for a second interview. And I think even one week or also two days later they told me I could start for Ingenico.

Before joining Ingenico, what was your image of the company?

To be honest yeah I didn't know his company. What I've noticed because I had a tour in the company as well. For me, it reflects maturity but also how would you say it a friendly environment. Because normally let's say in other companies you might have only like only white walls desks and closed rooms and here it's more and opening environnement, everybody talks to everybody. And it's I love it because you make a lot of connections. That's something I love as well networking.

Has your corporate image changed? If so, how?

Nope everything is smoother and more connections.

How was your recruitment interview? How was the function and organization described to you? Does this correspond to it?

Everything was actually well the first conversation about when I heard that I was able to join the company Marc called me over the phone. everything was discussed over the phone Marc was also completely honest about everything all the extra fees you get and the perks and so on. However for me everything via phone. Of course you don't trust it immediately. Yeah he also sent an e-mail to give me the time to read everything to reply on the e-mail and then afterwards

after I replied Then I said looks good to me. Then I came back to Brussels to sign the contract. And everything was proposed in a decent correct manner.

During the recruitment interview, were some aspects over or underestimated?

That's a difficult one. I don't really think so. Nothing was over or underestimated because if I look back at the interview because I also had to do a test because they knew I speak English Dutch and German. I also had to do a test in German of course because I don't speak that much anymore the test was a little bit difficult and the technical test as well because I used to work for Telenet which is also a multimedia technical company. So the test in general for me was rather easy. There were questions like What is the IP address. Of course I'm not going to say that everybody knows. But for me it was easy because I just came from the Internet providers.

How the function was describe?

He just explained it's like customer care. But of course I cannot compare it with my previous job because that was actually you approach customers directly. Well end consumers in that store but here you're not really treating actually the end consumer you're treating the merchant the one buying or product and giving the option to his customers to complete payments so he just explained that's a customer care department. But B2B business to business. So which made it sound for me also more professional because sometimes it's not very easy explaining that technical bars to an end consumer.

How the company was describe?

That's very basically a young company fast growing innovative always up for change. And also as he said it's like sometimes because of the networking as well. It's like creating a new family as well because you meet new people you have all different cultures and it's just a friendly environment and how people treat each other. It's amazing.

In your opinion, what advantages did you gain from working for this company?

What advantage for me personally that might be. Well that may sound stupid but personally in the advantages is that I earn more than in my previous company which in my opinion or in my perspective is better because I live on my own. And it's not cheap. That's a big advantage. Of course a company phone.

What are your expectations as an employee of your position?

Well for working conditions I don't expect much anymore because we're moving and I saw the new the new building and so on so that for me is a big plus because it looks more professional as well which in my opinion gives the company a more professional image as well. Apart from that one expectation I have within my current function is what I know the HR is already working

on it is to have a look at the salary package because at the moment the function I have now is completely different of customer care in some ways but salary wise and burb slice I have the same it's not actually correctly distribute of fair in that way but apart from that no complains or anything.

What about the meaning of the job?

I feel like a very valuable member as well because as an example a position open for the SAT team I wasn't aware of the position. However, I had multiple people tech consultants infrastructure managers approaching me saying I think this is something for you which makes me feel valuable and it also shows me that people really rely on me they trust me they know I'm smart or something. So I'm doing something good and yeah it's fun to get a feeling of appreciation.

Have you been trained before taking up duties?

I had trainings. I think we had two or three weeks training or even one month. But the training in overall was very good in customer care. Now it's maybe less because they don't really have technical trainer but in the past when I joined they still had a technical trainer with a lot of knowledge and we learned very fast.

I had training as well in the SAT team but the training in the SAT team was slightly different because you already know the tools you know the environment the all the tools backend and so on. So in SAT it was more a training of preparing what I will be dealing with and then apart from that you learn a lot by doing cases. But I always had. Basically it was you were prepared than you to do the work you learn by working. But apart from that I always had a mentor looking over my shoulder just in case.

What are your expectations in terms of development?

Good question. That's a good one. Basically what I see myself in developing over the months, years to come. Career advice. I don't know what I'll be doing developing my own. I have no idea what I want to go within few months, years or so on. Well I do know is if and that may sound bad but the salary topic is not going to change and it's going to stay the same as a customer care it feels like I'm gaining nothing by doing a function which requires more work and so long than I might be looking for a different from a worst case scenario even maybe a different company. Because in my opinion if you want to keep your employees happy you also have to listen to they need as well. And for training purposes. What I expect from the company it's hard because sometimes we receive e-mails about upcoming trainings and so on. But the problem is sometimes you're busy working on tickets and other people might have the time at the moment to reply and those sessions are so fully booked and sometimes they open a

new session in the future but the slots are always taken so it's hard if you really want to do something unless you maybe escalated through your team coach or something but it's hard to attend training. Properly I know you can ask questions or you can ask. I want to do these or I wanna have that training and but sometimes it can take quite some time. To have it planned.

Do you feel that your manager listen to your needs?

At the moment it's hard because our manager does. Well it depends. Manager/team coach I can say the managers they listen let's say that the people higher up they might listen but if they remember or take actions I'm not really sure However the team coach the team coach listens and takes also takes the time to have maybe a one to one session just to listen to your needs. How do you feel because the well-being at work is very important. Because if my if no one let's say if team wouldn't take the time to actually talk to me just personally. How do you feel how is the workload and so on. If my team coach wouldn't be doing that I might end up maybe having a burnout or something. So it's really important to listen to you as well because it's better to ventilate to say what's on your chest than just keep it for yourself building up frustrations and then maybe end up having a burnout.

In exchange for your invested efforts, skills, responsibilities, what are your expectations regarding the distribution of resources ?

So basically what the perks I have at the moment well at the moment the only thing I have is a phone and a subscription for my phone from work. Which already is a good thing because I don't have to pay for my own phone anymore. It's not that much of a difference. But of course if you don't have to pay it yourself it's very helpful especially when you're living on yourself. But apart from that I can't say I have to complain about my salary. I'm definitely definitely not but the only thing I don't find fair is the position I have now compared to customer care customer care has exactly the same result they have the same perks. They have the same salary. Apart from that there is no difference. However, we have more responsibilities. We have the biggest merchants of the company so there is a lot more weight on our shoulders apart from our tickets we have more responsibilities we have apart from tickets the daily tasks we have to do for our merchants and in my opinion it's not well-balanced because how can you. Also how can you make our position more in fighting for people from customer care. If they don't get anything extra except for the knowledge and that's the only thing that is a little bit frustrating.

In exchange for your invested efforts, what are your expectations concerning the management?

At the moment the only thing I actually need is every now and then maybe if you do a good job. Just a tap on your shoulder. You're doing a good job or a one to one session just to ventilate a

little bit. Apart from that we in the SAT team we are like a self-managing team. We don't. It happens a lot that the team as an example now our team coach has been sick for 1 month. We're doing everything on our own. We are self-managing. Of course we always have a backup team coach but we barely approach them because we can rely on each other as well but from a team perspective I think it's important that they do care about you as a person and not focus too much always on the work. But for me it's more. Maybe other people like to have more control on what they do. But for me it's more of a personal thing. For me it's important that people sometimes give you credit for stuff even if you're doing a bad job. to say it so you can learn from your mistakes. And also the Team Leader should be there maybe once a week maybe once a month but just to have a small session one hour or something just to listen to you. that's the most important thing.

What can your manager do to increase your trust?

Listening to me. And if it's valuable input or input you can do something it to actually take actions not just listen. Just put it on the pile of papers and let it rest.

How do you describe your relationship with your supervisor?

The relationship I have with my manager now is very good because sometimes it feels like talking to a friend because when she shows up it's yeah it's very familiar and it's like talking to a sister. Actually we're talking about personal stuff sometimes about work and yeah it's a very positive as well.

In return for your invested efforts, what are your expectations of your colleagues?

The colleagues I have now in my opinion they shouldn't change. We trust each other. We help each other. We sometimes take tickets over from someone else if you know they're busy. So it's really there's a lot of trust and friendship in our team. And that has and that doesn't have to change.

Have you received training in labor relations ?

No, I haven't. No I haven't. But our team sent us an email like you can have a training for certain topics maybe topics as an example were like Incident Management programming for the scrum team. Just to give more insight on their job and how it works. We received an email about those trainings. We were asked to give a top three of training that we want to attend and we send the feedback to the team we only have to wait until the team coach send us approval for the training.

I think it might be interesting as well because of course I know that also depends on people some people they come to work just to do their work. all the people come to work to do good work but also have a good time interacting with each other. Because for me that's important to

have a good relationship with your colleagues as well because it's better to have a laugh and a good day than to have let's say just tunnel vision just sitting in your box and filtering away from the others. And yeah I just like to have a good vibe at work. I think the training on relationship at work might be interesting as well

In exchange for your invested efforts, what are your expectations for management decisions?

Currently in our team that's good as well because if there are certain topics we have a team meeting every Tuesday we always attend and we discuss everything very open. Also the team coach. So decisions are always aligned with the team and also to look if it's feasible. Is it doable. Can we manage and so on. So communication is always open communication so that's not really an issue.

What do you think can be done at Ingenico to increase your satisfaction?

I don't know maybe better desks because sometimes the desk or the equipment because as an example of course I can understand it's expensive of course but sometimes you join somewhere and you have to go sit somewhere and maybe it's just me because I like hygiene and everything but having a used keyboard a used mouse used desk it's really I'm not going to say it's not professional. But it feels in my opinion that you don't have your own space. And of course we have a fixed spot now so that's not an issue. But I think some people might also say instead of what's it's called shared desk policy because I know some people like to have pictures on they desk but if they move after move it every single moment it's not fun but that's the only thing I can think of at the moment but then again even moving to the new buildings. I'm curious what will happen how it will look. The final results of things. That's one of the things.

Finally, do you feel recognized for your true value?

By the organization that's hard to tell because of people above us. But let's say on the client operation level I think I'm recognized as well because I gets a tap on the shoulder from people from different departments saying you did a good job and like the relationship managers for the big customers and so on. So that's why I love it to get positive feedback as well. but really company wise I don't really think so but I also think it depends where you are localized within the company what stage of the company what audience you have contact with. But I think client operation wise, Yeah I get recognition.

Do you want to add something?

So everything must end, it's for you. Interesting subject.

TECHNICAL CONSULTANT

Pouvez-vous vous présenter?

Je m'appelle Pierre, 32 ans. Donc j'ai un parcours scolaire un petit peu particulier on va dire donc en secondaire ça se passait très bien. À l'unif ça s'est fort mal passé donc j'ai changé pas mal. J'ai commencé par la philo puis je suis passé à bioingénieur puis en chimie et au final je n'ai pas fini mes études. Après j'ai commencé à bosser d'abord comme intérimaire puis comme employé permanent chez Procter & Gamble. Donc c'est vraiment pour faire de la recherche en chimie et sur le long terme. Disons que les conditions de travail devenaient de plus en plus mauvaises. J'ai voulu changer et j'avais une collègue qui était dans la même situation que moi qui travaillais également-là qui a voulu changer un peu avant moi et en fait elle est arrivée à l'époque c'était Ogone, c'était pas encore Ingenico et à un moment j'avais gardé contact avec elle elle m'avait proposé de postuler ici parce que justement l'ambiance était bien. On a une meilleure reconnaissance, etc. Donc j'ai entrepris les démarches. Elle a poussé mon CV en haut de la pile on va dire et l'interview s'est très bien passé et puis j'ai été engagé ici. J'ai d'abord commencé comme agent au Customer Care pour l'équipe française. Concrètement répondre aux appels, faire des tickets, etc. Après six mois environ ils ont ouvert un poste à la SAT pour les comptes stratégiques ce à quoi j'ai postulé et j'ai eu la chance d'être pris et là je suis resté à peu près un an et demi environ. Et maintenant c'est tout récent. Depuis début juillet je suis passé consultant technique et donc en gros j'ai bien évolué depuis le début.

Depuis combien de temps travaillez-vous pour Ingenico ?

Ça faisait deux ans mi-mai.

Vous êtes resté combien de temps au Customer Care ?

Six mois à peu près.

Pouvez-vous me décrire votre fonction ?

Pour l'instant vu que la nouvelle fonction de consultant c'est très très très vague pour l'instant parce que je n'ai pas encore commencé officiellement dans le sens où il n'y a personne pour me remplacer dans l'équipe où je suis maintenant donc j'ai quand même quelques petits trucs de consultants ou simplement si un Sales demande. Je suis disponible pour rejoindre un call je m'occupe de quelques tickets sur des produits qui ne sont pas encore sur le marché comme Connect par exemple. Et grosso modo pour l'instant ça se limite à ça. Je m'occupe aussi de la formation d'un des nouveaux de notre équipe. Grosso modo ça n'est pas encore à 100% ça sinon en dehors de ça. Je continue à faire mon travail dans mon ancienne équipe. C'est-à-dire le support pour les gros clients ça veut dire répondre à des tickets vraiment de run donc pas du

tout phase de projet, etc. Même si parfois nous on est quand même impliqué. C'est aussi organiser des review des tickets à faire, travailler en étroite collaboration avec tout ce qui est ORM donc les Operational Relationship Manager pour simplement les aider à faire des services review ou aller voir les clients participer aux call. Que ce soit de manière mensuelle ou hebdomadaire simplement pour faire une review de la manière dont ça se passe actuellement. Et si jamais il y a un problème, on peut le prioriser, etc.

Comment vous a été décrite votre nouvelle fonction ?

En fait, ce qu'on m'a décrit c'était de sortir de l'opérationnel pur dans le sens où en tant que consultant je vais plus être responsable de tout ce qui est projet. Aider les clients en amont avant qu'ils soient qu'ils soient vraiment là. Donc d'un côté ça va impliquer des formations pour les clients sur le back office ou leur apprendre à maîtriser plus ou moins la plateforme Ingenico, leur présenter différentes solutions de paiement et voir un peu en fonction de leurs besoins. Ce qu'on peut leur proposer en fait c'est plus entre guillemets un support Sales qu'autre chose. En plus de ça il y a toute une partie purement projet interne à Ingenico donc ça inclut des phases de tests sur de nouveaux produits qui ne sont pas encore mis en place ou qui vont être mis en place dans un futur assez court. Et en plus de ça c'est servir de support L2 entre guillemets pour le Customer Care si jamais eux ont des problèmes qu'ils n'arrivent pas à solutionner.

Pourquoi avoir postulé chez Ingenico ?

Honnêtement plusieurs raisons. D'abord parce que ça se passait pas très bien de l'autre côté. Ça se passait bien par rapport au travail, mais surtout que j'en avais un peu marre et qu'ils mettaient de plus en plus de pression. Je connaissais Gaëlle ici qui m'a proposé qui m'a parlé du job et en fait ce que j'aimais bien moi dans mon ancien boulot c'était aussi le contact client, c'est des clients internes, mais c'est quelque chose que j'avais. En fait, le poste dont elle m'avait parlé c'est vraiment Customer Care où là c'est vraiment purement contacts clients. En même temps j'aime bien je suis assez porté tout ce qui est informatique IT de manière générale. En fait en combinant un peu tout je me suis dit pourquoi pas quoi.

Avant d'intégrer Ingenico, quelle était votre image de l'entreprise ?

Pour être honnête Ingenico en lui-même, je ne connaissais pas. Je ne connaissais pas dans le sens où je connaissais Ogone plus de nom qu'autre chose. J'avais déjà vu pour faire quelques paiements en ligne, mais je n'étais pas du tout. Je n'avais aucune connaissance sur le milieu du monde du paiement donc c'était une connaissance assez limitée. Évidemment je me suis renseigné avant l'interview, mais je t'avoue que n'avais pas énormément énormément de connaissances par rapport à ça.

Quelque chose de très pro en fait. Parce que oui tout ce qui était sur le site est relativement clair. Il y a quand même un gros aspect sur ce qui était sécurité. À partir du moment où on est dans le milieu du paiement forcément c'est quelque chose d'hyper important et ça a l'air d'être une boîte aussi qui se souciait de ses employés aussi. Simplement l'image que Gaëlle m'avait donnée à l'époque c'était quelque chose ou entre guillemets il y a pas mal d'initiatives pour le bien-être des employés. C'est bête, mais le fait d'avoir un camion de glace qui vient en été c'est quelque chose c'est vraiment quelque chose de stupide qui ne va pas leur coûter très cher. Mais c'est quand même une petite attention qui est chouette. Le fait qu'on ait des fruits de temps en temps, qu'il y ai les Afterwork une fois par mois ou on peut aller discuter rencontrer d'autres personnes. Et puis bon aussi en interne de ce que j'avais entendu par Gaëlle en tout cas ils étaient totalement ouverts à l'évolution des personnes dans le sens où elle avait évolué. Je crois que c'était après un moment quelque chose comme ça elle était passée consultante et en fait elle disait qu'à partir du moment où tu faisais bien ton boulot ça se remarquait assez vite et tu avais quand même pas mal de possibilités d'évolution ce qui en soi était très intéressant.

Votre image de l'entreprise a-t-elle changé ? Si oui, en quoi ?

Pour être honnête. Tu vas probablement être un petit peu surprise un peu un peu quand même oui parce que moi j'ai eu la chance aussi bon je fais bien mon boulot, mais j'ai quand même vachement bien évolué. Mais je pense qu'il y a quand même pas mal de changements au niveau management et que pour les personnes actuelles au Customer Care c'est beaucoup plus compliqué d'évoluer que ça l'a été pour moi en tout cas.

Ça a changé par rapport à une vision générale. Par rapport à ma situation, je ne peux absolument rien dire là-dessus. Sur mon vécu à moi, c'est exactement ce à quoi je m'attendais et ce que je cherchais. Ce que j'observe maintenant il y a quand même un changement au niveau management qui fait que c'est plus compliqué pour certaines personnes d'évoluer.

Comment s'est déroulé votre entretien de recrutement ? Comment est-ce que la fonction et l'organisation vous ont été décrites ? Est-ce que ça y correspond ?

En fait, lors de l'entretien s'est bien passé ce qui s'est passé c'est que normalement je pense qu'il y a deux ou trois entretiens à faire. On a tout réussi à combiner en une fois c'était assez long. ça s'est bien passé. On m'a présenté la fonction de Customer Care basiquement comme je l'attendais en fait. Ils ont quand même bien mis l'accent sur le fait que ce n'était pas un call center et que l'on n'avait pas une liste de questions préparées et qu'il fallait pas auquel il fallait simplement répondre. Pas du tout ça, mais il fallait avoir un certain une certaine affinité avec tout ce qui était IT simplement pour comprendre comment la plateforme fonctionne en soi c'est

quand même quelque chose d'assez compliqué et en même temps il mettait aussi vraiment l'accent sur le côté customer centric donc que le but c'était d'aider le client dans sa démarche et pas du tout de se retrouver à le bloquer dans son avancement. En soi, je t'avoue que c'est ce qui me convenait également parce que je n'avais pas envie de me retrouver dans un call center et en même temps vu qu'il y a quand même une certaine partie d'IT c'est quelque chose qui me plaisait bien quoi.

Je me souviens plus exactement de comment l'entreprise m'a été présentée, mais dans mon souvenir il le présentait que c'était relativement un grand groupe, ils ont un peu présenté l'historique par rapport à Ogone avant et ce qu'Ingenico avait apporté. Mais je t'avoue que je saurai pas t'en dire beaucoup plus.

Lors de l'entretien de recrutement, certains aspects ont-ils été sur ou sous-estimés ?

Non, pour être honnête je pense qu'ils ont quand même été assez honnêtes avec moi parce que j'ai eu un entretien avec à l'époque mon futur leader. Il a été totalement honnête aussi. Il m'a dit clairement certaines tâches sont répétitives, mais on essaie de les répartir équitablement. Il a été totalement honnête par rapport au shift dans le sens où il faut de temps en temps terminer un peu plus tard pour assurer l'ouverture des bureaux. Il a été honnête par rapport à l'ambiance aussi parce qu'il a clairement dit il y a certaines personnes qui ont tendance à peut-être en faire moins ou à un peu cassé l'ambiance. Il m'a demandé quel serait mon propre ressenti par rapport à ça. Donc non. Dans mon souvenir en tout cas ça a été très transparent.

Selon vous, quels avantages avez-vous gagné à travailler pour cette entreprise ?

Pas mal, honnêtement. D'abord la stabilité parce que c'est un très bon boulot, c'est très stable. Il y a pas mal de possibilités d'évolution. Les possibilités d'évolution aussi parce que bon en soi. Vu mon parcours je pense que ça se passe très bien et objectivement c'est ce que je recherchais. En plus en mettant tout ça ensemble. Moi je suis quelqu'un qui n'aime pas du tout chercher un autre boulot quoi que ce soit. Quand je vois la manière dont ça s'est passé, je me dis qu'Ingenio peut très bien être une boîte dans laquelle je pourrais faire carrière. Donc pour moi c'est quelque chose d'assez important aussi parce que je ne suis pas du tout quelqu'un qui va vouloir changer tous les deux ou trois ans parce que ça m'emmerde un petit peu. En plus de ça j'ai quelque chose de très positif aussi c'est l'ambiance au travail quelle que soit l'équipe dans laquelle j'ai été que ce soit le côté Customer Care ou le côté SAT maintenant ou même avec les consultants parce que je les connais aussi. En général je m'entends très bien avec eux donc c'est quelque chose de très positif. Ce que ça apporte aussi objectivement le package parce que je trouve qu'Ingenico est une compagnie qui paie très bien aussi bon voilà ça c'est un point positif aussi.

Je vais être honnête avec toi. J'ai failli quitter le boulot ici parce qu'en fait juste avant de passer consultant. Donc la reconnaissance côté SAT était un peu plus compliqué aussi dans le sens où point de vue management on nous voyait juste comme un Customer Care plus. Alors qu'en fait on essaye de faire beaucoup plus que ça, mais on a aucune reconnaissance. Le seul avantage qu'on avait eu en passant SAT c'était vraiment avoir un téléphone qui était donné comme au Customer Care aussi. Objectivement je ne veux pas du tout dire qu'il faut retirer le téléphone du Customer Care, mais disons qu'il y aurait quand même eu besoin d'avoir un avantage une meilleure valorisation côté SAT parce que là il n'y a pas de différence alors qu'objectivement on a un boulot plus stressant plus compliqué avec plus de responsabilités.

Comment ça se passait du point de vue reconnaissance au Customer Care ?

On avait quand même un peu de reconnaissance dans le sens où l'avantage c'est qu'une fois que tu fais bien ton boulot ben ça se sait et ça arrive jusqu'aux oreilles des Team Leader, N+1... De plus, dans le temps on recevait aussi des mails à la fois du client ou en interne qui disait super bon boulot. Ça fait toujours plaisir.

Pour le fait de marquer l'évolution entre le Customer Care et la SAT, il n'y a pas du tout eu de revalorisation. En tout cas je crois que moi j'avais deux ou trois % quelque chose comme ça ce qui est en soi était juste plus pour le symbole qu'autre chose. Mais Cynthia mon Team Leader a dû se battre comme pas possible pour avoir ça. Et en plus ceux qui sont arrivés récemment n'ont pratiquement rien eu non plus comme augmentation.

Quelles sont vos attentes en tant qu'employé de votre fonction ?

Condition de travail : pour être honnête, avoir des périodes relativement entre calmes où tu peux souffler, mais aussi avoir des périodes un peu plus stressantes dans le sens où par moment le stress est quelque chose de fort motivant. Moi ce que j'aime bien justement c'est avoir quelque chose de relativement bien cadré où quand on a besoin on nous donne les ressources, mais où on ne va pas non plus nous surveiller toutes les cinq minutes pour être sûr qu'on fait bien notre travail. Moi personnellement, je préfère être dans une situation où on me fait confiance et où je fais bien mon boulot derrière. Que dans une situation où je fais bien mon boulot, mais on est quand même hyper surveillé. Donc ça, c'est quelque chose qui est important pour moi. L'ambiance au travail aussi. Pour moi c'est quelque chose d'hyper important pour être honnête si l'on peut me donner n'importe quel boulot. Si je m'entends pas avec mes collègues je ne voudrais pas rester et ça honnêtement aussi bien côté Customer Care que côté SAT, ça se passe très bien. Je m'entends très bien avec les gens qui sont là c'est un très bon esprit d'entraide. Donc si jamais il y a quelqu'un qui est débordé les autres vont prendre un peu plus comme ça cette personne peut souffler un peu. Et vice versa. Donc à ce niveau-là ça

se passe très bien. On a une équipe relativement jeune aussi, à part une ou deux personnes qui sont plus âgées mais honnêtement qui s'intègrent très bien. On a toujours forcément des centres d'intérêt ou des discussions très communes donc ça se passe très bien.

Qu'en est-il de la signification de ton travail ?

Ça reste un milieu, ça reste des paiements. Ça reste de l'argent c'est quelque chose qui pour moi n'a fondamentalement pas de véritable valeur au sens au sens intrinsèque du terme. Si je voulais avoir un boulot entre guillemets avec ce qui me passionne ce qui me pousse jusqu'au bout. Je travaille dans un refuge pour animal par exemple alors que je dirais je n'ai pas du tout d'attachement par rapport à ça en soi. Mais par contre ce que j'aime bien c'est que je suis quelqu'un qui aime bien tout ce qui est IT qui est un peu curieux, etc. Là ça me donne quand même la possibilité aussi entre guillemets de m'amuser aussi parce que je fais des trucs qui me plaisent aussi. Je vois aussi mon boulot comme une sorte de casse-tête et quand j'arrive à résoudre ça je suis content. C'est plus vraiment au niveau personnel qu'au niveau global que ça m'intéresse.

Avez-vous eu la possibilité de développer vos compétences ?

Oui, complètement pour te donner un exemple en fait Customer Care on n'a pas énormément d'accès et en fait en passant à la SAT, on nous a donné quasiment les mêmes accès qu'à PLOPS. Donc on a la possibilité de faire du SQL. On a plus accès en backend donc on a reçu les formations sur comment les utiliser. En plus de ça Sara est quelqu'un de très ouvert donc dépendant d'une formation. Elle s'arrange pour qu'on les aide. Par exemple, j'ai eu deux formations en Project Management SQL et en soi c'est hyper intéressant et c'est hyper valorisant. Donc même si on revient sur ce qu'on disait sur le package, le package en lui même n'est pas énorme. Il n'y a pas de différence par rapport au Customer Care, mais il y a quand même pas mal d'avantages extra qui sont intéressants.

Vos attentes en tant qu'employé de votre fonction sont-elles satisfaites ?

Oui, parce qu'en soi plus pour le côté le fait d'avoir un sens dans mon travail ce n'est pas quelque chose que je recherche non plus parce que sinon je ne serais pas là non plus. Donc en soi c'est pas quelque chose qui m'importe énormément et tout le reste, tout le reste est là donc à ce niveau-là oui je suis très content.

Avez-vous été formé avant d'entrer en fonction ?

Oui, j'ai été formé. C'était un petit peu bordélique on va dire parce qu'en fait les deux trois premières semaines, je pense, il n'y avait pas de training de prévu. En fait je me suis un peu formé moi-même sur le tas. On m'a donné la documentation, j'ai fait mes documentations moi-même. J'ai relu relu relu. J'ai posé des questions aux agents avec qui j'étais mis en paire donc

et ça se passait très bien aussi et en fait une fois que j'ai eu entre guillemets que je commençais à maîtriser la matière. Là, ils ont organisé un training pour tous les nouveaux arrivants. Et là, basiquement on est revenu sur tous les points importants que j'avais vus dans la documentation. Mais en soit c'était quand même quelque chose je pense qu'il est vraiment nécessaire aussi parce que la documentation est vraiment très spécifique très précise alors que le fait d'avoir un training comme ça ça donne une vue globale plus d'ensemble plus intéressant aussi.

Quelles sont vos attentes en termes de développement ?

Ce que j'ai eu maintenant. Je pense qu'à partir du moment où tu fais bien qu'on travaille je pense qu'il faut avoir une certaine reconnaissance derrière. Que ce soit aussi bien en évolution par rapport au poste que ce soit ou alors simplement au niveau des évaluations dans le sens où je trouverais totalement illogique si quatre années de suite par exemple j'ai une évaluation exceed expectation. Mais que derrière il n'y a rien qui se passe non plus. À mon niveau honnêtement à chaque fois que j'ai eu une évaluation ça s'est très bien passé et systématiquement une augmentation aussi petite soit-elle. J'ai quand même quelque chose. Je sais Customer Care par exemple c'est plus compliqué parce que même des personnes qui dépassent les attentes ne reçoivent pas forcément des augmentations. Ça, c'est quand même un facteur... Je pense que c'est une différence au niveau management parce que Cynthia se bat sincèrement pour ça aussi.

La formation pour moi c'est parfait parce qu'à partir du moment où j'ai besoin de quelque chose que j'identifie le besoin j'en parle à mon Team Leader et de manière très générale ça se fait donc à ce niveau-là je suis très content.

En échange de vos efforts investis, compétences, responsabilités, quelles sont vos attentes quant à la distribution des ressources ?

Pour moi, c'est comme si je te disais tout à l'heure pour moi à partir du moment où tu fais bien ton travail et que tu as une certaine responsabilité il faut que tout ça soit reconnu dans le sens où ça doit se traduire par une augmentation entre guillemets. Idéalement, plus que 1 ou 2% quelque chose comme ça même si je sais très bien qu'en général de points de vue management ils ne sont pas très enclins à donner beaucoup plus que ça. Mais il faut quand même qu'il y a pour moi une forme de reconnaissance parce que sinon tu te retrouves dans des situations où t'en as un qui fait très très bien son boulot et qui a un salaire X et une autre personne qui en soi n'a pas grand-chose à faire, mais simplement elle est noyée dans la masse et qui reçoit le même salaire. Pourquoi ? Pourquoi quelqu'un qui fait bien son boulot continuera à bien faire son boulot s'il peut simplement faire son 9-5 sans se préoccuper de quoi que ce soit.

Je pense qu'ici sincèrement que c'est relativement égalitaire en tout cas avec mes collègues directs parce que par rapport aux Customer Care, je ne serais pas vraiment te dire à 100% parce que je ne les connais pas tous très bien non plus. De mon côté pour moi c'est vraiment égalitaire en fonction des résultats et de tes capacité que tu reçois ça. Mais bon je ne suis pas objectif non plus parce que moi je suis toujours trouvé du bon côté du panier donc si tu veux interviewer quelqu'un de l'équipe qui n'a pas forcément eu la même chance que moi on va dire à ce moment-là on se rend compte qu'il y a une vision différente.

Pouvez-vous me décrire le système de rémunération et de récompense dont vous bénéficiez ?

On a le salaire fixe tous les mois. Ensuite chaque année à la fin de l'année on a une évaluation en fonction de cette évaluation notre Team Leader peut proposer à son chef de mettre telle ou telle personne dans le panier des augmentations et ensuite au niveau hire management il doit décider qui a droit à une augmentation et de combien. Point de vue bonus je crois que c'est en mars ou en avril quelque chose comme ça on reçoit, mais ça c'est pour tout les employés qui reçoivent un bonus qui est lié à la fois à nos performances personnelles donc basées sur notre évaluation et aux performances de la compagnie. En soi la partie personnelle est relativement faible. Donc je pense qu'au maximum entre quelqu'un qui est exceed expectation et quelqu'un qui est need tu dois avoir une différence de 50 60 euros qui en soit est pas énorme non plus.

En êtes-vous satisfait ?

Non, je suis satisfait parce que personnellement je n'aurais pas envie d'avoir une partie de mon salaire trop variable. J'aurais pas envie d'un système donc je vends trois fois un truc à ce moment-là je reçois tel bonus en plus. Pour moi ce n'est pas quelque chose de stable non plus. On peut très bien se retrouver dans des situations où si l'on prend l'exemple d'une vente ou un mois tu vas rien vendre et l'autre tu vas vendre cinq fois plus. À partir du moment où j'ai envie de baser ma vie sur enfin acheter un appartement ou quelque chose comme ça. Je préfère avoir une base stable qui sera plus élevée plutôt qu'avoir une possibilité d'avoir beaucoup plus mais sans avoir aucune garantie non plus.

En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes concernant le management ?

Pour moi, la première chose importante d'un bon manager, plutôt d'un bon chef d'équipe c'est d'abord de motiver les gens dans le sens il faut avoir envie de le suivre si on se retrouve dans une situation ou simplement on a pas vraiment de respect que notre leader nous inspire pas si je puis dire on n'a pas forcément envie de se surpasser. Par contre, si on est dans une vague où justement le manager arrive à nous motiver d'une manière ou de l'autre. Je reste persuadé

que ça se passera mieux. Et pour ça je pense aussi qu'un des points clefs ça reste la confiance. Dans le sens où notre manager peut nous faire confiance et en même temps qu'on puisse faire confiance à notre manager. Il faut pas avoir quelqu'un qui va regarder toutes les 5 minutes ce que t'es en train de faire : si tu travailles bien, si t'es pas sur YouTube ou n'importe quoi. Et en même temps, il faut dans l'autre sens, si notre manager s'engage dans quelque chose qu'elle a donné une formation, à se battre pour une augmentation, il faut être transparent et dire voilà OK ça je peux faire, ça je veux pas faire et qu'on puisse faire confiance, que si jamais il s'engage à quelque chose, il fait tout pour y arriver aussi.

Par quoi la confiance passe selon vous ?

Pour moi, c'est ça en fait. C'est vraiment le fait de respecter les engagements qu'il fait. Si je prends l'exemple de Cynthia encore une fois, elle s'était engagée au moment de mon engagement dans la SAT à avoir une petite augmentation pour toute l'équipe ça a été assez compliqué, mais elle s'est battue jusqu'au et elle est arrivée. C'était pas à 100% ce qu'elle a promis, mais ça c'est aussi quelque chose qui m'a beaucoup touché. En fait, moi vu que j'avais bougé après six mois selon les policiers de la boîte je n'avais pas le droit. Donc en fait ils n'ont pas voulu m'augmenter directement ils ont voulu attendre que j'ai un an de boîte avant de réellement m'augmenté. En fait, entre guillemets pour s'excuser de la fausse promesse elle m'a offert un Bongo sans que la boîte paie ou que la boîte soit au courant. Pour moi c'est aussi un signe qu'elle se soucie vraiment de ses employés. Pour être honnête, je ne connais pas un seul autre manager qui aurait fait ça.

En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes quant aux décisions du management ?

Pour moi, c'est hyper important parce qu'en général le manager que ce soit Cynthia ou un autre chapeaute un peu l'opérationnel dans le sens il ne va pas être au courant de tous les problèmes immédiats je pense qu'à partir du moment où l'on veut faire évoluer les choses on a besoin d'avoir un canal de communication. On a besoin de pouvoir rapporter une notre manager. Voilà ça ça ne va pas ça ça va pas ça ça ne va pas et en même temps il faut que le manager soit ouvert. Justement au fait que ça ne va pas et qu'est ce qu'on peut faire pour améliorer les choses. Pour moi c'est quelque chose de très important. Côté SAT, c'est quelque chose qui est mis en place dans le sens où on a un team meeting par semaine où on a la possibilité de dire ça. Je trouve que ça ne fonctionne pas. Je peux proposer ça et toutes les décisions sont prises en équipe. Donc à ce niveau-là ça se passe très bien.

En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes concernant vos collègues ?

Pour être honnête, c'est relativement similaire au management. Dans le sens où j'ai envie d'avoir quelqu'un qui soit transparent avec moi s'il y a quelque chose qu'il n'apprécie pas chez moi. Je veux qu'il me le dise clairement pour qu'on puisse avancer. J'ai envie de bien m'entendre avec mes collègues parce que simplement l'ambiance pour moi c'est quelque chose de primordial aussi. Si on s'entend pas, j'ai envie qu'on puisse tous les deux faire des efforts que ce soit pas uniquement moi ou uniquement lui qui restons butés sur ses positions et que les choses n'évoluent pas. Pour moi, c'est le plus important. Ce que j'attends de mes collègues aussi c'est un minimum d'implication parce que personnellement je suis quelqu'un qui s'implique pas mal dans mon boulot. Je m'attendrais à ce que les autres prennent grosso modo la même charge de travail que moi. Simplement que ce soient répartis équitablement dans l'équipe parce que j'aime pas trop une situation où une personne que ce soit moi ou quelqu'un d'autre se retrouve à faire trois fois le boulot qu'il est censé faire parce qu'il y a un tel ou tel qui ne fait pas grand-chose comme je disais avant ça ça varie il y a des périodes on a plus des périodes ou on a moins c'est tout à fait normal. Mais grosso modo que ce soit relativement équilibré.

J'attends pas une reconnaissance officielle dans le sens où c'est officiel. Objectivement, ce n'est pas eux qui vont juger derrière eux et c'est pas eux qui vont changer ma carrière. Mais je pense que le fait d'être reconnu comme quelqu'un comme un bon travailleur ou comme un bon collègue c'est quelque chose d'assez important parce que c'est ça aussi qui permet aussi de créer une bonne ambiance dans l'équipe. Donc pour moi c'est surtout avoir la possibilité d'avoir des discussions ouvertes avec eux, c'est surtout ça. Et s'ils ont envie de me dire tu fais du bon boulot c'est cool s'ils me le disent pas ça va pas changé, mais c'est surtout le côté où on entre collègues ça se passe bien entre nous.

Comment décrivez-vous votre relation avec vos collègues ? En êtes-vous satisfait ?

Je suis fort satisfait de la relation avec mes collègues parce que simplement parce que j'ai des collègues qui ont une mentalité relativement similaire à la mienne dans le sens où ils veulent faire avancer les choses ils veulent pas, ils ne sont pas vraiment là pour faire du 9-17. Tu vois ce que je dire. Ils sont plus dans une optique. On doit s'occuper d'autant de marchands on a ça ça et ça à faire. Comment est-ce qu'on se le répartit. Quand il y a un problème, on en discute directement entre nous ou en équipe et c'est toujours un discours très ouvert. ça se passe très bien.

Une formation concernant les relations de travail vous intéresserait-elle ?

Ça pourrait être vachement intéressant. Oui, parce que j'avais entendu parler de, ils avaient fait en team building chez PLOPS à l'époque un système où en fonction de ta personnalité tu vas être classée en quatre couleurs différentes et qui permet un peu de t'évaluer toi et aussi voir comment évaluer tes collègues pas les évaluer, mais comment les classer. Ça permet aussi de faciliter la communication et un peu apprendre à mieux les connaître dans un contexte de travail, mais toujours sous une approche différente. Je me dis que ça peut être vachement intéressant aussi parce que ça permet de renforcer une équipe.

En échange de vos efforts investis, quelles sont vos attentes quant aux décisions du management ?

Point de vue des équipes. Pour moi ce que j'attends c'est ce que j'ai en fait dans le sens où à partir du moment où il y a des décisions importantes à prendre Cynthia va nous consulter pour voir quelle est notre opinion et quelle sera la meilleure approche. On en discute ensemble et de manière générale Cynthia est quelqu'un de très humain aussi. Donc elle va elle-même avoir tendance à vouloir appliquer les décisions qui seront favorables à l'équipe et pas forcément favorables au reste de la compagnie. Je veux pas dire ça parce que ce n'est pas le but non plus, mais qui seront voilà qui sont moins en phase avec les attentes de l'équipe on va dire. Point de vue décision vraiment hire management. On va dire là en général c'est un peu plus compliqué dans le sens où je ne me sens pas du tout impliqué dans le sens. J'ai l'impression que ce sont des décisions qui sont prises en haut lieu par des personnes qui sont déconnectés de la réalité du travail et qui au final impose une manière de travailler qu'on va de toute façon être obligée de respecter parce qu'ils ont mis une chaîne de management en place qui fait que ces décisions seront systématiquement appliquées. Je n'ai pas l'impression qu'il y a vraiment beaucoup de place à la discussion au niveau des décisions plus stratégiques. Si je puis dire, mais au niveau du day to day on a tout à fait notre mot à dire. Et en soit, d'une certaine manière je pense que c'est aussi normal parce que la stratégie de la compagnie c'est pas à mon niveau où j'ai ni les informations nécessaires ni les compétences nécessaires que je vais pouvoir entre guillemets jouer ça correctement. La seule chose que j'attends du hire management à ce niveau-là c'est d'avoir un minimum de respect pour les employés et d'être transparent.

Selon vous, qu'est-ce qui peut être mis en place chez Ingenico afin d'augmenter votre satisfaction ?

Pas grand-chose, pour être honnête je suis très satisfait pour l'instant. J'allais dire plus à un niveau global qu'à mon propre niveau ce serait plutôt avoir un système qui permet aux gens

vraiment de rapporter leurs problèmes et d'avoir un management qui veut faire bouger les choses. Je pense à ça simplement parce qu'en fait encore une fois à un moment on lui avait demandé de faire de mettre en place un plan pour moderniser le Customer Care et donner une approche plus SA aux agents du Customer Care. En fait elle avait introduit un système de One to One où elle a fait plus ou moins des interviews où elle avait des discussions avec la plupart des gens du Customer Care ou à leur demander clairement qu'est-ce qui ne va pas. Qu'est-ce qui va bien comme ça ? Elle avait une meilleure vue globale donc probablement que ce qu'il faudrait c'est une relation plus proche entre les Team Leaders et les employés de manière à pouvoir mettre en place une réelle communication et que simplement les idées des employés soient aussi plus écoutées. Je dis pas que tout doit être respecté parce que ça ne fonctionnerait pas. Mais s'il y a des tendances qui en ressortent. Que ce soit soit mis en place.

Enfin, sentez-vous reconnu à votre juste valeur ?

Oui.

Voulez-vous rajouter quelque chose par rapport à tout ce qui s'est dit ?

Non non. Pour être honnête je pense que d'un point de vue global comme je disais moi ça s'est très bien passé. T'auras probablement plus de feedback négatif on va dire pour d'autres personnes qui sont un peu plus coincés ou que ce soit. Oui, à juste peut être un élément par rapport aux évolutions. Comme je l'ai dit à un moment moi je pensais quitter la boîte en fait c'est parce que j'avais eu un ami dont l'ancien chef cherche désespérément quelqu'un et en fait il m'a proposé pour l'interview dont j'avais fait les interviews. Ça s'est très bien passé, mais je voulais rester chez Ingenico parce que je préfère la boîte je préfère l'ambiance je connais mes collègues je suis déjà bien reconnu ici je préfère rester ici, mais je voulais en avoir une idée des possibilités d'évolution. Ce qu'à l'époque je n'avais pas. Après j'ai demandé un meeting avec les Ressources Humaines pour savoir où on en était et en fait c'était un peu du corporate bullshit. On m'a pas vraiment aiguillé sur des postes ouverts ou quoi que ce soit. On m'a juste dit voilà on peut mettre en place un plan de carrière ou quelque chose comme ça, mais pour être honnête je n'avais pas vraiment l'impression que ça allait mener à quoi que ce soit moi à ce moment-là j'étais prêt à donner ma démission et j'en ai parlé avec Cynthia. Donc avec Cynthia j'ai « té totalement transparent. Je l'avais déjà dit j'ai eu des interviews à tel endroit. Ils m'ont proposé ça. Je pense que je vais démissionner. Après elle a discuté avec Laurent Team Leader des consultants qui justement à ce moment-là cherchaient aussi quelqu'un parce que Gaëlle changeait de position également. Donc par la force des choses. Laurent m'a proposé le boulot de consultant. Forcément, il y avait tout le processus officiel derrière avec tous les interviews avec HR etc. et par la force des choses je

suis resté. Je sais que je ne suis pas le seul à avoir déjà fait comme ça. Je ne sais probablement que certains bruits qui courent dans la compagnie entre guillemets pour évoluer il faut il faut menacer. Ça a mon avis c'est quelque chose qui pourra se retourner contre Ingenico.

Résumé

Ce mémoire examine le processus de fidélisation des travailleurs. Bien qu'universel et omniprésent, ce concept est mis en œuvre de manière implicite dans les entreprises. Pouvant être étudié à travers de nombreuses facettes, cette recherche met en exergue deux principaux leviers d'actions : la marque employeur et la justice organisationnelle.

La marque employeur mobilise le concept de contrat psychologique et met l'accent sur l'importance du rôle du recruteur dans la fidélisation des travailleurs. La justice organisationnelle, quant à elle, donne vie au concept de reconnaissance qui peut être perçu par le contrat psychologique.

A travers une enquête qualitative, la partie pratique traduit notre analyse de la mise en application des éléments théoriques précités. Elle démontre un réel intérêt de l'entreprise Ingenico pour le processus de fidélisation des travailleurs.

Animés par la norme de réciprocité, les employés sont à la recherche d'un environnement de travail qui leur offre, en échange de leur contribution, une transparence, une perception de justice organisationnelle et une reconnaissance. De cette étude, il ressort donc une importance pour les travailleurs de la perception d'une marque employeur et de la justice organisationnelle.

Place des Doyens, 1 bte L2.01.04, 1348 Louvain-la-Neuve, Belgique <https://uclouvain.be/fr/facultes/espo/est>



