

Développement d'une politique d'attraction et de fidélisation des talents par l'Employer Branding

Le cas des médecins du travail au SPMT

Promoteur :
Prof. Dr Laurent TASKIN

Mémoire présenté par :
Grégoire MERLOT
en vue de l'obtention du diplôme
de Master 120 en Sciences de gestion

Résumé

Au cours de ces dernières années, les Services Externes de Prévention et de Protection au Travail ont été confrontés à la problématique du choc démographique voyant ainsi leurs Conseillers en Prévention – Médecin du Travail partir à la pension. Aujourd’hui face à une pénurie de talents, l’engagement de médecins du travail est un enjeu prioritaire au sein des Services Externes. La littérature en ressources humaines abonde en matière de gestion des talents et les études de grands cabinets de conseil nous confirment que les entreprises qui adoptent une stratégie d’attraction et de fidélisation sauront plus facilement recruter les talents de demain. Un des leviers de l’attraction est la marque employeur ou l’employer branding. Cette pratique propose une image sociale différente de ses concurrents basée sur une culture d’entreprise forte et centrée sur l’humain. Une condition est néanmoins nécessaire avant de communiquer son image sociale vers l’extérieur, la fidélisation. Une enquête a été menée au sein du SPMT afin de déterminer les critères qui influencent le plus la décision de vouloir travailler pour une entreprise ainsi que les attentes liées à la profession de conseiller en prévention. Les résultats de cette enquête auprès de 37 répondants confirment bien l’hypothèse de ce mémoire en précisant les leviers sur lesquels l’entreprise peut s’appuyer pour réduire l’impact de la pénurie sur ses ressources propres et valide la pratique Ressources Humaines, Employer Branding, à mettre en œuvre pour répondre aux changements qui s’imposent et garder un avantage concurrentiel sans pour autant compromettre la vision, les valeurs, les missions et la stratégie du SPMT.

Remerciements

La réalisation de ce mémoire n'aurait pas été possible sans l'aide de nombreuses personnes.

Je tiens donc à remercier mon professeur et promoteur de mémoire, Monsieur Laurent TASKIN, pour ses remarques pertinentes et ses précieux conseils prodigués tout au long de la réalisation de ce mémoire.

Je voudrais aussi remercier mon directeur général, le docteur Jean MARDAGA, pour sa confiance et son soutien, sans qui la réalisation de ce Master n'aurait pas été possible.

Je remercie également tous les collègues de travail qui ont accepté de m'accorder un peu de leur temps pour les interviews.

Sans oublier mes remerciements tout particulier à ma conjointe, Laurence, pour son aide précieuse.

1 Table des matières

Introduction générale.....	12
PARTIE I : REVUE DE LITTERATURE.....	14
Chapitre 1 : Contexte de développement de la gestion des talents.....	14
Situation démographique et générationnelle en Belgique	14
Pénurie de certains métiers.....	18
L'individualisation de la GRH et la reconnaissance	21
Le contexte économique.....	22
CHAPITRE 2 : Le management des talents : nouveau mode de management des organisations ? ..	23
Qu'est-ce qu'un talent ?	23
La gestion des talents	33
Les pratiques de gestion des talents.....	39
Chapitre 3 : L'employer branding, pratique d'attraction des talents.....	44
Pourquoi développer la marque employeur ?.....	44
Qu'est-ce qu'une marque employeur ?.....	45
Qu'en est-il des attentes des talents ?.....	47
Qu'est-ce qu'une expérience de travail de qualité ?.....	51
Chapitre 4 : La Problématique de mémoire.....	57
PARTIE II : L'ETUDE EMPIRIQUE.....	58
Chapitre 5 : La méthodologie.....	58
Présentation de la démarche empirique et cadre de l'investigation	58
Conception du guide d'entretien.....	59
Les répondants.....	60
La méthode d'analyse de contenu	61
Le dictionnaire des thèmes	61
Chapitre 6 : Le Conseiller en Prévention – Médecin du Travail (CP-MT)	67
Etat des lieux en Belgique	67
Présentation du SPMT.....	68
Chapitre 8 : Analyse du contenu	76
La méthode.....	76

Les résultats.....	77
Les pistes de réflexion.....	94
Les nouvelles perspectives	96
Conclusion générale	97
Bibliographie.....	98

Liste des abréviations utilisées

SPMT : Service de Prévention et de Médecine du Travail

CP-MT : Conseiller en Prévention – Médecin du Travail

CPPT : Comité de Prévention et de Protection au Travail

SEPPT : Service Externe de Prévention et de Protection au Travail

SIPPT : Service Interne de Prévention et de Protection au Travail

APBMT : Association Professionnelle Belge des Médecins du Travail

EB : Employer Branding

RH : Ressources Humaines

Liste des tableaux

Tableau 1. – Typologie de génération

Tableau 2. – Répartition CP-MT du SPMT par sexe et génération

Tableau 3. – Thèmes évoqués à la question 1

Tableau 4. – Critères évoqués à la question 1

Tableau 5. – La notoriété évoquée à la question 2

Tableau 6. – Canaux de communication évoqués à la question 2

Tableau 7. – Le recrutement évoqué à la question 3

Tableau 8. – L'intégration évoquée à la question 4

Tableau 9. – La satisfaction évoquée à la question 5

Tableau 10. – Thèmes de la satisfaction évoqués à la question 5

Tableau 11. – Critères de la satisfaction évoqués à la question 5

Tableau 12. – Thèmes évoqués à la question 6

Tableau 13. – Critères évoqués à la question 6

Tableau 14. – Thèmes évoqués à la question 7

Tableau 15. – Critères évoqués à la question 7

Tableau 16. – Thèmes évoqués à la question 8

Tableau 17. – Critères évoqués à la question 8

Tableau 18. – Thèmes évoqués à la question 9

Tableau 19. – Critères évoqués à la question 9

Tableau 20. – Thèmes évoqués à la question 10

Tableau 21. – Critères évoqués à la question 10

Tableau 22. – Thèmes évoqués à la question 11

Tableau 23. – Critères évoqués à la question 11

Tableau 24. – Thèmes évoqués à la question 12

Tableau 25. – Critères évoqués à la question 12

Tableau 26. – Thèmes évoqués à la question 13

Tableau 27. – Critères évoqués à la question 13

Liste des graphiques et/ou illustrations

Figure 1. – Pyramide des âges en Belgique au 01.01.2010 (Source : Statbel, 2010)

Figure 2. – Top 10 des emplois les plus difficiles à pourvoir (Source : ManpowerGroup, 7ème Enquête sur la pénurie des talents, 2012)

Figure 3. – Employeurs éprouvant des difficultés à recruter (Source : ManpowerGroup, 7ème Enquête sur la pénurie des talents, 2012)

Figure 4. – La gestion des talents, la GRH d'après crise (Dejoux C., Thévenet M.)

Figure 5. – Trois modèles de management (d'après Mirallès 2007)

Figure 6. – Traduit de Knox S.S., Freeman C. (2006), "Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry"; Journal of Marketing Management, vol.22, n°7/8, pp. 695-716.

Figure 7. – Attractivité de l'entreprise (Source : Chaminade B. (2010), Attirer et fidéliser les bonnes compétences, Paris, 3^{ème} éd., Afnor, p. 43.)

Figure 8. – Chiffre d'affaires du SPMT (Source : SPMT)

Figure 9. – Pyramide des âges des CP-MT du SPMT représentée par âge (Source : SPMT)

Figure 10. – Pyramide des âges des CP-MT du SPMT représentée par tranche de 5 ans (Source : SPMT)

Figure 11. – Pyramide des âges des CP-MT du SPMT représentée par génération (Source : SPMT)

Liste des annexes

Annexe 1 – Le guide d’entretien

Annexe 2 – Le dictionnaire des thèmes

Annexe 3 – Les interviews

Annexe 4 – Les grilles d’analyse du contenu

Annexe 5 – Les grilles d’analyse récapitulatives

Introduction générale

Il n'y a pas d'exception, le secteur des Services Externes de Prévention et de Protection au Travail (SEPPT) a également son lot de difficultés, à commencer par les nombreuses fusions qui ont débuté le 4 août 1996 à la sortie de la loi sur le bien-être au travail et qui ne sont pas terminées actuellement, par un financement qui devient au fil des ans insuffisant pour répondre à la fois aux coûts de fonctionnement et aux exigences de la loi et pour couronner le tout une pénurie de ressources : le Conseiller en Prévention – Médecin du Travail (CP-MT).

Le thème développé dans ce mémoire est celui de la pénurie de talents qui s'intègre dans l'élaboration d'une politique de gestion des ressources humaines adaptée à l'environnement actuel.

Notre démarche visera à analyser et à comprendre les attentes des talents afin de les intégrer dans une politique RH de « management des talents » qui soit compatible et en adéquation avec le métier et la stratégie de l'asbl SPMT. Deux questions en découlent : (1) Dans ce contexte de pénurie, quels sont les leviers sur lesquels l'entreprise peut s'appuyer pour réduire l'impact de la pénurie sur ses ressources propres ? (2) Quelle est la pratique Ressources Humaines à mettre en œuvre pour répondre aux changements qui s'imposent et garder un avantage concurrentiel sans pour autant compromettre la vision, les valeurs, les missions et la stratégie du SPMT ?

Dans la première partie de ce mémoire, la revue de littérature est consacrée à l'analyse du contexte démographique, à la définition de la notion de talent et du management des talents et à une synthèse de la littérature sur les dimensions clés de la fonction RH, à savoir la détection, l'attraction, la rétention-fidélisation et le développement. Cette revue de littérature s'achève sur l'étude d'une pratique RH qui peut répondre à plusieurs dimensions clés de la fonction RH : l'Employer Branding (EB). Qu'est-ce que l'Employer Branding ou la Marque Employeur ? Quel est le rôle clé de la Marque Employeur ?

Dans la seconde partie, le cas du SPMT est présenté dans le cadre d'une étude à caractère exploratoire basée sur des entretiens menés auprès de Conseillers en Prévention-Médecins du Travail (CP-MT). Elle vise à mieux comprendre les raisons et les attentes d'une certaine profession et fait ressortir les critères spécifiques qui pourraient déterminer les fondements de l'Employer Branding (EB). Des pistes de réflexion seront proposées sur les axes de développement possibles.

Enfin, une conclusion générale sera formulée sur base des résultats de l'enquête de terrain et une réponse sera abordée à propos de la faisabilité d'une telle pratique au sein du SPMT.

PARTIE I : REVUE DE LITTÉRATURE

Chapitre 1 : Contexte de développement de la gestion des talents

Cette partie s'attachera à (1) dresser un constat sur une population qui vieillit et la diminution, voire la pénurie, des ressources qui touche de manière générale le secteur des SEPPT ; (2) proposer une synthèse de la littérature sur les concepts de « talents » et de « management des talents » ; (3) présenter les dimensions clés de la fonction RH ; (4) présenter l'Employer Branding en tant que pratique RH servant à attirer les talents dans un contexte de rareté des talents. Ceci nous permettra de formuler la problématique de recherche de ce mémoire.

Situation démographique et générationnelle en Belgique

Du vieillissement de la population à la diminution du « vivier », les enjeux et défis sociaux sont bien une réalité à laquelle nos organisations doivent se préparer. La mesure du phénomène requiert d'abord une analyse de la situation démographique actuelle et du vieillissement.

Les auteurs Rousseau et al. posent le constat suivant :

« En Belgique, comme dans le reste de l'Europe, l'évolution démographique est marquée par le vieillissement de la population et l'inversion de la pyramide des âges (Figure 1.). Le baby-boom d'après-guerre fait à présent place à un papy-boom. Ce phénomène, en même temps qu'une baisse relative de la natalité et un allongement de la durée de vie, contribuent à une proportion croissante de travailleurs âgés en fin d'activité dans les organisations et un nombre limité de jeunes qui pénètrent le marché de l'emploi, menant à une pénurie de main-d'œuvre¹ ».

¹ Rousseau A., Taskin L., Constantinidis C., Gras C. (2011), « La collaboration multi-générationnelle », rapport de recherche, LLN : LSM, pp. 4-5.

Au 1^{er} janvier 2010, près de la moitié de la population belge (42,4%) avait plus de 45 ans, alors que les moins de 30 ans représentaient 35,9% de la population². D'ici 2015, 43% de la population active sera composée des plus de 45 ans³.

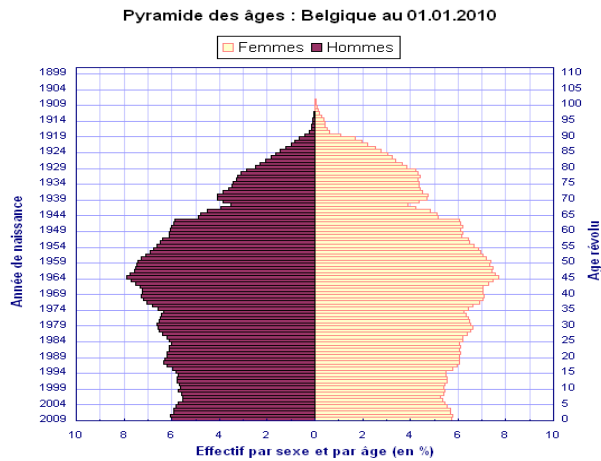


Figure 1. - Pyramide des âges en Belgique au 01.01.2010 (Source : Statbel, 2010)

Selon les perspectives de population 2010-2060 du Bureau fédéral du Plan, la population des 65+ ans augmente de 17,16% à 24,75% soit une augmentation de 44,23% entre 2010 et 2060. Le ratio des Actifs par âge (15-64)/(65+) passe de 3,84 en 2010 à 2,36 pour 2060 soit une diminution de 38,54%. La population d'âge des actifs diminue de 11,39% entre 2010 et 2060⁴.

En prenant comme référence le tableau (Tableau 1. - Typologie de génération) repris à la page suivante, la population des 65+ est composée des générations «vétérans» et «baby-boomers». La génération des vétérans, appelée également les traditionnels ou la génération A, correspond aux individus nés avant 1945. Cette génération a désormais quitté en grande majorité le milieu de travail et par conséquent ne contribuera ni à l'augmentation des 65+, ni à la diminution du ratio des actifs. L'autre génération, par contre, celle des Baby-Boomers, appelée également les seniors ou travailleurs âgés (+45 ans d'après la nouvelle loi programme de Di Rupo I), correspond aux individus nés après-guerre entre 1946 et 1964⁵. C'est depuis 2005, en effet, que les premières générations du baby-boom atteignent l'âge de 60 ans, ce qui signifie que les départs à la pension ont déjà commencé et qu'ils seront de plus en plus nombreux dans les années qui viennent (Figure 1.).

² Statbel. (2010). Structure de la population selon l'âge et le sexe : Pyramide des âges. Service Public Fédéral Economie, Statistics Belgium. <http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/agesexe/pyramide/>

³ Guillemard A.-M., Ansart P., Legrand M. & Messu M. (2004), *Quand la vie s'allonge*, Paris, L'Harmattan.

⁴ Perspectives de population 2010-2060, Décembre 2011, Bureau fédéral du Plan.

http://www.plan.be/admin/uploaded/201112190815510.bevpop2011_fr.pdf

⁵ Rousseau A., Taskin L., Constantinidis C., Gras C. (2011), op Cit., p. 5.

D'autres typologies de génération sont reprises dans la littérature, elles sont classées en fonction des évènements historiques, des facteurs socio-économiques et des caractéristiques clés⁶. « Chaque génération a son histoire et sa mémoire collective propre⁷ ».

Le tableau ci-après reprend les différentes typologies de génération présentées dans la littérature et les distingue en quatre générations.

⁶ Rousseau A., Taskin L., Constantinidis C., Gras C. (2011), op Cit., p. 5.

⁷ ibidem, p. 6

Tableau 1. - Typologie de génération⁸

<p>Vétérans : Appelés aussi les traditionnels ou la génération A, ils sont nés avant 1945.</p> <p>Ils valorisent le travail, ont accumulé une expérience et des connaissances importantes, notamment en gestion, et ont développé des relations d'affaires avec les décideurs dans leur industrie ou secteur.</p> <p>Influences historiques :</p> <p>Deuxième guerre mondiale</p> <p>Grande dépression</p> <p>Construction des autoroutes, chemins de fer, lignes aériennes</p> <p>Age d'or de la radio</p> <p>Création de sécurité sociale</p> <p>Développement des mouvements syndicaux</p>
<p>Baby-boomers : Appelés également les seniors ou les travailleurs âgés, ils sont nés entre 1946 et 1964.</p> <p>Actuellement dans le dernier tiers de leur parcours professionnel, ils valorisent le travail, la carrière ainsi que le bien-être et la santé. Ils défendent des valeurs d'équité et de liberté individuelle.</p> <p>Influences historiques :</p> <p>Prospérité économique, baby-boom</p> <p>Libéralisation</p> <p>Guerre du Viêtnam, guerre froide</p> <p>John Fitzgerald Kennedy</p> <p>Mouvements pour les droits civils, féminisme</p> <p>Avènement de la télévision, les Beatles</p> <p>Accès à l'éducation, 'on a marché sur la lune'</p>
<p>Génération X : Souvent décrits comme la génération 'd'entre-deux', ils sont nés entre 1965 et 1978.</p> <p>Indépendants et nomades, ils veulent contribuer à la société et recherchent un bon équilibre entre le travail, la famille et les loisirs. Ils utilisent Internet comme mode privilégié de communication.</p> <p>Influences historiques :</p> <p>Crise économique et de l'emploi, globalisation, restructuration d'entreprises</p> <p>Affaire du Watergate, guerre du Golfe, chute du Mur de Berlin, SIDA</p> <p>Prise de conscience de la détérioration de l'environnement</p> <p>Passage à l'économie du savoir, ordinateurs</p>
<p>Génération Y : Aussi appelés les Millenials ou la génération Internet, ils sont nés entre 1979 et 1994.</p> <p>Individualistes, confiants et pragmatiques, ils ont grandi avec les nouvelles technologies et pénètrent actuellement sur le marché du travail. Innovants, réactifs, ils aiment le changement et les défis.</p> <p>Influences historiques :</p> <p>Généralisation de l'Internet et des TIC</p> <p>Prospérité économique, crises écologiques</p> <p>Ouverture des frontières, société multiculturelle, échange des savoirs</p> <p>Terrorisme, montée de la violence</p> <p>Valorisation de la famille, centralité des enfants</p> <p>Rythme de vie effréné, stress</p>

⁸ Rousseau A., Taskin L., Constantinidis C., Gras C. (2011), op Cit., p. 6.

Pour être tout à fait complet concernant les générations reprises dans la tranche d'âge (15-64 ans) utilisée dans le calcul du ratio des 'Actifs par âge', Rousseau A. et al. ont relevé également dans la littérature une cinquième génération, la génération Z, appelée aussi génération C ou Web 2.0, nés après 1994. Ils grandissent dans un monde marqué par les attentats (11 septembre) et une crise économique majeure et ils ont grandi avec les nouvelles technologies et Internet et utilisent des outils collaboratifs et réseaux virtuels de manière intensive⁹.

Mais il est encore trop tôt pour affirmer si ces jeunes constitueront vraiment une génération distincte de la génération Y¹⁰.

Pénurie de certains métiers

Afin d'assurer le remplacement des départs (naturels, pension) et la bonne continuité du développement des activités, certaines entreprises parviennent à pourvoir leurs postes sans trop de problèmes, mais d'autres sont confrontées à des difficultés pour certains métiers, professions ou fonctions. Ces difficultés existent et elles se présentent de manière générale selon deux constats, soit les candidats n'ont pas le profil adéquat, soit le délai de recrutement est jugé trop long¹¹. Les raisons qui sous-tendent ces difficultés sont multiples et : « elles sont influencées par le volume de la réserve de main-d'œuvre disponible à un moment donné, les conditions d'exercice du métier, la largeur et la profondeur de l'éventail des compétences requises par les employeurs et 'portées' par les personnes¹² ». Ces raisons permettent dans un premier stade de nuancer et d'affiner les causes de difficultés rencontrées mais elles doivent également faire l'objet d'une réflexion plus approfondie sur d'autres facteurs tels que : « l'alimentation du métier par la formation initiale, les tendances sectorielles, la pyramide des âges des travailleurs, les conditions de travail, les évolutions législatives, etc.¹³ ».

Les résultats de l'enquête du Forem, auprès des employeurs belges et à propos de la nature des difficultés de recrutement rencontrées, apportent différents facteurs liés : « au manque de

⁹ Rousseau A., Taskin L., Constantinidis C., Gras C. (2011), op Cit., p. 6.

¹⁰ ibidem, op. Cit., p. 6.

¹¹ Le Forem (2012), « Marché de l'emploi : Détection des métiers et fonctions critiques en 2011 », Juin 2012, p. 1.

¹² ibidem, op. Cit., p. 1.

¹³ ibidem, op. Cit., p. 11.

candidats ; au manque de qualifications et/ou compétences ; au manque d'expérience ; à la motivation et/ou à l'attitude ; aux conditions d'exercice de la profession ; à la mobilité¹⁴ ».

Selon l'étude réalisée par Manpower sur la pénurie des talents, de nombreux métiers techniques (Figure 2.) sont identifiés comme des fonctions critiques et signale également « qu'un employeur belge sur quatre rencontre des difficultés de recrutement¹⁵ » (Figure 3.). La même constatation est faite par IDEA Consult, bureau de conseil en recherche appliquée, dans son rapport qui indique : « ... qu'une majorité d'entreprises anticiperaient une hausse des difficultés de recrutement dans les trois années à venir. Cette hausse serait liée aux principaux défis du marché de l'emploi belge : le retrait du marché du travail de la génération du baby-boom, le faible taux d'emploi des seniors, le taux de chômage élevé des jeunes et au vieillissement de la population active¹⁶».



Figure 2. Top 10 des emplois les plus difficiles à pourvoir

Source : ManpowerGroup, 7^{ème} Enquête sur la pénurie des talents, 2012

¹⁴ Le Forem (2012), « Marché de l'emploi : Détection des métiers et fonctions critiques en 2011 », Juin 2012, p. 5.

¹⁵ ManpowerGroup, 7^{ème} Enquête sur la pénurie de talents, 2012

¹⁶ IDEA Consult (2012), « La politique de recrutement et de rétention des entreprises en Belgique », Rapport final, mars 2012.

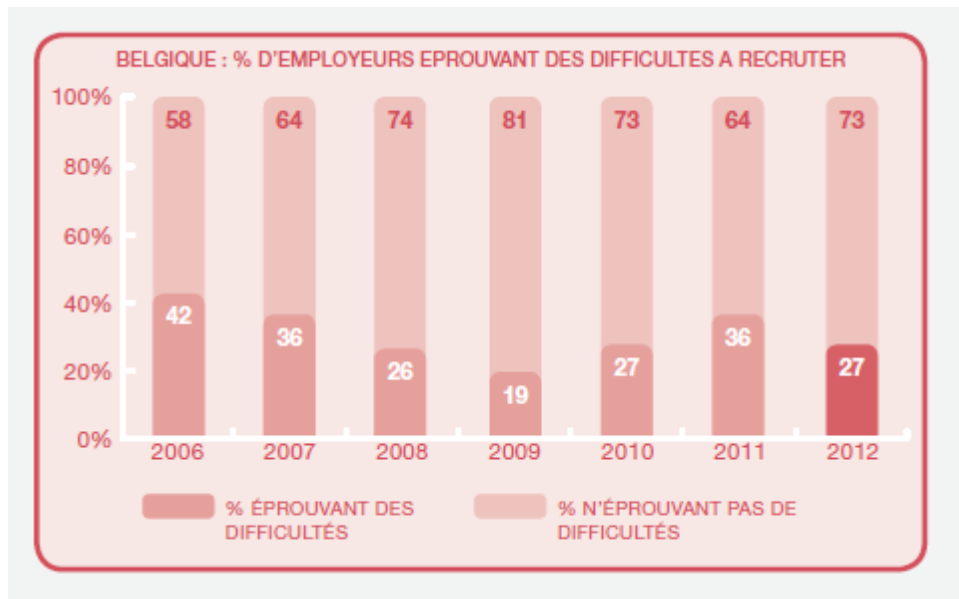


Figure 3. Employeurs éprouvant des difficultés à recruter

Source : ManpowerGroup, 7^{ème} Enquête sur la pénurie des talents, 2012

Ce besoin de savoir-faire spécifiques devient un obstacle permanent à l'atteinte des objectifs de développement et de croissance économique et également un risque pour assurer le maintien de l'activité. Ce qui peut paraître paradoxal, c'est le taux élevé de chômage des jeunes face à la pénurie d'emplois. Il semblerait que la cause unanime soit le manque de candidats possédant les compétences techniques et les aptitudes recherchées¹⁷.

Le choc démographique, le turnover important dans certains secteurs, la mondialisation, l'évolution galopante des technologies sont les tendances qui placent le candidat idéal, appelé talent, au cœur de la réussite des entreprises. Ces enjeux et ces défis ne feront qu'augmenter la compétition entre les employeurs afin de recruter les collaborateurs qualifiés recherchés¹⁸.

En outre, lorsqu'un candidat possède les compétences convoitées, il devient plus sélectif dans le choix de son emploi, ce qui contraint les entreprises à améliorer leur stratégie de recrutement et de fidélisation.

¹⁷ ManpowerGroup, 7^{ème} Enquête sur la pénurie de talents, 2012, p. 2.

¹⁸ ibidem, p. 2.

Sommes-nous bel et bien entrés dans une nouvelle ère ? Devrons-nous à l'avenir remplacer le terme de candidat demandeur d'emploi par talent ? Devrons-nous considérer toutes les personnes actives comme des talents ?

D'après l'enquête de Manpower, nous entrons dans une nouvelle ère : « l'ère des talents où les individus prennent peu à peu la première place et le potentiel humain devient le levier principal de la croissance.¹⁹ ».

L'individualisation de la GRH et la reconnaissance

Deux constats importants sont également responsables de l'évolution des pratiques RH.

Premièrement, les profils hautement qualifiés, les experts, les spécialistes et les personnes à haut potentiel deviennent les principaux leviers de croissance et davantage concurrentiels. Ils représentent un nouveau défi pour la gestion des ressources humaines qui devra composer de différentes manières et en dehors de ses cadres habituels avec chaque profil. La personne est prise en compte par rapport à ses spécificités propres et plus selon une logique collective.

Cela signifie qu'un mouvement d'individualisation des pratiques RH prend place et que la GRH évolue vers une veille continue de savoir-faire spécifiques²⁰.

Deuxièmement, ces profils qualifiés et à haute valeur ajoutée apportent une réputation de qualité à leur employeur et une reconnaissance de leur entreprise sur le marché. En contrepartie, ils attendent d'être reconnus à leur juste valeur et que l'on s'occupe personnellement de leur cas, qu'ils soient pris en charge individuellement. De cette façon, ils considèrent et perçoivent une forme de reconnaissance à leur égard²¹.

¹⁹ ManpowerGroup France, citations, <https://www.facebook.com/ManpowerGroupFR/timeline>

²⁰ Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Normand E., Bender A-F. (2011), *Fonctions RH – Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, 2ème édition, Paris, Pearson, p. 207.

²¹ Thévenet M. (2007), *People et Management*, www.rhinfo.com.

Le contexte économique

Le contexte économique difficile et la mondialisation placent nos entreprises face à une remise en question continue. Selon Mirallès, les raisons qui poussent une organisation à réagir et à remettre en question ses processus sont :

- Une situation d'incertitude extrême qui entoure la performance de l'organisation, qu'elle soit inhérente au métier, liée à un moment particulier de la vie d'une organisation, notamment en situation de crise propice à l'émergence et à l'expression des personnalités exceptionnelles, ou liée à l'état du marché. L'incertitude est un facteur d'autant plus important que les enjeux de la situation sont élevés : enjeux économiques (remporter un marché crucial), symboliques (devenir ou rester leader), vitaux (continuer à exister).
- Quand la performance se cristallise dans l'action de quelques individus Hommes clés qui contrôlent les processus cruciaux : le résultat individuel entraîne le résultat opérationnel²².

²² Mirallès P. (2007), *Le Management des talents*, L'Harmattan, Paris.

CHAPITRE 2 : Le management des talents : nouveau mode de management des organisations ?

Une simple requête des mots clés “Talent Management” sur les moteurs de recherche scientifique Google Scholar et Scirus donne respectivement 627.000 et 1.085.903 références.

Que ce soit dans la presse, dans les enquêtes, dans les conférences, dans les publications, tout le monde semble avoir ce mot à la bouche mais que se cache-t-il derrière les notions de talent et de gestion des talents ? Est-ce un effet de mode ou le fruit de la créativité du marketing RH ? Ou tout simplement, est-ce une véritable pratique spécifique mise en place dans les entreprises ? Est-ce différent du management des compétences et de la gestion des High-Potentials ? Pourquoi les entreprises se lancent-elles dans cette direction ? Ont-elles de nouveaux défis à relever... ?

Dans ce chapitre, une revue de littérature est faite sur le sujet afin de définir de manière la plus précise le terme “talent” et également ce qui se cache derrière cette nouvelle appellation de “gestion des talents” en termes de pratiques.

Qu’est-ce qu’un talent ?

Définitions

D’après les dictionnaires, la notion de talent désigne tantôt « une aptitude particulière à faire quelque chose, une personne douée en telle activité²³ », tantôt « un don, une aptitude remarquable dans le domaine intellectuel ou artistique²⁴ ». Les deux s’accordent à dire que c’est **une aptitude remarquable ou particulière** et se rejoignent également sur la notion de **don** qu’il soit manuel, intellectuel ou artistique.

²³ <http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/talent/76465>

²⁴ Le Petit Robert 2007.

Son origine

Durant l'antiquité, les Grecs utilisaient le talent comme poids étalon servant de référence dans la mesure. Ensuite, tout naturellement le talent devient une monnaie qui a d'ailleurs donné son nom au dollar ou au thaler²⁵. Ces notions de **mesure de poids et ensuite de monnaies** variaient en fonction des pays, ce qui permet de dire qu'en fonction de l'endroit, de la situation et de la personne ces mesures et valeurs pouvaient être très différentes²⁶.

Thévenet propose une piste étymologique due à l'utilisation du talent dans la parabole évangélique de Matthieu. Voici un résumé de la parabole des talents :

Dans cette parabole, un maître avant de s'en aller, confie en dotation 5, 2 et 1 talent à chacun de ses serviteurs. A son retour, il s'enquiert de ce que les donataires ont fait de leur talent. Le premier qui en a reçu 5 les a fait fructifier et il peut les rendre avec 5 talents supplémentaires correspondant à son gain. Le second en rend 2 de plus. Quant au troisième, il assure à son maître qu'il a pris soin du talent donné en le cachant dans la terre et qu'il peut ainsi le lui rendre ... Le maître lui reproche cette attitude²⁷.

A l'époque, un talent représentait une fortune colossale pour un serviteur et le maître en distribue à tous les trois. Tous reçoivent une dote sous forme de talent, il s'agit bien d'**un don** et pas d'un prêt. Ils n'ont pas la même quantité et ils se retrouvent dans des **situations d'inégalités** très différentes. Face au don, ils ne sont **pas dans la même posture**. Ce don engage les serviteurs face à leur **responsabilité** et libre à eux de les « **faire valoir** » en fonction de leur capacité et en totale autonomie²⁸. La finalité de cette parabole indique que chacun est doté de talent (don) de différente manière et qu'il dépend librement à chacun de le faire croître dans la mesure de ses capacités et ses responsabilités.

²⁵ Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Normand E., Bender A-F. (2011), *Fonctions RH – Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, 2ème édition, Paris, Pearson, p. 207.

²⁶ Thévenet M. et Dejoux C. (2010), *La Gestion des Talents*, DUNOD, Paris, p. 11.

²⁷ Source : Evangile de Saint Matthieu, chapitre 25, versets 14 à 30 (Mt 25, 14-30).

²⁸ Thévenet M. et Dejoux C. (2010), op Cit., p. 15.

Les composantes de la notion de talent

Dans la littérature scientifique, la définition de la notion de talent reprend différentes composantes comme :

« Le travail »

Dans son ouvrage sur l'artisanat, Sennett rappelle que c'est à force de reproduire ce que d'autres ont fait que le talent éclot et donc, **c'est le travail** qui seul lui permet de « faire valoir ». Le talent s'exprime également dans l'art, l'originalité et le coup de pinceau de l'artiste, le toucher du virtuose, le style du poète, tous possèdent un talent qu'ils développent « à la suite d'un **long apprentissage et d'efforts répétés**²⁹ ». Le talent de l'artiste inscrit alors cette composante nouvelle dans la notion du talent, celle du **potentiel**, de la **capacité** qui n'attend que le travail pour être développée, celle encore de la **responsabilité** de celui qui fait ou non l'effort fastidieux de le faire grandir. Le talent s'apprend par le travail même s'il est le fruit d'un don inné mais, il est surtout le résultat d'un grand travail. Dans la notion de talent, la **composante travail**, par la quantité et la qualité fournies, est un élément majeur car le don et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux records. Les études de Sloboda et ses collègues sur le talent en musique arrivent à une conclusion similaire : le seul facteur qui permet d'expliquer le succès des enfants les plus performants est **la quantité et la qualité de leur entraînement**³⁰.

Cependant, le talent **ne peut être directement lié à l'expérience accumulée**, comme le montrent Sengupta et al. : « *C'est souvent l'inverse : plus l'individu a d'expérience et moins il est compétent car il ne se remet pas en question. Les résultats montrent que plus les projets deviennent compliqués, plus les managers expérimentés arrêtent d'apprendre de leur expérience. Comme ils ne changent pas le modèle mental acquis dans des situations simples, alors qu'ils sont confrontés à des situations complexes, ils conservent les mêmes schémas mentaux inappropriés et sont inefficaces. En n'apprenant pas de leurs erreurs, ils sont incapables de changer leur mode de prise de décisions*³¹ ».

²⁹ Sennett R. (2010), *Ce que sait la main*, Paris, Albin Michel.

³⁰ Sloboda J. A., Davidson J. W., Howe M. J. A., Moore D. G. (1996), *The Role of Practice in the Development of Performing Musicians*, British Journal of Psychology, vol. 87, 1996, pp. 287-309.

³¹ Sengupta K., Abdel-Hamid T. K. et Wassenhove L. N. V. (2008), « The experience trap », *Harvard Business Review* 86 (2), pp. 94-101.

« La rareté »

Le talent est un ensemble « de compétences qui ne va pas de soi, c'est **une combinaison rare de compétences rares**³² ». Par exemple, « c'est un technicien pointu à la très grande habileté de diagnostic qui allie une grande capacité d'écoute et de pédagogie avec ses clients, c'est le chercheur pédagogue, c'est l'excellent opérationnel bon manager, etc.³³ ». Sennett montre que cette **rareté, fruit du travail** aussi, concerne l'artisan et le travailleur dans de nombreuses situations professionnelles³⁴. Leur talent, c'est leur **originalité hors du commun**³⁵ ». Les talents dans une entreprise sont rares et ne représentent pas plus de 5% des salariés.

« L'excellence »

Le talent peut également exprimer une personne qui possède des compétences rares.

Selon Mirallès, le talent se définit par **l'excellence et la différence**. Si la compétence de l'individu se définit par ce qu'il sait faire, son talent est caractéristique de ce qu'il fait de mieux que les autres. Pour gagner dans un environnement hyper-compétitif, il ne suffit pas d'être bon partout, mais d'être **meilleur que les autres "quelque part"**³⁶. C'est grâce à une volonté individuelle, à une **motivation** que le talent se trouve dans une logique de recherche de performance. Le talent est en quête de l'excellence.

« La compétence »

La compétence peut être soit sous forme de **connaissances** et d'**expertises** soit de **créativité** et d'**imagination**, c'est un « Haut Potentiel » qui allie talent et désir d'excellence.

Selon Cadin et al., le talent c'est la caractéristique sous-jacente d'un individu présentant une relation de cause à effet avec sa **performance moyenne ou supérieure dans une fonction**³⁷.

Comme dans les définitions de talent énoncées précédemment, Ingham reprend également les termes **d'habilités rares**, de **performances** hors du commun, d'un **potentiel** pouvant occuper d'autres postes dans l'organisation, mais il cite en plus d'autres définitions variées du talent comme : occuper un poste de **leadership**, des employés expérimentés à des **postes clés**, avoir

³² Thévenet M. et Dejoux C. (2010), op. Cit.

³³ ibidem, p. 21.

³⁴ Sennett R. (2010), *Ce que sait la main*, Paris, Albin Michel.

³⁵ ibidem, p. 20.

³⁶ Mirallès P. (2007), « La gestion des Talents: Emergence d'un nouveau modèle de management ? », *Revue Management & Avenir* N°11, pp. 29-42.

³⁷ Cadin L., Guerin F., Pigeyre F. (2007), *Gestion des ressources humaines*, 3ème édition, Dunod, Paris.

des **réseaux** professionnels et de **bonnes relations interpersonnelles**³⁸. Selon M. Gladwell, les facteurs dépendants de l'individu sont des **caractéristiques intrinsèques** propres à chacun comme l'intelligence, les compétences émotionnelles, la mémoire, la maîtrise de soi, le sens du travail ciblé, la **motivation** et l'exigence de la performance³⁹. Pour A. Roger et D. Bouillet, « les talents sont considérés comme un sous-ensemble des compétences, celles dans lesquelles la personne excelle, dans lesquelles elle se distingue des autres »⁴⁰.

Les talents possèdent des compétences rares et ont la faculté de croire en eux et de penser positivement.

« Le contexte »

C'est également un candidat au profil adéquat prêt à travailler **au bon endroit et au bon moment**, dit dans une autre langue « the right person is in the right job at the right time⁴¹ », on retrouve ici la notion de **contexte** qui joue également un rôle important pour que le talent identifié puisse continuer d'exister. C'est notamment une variable sur laquelle il faudra agir au sein d'une organisation professionnelle dans la mise en place d'une gestion des talents.

Un talent est une personne très performante dans son environnement **quel que soit son niveau hiérarchique ou sa fonction**⁴². Le talent n'est pas réservé à un type d'acteur, il peut se retrouver partout, aussi bien l'employé chez Euro Disney qui entretient les allées que l'ouvrier de production qui connaît les caprices et les fins réglages d'une chaîne de production, sans parler du super joueur de football qui une fois transféré ne fait plus parler de lui de la même manière (changement de contexte). Sur base de trente ans de travaux de recherche, G. Colvin reprend les composantes développées ci-dessus et affirme que les talents peuvent être des personnes douées ou normales qui fournissent dans leur domaine d'**expertise** un **travail exceptionnel** qui repose sur « une méthode délibérée », un **mental** (ou intellect) fort, une mémoire hors du commun et surtout un **environnement favorable** qui constituent un véritable atout dans leur développement. Le talent est un ensemble de *combinaisons rares* et ces combinaisons sont **les conditions** qui ont permis *la maximisation des compétences*

³⁸ Ingham J. (2006), Strategic HR Review.

³⁹ Gladwell M. (2008), *Outliers – The Success of story*, Penguin books, London.

⁴⁰ Roger A., Bouillet D. (2009), *Tous talentueux*, Eyrolles, Paris.

⁴¹ Jackson & Schule (1990), p.235.

⁴² Allegret A. (2008), *Management des Talents*, Cegos, Paris.

*rare*s afin d'atteindre une performance exceptionnelle⁴³. Le talent dépend du contexte et est spécifique à chaque contexte.

Pour conclure, ces différentes définitions nous montrent que ce qui est mis en évidence dans la notion de talent, ce sont les **compétences exceptionnelles et rares** obtenues par des **efforts conséquents** de la part d'individus possédant un **potentiel** et des **capacités cognitives** supplémentaires. Plus exactement, une forme d'**excellence** qui se matérialise par une **différence** par rapport aux autres⁴⁴. Dans la notion de talent, la composante **travail par la quantité et la qualité** fournies est un élément majeur car le don et l'intelligence ne suffisent pas pour atteindre des niveaux records. D'autres composantes importantes sont la **responsabilité**, la **prise de conscience**, la **volonté et la motivation** de l'individu, face à ses prédispositions, à développer son excellence et sa différence. L'**environnement favorable** au développement du talent est sans aucun doute l'élément clé permettant de mettre en œuvre et d'assembler ces combinaisons rares afin de maximiser chaque composante du talent pour obtenir 'une prestation d'excellence'.

C'est une combinaison rare des composantes compétences, rareté, excellence et du contexte qui permet d'obtenir une performance exceptionnelle.

Le talent et la compétence

Jusqu'à présent, les définitions citées sur le concept de talent tournent autour des termes de compétences et de haut potentiel. Il existe cependant des points communs et des différences entre ces termes. Pour citer M. Thévenet, le talent est « un ensemble de compétences tout à fait originales »⁴⁵.

⁴³ Colvin, G. (2010). *Talent is overrated : What really separates world-class performers from everybody else*. New York, NY: Penguin Group (USA) Inc.

⁴⁴ Mirallès P. (2007), *Le Management des talents*, L'Harmattan, Paris.

⁴⁵ Thévenet M. (2009), "L'hyperbole des talents", in Peretti J.-M. (coord.), *Tous talentueux*, Editions d'organisations, Paris.

Les points communs entre le talent et la compétence sont **le sens, la validation et les objectifs**. Le sens car ils sont tournés **vers l'action** et doivent être mis en application pour exister. La validation car ils nécessitent un **jugement extérieur et le regard d'autrui** pour être reconnus. Les objectifs car ils sont **orientés résultats** et performance. Une petite nuance pour ce dernier point commun est de voir l'objectif de la compétence comme un « seuil à atteindre » et pour le talent « la quête de la meilleure performance qui existe ».⁴⁶

Les différences majeures entre le talent et la compétence sont de l'ordre de trois. La première, pour le talent, c'est le **caractère exclusif** car il concerne peu d'individus, et pour la compétence, elle est un terme plus rassembleur et s'inscrit dans une **logique collective** des RH. La seconde différence se situe au niveau du **référentiel**, qui est connu et bien défini pour la compétence alors que le talent se situe hors référentiel et nécessite une gestion individualisée. La troisième et dernière est **la mesure** car l'évaluation renvoie au référentiel pour la compétence mais pour le talent, il se compare aux autres de façon sélective. Ce qui explique l'unicité du résultat et l'absence d'échelle de mesure de talent⁴⁷.

Le talent et le potentiel

Le terme Haut Potentiel (HiPo, souvent utilisé dans la littérature anglo-saxonne pour signifier les High Potentials) est également utilisé dans certaines définitions du terme talent. Une précision est cependant nécessaire, un HiPo est souvent un individu plus jeune, moins de 35 ans, dont l'organisation **estime qu'il a la capacité** d'occuper un poste de direction et est renforcé par une dimension psychologique qui s'exprime dans la **volonté et la motivation**. C'est un pari sur l'avenir tandis que le talent appartient déjà au présent. La principale différence est **la temporalité**⁴⁸.

⁴⁶ Dejoux C., Thévenet M. (2010), op. Cit., p. 94

⁴⁷ ibidem, p. 95

⁴⁸ ibidem, p. 96

Le talent et la gestion

La figure ci-dessous reprise de l'ouvrage de Dejoux C. et Thévenet M. sur la modélisation du talent repose sur trois concepts qui ont été évoqués tout au long de ce chapitre et qui concerne les concepts de compétences, de performance et de leadership⁴⁹.

$$\mathbf{T} = \text{Compétence} \times \text{Performance} \times \text{Leadership}$$

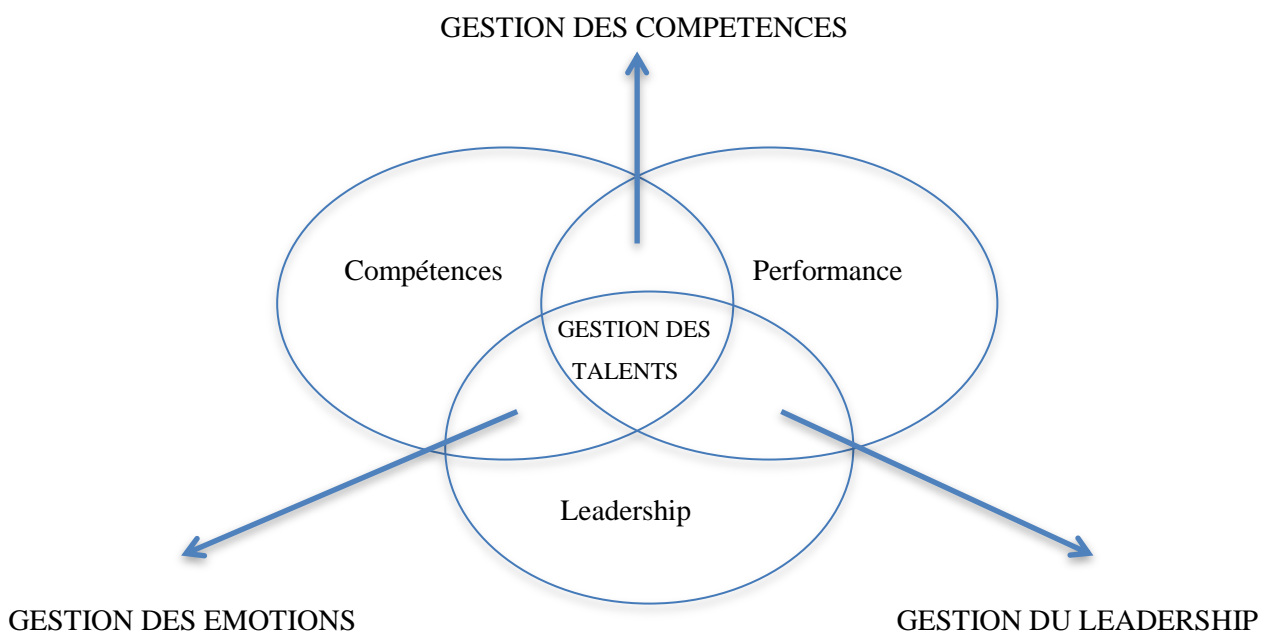


Figure 4. – La gestion des talents, la GRH d'après crise (Dejoux, Thévenet)

A l'intersection entre les compétences et la performance se trouve la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) qui a transformé la RH en passant d'une logique de poste à une logique de valorisation des savoirs, savoir-faire et savoir-être grâce à la mise en place de référentiels qui intègrent des critères de performance.

⁴⁹ Dejoux C., Thévenet M. (2010), op. Cit., p. 97.

A l'intersection de la performance et du leadership se trouve la gestion du leadership qui recouvre les pratiques d'encadrement d'équipe, de valorisation de son savoir-faire et d'obtention de poste d'encadrement.

A l'intersection entre les compétences et le leadership se trouve la gestion des émotions, domaine de l'intelligence émotionnelle et de la psychologie qui valorise la connaissance et la maîtrise des émotions ainsi que la compréhension de celles des autres afin d'optimiser ses relations individuelles et professionnelles.

A l'intersection de ces trois concepts se trouve le talent. Autrement dit, pour qu'un plan de gestion des talents existe, il faut à la fois :

- la présence de compétences rares ;
- l'atteinte d'un résultat exceptionnel ;
- un leadership dans lequel l'individu tire son exceptionnelle motivation.

Ce sont les conditions nécessaires pour qu'un individu, un groupe ou une organisation soit considéré comme étant « un talent »⁵⁰.

Nous ajouterons également que le contexte et la stratégie d'affaire de l'entreprise sont des facteurs importants pour le développement de l'originalité de ces compétences rares. J'aborderai dans le chapitre suivant la notion de gestion des talents car le talent est un nouveau jalon dans l'individualisation de la gestion des ressources humaines. Pour certains auteurs, le talent serait donc l'un des signes de l'évolution de certains modèles managériaux vers plus d'individualisation⁵¹.

Le talent et la vision des entreprises

Les enjeux des talents sont bien présents dans ce bouleversement démographique et face à un besoin de savoir-faire très spécifique. Face à cette rareté de talents, les entreprises se retrouvent en concurrence pour attirer les talents.

⁵⁰ Dejoux C., Thévenet M. (2010), op. Cit., p. 98.

⁵¹ O'Toole J., Lawler E.E. (2006), *The New American Worklace*, Palgrave Macmillan, New-York.

Le cabinet Korn/Ferry International a réalisé en février 2008 une enquête auprès des 250 premières entreprises cotées opérant en France. Pour la majorité des répondants (34% de DRH, 24% RRH, 14% DG et 28% non précisé), la guerre des talents est le résultat d'un marché qui se réduit et qui entraîne une concurrence entre les entreprises pour attirer et fidéliser les meilleurs. Pour d'autres, l'expression « guerre des talents » doit être modérée car ils considèrent qu'il y a une sur-communication sur le sujet.

La quasi-totalité des répondants (90%) considère que leur entreprise est concernée par la guerre des talents, en France ou à l'étranger, qu'il s'agisse des juniors ou des seniors, et les DRH, managers et directions sont les acteurs les plus impliqués dans la gestion de cette problématique.

Afin de conduire la guerre des talents, les **3 « armes »** principales utilisées par l'entreprise sont par ordre d'importance : **la politique de gestion des ressources humaines** (46 items) avec principalement le développement des talents internes (formation, suivi de carrière, plans de succession, sales academy et toutes formes de rémunération), puis **les perspectives professionnelles** offertes aux talents (notamment les perspectives de carrière, les projets d'entreprise, la mobilité si possible internationale, l'intérêt et la diversité des métiers et missions) et enfin **la communication externe** (25 items) (image de l'entreprise et de son activité en terme de notoriété, image de l'entreprise et de ses produits). Ensuite se succèdent les « armes » suivantes : **la culture de l'entreprise** et l'ambiance au travail (13 items), **le recrutement** (11), les qualités et **la réputation des managers** et des dirigeants (10). Les leviers utilisés par l'entreprise sont les relations écoles-universités, la mise à disposition de « services à la personne », le club des anciens, le package de rémunération.

Selon la majorité des répondants, **les leviers les plus importants** pour recruter un talent sont **l'image de l'entreprise**, de **la marque** et du **secteur d'activité**, mais aussi les perspectives de l'entreprise, l'innovation, le développement, la croissance et l'international, les perspectives de carrière et de développement des compétences, la taille de l'entreprise, l'attractivité des postes notamment la diversité, la culture de l'entreprise, le niveau de responsabilisation et l'autonomie... Les répondants estiment que leur propre entreprise est la plus efficace en matière de gestion des talents par la gestion des compétences et des carrières, l'attractivité de l'entreprise, la culture de l'entreprise et le sentiment d'appartenance. Ils considèrent qu'elle est la plus vulnérable sur les différentes formes de rémunérations directes

et indirectes, la gestion des compétences, les plans de succession, le développement, l'accompagnement et la localisation des talents.

Le facteur susceptible de décourager le plus rapidement un talent travaillant dans l'entreprise est l'absence d'évolution professionnelle et de mobilité, les faiblesses du management et le manque de reconnaissance.

Dans ce contexte de guerre des talents, l'enjeu le plus déterminant aujourd'hui pour l'entreprise est de **satisfaire les talents** afin de **les fidéliser** (rémunération, développement, reconnaissance, motivation, aspirations nouvelles) et de **les attirer**. Dans 5 ans, l'enjeu déterminant sera de fidéliser les talents par la motivation et les perspectives de développement, d'attirer les talents, de maintenir l'engagement et adapter les ambitions aux besoins de l'entreprise et de son développement⁵². Ce constat de « guerre des talents » et les enjeux qui en sont induits nous amènent à la question suivante : sur quels principes de gestion et de développement des ressources humaines s'appuie-t-on ? Le talent étant un nouveau jalon dans la gestion des ressources humaines, qu'entend-on par la « gestion des talents ? ».

La gestion des talents

Le management des talents n'est ni le fruit d'un groupe de chercheurs en mal de reconnaissance ni une nouvelle mode inventée de toute pièce grâce à la connivence des « big four » afin de relancer leurs activités de conseil. Les entreprises de toute taille et les chercheurs en gestion se sont emparés de la thématique du « Management des talents » pour différentes raisons. La section suivante abordera différentes définitions de la gestion de talents ainsi que les facteurs importants dans le cadre d'une mise en pratique.

Emergence d'un nouveau mode de management ?

Le contexte démographique et la difficulté de trouver des talents sur des postes difficiles à pourvoir à tous les échelons de la hiérarchie ont amené les entreprises et les chercheurs en

⁵² Agnola S., Gysel C., Nouvel K., Thierry K. (2008), *Comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'œuvre ?*, Mémoire, MBA RH, Université de Paris Dauphine.

gestion à prendre conscience de la valeur de leur capital humain comme un avantage concurrentiel⁵³. Cette prise de conscience positionne la gestion des talents au cœur de la stratégie et de la création de valeur. Cela ne signifie pas que dans tout métier le talent ne doit pas s'exercer, mais cela signifie simplement que le talent n'est pas toujours et partout un facteur clé de performance pour l'organisation. La gestion des talents ne concerne ni tous les individus ni toutes les organisations⁵⁴.

Voici quelques définitions relevées dans la littérature :

Selon M. Trottier, la gestion des talents regroupe tous les processus nécessaires pour optimiser dans l'organisation, la gestion de la performance, la décision et la planification de la succession, la sélection ciblée, l'évaluation des talents, le développement de carrière, la planification de main-d'œuvre et le recrutement. Elle ajoute également la nécessité d'identifier les postes critiques, les connaissances et habiletés nécessaires pour les postes clés et d'attirer et de fidéliser les individus qui correspondent au profil établi⁵⁵.

D'après A. Allegret, le but de la gestion des talents est d'assurer un recrutement de qualité et développer les compétences, d'assurer la transmission des compétences et des connaissances, de détecter les talents (Haut Potentiel) en interne, d'effectuer l'accompagnement managérial et d'assurer la gestion des carrières et la rémunération. Concernant la détection, l'auteur distingue deux types, la première en interne via les outils d'appréciation, d'évaluation, le ressenti sur la qualité du management, et la seconde en externe en mettant en avant les « valeurs » de l'entreprise, la réputation sur son marché, la qualité de ses produits/services, la fierté de la marque, le package salarial, la qualité du management⁵⁶.

Selon D. Morin, il est difficile de définir le sens exact de la notion de 'gestion des talents' à cause de l'importante littérature reprenant tantôt les termes de 'gestion de la relève' tantôt 'planification des ressources humaines'. La gestion des talents est une expression pour

⁵³ Cappelli P. (2008), *Talent on demand*, Boston.

⁵⁴ Mirallès P. (2007), op. Cit.

⁵⁵ Trottier M., La gestion des talents : nouveau concept ou intérêt renouvelé pour la gestion de la relève ?, <http://www.releve.qc.ca/quebec/La-gestion-des-talents-nouveau.html>

⁵⁶ Allegret A., *Management des talents*, Cegos, 2008.

désigner un ensemble de pratiques intégrées de gestion des ressources humaines dans le but d'attirer et de conserver les personnes performantes aux postes qui leur conviennent⁵⁷.

Selon lui la gestion des talents est un nouveau langage pour parler des solutions traditionnelles mises en avant dans la gestion des ressources humaines et n'est rien de moins que l'application d'une solide gestion des ressources humaines.

Selon Collings et al., « la gestion des talents est un regroupement d'activités qui impliquent l'identification des postes clés au sein de l'organisation qui contribuent au maintien d'un avantage concurrentiel, la création de bassins de candidats présentant un haut potentiel afin de combler les postes clés et la mise en place d'une structure parallèle de la GRH pour faciliter l'acquisition et la rétention de ces individus⁵⁸ ».

Notre définition de la gestion de talents se rapproche de cette dernière, selon nous le but de la gestion des talents est avant tout une **approche stratégique** basée sur **la recherche** des fonctions clés de l'entreprise et des talents internes en tenant compte de la mission et des stratégies de l'organisation. Le caractère **exclusif** et inimitable du talent nécessite la mise en place de processus de **gestion spécifique** tels que la détection, l'accompagnement, le transfert des connaissances, le développement **en parallèle** des processus traditionnels existants en gestion des ressources humaines.

⁵⁷ Morin D. (2007), « Pour mieux définir la notion », Source : Effectif, volume 10, n° 5, <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=432972>

⁵⁸ Collings D.G., Mellahi K. (2009), « Strategic talent management : A review and research agenda ». Human resource management review, 19, pp. 304-313.

Le management des talents face aux autres modes de management

Selon Mirallès, il y a coexistence des 3 modèles de management qui a conduit les entreprises à passer au modèle « Management des Talents », il ne s'agit pas pour autant d'une évolution par laquelle toute entreprise passera un jour ou l'autre.

Le premier modèle évoqué par l'auteur est le « **management des qualifications** » qui s'est mis en place durant la révolution industrielle, période pendant laquelle les procédés et les produits se sont standardisés, dont la notion de performance signifie « Productivité ». Les valeurs humaines principales sont la loyauté et la fidélité. Le travail correspond à réaliser des tâches. Ce mode de management, c'est aussi :

- un contrat salarial « à vie » (le salarié « vend » son temps) ;
- une rémunération indexée à la productivité ;
- des évolutions « verticales » naturelles avec l'expérience et l'ancienneté.

C'est à partir des années 70 avec le début de la mondialisation de l'économie, l'arrivée de la concurrence accrue d'Asie et les nouvelles exigences des consommateurs que le second modèle de management prend place au sein des entreprises.

Le « **management des compétences** » se met au service de la personnalisation des produits de plus haute qualité et de plus en plus vite. Cette fois, la notion de performance signifie « qualité et réactivité ». Les valeurs professionnelles principales sont la compétence et l'adaptabilité. Le travail correspond à affronter des événements. Ce mode de management, c'est aussi :

- une Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) ;
- une rémunération compétences et performance ;
- des chemins de carrière, des référentiels de compétences ;
- une formation « tout au long de la vie » ;

- un « Knowledge Management » ;
- une évaluation compétences et performance.

Depuis le début des années 2000, la mondialisation bat son plein et la compétitivité est sans cesse remise en question (hyper-compétition). Afin de s'adapter aux rythmes les plus vifs, la gestion par projets se généralise et les prévisions fiables deviennent difficiles voire impossibles.

Le poids croissant de l'innovation dans les produits entraîne un renversement des coûts (R&d > Production) et la pénurie de main-d'œuvre place nos entreprises en concurrence face à la recherche du meilleur candidat.

Face à ce contexte incertain, l'entreprise recherche la flexibilité de son organisation et à se différencier par l'innovation. Le « **management des talents** » propose de faire confiance aux individus et à leurs ressources personnelles. La notion de performance signifie « différenciation et innovation ». Les valeurs humaines principales sont l'excellence et la différence. Le travail correspond à relever des défis. Ce mode de management, c'est aussi :

- un contrat qui correspond à un « joint-venture » (professionnel autonome) ;
- une rémunération en fonction du marché de l'emploi ;
- une hyper-mobilité ;
- une segmentation ;
- une évaluation de la performance individuelle / performance organisation ;
- un encadrement individualisé.

Le management des talents apparaît comme un « étage » **supplémentaire** dans les pratiques de management de l'organisation ; il ne se substitue pas au management des compétences, il le complète.

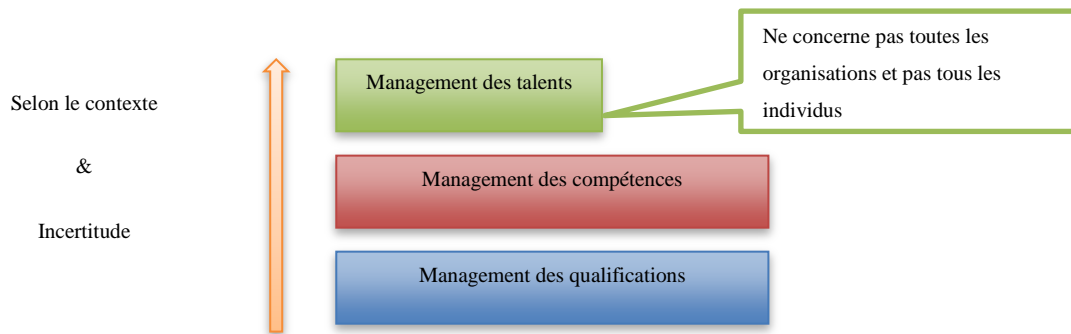


Figure 5. Trois modèles de management (d'après Mirallès 2007)

Les pratiques de gestion des talents⁵⁹

La gestion des talents se réfère à des dimensions clés de la gestion des ressources humaines de plus en plus centrales. Pour certains auteurs, les talents doivent remplacer les ressources humaines en constituant le seul domaine d'intérêt, de réflexion et d'innovation de la fonction RH. La gestion des ressources humaines devrait être remplacée par le 'talenship' car cela permet d'aborder les ressources humaines de telle façon qu'elles contribuent davantage au succès de la stratégie⁶⁰. La section suivante reprend les quatre dimensions clés de la fonction RH ainsi que les pratiques les plus souvent utilisées.

La détection

Face aux difficultés de recruter des talents, les entreprises doivent faire émerger les talents et hauts potentiels au sein de leur effectif. Quelles pratiques faut-il mettre en place ?

Premièrement, il est primordial de créer un **environnement favorable** à la performance individuelle⁶¹. L'entreprise ne doit pas se contenter de revoir et d'optimiser ses processus RH, elle doit mettre en place une vision, une mission et des valeurs faisant en sorte que sa **culture d'entreprise orientée « talent »** devienne un levier pour accroître sa performance et son avantage concurrentiel. **L'engagement des leaders** de l'entreprise est primordial pour **opérationnaliser** cette nouvelle **culture de la réussite** et favoriser ensuite les comportements proactifs des employés⁶².

Selon Murphy, pour réussir la mise en place d'une culture de la réussite dans une organisation, il y a deux choses importantes :

- l'individu qui souhaite réussir doit appliquer sept principes : vouloir **réussir**, être **concret**, agir avec **humilité**, être le **partenaire du client**, **s'engager** totalement, être **optimiste** et accepter les **responsabilités** ;
- l'entreprise doit créer une différence en s'appuyant sur trois points : **le service**, **l'innovation** et **le management**.

⁵⁹ Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Normand E., Bender A-F. (2011), *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, 2ème édition, Pearson.

⁶⁰ Bourdeau J.-W., Ramstad P.-M. (2007), *Beyond HR – The new science of Human Capital*, Harvard Business School Press.

⁶¹ Mirallès P. (2007), *Le Management des talents*, L'Harmattan, Paris.

⁶² Murphy E.C. (2007), *Talent IQ*, Platinum Press.

Deuxièmement, il est conseillé d'instaurer un climat d'échange en regroupant les talents et les hauts potentiels lors de formations et d'activités diverses afin de favoriser les hauts potentiels via le **partage d'expérience**. De cette manière, il est plus aisé d'observer l'évolution des hauts potentiels. L'**employabilité** des collaborateurs est également un élément favorisant l'échange de connaissances et de compétences.

Troisièmement, la **rémunération** des talents doit être « spéciale », c'est-à-dire différente et liée à la performance ou à la qualité du travail atteinte identifiée lors de l'entretien d'évaluation.

Quatrièmement, les encouragements, les marques de soutien et **la valorisation** sont des moyens pour valoriser les performances exceptionnelles.

L'attraction

Les difficultés engendrées par le choc démographique et la pénurie de certaines professions comme développé dans le premier chapitre montrent qu'il y a un important déséquilibre qualitatif entre l'offre et la demande et que par conséquent la question de l'attraction est une priorité face au marché de l'emploi. Les PME sont défavorisées face aux entreprises multinationales de renom qui offrent bien plus d'opportunités de carrière.

Face à ce constat, il y a plusieurs pratiques possibles.

Dans la section précédente, la conclusion de l'étude indique que, pour la majorité des répondants, les leviers les plus importants pour attirer les talents sont **l'image de l'entreprise**, **la marque** et le **secteur d'activité**. Par conséquent, la première pratique consiste à développer une politique d'image de marque employeur attractive sur le long terme en tenant compte des valeurs de l'individu et des grands thèmes importants de la société contemporaine. Ces thèmes sont déterminants pour l'opinion et l'image.

La seconde pratique revient à reprendre le point précédent qui traite de la détection. En effet, elle consiste à **identifier les talents en interne** à développer. Offrir des points de rencontre, apprendre à se connaître et créer des liens afin de faire émerger en interne les talents. Le rôle

du **manager de proximité** est essentiel car son rôle est de détecter, d'informer le talent sur son potentiel et de l'aider à le développer.

La troisième pratique consiste à **analyser les besoins actuels et futurs** en talents soit par l'approche par le développement⁶³ soit par la matrice prévisionnelle des talents⁶⁴.

La quatrième pratique est le développement des relations avec les écoles et universités de manière à se rendre plus visible et à repérer les futurs talents. Il est important de favoriser la collaboration sur le long terme plutôt que des investissements au coup par coup.

La rétention - fidélisation

L'objectif principal de cette dimension très importante est de lutter contre le « turnover » et de limiter les dépenses en recrutement. De nombreuses pratiques existent, nous en citerons trois qui sont relativement efficaces.

La première pratique consiste à comprendre les facteurs motivationnels en sondant les collaborateurs afin de connaître les raisons pour lesquelles ils restent dans l'entreprise⁶⁵.

C'est une information stratégique qui sera utilisée pour fidéliser les talents. En général, ce sont souvent les mêmes arguments qui reviennent mais avec des degrés d'importance qui varient pour chacun.

La seconde pratique est la formation des managers et des seniors dans le but de développer les talents afin d'éviter l'adage « on entre dans une entreprise, on quitte un manager ». La fidélité dépend de la qualité des relations entre un employé et son manager. Le manager joue également un rôle important dans la phase d'accueil et d'intégration ou de socialisation⁶⁶.

Pour les seniors, une adaptation du temps de travail permettra d'assurer auprès de talents un rôle de 'coach', 'mentor' ou 'parrain' afin de transmettre les connaissances acquises, de veiller à la bonne intégration et au développement des talents.

⁶³ Charan R., Drotter S., Noel J. (2001), *The leadership Pipeline*, San Francisco, Jossey-Bass.

⁶⁴ Murphy E.C. (2007), op. Cit.

⁶⁵ Kayle B., Jordan-Evans S. (2009), *Gardez les meilleurs*, ESF.

⁶⁶ Chaminade B. (2010), *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, Paris, 3^{ème} éd., Afnor.

La troisième pratique de fidélisation consiste à investir dans la qualité des conditions de travail et la reconnaissance au quotidien. La qualité des conditions de travail est la première exigence des salariés et elle est indissociable des nouvelles attentes. Tout individu recherche l'harmonie et la sérénité de son environnement de travail. Les talents ont un gros besoin de reconnaissance et d'appartenance et la satisfaction de ce besoin peut provenir de la hiérarchie, des collaborateurs, des clients, des fournisseurs⁶⁷.

Le développement

Cette dimension est inhérente à la notion même de talent et sa place est au cœur de la politique RH et de la stratégie globale de l'entreprise.

La première pratique concerne la prise en compte des particularités de la personne.

Le rôle des managers est d'aller plus loin en construisant une relation personnalisée. On parle de **gestion personnalisée** avec une prise en compte toujours plus importante de l'individu telle que l'exploitation de ses désirs d'évolution (projet personnel, création d'entreprise, reconversion). Le manager de proximité doit également fournir des **feed-backs** honnêtes et réguliers basés sur la progression et non le résultat.

La seconde pratique se base sur les outils de développement personnel et professionnel tels que le 'coaching', le 'mentoring', le 'challenging'. Le coaching consiste à mettre en lumière le meilleur de chacun. Le mentoring est surtout utilisé pour motiver et transmettre des conseils ; le mentor représente l'expert, le talent, le spécialiste et transmet l'apprentissage par l'action au mentoré. Le challenging consiste à créer des challenges, des défis de grande complexité⁶⁸.

⁶⁷ Larkan K. (2008), *Winning The Talent War : the 8 essentials*, Marshall Cavendish Corp.

⁶⁸ Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Normand E., Bender A-F. (2011), op. Cit.

La troisième pratique consiste à former et à évaluer en continu.

La formation est bien entendu l'outil principal au développement des talents. Ces politiques de formation doivent se situer dans le contexte des autres politiques de ressources humaines (évolution de carrière, évaluation des performances, rémunération) et imaginer des parcours, des modes de formation et de développement appropriés pour ces populations fortement individualisées⁶⁹.

⁶⁹ Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Normand E., Bender A-F. (2011), op. Cit.

Chapitre 3 : L'employer branding, pratique d'attraction des talents

La pratique RH étudiée est *l'employer branding*, l'image de marque en français, également nommé *l'employer appeal*, *l'employeur de référence* ou encore *l'employeur de choix* dans les ouvrages de référence repris dans la revue de littérature.

Pour des raisons de facilité et de cohérence, j'utiliserai l'appellation *marque employeur* dans la suite du travail. C'est entre autres une pratique qui appartient à la dimension d'attraction. Cette section aborde les raisons et les avantages d'une marque employeur et ensuite la revue de littérature permettra de définir de manière plus précise ce qui se cache derrière cette pratique.

Pourquoi développer la marque employeur ?

Dans le chapitre précédent, nous avons relevé, dans une première enquête, que parmi les « armes » principales des entreprises et les leviers les plus importants pour recruter, était reprise l'image de l'employeur, la marque et le secteur d'activité.

Les études internationales menées auprès des praticiens RH confirment que l'attraction (le recrutement) et la rétention des talents se situent dans les priorités RH depuis 2005 et que la crise les a renforcées. En 2006, *The Economist* publiait un article « *The Battle for Brain Power* » dans lequel 62 % des DRH dans le monde déclaraient qu'attirer et fidéliser les talents était leur première priorité⁷⁰. Devenir un employeur de choix ne se limite pas à l'achat d'un label mais bien une volonté de développer une culture d'entreprise qui place l'homme au centre des préoccupations de l'organisation. Cette pratique a pour effet d'améliorer l'attractivité et de renforcer la fidélisation de son personnel.

« *Son rôle stratégique* »

Cette stratégie de marque employeur permettra en outre des **économies** de recrutement, **l'accroissement du niveau de compétence**, la **facilitation de la gestion** prévisionnelle des emplois et des compétences, **l'optimisation** des performances, **l'amélioration** de l'attraction

⁷⁰ Dejoux C. et Thévenet M. (2010), *La Gestion des Talents – La GRH d'après-crise*, Paris, Dunod.

des clients,...⁷¹. Cet **engagement** de tous les instants permettra d'améliorer constamment **l'environnement de travail** de ses salariés, proposer une **expérience** de travail **unique** et assurer le développement à long terme de **l'employabilité**⁷².

« *Son rôle attractif* »

Concernant l'attractivité, il est important que l'entreprise parvienne à devenir un employeur de référence. Pour cela, il faut aussi et surtout réaliser une étude **d'image employeur**, dresser ce que l'on pourrait appeler un **constat d'attractivité**. Cette image employeur est fragile et fluctue en fonction de critères particulièrement qualitatifs et parfois très conjoncturels⁷³. De ce constat, l'entreprise doit adopter une **culture d'entreprise** qui place l'homme au centre de ses préoccupations, ce qui aura comme effet **d'améliorer l'attractivité** en communiquant sa différence et **renforcer la fidélisation** des salariés présents dans l'entreprise. Cette pratique de marque employeur agit, à la fois, dans **deux dimensions clés** de la fonction RH.

Qu'est-ce qu'une marque employeur ?

Voici quelques définitions tirées d'ouvrages de référence qui permettront de mieux cadrer la marque de l'employeur :

La première définition de Minchington met l'accent sur un premier élément, celui de la **perception** des employés et des parties prenantes, *The image of organization as a « **great place to work** » in the **minds** of current employees and key **stakeholders** in the external market*⁷⁴, l'image perçue de l'entreprise aussi bien en interne qu'en externe.

La suivante introduit la notion d'effort, de vision et de différence, *Employer branding represents a **firm's effort** to promote both within and outside the firm a **clear view** of what makes it **different and desirable** as an employer*⁷⁵. Devenir un employeur de choix grâce à sa marque employeur est **un engagement** bien plus important que l'obtention d'un label, cela demande à l'entreprise un travail **d'analyse sur elle-même**, avant même de se traduire par des actions concrètes, afin qu'elle puisse répondre à la devise socratique «Connais-toi toi-même».

⁷¹ Chaminade B. (2010), *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, Paris, 3^{ème} éd., Afnor.

⁷² Chaminade B. (2010), op. Cit., p. 7.

⁷³ Chaminade B. (2010), op. Cit., p. 9.

⁷⁴ Minchington B. (2005), The Employer Brand Institute.

⁷⁵ Backhaus K. K. et Tikoo S., « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, n°9, 2004.

D'après Panczuk, la marque employeur est l'identité de l'entreprise, The employer brand establishes **the identity** of the firm as an employer. It encompasses the firm's value system, policies and behaviors toward the objectives of attracting, motivating and retaining the firm's current and potential employees⁷⁶, et rejoint également la définition de Chaminade qui dit ceci : la marque employeur permet de construire **une image en tant qu'employeur**. Cette image et cette identité se forment à partir de l'ensemble des prestations RH offertes par la **fonction RH et par les managers**⁷⁷. Il convient de construire une véritable stratégie fondée sur l'ensemble des **éléments objectifs constituant la spécificité de l'entreprise**, son identité, mais aussi sa dimension subjective, l'idéal vers lequel elle veut tendre. La marque employeur devient également un **outil d'alignement stratégique** qui permet de faire converger les stratégies de recrutement avec la culture d'entreprise et la stratégie générale de l'entreprise.

C'est une construction d'image et d'identité à partir des politiques RH mises en place, cela rejoint Ligier dans sa définition, toutefois, il souligne le risque de répulsion dans le cas d'une offre employeur en contradiction avec la **réalité interne** de l'entreprise. Selon Ligier, la marque employeur est **une image** qui impacte la prestation RH, tout en étant une source **d'attraction ou au contraire... de répulsion**. Chaque entreprise doit être en mesure de définir un **positionnement** et une **offre employeur** qui lui soient propres, quelle que soit sa notoriété par ailleurs⁷⁸. Le positionnement défini par Ligier induit une image claire et **différente** de l'entreprise, comme souligné précédemment par Backhaus et qui rejoint également Chaminade, qui met l'accent sur deux éléments importants. Être un employeur de référence, c'est proposer une **image sociale différente** de ses concurrents par une **culture d'entreprise forte et centrée sur l'être humain**. Cela permet de **maintenir la motivation** à s'investir dans une organisation qui considère ses salariés comme **un atout** et non pas comme une ressource interchangeable⁷⁹. La définition de Miles, plus conceptuelle, dit ceci : la marque employeur se définit comme un **processus** par lequel les salariés **internalisent** l'image de marque désirée et sont motivés pour **projeter** cette image aux clients et aux autres parties organisationnelles⁸⁰. Ainsi, l'entreprise qui adopte une marque employeur communique une **offre, une promesse, une vision, un style de vie et un ensemble de valeurs** auxquelles les candidats **s'identifient** déjà et souhaitent **adhérer**. Il s'agit de communiquer une marque **proposant de vivre une expérience**. En recrutant et en communiquant sur certaines valeurs,

⁷⁶ Corporate Leadership Council, 2006

⁷⁷ Panczuk S. et Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Paris, Eyrolles – Edition d'organisation

⁷⁸ Liger Ph. (2007), *Le marketing des Ressources Humaines*, Paris, 2^{ème} éd., Dunod.

⁷⁹ Chaminade B. (2010), *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, Paris, 3^{ème} éd., Afnor.

⁸⁰ Miles S. et Mangold G. (2004), "A conceptualization of the employee branding process", in Harline M., Bejou D. (éd.), *Relationship Management : Linking Human Resources to Marketing Performance*, Best Business Books, New York, p. 68.

l'entreprise **amorcera un mouvement d'attraction** de candidats qui disposent déjà des mêmes comportements. Ainsi, ces derniers se différencient également par la culture d'entreprise. La culture d'entreprise doit être basée sur quelques **préceptes simples** qui seront autant de moyens d'attraction s'ils sont solidement ancrés dans les mœurs. Avant de communiquer vers l'extérieur, il est nécessaire de **bien se préparer en interne** et ainsi éviter le risque de répulsion évoqué par Ligier.

Après ces quelques définitions, on peut déjà relever des éléments importants d'une marque employeur qui concernent aussi bien **l'image sociale** que **l'identité de l'entreprise** (sa culture d'entreprise) en tant qu'employeur. Mais avant toute chose, c'est un **'choix'**, un **engagement** soutenu et continu de la direction de l'entreprise. En déterminant une **vision, une mission et des valeurs**, l'entreprise se positionne soit pour améliorer et renforcer sa marque ou modifier sa marque employeur actuelle vers une nouvelle marque employeur souhaitée. La marque employeur offre cette faculté essentielle de se **différencier de manière positive**. Sa culture d'entreprise forte se focalise sur l'être humain en proposant et en communiquant une expérience de travail unique qui permettra d'attirer les talents et ensuite de les fidéliser en faisant d'eux des 'ambassadeurs' de l'entreprise.

C'est la promesse faite par l'entreprise à ses employés (potentiels et internes) en termes d'expérience professionnelle de qualité en proposant des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques mais surtout, c'est améliorer et enrichir l'emploi.

Qu'en est-il des attentes des talents ?

Il est évident que le premier argument pour développer une marque employeur est l'acquisition de talents dans un marché très compétitif⁸¹. Mais au-delà de la marque employeur d'une entreprise, quels sont les critères importants aux yeux des talents ?

La marque est un **contrat économique, psychologique** et non juridique⁸². Une première expérience dans une entreprise à forte marque suscitera une **perception positive** chez un futur

⁸¹ Barrow S., Mosley R. (2005), The Employer brand : Bringing the best of Brand Management to People at Work, West Sussex, Wiley.

employeur. Le contrat psychologique, en tant que perception individuelle des termes et des conditions liées à la relation d'emploi, est devenu un concept de plus en plus important dans le monde des organisations. Le contrat psychologique est défini, dans son acceptation actuelle, comme : « *la croyance d'un individu relative aux termes et conditions d'un accord d'échange réciproque entre cette personne cible et une autre partie ; les questions clés ont trait ici à la croyance qu'une promesse a été faite et une compensation offerte en échange, liant les parties à un ensemble d'obligations réciproques*⁸³ ». Les termes du contrat psychologique prennent naissance durant les phases **de recrutement et de sélection**, la communication avec le **recruteur** est cruciale. Il apparaît fondamental pour le service ressources humaines d'une organisation d'une part de bien **cerner les attentes de la future recrue** et ce en fonction de son profil, et d'autre part de proposer un **discours attractif** mais réaliste et ce pour **éviter toute déception** par la suite pouvant aller jusqu'à la rupture du contrat. En effet, la **confiance** intervient dans la création d'un contrat psychologique dès la phase « d'encodage » pour ensuite favoriser le développement des prédispositions de l'individu puis le processus de décodage des signaux sociaux. Enfin, elle est **le ciment** qui permet aux contrats de se perpétuer. Afin de tenir compte du contrat psychologique et de la pratique d'attraction RH, il apparaît que le travail du RH va se situer au niveau de la phase de **socialisation anticipatoire**⁸⁴ c'est-à-dire **avant l'entrée au sein de l'organisation**. Dans ce type d'approche, il est recommandé particulièrement d'être **vigilant au profil des recrues** selon le type de **génération** à laquelle elles appartiennent et aux **valeurs et attentes** auxquelles elles sont sensibles (baby-boomer, génération X, génération Y).

D'après Panczuk et al., 4 leviers guident **le choix** de l'individu, à savoir :

- **l'image de marque** de l'entreprise ;
- **la rémunération** offerte (au sens large du terme, en y intégrant les conditions de travail, les bénéfices annexes, etc.) ;
- le rôle, ainsi que **les responsabilités** confiées, mais aussi **l'environnement relationnel** proche (collègues et managers) ;
- les potentiels de **développement futur**⁸⁵.

⁸² Kapferer J.-N. (2009), Les Marques : capital de l'entreprise, Paris, Editions d'organisation, 4 éd., p. 19.

⁸³ Rousseau (1989), extrait de son article fondateur.

⁸⁴ Anderson et Thomas 1996 ; Nelson, Quick et Joplin 1991

⁸⁵ Panczuk S. et Point S. (2008), *op Cit.*

Ce sont les principaux **leviers d'attractivité** de l'entreprise.

D'autres recherches menées par Knox et al.⁸⁶ montrent **l'impact de l'image employeur sur des candidats potentiels** en se basant sur le modèle de « *corporate image management* » et sur la **théorie des attentes** de Vroom⁸⁷. Leurs travaux montrent qu'il y a une **perception différente** pour chacun des 14 critères entre **l'image de marque interne et externe** et qu'il y a une relation positive entre une image de marque employeur et le souhait de postuler dans l'entreprise. Ils concluent en insistant sur le fait que **les messages envoyés par la firme** aux nouveaux recrutés doivent être **renforcés par les employés et les recruteurs**. Selon eux, la firme doit avoir une **approche intégrée du marketing interne et externe** en ce qui concerne le marché du recrutement.

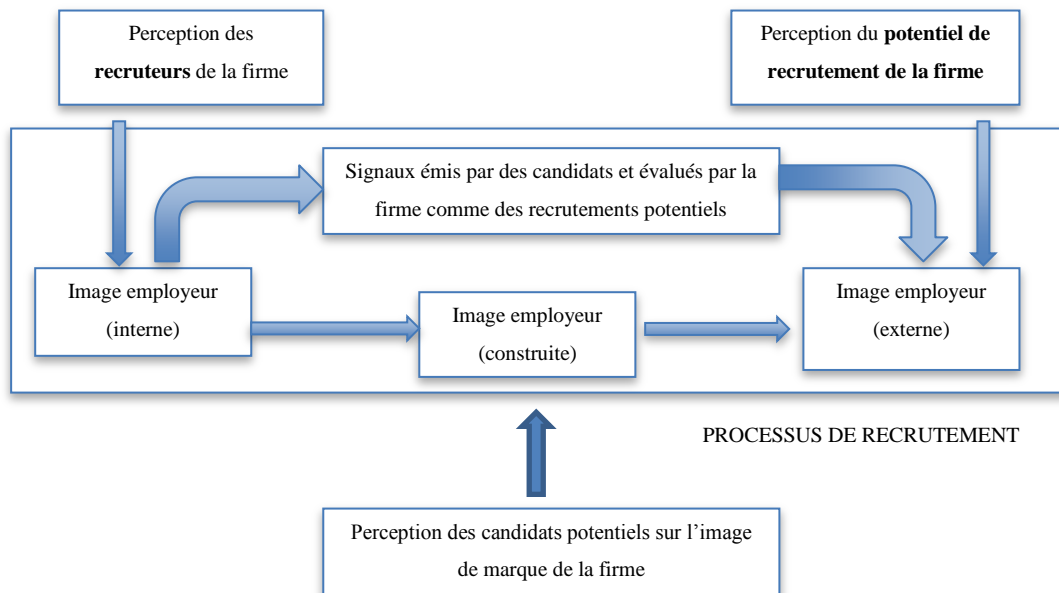


Figure 6. – traduit de Knox S.S., Freeman C. (2006), "Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry"; *Journal of Marketing Management*, vol.22, n°7/8, pp. 695-716.

⁸⁶ Knox S.S., Freeman C. (2006), "Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry"; *Journal of Marketing Management*, vol.22, n°7/8, pp. 695-716.

⁸⁷ Vroom V.-H., *Work and motivation*, USA, John Wiley, 1964.

La perception des candidats potentiels sur l'image de marque de l'entreprise génère une image employeur construite entre l'image employeur interne et l'image employeur externe. L'image employeur interne est reflétée par les recruteurs et les collaborateurs de l'entreprise. Tandis que l'image employeur externe est donnée par le potentiel de recrutement

Backhaus et al.⁸⁸ ont étudié les **idées évoquées par le nom de la marque dans l'esprit** des consommateurs (D.-A. Aaker⁸⁹). Ces « **associations de marques** » sont les déterminants de l'image de marque. Leur modèle permet aux employés potentiels de **développer leur propre perception** de l'image de marque de l'entreprise **à partir d'associations provenant de la marque employeur diffusée** par la firme.

Ces recherches montrent que le processus de la marque employeur constitue une **nouvelle approche** qui permet **de recruter et de fidéliser** les talents dans un marché de l'emploi de plus en plus compétitif⁹⁰.

Le modèle de Lawler fait le lien entre les **talents, les compétences et la marque employeur** : *Human-Capital Centric Model* est utilisé pour repenser la structure de l'organisation. Selon l'auteur, les entreprises qui détiennent des talents auront un meilleur avantage compétitif, mais ce n'est pas suffisant, elles doivent aussi développer une forte image de marque. Son modèle d'organisation propose une approche globale des compétences en tenant compte des deux challenges « talents » et « image de marque » et ajoute les deux composantes qui sont l'identité qui s'appuie sur la culture de l'entreprise et ses valeurs et les « compétences collectives organisationnelles ».⁹¹ Le *HC-Centric* est un outil développé afin de mettre en pratique ces notions de « talent » et « image de marque » au sein d'une organisation.

⁸⁸ Backhaus K. K. et Tikoo S., « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, n°9, 2004.

⁸⁹ Aaker D. A., *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New-York, NY, The Free Press, 1991.

⁹⁰ Dejoux C. et Thévenet M. (2010), *La Gestion des Talents – La GRH d'après-crise*, Paris, Dunod.

⁹¹ Lawler E.-E., *Talent : Making people your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, 2008.

Qu'est-ce qu'une expérience de travail de qualité ?

Les définitions de la marque employeur énoncées en début de chapitre ont permis de donner une définition de la marque employeur en tant que **promesse en termes d'expérience professionnelle de qualité**. Cette section recense dans la littérature ainsi que dans les enquêtes réalisées sur le sujet tous les éléments qui interviennent dans la définition de la qualité de vie au travail.

D'après B. Chaminade, la **qualité de vie au travail est la première exigence** des salariés. C'est un élément déterminant le pouvoir attractif des entreprises car elle permet de diminuer le turnover, les conflits et limite les comportements de retrait tels que l'absentéisme.

Cette notion de qualité de vie recouvre plusieurs dimensions telles que :

- les conditions de travail (horaire flexible individuel, cadre confortable, plus de jours de congé, grande variété de tâches) ;
- l'équilibre vie privé-vie professionnelle (outils nomades, service de proximité sur le lieu de travail, télétravail, arrangement spécifique, souplesse) ;
- l'égalité des chances entre hommes et femmes (mixité, égalité des promotions et des chances, impact de la maternité sur la carrière) ;
- l'accès à la formation continue (apport personnalisé et continu) ;
- le développement de l'employabilité (actualisation du savoir) ;
- les perspectives d'évolution (prise en main de leur avenir professionnel) ;
- le respect (écoute et prise en compte de leur opinion) ;
- l'application dans les décisions (concertation sociale et dialogue) ;
- la rémunération et les avantages sociaux (prime, mutuelle complémentaire, épargne-pension, voiture de fonction, autres avantages en nature) ;
- l'équité en matière de rémunération (cohérence des salaires, justice devant la reconnaissance de la performance) ;
- l'éthique de l'équité sociale (respect des lois et des travailleurs) ;

- la signification du travail (progresser, responsabilité, participation projet) ;
- la mobilisation professionnelle (opportunité d'avancement) ;
- le développement et l'autonomie (prise en compte des attentes et des capacités de développement de chaque salarié, liberté d'action dans son travail) ;
- la flexibilité (refus des horaires et des procédures rigides, bien-être et épanouissement).

Selon Knox et al., les **attributs clés de l'image de marque** employeur dans le recrutement des **jeunes diplômés** sont les suivants :

- Permettre une grande liberté de travailler sur votre propre initiative ;
- Employer des personnes avec qui vous vous sentez bien et dont vous aurez des choses en commun ;
- Avoir une dynamique et une approche prospective de leur entreprise ;
- Avoir une culture informelle ;
- Offrir la possibilité de se déplacer dans l'organisation et de travailler dans des rôles différents ;
- Investir massivement dans la formation et le développement de ses employés ;
- Etre une méritocratie pure ;
- Etre une petite organisation ;
- Etre largement considéré comme un employeur prestigieux ;
- Offrir beaucoup de possibilités pour la créativité dans votre travail ;
- Offrir un environnement de travail sans stress ;
- Offrir un salaire de départ très élevé ;
- Offrir l'opportunité claire pour la progression de carrière à long terme ;
- Offrir la possibilité de voyager à l'international ;

- Offrir la possibilité de travailler et vivre à l'étranger ;
- Offrir une variété dans votre travail quotidien ;
- Fournir une diversité de collègues au niveau international ;
- Se soucier vraiment de leurs employés en tant qu'individus ;
- Travailler durant les heures normales de travail ;
- Mettre à profit vos compétences.

Selon une étude annuelle réalisée par Randstad⁹² et consacrée à la qualité de la marque employeur des plus grandes entreprises en Belgique, **la marque employeur gagne en importance car elle permet d'engager plus facilement et de garder son personnel. Une marque employeur forte influence positivement l'engagement de collaborateurs qui consentent plus facilement à s'investir davantage.** Une vision d'avenir sur le long terme va permettre de construire l'image et la réputation d'une entreprise au fil des ans. La perception des candidats ne repose pas sur des circonstances fortuites et encore moins grâce à un bon article de presse ou à un CEO charismatique ou enthousiasmant. Elle repose en large mesure sur des **critères factuels et durables**. Dans une démarche de marque employeur, la communication ne représente que la surface visible de l'iceberg car **l'opinion publique se fonde sur les faits, actes et initiatives qu'une entreprise engage**, bref la manière dont elle opère. Ce message est partagé par de nombreux acteurs du marché du travail : le recrutement et la rétention de personnel de qualité ne seront garantis au XXIème siècle que si les entreprises investissent dans une marque employeur attractive. L'étude nous révèle quels sont les critères expliquant l'attractivité d'une entreprise et quelles sont leurs importances (poids) dans la perception et la décision des candidats et employés. En pratique, c'est toujours un mélange de critères. **Ces critères sont appelés les fondements de la marque employeur.** Pour cette étude, 17 fondements distincts ont été pris en considération afin d'en déterminer l'importance.

⁹² Randstad Award 2012, Etude consacrée à la qualité de la marque employeur des plus grandes entreprises en Belgique.

Voici le classement 2012 par ordre d'importance des différents fondements qui influencent le choix de travailler pour un certain employeur :

- Sécurité d'emploi à long terme : 15,5 %
- Santé financière : 11,3 %
- Package salarial compétitif (salaire, avantages extra-légaux) : 10,9 %
- Ambiance de travail agréable : 10 %
- Contenu de la fonction intéressant : 8,8 %
- Equilibre vie privée / professionnelle : 7,1 %
- Perspectives d'avenir / opportunités de carrière : 6,3 %
- Situation de l'entreprise : 5,5 %
- Conditions de travail flexibles : 4,7 %
- Formations de qualité : 4,3 %
- Services et produits de qualité : 2,7 %
- Souci de l'environnement et de la société : 2,6 %
- Encourage une politique de diversité : 2,1 %
- Qualité du management : 2,1 %
- Opportunités de carrière internationale : 1,9 %
- Valeurs fortes : 1,9 %
- Nouvelles technologies / capacités d'innovation : 1,7 %

Ce sont les résultats de l'étude réalisée auprès de 14.000 personnes (étudiants, travailleurs, chercheurs d'emploi, femmes au foyer, ...) âgées de 18 à 65 ans et situées en Belgique. Un ensemble de 183 entreprises et 29 services publics occupant plus de 1.000 travailleurs ont été interrogés. Ce classement clôture la revue de littérature et viendra compléter la liste des dimensions recensées.

Globalement, les entreprises qui cherchent à améliorer leur attractivité doivent d'une part améliorer leur attractivité **interne** et d'autre part leur attractivité **externe**.

La base commune des deux attractivités se compose de l'identité (la culture d'entreprise) et l'image sociale.

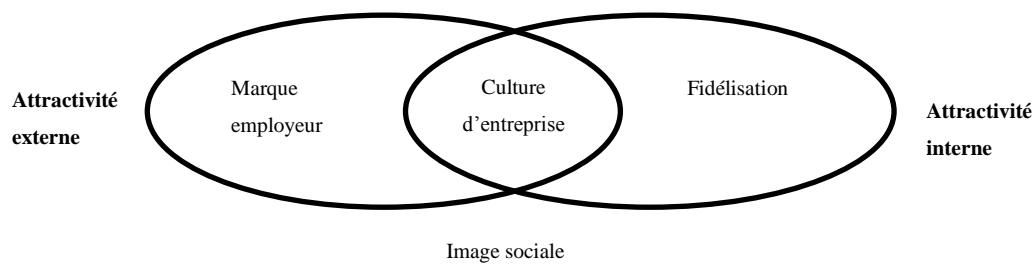


Figure 7. – Attractivité de l'entreprise⁹³

L'attractivité interne est constituée de **pratiques internes** qui correspondent à une volonté de l'entreprise (engagement) et aux attentes des différentes générations d'employés. Ces pratiques internes sont les **principaux ingrédients** pour la création et l'obtention d'une **expérience professionnelle de qualité** qui permet, d'une part, de **fidéliser son effectif** et d'autre part de confirmer et de **renforcer la communication des recruteurs** lors de la phase d'intégration du nouvel employé. Ce **second rôle de relais** interne de la communication permet d'installer une relation de **confiance** qui cimenter le contrat psychologique de manière durable.

L'attractivité **externe** est composée de la base commune (culture d'entreprise et image sociale) et de sa troisième composante qui est la **marque employeur**. La marque employeur consiste à **valoriser ses pratiques RH**, aussi bien **en interne** pour les employés en poste, **qu'en externe** pour les candidats potentiels⁹⁴. L'attractivité externe dépend de **deux facteurs**. Le premier est, avant tout contact entre le candidat potentiel et l'entreprise, la **représentation (perception)** que le candidat se fait avant son rendez-vous. Les critères, aussi appelés les **fondements**, de la marque employeur **contribuent à la représentation** faite par les candidats

⁹³ Chaminade B. (2010), Attirer et fidéliser les bonnes compétences, Paris, 3^{ème} éd., Afnor, p. 43.

⁹⁴ ibidem, p.4

potentiels et **influencent leur choix** pour un employeur. Le second est l'**opinion** qu'il se forge après avoir été reçu. D'où l'importance stratégique du processus de recrutement tenu par les recruteurs et managers.

La question qui se pose à ce stade est de savoir si les fondements de la marque employeur qui ressortent de cette revue et de l'étude de Randstad correspondent à ceux de la cible étudiée : les Conseillers en Prévention – Médecins du Travail (CP – MT).

Chapitre 4 : La Problématique de mémoire

Les contextes démographique, social, économique, légal et politique tendent à rendre plus complexe l'attraction des talents.

Les entreprises du secteur rencontrent de plus en plus de difficultés aujourd'hui pour recruter des profils qualifiés. Nous constatons que le simple fait de proposer un emploi ne suffit plus pour recevoir des candidatures de qualité :

La guerre des talents existe pour une majorité d'entreprises, résultat d'un marché en carence depuis des années. Un des leviers d'attractivité de l'entreprise est l'image de marque ou encore la marque employeur. Dans le secteur des SEPPT et le contexte économique actuel : quelle forme doit-elle prendre ; peut-elle favoriser l'attraction et la fidélisation de talents au sein d'une entreprise ?

Un levier de l'attractivité : l'image de marque ou la marque employeur

Dans la revue de littérature, il est ressorti qu'une démarche de marque employeur ne s'achète pas, elle se construit, que la communication ne représente que la surface visible de l'iceberg, que l'engagement de la direction se traduit par des faits, des actes et des initiatives sur une vision à long terme. Ce message est partagé par de nombreux acteurs du marché du travail : le recrutement et la rétention-fidélisation de personnel de qualité ne seront garantis que si les entreprises investissent dans une marque employeur attractive.

L'objectif de ce mémoire est de connaître quels sont les critères spécifiques qui jouent un rôle primordial dans le choix d'un employeur dans le secteur de la prévention et de la médecine du travail (facteurs d'attractivité et de fidélisation).

Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer le vocabulaire, les valeurs, les attentes et les différents fondements de l'attractivité et de la fidélisation de la population étudiée.

PARTIE II : L'ETUDE EMPIRIQUE

Chapitre 5 : La méthodologie

Présentation de la démarche empirique et cadre de l'investigation

La démarche à caractère exploratoire se base sur les éléments relevés lors de la revue de littérature concernant la pratique de la marque employeur, se focalise sur le secteur des Services Externes en Prévention et Protection au Travail (SEPPT), plus particulièrement le cas du SPMT, et cible le segment des Conseillers en Prévention-Médecins du Travail (CP-MT). Elle vise à mieux comprendre les raisons et les attentes d'une certaine profession et fait ressortir les critères spécifiques qui seront utilisés pour valoriser les emplois et la stratégie RH à mettre en place pour développer ou renforcer la pratique de la marque employeur afin de rendre l'entreprise plus attractive et de fidéliser son personnel.

Le choix d'administrer un guide d'entretien lors d'un **entretien semi-directif centré** permet de récolter de nombreuses informations, détaillées et de qualité sur le sujet. Cette méthode qualitative permet de **garantir l'absence de biais** et de mener de manière répétitive et systématique l'entretien, elle va dans le sens d'une bonne scientificité⁹⁵. Elle permet d'une part à l'interviewé de structurer lui-même sa pensée autour de l'objet et d'autre part l'objet de l'étude est défini et canalise ses réponses. La finalité de ce type d'entretien est de laisser la part belle à l'expression de l'interviewé en utilisant le guide d'entretien comme fil rouge sans imposer de contrainte et d'interruption à l'interviewé. La conduite de l'entretien doit être la même afin **d'éviter le risque de variation** en cas de comparaison des réponses. Ce type d'entretien permet de **relancer**, de **recentrer** et de **reformuler** afin de s'assurer qu'on parle le même langage et qu'on s'est bien compris. Toute la difficulté de mener ce type d'entretien réside dans la maîtrise des reformulations et des relances. L'espace spatio-temporel doit également être propice à un échange sincère et spontané afin d'installer une relation de confiance entre l'interviewé et l'interviewer.

Le guide d'entretien a été conçu et administré aux sujets. Il est essentiellement constitué d'une **quinzaine de questions ouvertes et précises** (pas de réponse unique attendue) afin

⁹⁵ Roussel P., Wacheux F., *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 2005.

d'aborder les thèmes pertinents relevés lors de la revue de littérature et pour lesquels il est impératif de récolter le maximum de contenu.

Tous les entretiens ont été enregistrés, retranscrits intégralement (Annexe 4) et sont anonymes.

Conception du guide d'entretien

Ce guide reprend des questions en rapport avec la liste des thèmes jugés pertinents par la littérature de recherche sur lesquels les répondants s'expriment et reprend également quelques mots clés placés entre parenthèses afin de relancer ou d'amorcer en reformulant la question. Après une première série de 8 entretiens, ce guide a été modifié et complété afin de couvrir de la manière la plus complète le sujet de recherche.

Le guide d'entretien a été rédigé en 3 parties afin de distinguer :

- les nouveaux engagés, fraîchement diplômés ;
- les expérimentés ;
- les anciens ayant eu une ou plusieurs expériences dans des entreprises similaires.

Avant de débiter l'interview, une présentation du sujet de recherche permet de rassurer et de dédramatiser face aux conditions de l'interview car il s'agit d'un entretien spontané non préparé et enregistré.

Pour débiter l'interview, la question d'entame indispensable permet au sujet de présenter son cursus, ses spécialités et diverses expériences acquises (âge, fonction, statut). Nous tenions également en début d'interview à préciser l'âge du sujet car, d'après une enquête menée en septembre 2009 par l'Association Professionnelle Belge des Médecins du Travail (APBMT) auprès des médecins belges du travail, le **facteur d'ancienneté** est manifestement le seul à avoir une réelle **incidence sur la satisfaction** : plus on a de l'ancienneté et plus la satisfaction

est élevée⁹⁶. De plus, cela permettra de comparer les résultats obtenus en fonction de la génération (baby-boomers, X, Y) à laquelle appartient le sujet.

Pour certaines questions du guide d'entretien, l'approche se fait en 2 phases : premièrement la question est simplement posée sans donner d'indications complémentaires afin de ne pas induire de biais, ensuite, dès que le sujet a terminé de répondre à la question, l'interviewer reformule et relance le sujet sur l'un ou l'autre thème abordé dans les éléments de réponse. Dans la mesure du possible, l'interviewer tente d'éviter le risque de variation afin que les réponses soient comparables, il est important que la conduite de l'entretien soit la même dans tous les entretiens.

C'est à partir de la troisième question que l'on aborde les différentes raisons de l'attraction, le processus communication des recrutements, la notoriété du service, le processus de recrutement et d'intégration, la satisfaction et l'insatisfaction, les facteurs de rétention-fidélisation, les pôles d'attractivité et de répulsion, les pistes d'amélioration, le sens du travail, le feed-back et les causes inacceptables qui engendrent des départs.

Ce guide d'entretien a été conçu afin de respecter le temps qui m'était accordé par les répondants durant leurs consultations. La durée des entretiens varie entre quinze et quarante minutes maximum. Un exemplaire du guide d'entretien est repris en Annexe 1 dans le second volume.

Les répondants

Le groupe cible est composé de 37 sujets : 2 étudiants de l'UCL en dernière année de spécialité sans emploi, 2 stagiaires de l'UCL en dernière année de spécialité faisant leur stage rémunéré au SPMT et 33 autres sujets travaillant tous au SPMT et répartis sur la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale. Ce groupe est constitué de Candidats Stagiaires médecins et de Conseillers en Prévention-Médecins du Travail (CP-MT) d'expériences et d'âges différents (jeunes, récemment engagés, expérimentés et anciens) et représente la moitié de l'effectif Médecin du SPMT (effectif de 75 CP-MT). La représentativité entre les statuts de salarié et d'indépendant a également été respectée. La répartition entre les sexes (65% Femme – 35% Homme) correspond également à la situation actuelle des effectifs médecins employés au SPMT. Lors de la constitution du groupe, tous les sujets ont été choisis de manière

⁹⁶ Enquête menée auprès des médecins belges du travail, septembre 2009, APBMT.

aléatoire en fonction de leur disponibilité et de leur emploi du temps pour chaque sous-groupe (homme-femme, salarié-indépendant) et ce dans chaque division (Province) afin de garder les mêmes proportions globales représentées au sein du SPMT.

La méthode d'analyse de contenu

L'analyse de contenu consiste à identifier l'occurrence de thèmes dans un objet lors de la transcription d'entretien. En disposant d'une liste de thèmes avant de commencer, appelée couramment « le dictionnaire des thèmes », il est possible lors de l'analyse d'identifier non seulement des éléments qui sont dans le dictionnaire, mais aussi d'autres éléments qui paraissent intéressants pour la recherche. L'analyse de contenu utilisée est du type formaté, c'est-à-dire que tous les thèmes sont fixés avant l'entretien. Comme toute méthode qualitative, elle doit faire l'objet d'une analyse critique. Face au contenu d'un entretien, la question à se poser est : les thèmes repérés sont-ils réellement les plus importants pour l'interviewé ?⁹⁷ De plus, dans l'analyse du contenu, un thème détecté peut être repris en tant que pôle d'attraction ou en tant que pôle de répulsion. Il est important de les identifier comme atout ou comme faiblesse. D'autres thèmes sont également analysés, comme la notoriété, les sources de recherche d'emploi et la phase de recrutement et d'intégration.

Le dictionnaire des thèmes

Afin de constituer une liste de thèmes la plus complète possible, les différentes dimensions énumérées dans la revue de littérature ont été complétées avec les fondements utilisés dans une étude consacrée à la qualité de la marque employeur des plus grandes entreprises en Belgique⁹⁸. Ces dimensions peuvent varier dans le temps chez un même employeur et peuvent différer en fonction du secteur d'activité.

Et enfin, ces différentes dimensions ont été regroupées en 6 grands thèmes ainsi que les thèmes de la notoriété, les sources d'informations de recherche d'emploi, le recrutement et l'intégration.

⁹⁷ Roussel P., Wacheux F., *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 2005.

⁹⁸ Randstad Award 2011 - Etude consacrée à la qualité de la marque employeur des plus grandes entreprises en Belgique.

Voici la liste des thèmes et dimensions recensés :

Premier thème : A. Conditions de travail

- A.1 L'ambiance de travail agréable (esprit de groupe, énergie, créativité, enthousiasme)
- A.3 Les conditions de travail (procédures flexibles, cadre confortable, outils nomades, télétravail, sécurité et bien-être, bonne organisation, charge de travail)
- A.4 L'équilibre entre le travail et la vie privée (horaire flexible individuel, bien-être et épanouissement, souplesse)
- A.5 La situation de l'entreprise (proximité géographique)
- A.7 Les relations professionnelles (collègues/entreprises clientes)

Deuxième thème : B. Sécurité de l'emploi et perspectives d'avenir

- B.1 La santé financière de l'entreprise (viabilité)
- B.2 Les perspectives d'avenir de l'entreprise (du secteur) à long terme
- B.3 Les opportunités de carrière (employabilité, évolution, avancement)
- B.4 La position dominante de l'entreprise dans un secteur (position prestigieuse)
- B.5 La sécurité d'emploi (stabilité)

Troisième thème : C. Job et contenu du travail

- C.1 L'intérêt des fonctions (contenu intéressant, signification du travail, progrès, responsabilités, contacts humains, challenges-projets, ...)
- C.2 Les opportunités de formation dans l'entreprise (training personnalisé et continu)
- C.3 Les services et produits proposés par l'entreprise (qualité, en phase avec le marché, l'orientation client)
- C.4 Les capacités d'innovation (sociale, technologique, organisationnelle)
- C.5 Les moyens de recrutement (réseau professionnel)
- C.6 La grande variété des tâches
- C.7 L'autonomie (grande liberté d'action dans son travail)
- C.8 La mobilité internationale (voyage, vivre à l'étranger)

Quatrième thème : D. Management (hiérarchie)

- D.1 La qualité du leadership (écoute, prise en compte des attentes et des opinions, cohérence entre discours et action, transparence sur l'avenir, feed-back, management participatif, concertation sociale, reconnaissance, connaissance du terrain)
- D.2 La structure hiérarchique (plate, accessibilité des managers, petite organisation, changement de hiérarchie, fusion)

Cinquième thème : E. Valeurs, culture d'entreprise et image sociale

- E.1 L'intérêt porté à la responsabilité sociétale (Environnement/Société)
- E.2 Les valeurs de l'entreprise fortes (respect, sens du service, engagement, collaboration)
- E.3 La culture d'entreprise informelle
- E.4 La loyauté (sentiment d'appartenance, fierté, engagement, confiance)
- E.5 L'indépendance, l'éthique, le secret médical
- E.6 L'égalité des chances hommes-femmes (mixité, égalité des promotions et des chances, impact de la maternité sur la carrière)
- E.7 L'éthique de l'équité sociale (respect des lois et des travailleurs)
- E.8 La politique de diversité des travailleurs
- E.9 Le respect des candidats (absence de réponse négative, non-respect des heures de rendez-vous, aucun retour d'entretien)

Sixième thème : F. Package salarial compétitif

- F.1 La rémunération (salaire, plus de jours de congé)
- F.2 Les avantages extra-légaux (prime, mutuelle complémentaire, épargne-pension, revenu garanti, ...)
- F.3 Les autres avantages en nature (voiture de fonction, ordinateur, GSM, ...)
- F.4 Les autres avantages communs (restaurant d'entreprise, crèche, salle de sport, services de proximité tâches domestiques, ...)
- F.5 L'équité en matière de rémunération (cohérence des salaires, justice devant la reconnaissance de la performance, pure méritocratie)

Septième thème : G. La notoriété

- G.1 Oui, je connais très bien le SPMT
- G.2 Oui, j'en ai vaguement entendu parler
- G.3 Non, pas du tout

Huitième thème : H. Le mode d'information de recherche d'emploi

- H.1 Le relationnel (le bouche à oreille, parents)
- H.2 Un confrère
- H.3 L'université (Professeur, Maître de stage, valves)
- H.4 De manière spontanée
- H.5 Le Journal du médecin
- H.6 Site internet (SPMT, Journal du médecin)
- H.7 Stages
- H.8 Autres (expertises)

Neuvième thème : I. Le recrutement

- I.1 Très bien, sans aucun souci
- I.2 Bien sans plus (normal)
- I.3 Bien, mais ...
- I.4 Très mal
- I.5 Très vite
- I.6 Autres (fusion)

Dixième thème : L'intégration

- J.1 Très bien, sans aucun souci
- J.2 Bien sans plus (normal)
- J.3 Bien, mais ...
- J.4 Très mal
- J.5 Très vite
- J.6 Autres

Cette approche théorique apporte les bases scientifiques afin d'analyser les contenus retranscrits des entretiens et d'asseoir solidement les fondements de la marque employeur du SPMT face au public interviewé. Dans le chapitre suivant, une présentation sera faite sur la profession de Conseiller en Prévention - Médecin du Travail en Belgique et sur le SPMT.

Chapitre 6 : Le Conseiller en Prévention – Médecin du Travail (CP-MT)

Etat des lieux en Belgique

Le titre de Conseiller en Prévention – Médecin du Travail est le plus ancien en Belgique. C'est une spécialisation médicale, la 7ème en importance en Belgique avec environ un millier de praticiens. Malgré tout, le métier est actuellement en pénurie. On y accède aujourd'hui suite à des études spécialisées de 4 ans⁹⁹.

Comme évoqué dans l'introduction, la médecine du travail en Belgique est face à de nombreux défis d'évolution et de changements. Plusieurs axes de progrès sont envisagés par les associations professionnelles du secteur (législation adaptée aux besoins actuels, financement, pénurie des ressources, etc.), ce qui augure de profonds chantiers dans l'avenir. En attendant, voici un extrait issu d'une note concernant l'évolution nationale et internationale du rôle du Conseiller en Prévention – Médecin du Travail (CP–MT) :

Une étude de l'Association Professionnelle Belge des Médecins du Travail (APBMT) montre qu'en 2000, il existait déjà un manque structurel de médecins du travail avant l'instauration de la loi sur le bien-être de 1996. Avec l'élargissement des tâches impliqué par la loi sur le bien-être et ses arrêtés d'exécution, ce manque s'est encore accru. L'évolution démographique de la population de médecins du travail, la diminution du nombre d'étudiants dans les centres de formation et l'émigration des diplômés vers les Pays-Bas et la France font qu'il est vraiment impossible avec les moyens actuels de trouver les forces vives suffisantes pour exécuter la surveillance de santé telle que déterminée actuellement. La féminisation de la profession, l'augmentation des part-time et la concurrence exercée par les spécialités du curatif ne feront qu'accentuer cette tendance¹⁰⁰.

⁹⁹ Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9decine_du_travail_en_Belgique

¹⁰⁰ Dr. Vanden R., Dr. Schleich E., Dr. Quaeghebeur L., (2012), L'évolution du rôle du médecin du travail – Evolutions nationales et internationales, APBMT . <http://www.bbvag.be/page?ori=1&ssn=&lng=3&pge=3>

Présentation du SPMT

Le Service de Prévention et de Médecine du Travail des Communautés française et germanophone de Belgique, en abrégé SPMT, est un Service Externe de Prévention et de Protection au Travail (S.E.P.P.T.) répondant aux exigences de la loi du 4 août 1996 et des arrêtés royaux du 27 mars 1998.

Fondé en 1972, le SPMT fournit ses prestations et services à plus de 5300 employeurs aussi bien du secteur public que du secteur privé. Le SPMT assure la protection et la prévention du travail pour plus de 175.000 travailleurs occupés par ses affiliés.

Le SPMT est agréé par le SPF Emploi, Travail et Concertation sociale en qualité de service externe par l'arrêté d'agrément du 20/12/2007 (M.B. du 30/01/2008), sous le numéro SEXTD 10. Sa compétence territoriale est la Région wallonne et la Région de Bruxelles-Capitale.

Ces experts sont organisés en deux sections, distinctes mais étroitement coordonnées, conformément aux prescriptions de l'arrêté royal du 27 mars 1998 relatif aux services externes :

- une section chargée de la surveillance de santé ;
- une section chargée de la gestion des risques professionnels.

Dans le respect du secret médical et de la confidentialité des données individuelles, la section surveillance médicale et la section gestion des risques échangent les informations utiles à leurs missions respectives et complémentaires.

Historiquement, et aujourd'hui encore, le SPMT, opérant à Bruxelles et en Wallonie, est un service ayant une majorité d'affiliés dans le secteur public (60% public contre 40% privé).

Le SPMT met à la disposition de ses partenaires les services permanents de Conseillers en Prévention compétents pour toutes les disciplines que la loi sur le bien-être au travail inscrit dans les missions du Service Externe de Prévention et de Protection au Travail (S.E.P.P.T.).

Notre politique de proximité s'est organisée en interne par :

- la désignation de référents pour chaque entreprise et ce, tant au niveau des Conseillers en Prévention qu'au niveau administratif (un médecin du travail titulaire, une infirmière, une gestionnaire administrative,... affectés à l'entreprise) ;
- la disponibilité et l'accessibilité des personnes de référence (numéro d'appel direct (GSM), déplacement et présence sur le lieu de travail,...).

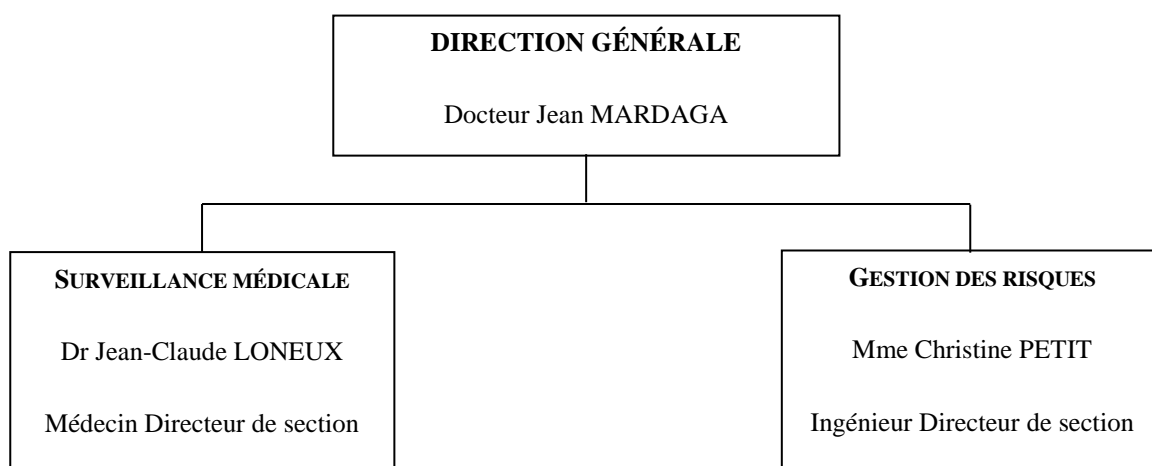
La qualité des prestations est assurée par :

- la certification ISO 9001 ;
- la coordination locale et le travail en équipe ;
- la formation continue de notre personnel ;
- la mise en place d'un système et d'outils permettant un travail pluridisciplinaire.

Le SPMT possède également une cellule scientifique composée d'un centre de documentation et d'une commission scientifique qui fournit un support aux équipes de terrain (SIPPT et SEPPT) pour faciliter leur travail et partager leur expérience.

Sa direction

Conformément à la législation en vigueur, la direction d'un SEPPT est composée de trois directeurs : un directeur général et deux directeurs de section comme représenté ci-dessous :



Son effectif

Le SPMT emploie 225 personnes dont des Conseillers en Prévention repartis comme suit :

Pour la section chargée de la surveillance de la santé

Nombre de Conseillers en Prévention – Médecin du Travail	75
--	----

Pour la section chargée de la gestion des risques

Nombre de Conseillers en Prévention – Ergonomes	8
Nombre de Conseillers en Prévention – Hygiénistes-Toxicologues	3

Nombre de Conseillers en Prévention – Psychologues	13
Nombre de Conseillers en Prévention – Sécurité (Niveau I)	4
Nombre de Conseillers en Prévention – Sécurité (Niveau II)	8
Nombre de Formateurs (hors CP)	8

Les Conseillers en Prévention – Médecins du Travail sont au nombre de 75 et sont répartis géographiquement en Région wallonne et en Région de Bruxelles-Capitale.

Son évolution

Le SPMT développe depuis plus de dix ans une politique de développement et de croissance modérée et contrôlée dans le but de maintenir et améliorer les services proposés à ses affiliés.

Le graphique ci-dessous reprend l'évolution du chiffre d'affaires au cours des quatorze derniers exercices.

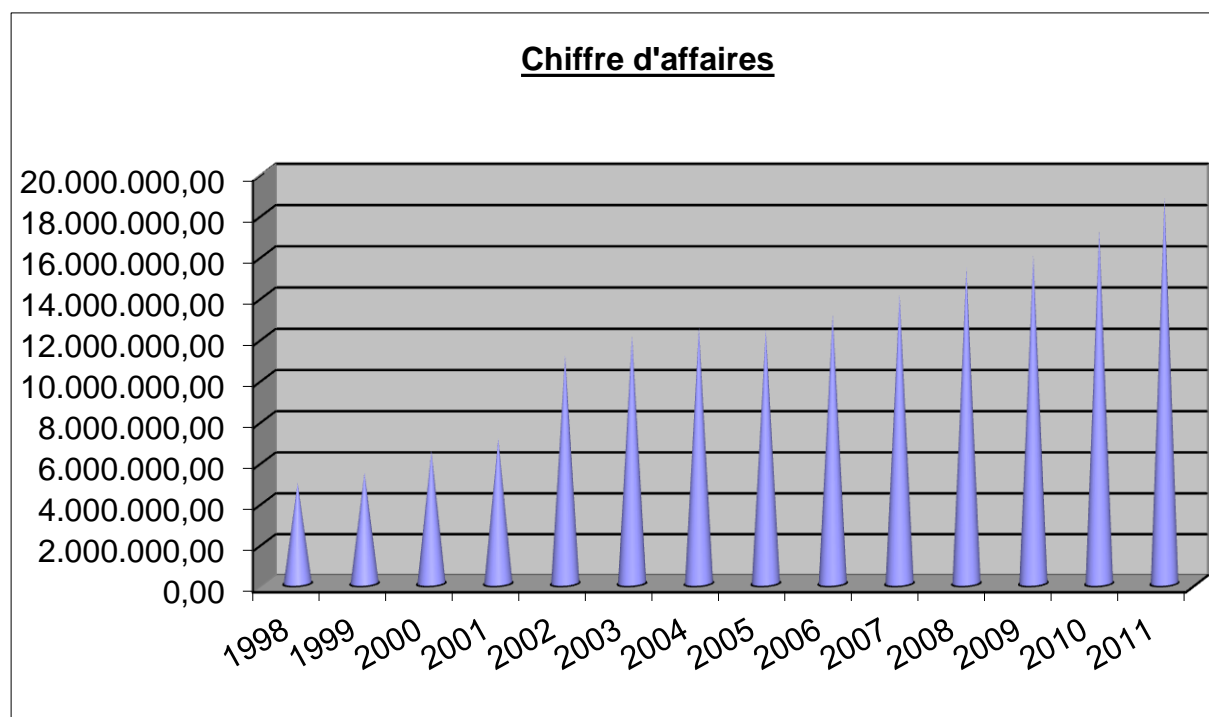


Figure 8. – Chiffre d'affaires du SPMT (Source : SPMT)

Parmi les 13 SEPPT actifs en Belgique, trois SEPPT sont encore indépendants, c'est-à-dire complètement autonome dans leur gestion : le SPMT et deux autres services. Le SPMT occupe la 7^{ème} place du classement national.

Le constat

Dans le premier chapitre, nous avons évoqué le contexte démographique et économique auquel nos organisations se trouvent confrontées. Face à cette problématique de démographie, qu'en est-il de la situation du SPMT ?

Voici un tableau reprenant par génération et par sexe les effectifs CP-MT du SPMT :

Tableau 2. – Répartition CP-MT du SPMT par sexe et génération

Sexe	Génération Baby-boomers	Génération X	Génération Y	Total
Femme	20 (51%)	28 (80%)	1 (100%)	49 (65%)
Homme	19 (49%)	7 (20%)	0	26 (35%)
Total	39 (52%)	35 (47%)	1 (1%)	75

Un premier constat sur la parité des sexes montre que pour la génération « Baby-boomers » l'équilibre est atteint (51% Femme – 49% Homme). Concernant la génération « X », on constate un renversement de l'équilibre (80% Femme – 20% Homme). Pour la génération « Y », la présence féminine est de 100%. Ce constat confirme la tendance de la féminisation croissante de la profession au sein du SPMT (Figure 9.).

Le second constat est celui de la proportion que représente chaque génération dans l'effectif CP-MT du SPMT. La génération « Baby-boomers » occupe la première place avec 52% de l'effectif total des CP-MT. Ensuite, vient la génération « X » avec 47% de l'effectif et la génération « Y » avec 1%.

Etant donné la durée des études nécessaires pour l'obtention du titre de Conseiller en Prévention – Médecin du Travail (médecine générale plus quatre années de spécialisation), les départs à la pension se font en général à l'âge de 65 ans. Par conséquent, le SPMT a commencé, depuis 2010, à remplacer ses départs à la pension.

Ci-dessous, trois représentations graphiques différentes de la situation des CP-MT au sein du SPMT.

La Figure 9. reprend par âge et par sexe la population des CP-MT.

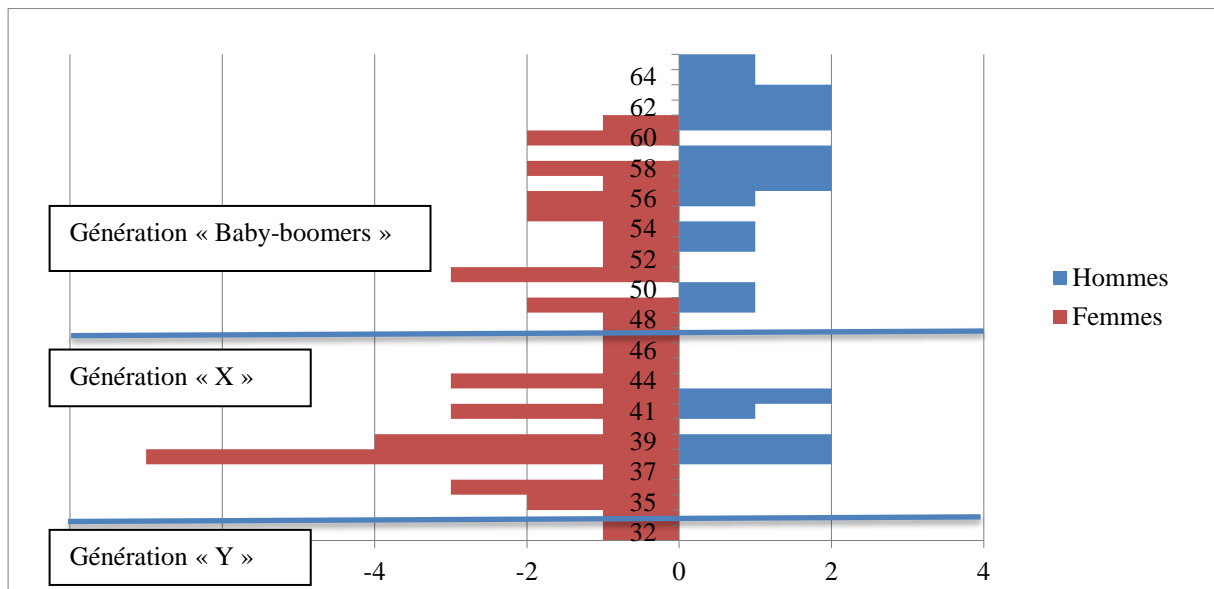


Figure 9. Pyramide des âges des CP-MT du SPMT représentée par âge (Source : SPMT)

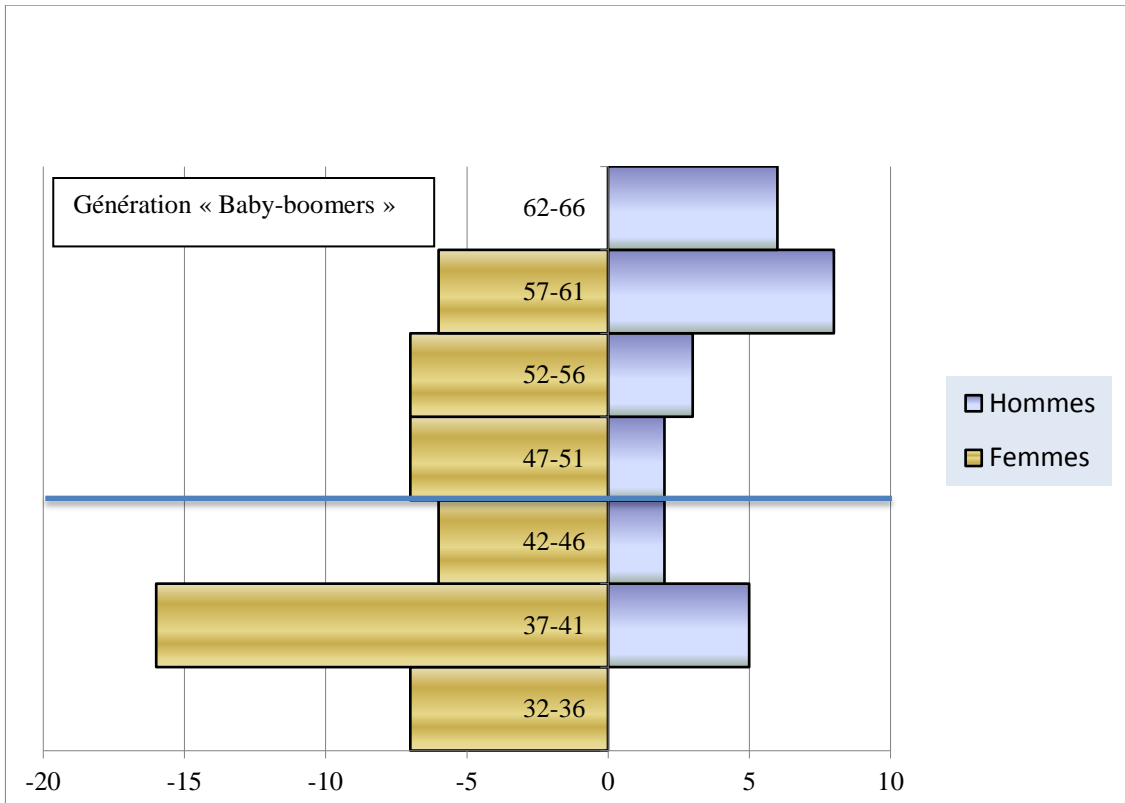


Figure 10. Pyramide des âges des CP-MT du SPMT représentée par tranche de 5 ans (Source : SPMT)

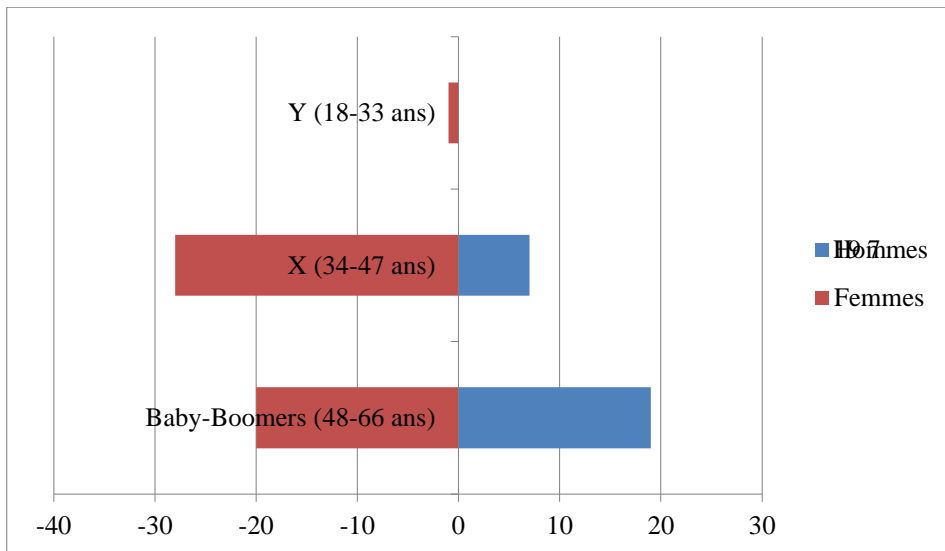


Figure 11. Pyramide des âges des CP-MT du SPMT représentée par génération (Source : SPMT)

Les graphiques ci-dessus indiquent que pour cette fin d'année 2012, le SPMT connaîtra un premier départ à la pension. Maintenant, si on considère la perspective à court et moyen terme, à partir de 2013 et dans les cinq années qui suivent (2013-2018), un total de 5 effectifs atteindra l'âge légal de la pension. La situation à plus long terme (2019-2023), à dix ans, indique que le SPMT connaîtra un départ supplémentaire de 14 effectifs. Ce qui porte le total de départ dans les 10 prochaines années à 19 effectifs, ce qui représente 25% de l'effectif actuel maintenu.

Les défis

Les raisons qui incitent le SPMT à considérer une politique RH durable afin d'assurer à la fois le maintien de son effectif et d'attirer les ressources nécessaires et de continuer à fournir un service de qualité à ses affiliés sont reprises ci-après :

- A court et moyen terme : parmi les cinq CP-MT qui seront à **remplacer**, trois postes de direction seront à pourvoir.
- Au terme de chaque année civile et dans une perspective à court et à moyen terme, notre politique de développement et de croissance nécessite l'**embauche** d'environ un à deux nouveaux postes supplémentaires de CP-MT afin de répondre à cette expansion.
- A court et moyen terme, le SPMT doit **garder** son effectif de CP-MT stable pour assurer la continuité du service auprès de ses affiliés et maintenir cette stabilité afin de construire une relation de confiance bâtie sur le long terme.
- A plus long terme, **attirer** suffisamment de candidats CP-MT afin de remplacer les quatorze effectifs arrivés à l'âge de la pension.

Dans le secteur des SEPPT et dans le contexte économique actuel, un des leviers d'attractivité de l'entreprise est la marque employeur. Le chapitre suivant est consacré à l'analyse des contenus d'interviews afin d'apporter des pistes en vue de favoriser l'attraction et la fidélisation des talents au sein de l'entreprise.

Chapitre 8 : Analyse du contenu

Ce chapitre est consacré à la description de la méthode d'analyse de contenu, à l'interprétation et à la synthèse des résultats. L'analyse du contenu se fait par thèmes abordés et par répondants.

La méthode

Première phase

L'analyse des interviews se fait à l'aide de grilles d'analyse dans lesquelles chaque extrait d'interview pertinent est repris dans le champ 'Verbatim'. A partir de ce verbatim, des mots clés (extrait ou synonyme) sont mis en évidence afin de déterminer la composante (caractéristique) exprimée (les composantes des thèmes sont reprises dans le dictionnaire des thèmes en annexe 2), cette composante est également identifiée dans son contexte et classée en tant que pôle d'attraction (élément positif) ou pôle de répulsion (élément négatif).

Concernant les thèmes suivants : la notoriété, les moyens de communication utilisés pour la recherche d'emploi, le recrutement, l'intégration et la satisfaction, premièrement, ils sont identifiés (perception, vécu) et, deuxièmement, ils sont justifiés par une composante du dictionnaire des thèmes en fonction de la pertinence du contenu.

Deuxième phase

La consolidation des données se fait à l'aide d'un tableau récapitulatif par question reprenant toutes les composantes citées positivement et négativement. Ce tableau récapitulatif permet d'établir des chiffres comme le nombre de fois qu'un critère est cité et reprend également des renseignements tels que l'âge, le sexe, l'expérience, le statut et le lieu de travail. Les huit premières interviews réalisées (n°30 à 37) n'abordent pas tous les thèmes car le questionnaire a évolué (première version du guide d'entretien) ; par conséquent, pour certains thèmes les statistiques se basent sur 29 répondants au lieu de 37.

Les résultats

Question 1 : L'attraction

Cette question tente de déterminer les **points positifs de l'employeur**, de connaître les raisons et les motivations dans le choix de l'entreprise. Quels sont les thèmes et les critères qui influencent le plus la décision de vouloir travailler au SPMT ?

Le tableau 3. ci-dessous reprend **les thèmes** les plus souvent évoqués par les répondants :

Tableau 3. – Thèmes évoqués à la question 1

Classement	Thèmes	Nombre de fois évoqué	En %
1	Job et contenu du travail	25	68%
2	Conditions de travail	25	68%
3	Management	6	16%
4	Valeurs, culture d'entreprise et image sociale	4	11%
5	Package salarial compétitif	2	5%
6	Sécurité de l'emploi et perspectives d'avenir	1	3%

On constate que deux thèmes sont ex aequo « Job et contenu du travail » et « Conditions de travail », suivi du « Management » et des « Valeurs, culture d'entreprise et image sociale ». Le « Package salarial » et la « Sécurité de l'emploi et perspectives d'avenir » sont loin derrière et n'atteignent pas 10% des thèmes évoqués.

Parmi ces thèmes évoqués, quelles sont **les composantes (critères)** les plus souvent citées ? 84 critères ont été identifiés, parmi ceux-ci, 74 (88%) sont considérés comme positifs et 10 (12%) comme négatifs. Le tableau 4. ci-dessous reprend le classement des critères les plus souvent cités.

Tableau 4 – Critères évoqués à la question 1

Classement	Composantes (critères)	Nombre de fois évoqué	En %
1	L'intérêt des fonctions	12	32%
2	La situation géographique	11	30%
2	Les moyens de recrutement	11	30%
3	L'ambiance de travail	7	19%
3	Les conditions de travail	7	19%
3	L'équilibre travail/vie privée	7	19%
4	Les relations professionnelles	6	16%
5	Les services proposés	5	14%
5	La structure hiérarchique	5	14%
6	Les opportunités de formation	3	8%

Les autres critères cités et non repris dans ce tableau sont moins significatifs (inférieurs à 5%) et consultables dans les grilles d'analyse reprises en Annexe 5.

Les critères négatifs sont identifiés sur 4 répondants dont 2 sont à prendre en considération. Les aspects négatifs relevés évoquent une insatisfaction présente chez les sujets. Les thèmes abordés sont le « Job et contenu » et le « Management ». Ces sujets devront faire l'objet d'un suivi particulier afin de déterminer plus précisément les causes exactes du mécontentement.

Question 2 : La notoriété et les canaux de communication

Cette question permet de mettre en évidence les moyens de communication les plus utilisés par les CP-MT dans la recherche d'emploi. Elle précise également si le répondant connaissait le SPMT au moment de sa recherche d'emploi. Le tableau 5. reprend les réponses de 29 interviewés car cette question n'a pas été posée dans la première version du questionnaire.

Tableau 5. – La notoriété évoquée à la question 2

Connaissance du SPMT	Réponses
Oui	11
Plus ou moins	7
Non	11

Cela signifie que 18 sujets sur 29 (60%) connaissaient le SPMT avant de postuler et que le solde de 11 personnes (30%) ne connaissait pas du tout le SPMT.

Concernant les moyens de communication utilisés durant la recherche d'emploi, plusieurs pistes ont été relevées et reprises dans le tableau 6.

Tableau 6. – Canaux de communication évoqués à la question 2

Moyens de communication	Nombre de fois cité	En %
Spontanée	13	35%
Confrère/Consœur	12	32%
Relationnel (bouche à oreille, parents)	6	16%
Stages	4	11%
Université (Professeur, Maître de stage)	3	8%
Journal du médecin	3	8%
Site internet (SPMT, Journal du médecin)	3	8%
Autres (expertises)	1	3%

On constate un élément important parmi ce classement. Le moyen de communication le plus utilisé est **le réseau professionnel** des médecins. Dans les interviews, on remarque que des contacts sont pris généralement entre confrères avant même de poser sa candidature spontanée. Si on tient compte du moyen « Relationnel » en plus du moyen « Confrère/consœur », les relations professionnelles sont sans conteste le moyen le plus utilisé par cette profession.

Question 3 : Le recrutement

La phase de recrutement est une étape très importante à ne pas négliger et qui peut être capitale et souvent décisive dans le choix du candidat. Cette question permet de donner une indication sur la perception du candidat par rapport à son entretien d'embauche et son engagement.

Tableau 7. – Le recrutement évoqué à la question 3

Vécu du recrutement	Nombre de fois cité	En %
Très bien, sans aucun souci	11	38%
Très vite	9	31%
Bien, mais...	4	14%
Bien sans plus (normal)	3	10%
Autres (fusion)	1	3%
Très mal	0	0%

En général, la phase du recrutement est bien appréciée et surtout perçue de manière **très rapide et sans problème**. Cela est peut-être dû au manque de CP-MT disponibles sur le marché de l'emploi qui se manifeste par un processus de recrutement très court et très rapide. Peut-être sommes-nous contraints à engager très vite le premier candidat qui se présente ?

Question 4 : L'intégration

L'accueil et l'assimilation dans l'équipe en place sont des étapes importantes dans le processus d'intégration du nouveau collaborateur. Cette question complète la précédente en donnant une indication sur **l'opinion** du nouvel employé par rapport à la réalité interne de l'entreprise et **par rapport à la promesse** qui lui a été faite lors de l'embauche. Ci-après, vous trouverez le tableau 8. reprenant les impressions et le vécu de chacun.

Tableau 8. – L'intégration évoquée à la question 4

Vécu de l'intégration	Nombre de fois cité	En %
Très bien, sans aucun souci	19	66%
Bien sans plus (normal)	4	14%
Bien, mais...	3	10%
Très mal	0	0%
Très vite	0	0%
Autres	0	0%

En général, l'intégration est bien vécue et respecte les promesses faites lors de l'entretien d'embauche.

Question 5 : La satisfaction

Recommenceriez-vous cette expérience professionnelle ? La question par excellence permettant de déterminer la satisfaction et la fidélisation de l'employé. Dans le cas contraire, cela permet d'identifier des pistes d'amélioration « oui, mais... ». Voici les résultats recensés.

Tableau 9. – La satisfaction évoquée à la question 5

Satisfaction	Nombre de fois cité	En %
Oui	30	81%
Oui, mais ...	5	14%
Non	1	3%

Le tableau 10. suivant reprend les thèmes liés aux raisons de satisfaction des sujets ayant répondu « Oui » à la question.

Tableau 10 – Thèmes de la satisfaction évoqués à la question 5

Classement	Thèmes	Nombre de fois évoqué	En %
1	Conditions de travail	10	27%
2	Job et contenu du travail	7	19%
3	Management	2	5%
3	Package salarial compétitif	2	5%

Contrairement au classement des thèmes ressortis à la question 1, on constate que ce sont toujours les deux mêmes thèmes qui dominent, mais cette fois les « Conditions de travail » l'emportent sur le « Job et contenu du travail ». Pour plus de précisions, voyons dans le tableau qui suit, quels sont les critères importants qui sous-tendent ces deux thèmes.

Tableau 11. – Critères de la satisfaction évoqués à la question 5

Classement	Composantes (critères)	Nombre de fois évoqué	En %
1	L'intérêt des fonctions	6	16%
2	Les conditions de travail	5	14%
3	Les relations professionnelles	3	8%
4	L'ambiance de travail	2	5%
4	Les services proposés	2	5%
4	La rémunération	2	5%
4	L'équilibre travail/vie privée	2	5%

Les autres critères cités et non repris dans ce tableau sont moins significatifs (inférieurs à 5%) et consultables dans les grilles d'analyse reprises en Annexe 5.

26 critères ont été identifiés, parmi ceux-ci, 22 (85%) sont considérés comme positifs et 4 (15%) comme négatifs.

Dans le classement des quatre critères importants de satisfaction, la composante « L'intérêt des fonctions » garde la première place comme à la question 1, ensuite on retrouve de la seconde à la quatrième place quatre composantes du thème « Conditions de travail ».

Concernant les sujets qui ont répondu « Oui, mais... », il semble que les critères à améliorer sont l' « intérêt des fonctions », la « diversité des tâches », les « relations professionnelles », les « services proposés » et la « structure hiérarchique ».

Un seul sujet émet trois critères d'insatisfaction, le premier concerne la « situation géographique de l'entreprise », le second la « structure hiérarchique » et le troisième le « leadership ».

Question 6 : La fidélisation

Cette question permet de déterminer les liens qui retiennent et fidélisent un employé à son employeur. Six thèmes ont été identifiés et sont repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau 12. – Thèmes évoqués à la question 6

Classement	Thèmes	Nombre de fois évoqué	En %
1	Conditions de travail	30	81%
2	Job et contenu du travail	18	49%
3	Valeurs, culture d'entreprise et image sociale	7	19%
4	Management	5	14%
5	Package salarial compétitif	4	11%
6	Sécurité de l'emploi et perspectives d'avenir	3	8%

On retrouve toujours bien les deux thèmes principaux relevés à la question 1 et à la question 5, mais cette fois le thème « Conditions de travail » se différencie nettement du second « Job et contenu du travail ». 89 critères ont été identifiés, parmi ceux-ci, 79 (89%) sont considérés comme positifs et 10 (11%) comme négatifs. Le tableau 13. ci-dessous reprend le classement des critères les plus souvent cités.

Tableau 13. – Critères évoqués à la question 6

Classement	Composantes (critères)	Nombre de fois évoqué	En %
1	Les relations professionnelles	22	59%
2	L'intérêt des fonctions	14	38%
3	Les conditions de travail	9	24%
4	Les services proposés	7	19%
5	L'ambiance de travail	6	16%
6	La situation géographique	4	11%
6	La qualité du management	4	11%
6	La loyauté	4	11%
6	La rémunération	4	11%
7	L'autonomie	3	8%

Les autres critères cités et non repris dans ce tableau sont moins significatifs (inférieurs à 5%) et consultables dans les grilles d'analyse reprises en Annexe 5.

La composante « Relations professionnelles » appartient au thème « Conditions de travail », elle se démarque nettement confirmant ainsi **les liens** qui se tissent entre le CP-MT et la paire « travailleurs – entreprises clientes ». Ces liens s'établissent sur base d'une relation de confiance mutuelle développée sur le long terme. Ces **relations professionnelles** sont très importantes à un tel point que parfois le CP-MT ressent plus d'appartenance à l'entreprise cliente qu'au SPMT.

Question 7 : Les choses importantes du quotidien

La question permet de vérifier et de recouper les composantes importantes par rapport aux raisons et critères d'attraction dans le choix de l'employeur. Six thèmes ont été identifiés et sont repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau 14. – Thèmes évoqués à la question 7

Classement	Thèmes	Nombre de fois évoqué	En %
1	Job et contenu du travail	25	68%
2	Conditions de travail	21	57%
3	Valeurs, culture d'entreprise et image sociale	3	8%
4	Management	2	5%
5	Package salarial compétitif	1	3%
5	Sécurité de l'emploi et perspectives d'avenir	1	3%

On retrouve toujours bien les deux thèmes principaux relevés à la question 1 et à la question 5. Les deux thèmes se tiennent de nouveau dans les mêmes proportions comparables à la question. 73 critères ont été identifiés, parmi ceux-ci, 63 (86%) sont considérés comme positifs et 10 (14%) comme négatifs. Le tableau 15. ci-dessous reprend le classement des critères les plus souvent cités.

Tableau 15. – Critères évoqués à la question 7

Classement	Composantes (critères)	Nombre de fois évoqué	En %
1	L'intérêt des fonctions	21	57%
2	Les conditions de travail	17	46%
3	Les services proposés	8	22%
4	Les relations professionnelles	6	16%
5	L'ambiance de travail	5	14%
6	L'indépendance, l'éthique, le secret médical	4	11%
7	La variété des tâches	3	8%
8	L'autonomie	2	5%

Les autres critères cités et non repris dans ce tableau sont moins significatifs (inférieurs à 5%) et consultables dans les grilles d'analyse reprises en Annexe 5.

Question 8 : Les choses qui déplaisent

Cette question permet de mettre l'accent sur les points négatifs, les choses qui déplaisent dans la fonction au quotidien. Cinq thèmes ont été identifiés et sont repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau 16. – Thèmes évoqués à la question 8

Classement	Thèmes	Nombre de fois évoqué	En %
1	Conditions de travail	21	57%
2	Job et contenu du travail	19	51%
3	Management	11	30%
4	Valeurs, culture d'entreprise et image sociale	10	27%
5	Package salarial compétitif	3	8%

On retrouve quatre thèmes principaux sur six. Les deux premiers thèmes se tiennent de nouveau. Les « Conditions de travail » reprennent légèrement la tête du classement suivies du thème « Job et contenu du travail ». Les deux autres thèmes qui ressortent sont le « Management » et les « Valeurs, culture d'entreprise et image sociale » avec un poids similaire. 78 critères ont été identifiés, parmi ceux-ci, 5 (6%) sont considérés comme positifs et 73 (94%) comme négatifs. Le tableau 17. ci-dessous reprend le classement des critères les plus souvent cités.

Tableau 17. – Critères évoqués à la question 8

Classement	Composantes (critères)	Nombre de fois évoqué	En %
1	Les conditions de travail	16	43%
2	Les services proposés	11	30%
3	La qualité du management	9	24%
3	L'indépendance, l'éthique, le secret médical	9	24%
4	L'intérêt des fonctions	7	19%
5	Les relations professionnelles	5	14%
5	Les capacités d'innovation	5	14%
6	L'équité sociale	3	8%

Les autres critères cités et non repris dans ce tableau sont moins significatifs (inférieurs à 5%) et consultables dans les grilles d'analyse reprises en Annexe 5.

Le critère « conditions de travail » reflète une inquiétude sur les cadences et le manque de temps à consacrer aux missions qui incombent au CP-MT. Le second critère relève une constatation de la diminution de la qualité des services proposés et une augmentation de la pression commerciale exercée par les services concurrents et les entreprises affiliées. La troisième place est occupée par deux critères, premièrement, la « qualité du management » évoque un manque de soutien, de présence et de considération de la part des managers dans les moments importants et deuxièmement, l'« indépendance, l'éthique, le secret médical » qui sont parfois remis en question pour des raisons et des enjeux commerciaux. Par conséquent, le critère « intérêt des fonctions » perd de son sens et détériore les « relations professionnelles » avec certaines entreprises. La bonne réaction serait de réagir face à cette problématique mais l'inertie au changement alimente le critère des « capacités d'innovation ».

Question 9 : Les améliorations

Cette question permet de lever et d'apporter des pistes d'amélioration à certaines frustrations. Six thèmes ont été identifiés et sont repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau 18. – Thèmes évoqués à la question 9

Classement	Thèmes	Nombre de fois évoqué	En %
1	Job et contenu du travail	12	41%
2	Conditions de travail	9	31%
3	Management	6	21%
4	Valeurs, culture d'entreprise et image sociale	1	3%
4	Package salarial compétitif	1	3%
4	Sécurité de l'emploi et perspectives d'avenir	1	3%

On retrouve les trois mêmes thèmes identifiés à la question précédente traitant des choses déplaisantes. 34 critères ont été identifiés, parmi ceux-ci, 18 (53%) sont considérés comme positifs et 16 (47%) comme négatifs. Le tableau 19. ci-dessous reprend le classement des critères les plus souvent cités.

Tableau 19. – Critères évoqués à la question 9

Classement	Composantes (critères)	Nombre de fois évoqué	En %
1	Les conditions de travail	8	28%
2	L'intérêt des fonctions	7	24%
3	Les services proposés	6	21%
4	La qualité du management	4	14%
5	La structure hiérarchique	2	7%

Les autres critères cités et non repris dans ce tableau sont moins significatifs (inférieurs à 5%) et consultables dans les grilles d'analyse reprises en Annexe 5.

Les critères évoqués sont également identiques à la question précédente mis à part le critère des « services proposés » qui a pris la troisième place en remplaçant la « qualité du management ».

Question 10 : L'utilité

Cette question permet de mesurer la motivation personnelle et le sens accordé à la fonction de CP-MT. Quatre thèmes ont été identifiés et sont repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau 20. – Thèmes évoqués à la question 10

Classement	Thèmes	Nombre de fois évoqué	En %
1	Job et contenu du travail	27	93%
2	Conditions de travail	2	7%
3	Management	1	3%
4	Valeurs, culture d'entreprise et image sociale	1	3%

On retrouve quatre thèmes principaux sur six. Un seul thème est dominant. Les critères relevés confirment bien la motivation et l'importance du métier de CP-MT. 35 critères ont été identifiés, parmi ceux-ci, 29 (83%) sont considérés comme positifs et 6 (94%) comme négatifs. Le tableau 21. ci-dessous reprend le classement des critères les plus souvent cités.

Tableau 21. – Critères évoqués à la question 10

Classement	Composantes (critères)	Nombre de fois évoqué	En %
1	L'intérêt des fonctions	25	86%
2	Les services proposés	6	21%
3	Les relations professionnelles	2	7%

Les autres critères cités et non repris dans ce tableau sont moins significatifs (inférieurs à 5%) et consultables dans les grilles d'analyse reprises en Annexe 5.

Ce classement confirme l'intérêt du contenu et de la signification du travail du CP-MT. Les responsabilités, le progrès et les contacts humains sont identifiés comme des facteurs importants à l'épanouissement du médecin.

Question 11 : La reconnaissance

Cette question permet de déterminer les facteurs qui donnent un sentiment d'avancement et de progression. Quatre thèmes ont été identifiés et sont repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau 22. – Thèmes évoqués à la question 11

Classement	Thèmes	Nombre de fois évoqué	En %
1	Job et contenu du travail	25	86%
2	Conditions de travail	9	31%
3	Management	4	14%
4	Valeurs, culture d'entreprise et image sociale	1	3%

On retrouve quatre thèmes principaux sur six. Trois thèmes sont bien représentés avec une nette dominance pour « Job et contenu du travail ». Les critères relevés confirment bien l'importance de « l'intérêt des fonctions » du métier de CP-MT. 42 critères ont été identifiés, parmi ceux-ci, 29 (69%) sont considérés comme positifs et 13 (31%) comme négatifs. Le tableau 23. ci-dessous reprend le classement des critères les plus souvent cités.

Tableau 23. – Critères évoqués à la question 11

Classement	Composantes (critères)	Nombre de fois évoqué	En %
1	L'intérêt des fonctions	25	86%
2	Les conditions de travail	5	17%
3	Les relations professionnelles	4	14%
4	Les services proposés	3	10%
4	La qualité du management	3	10%

Les autres critères cités et non repris dans ce tableau sont moins significatifs (inférieurs à 5%) et consultables dans les grilles d'analyse reprises en Annexe 5.

Ce classement indique que la reconnaissance vient essentiellement de « l'intérêt des fonctions », c'est-à-dire par le travail quotidien des CP-MT vis-à-vis des travailleurs examinés et par les projets et avancées faits chez les employeurs affiliés. La reconnaissance vient essentiellement des bonnes relations entretenues entre les travailleurs, les employeurs et le CP-MT. La reconnaissance du « management » est très rare et quand elle a lieu, c'est uniquement lorsque les choses ne fonctionnent pas correctement.

Question 12 : Les raisons de départ

Cette question consiste à faire ressortir les critères inacceptables susceptibles d'occasionner un départ. Six thèmes ont été identifiés et sont repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau 24. – Thèmes évoqués à la question 12

Classement	Thèmes	Nombre de fois évoqué	En %
1	Conditions de travail	22	59%
2	Job et contenu du travail	15	41%
3	Package salarial compétitif	12	32%
4	Management	6	16%
4	Valeurs, culture d'entreprise et image sociale	6	16%
5	Sécurité de l'emploi et perspectives d'avenir	2	5%

On retrouve toujours bien les deux thèmes principaux relevés à la question 1 (Attraction) et à la question 5 (Satisfaction). 73 critères ont été identifiés, parmi ceux-ci, 34 (47%) sont considérés comme positifs et 39 (53%) comme négatifs. Le tableau 25. ci-dessous reprend le classement des critères les plus souvent cités.

Tableau 25. – Critères évoqués à la question 12

Classement	Composantes (critères)	Nombre de fois évoqué	En %
1	Les conditions de travail	16	43%
2	La rémunération	11	30%
3	L'intérêt des fonctions	9	24%
4	La qualité du management	5	14%
4	Les relations professionnelles	5	14%
5	Les valeurs de l'entreprise	4	11%
6	La situation géographique de l'entreprise	3	8%

Les autres critères cités et non repris dans ce tableau sont moins significatifs (inférieurs à 5%) et consultables dans les grilles d'analyse reprises en Annexe 5.

Ce classement permet de dire que des départs seraient envisageables à condition de maintenir ou d'améliorer les conditions de travail et d'offrir une rémunération significative. Bien entendu, le sens du métier est toujours bien présent ainsi que les relations professionnelles qui sont parfois difficiles à quitter. Le facteur proximité est également très important bien qu'il ne soit cité que très peu mais on le retrouve avec plus de poids dans les facteurs d'attraction.

Question 13 : L'inacceptable

Cette question permet de dégager les points négatifs et inacceptables vécus par une première expérience de changement de SEPPT. Quatre thèmes ont été identifiés et sont repris dans le tableau ci-dessous.

Tableau 26. – Thèmes évoqués à la question 13

Classement	Thèmes	Nombre de fois évoqué	En %
1	Conditions de travail	7	19%
2	Job et contenu du travail	4	11%
3	Management	3	8%
4	Valeurs, culture d'entreprise et image sociale	2	5%

On retrouve quatre thèmes principaux sur six. Le classement correspond à celui exprimé par les questions 8 (les choses qui déplaisent), 9 (les améliorations), 10 (l'utilité), 11 (la reconnaissance) et 12 (les raisons de départs). 19 critères ont été identifiés, parmi ceux-ci, 1 (5%) est considéré comme positif et 18 (95%) comme négatifs. Le tableau 27. ci-dessous reprend le classement des critères les plus souvent cités.

Tableau 27. – Critères évoqués à la question 13

Classement	Composantes (critères)	Nombre de fois évoqué	En %
1	Les conditions de travail	5	14%
2	La qualité du management	3	8%
3	L'intérêt des fonctions	2	5%

Les autres critères cités et non repris dans ce tableau sont moins significatifs (inférieurs à 5%) et consultables dans les grilles d'analyse reprises en Annexe 5.

Les raisons évoquées par les sujets ayant déjà vécu cette expérience indiquent que des conditions de travail inacceptables (cadence énorme, diminution des contacts humains), un management inadapté (manque de respect, objectifs démesurés) et une diminution voire une perte de signification du métier poussent les CP-MT à quitter leur entreprise.

Les pistes de réflexion

Les résultats de la section permettent de poser certains constats importants. Les thèmes qui ressortent pour chaque question sont relativement similaires. Ce qui donne de la précision à cette analyse ce sont les composantes, aussi appelés critères, qui émergent de l'analyse. Ces critères ont été classés dans un tableau pour chaque question.

Ce qui permet de tirer les enseignements suivants :

Les candidats qui postulent au SPMT recherchent un SEPPT qui respecte certains principes de qualité afin d'exercer leur profession dans d'excellentes conditions. Afin de garantir ces conditions, le CP-MT utilise **son réseau professionnel** afin de s'assurer auprès de confrères quelles sont les conditions de travail. Le cas contraire est également pratiqué, c'est-à-dire que dès qu'un poste est vacant, les médecins collaborateurs en parlent autour d'eux à leur connaissance. C'est d'ailleurs le principal vecteur de communication utilisé dans le processus de recherche d'emploi. La **proximité** est également un facteur important (proche de son domicile et proche de ses affiliés).

La notoriété n'est pas suffisante et les personnes qui nous connaissent pensent que le SPMT ne possède que des entreprises du secteur public. C'est la raison pour laquelle **nos conditions de travail** sont appréciées (respect de la qualité). Étant donné la rareté du CP-MT, il est important de développer davantage les **relations entre les universités** qui dispensent les cours de spécialisation et d'offrir la possibilité d'engager des candidats stagiaires afin de leur **permettre de se former et de faire leurs stages rémunérés**. Toujours dans le but de développer les relations, il est important de **participer à des journées d'études spécifiques** à la profession du CP-MT (colloques, séminaires).

Le processus de recrutement et d'intégration est **très bien perçu et très rapide**. Peut-être ne faudrait-il pas recruter toute l'année afin de constituer une base de données de candidatures et de rechercher de manière plus proactive que de simplement atteindre une candidature.

La satisfaction est très élevée, elle est due essentiellement à la signification du métier, d'excellentes **conditions de travail** et des bonnes **relations professionnelles**.

Les relations professionnelles sont très importantes car elles interviennent dans **la satisfaction** du CP-MT et deviennent la composante principale dans **la fidélisation** du CP-MT. Le danger peut arriver avec le départ d'une entreprise lors d'un marché public, les liens étant tellement solides que le CP-MT risque de suivre l'entreprise qui s'affilie dans un autre SEPPT.

Globalement, les composantes principales d'attraction et de fidélisation qui ressortent à chaque question sont :

- L'intérêt des fonctions
- Les conditions de travail
- Les relations professionnelles

A cela s'ajoute en fonction de la question posée, d'autres composantes comme :

- Les services proposés
- La qualité du management

La principale cause de départ est due aux mauvaises conditions de travail. Elle est suivie de la perte de l'intérêt des fonctions et d'une piètre qualité du management.

Les nouvelles perspectives

Ce mémoire constitue une première étape dans la mise en place de quelques pratiques RH au sein du SPMT. Les attentes des sujets interrogés étant bien déterminées, il serait intéressant de croiser les résultats de notre étude avec une analyse psychosociale des risques réalisée en interne par nos équipes de psychologues afin de prendre en considération la totalité des employés du SPMT. Cette étude permettra de nous renseigner sur l'image sociale de l'entreprise (climat, culture d'entreprise) et de compléter l'approche faite dans ce mémoire.

Dans le cadre d'un projet de rapprochement entre le SPMT et ARISTA, des groupes de projet seront mis en place début septembre et aborderont, entre autres et pour ce qui concerne le groupe RH, une réflexion sur l'analyse des emplois actuels et futurs, la redéfinition des fonctions et l'identification des attentes des employés. Ce travail servira d'appui à l'amélioration et à la mise en place d'une marque employeur.

Conclusion générale

Dans l'environnement actuel, il est primordial de se différencier sur le marché des SEPPT afin de maintenir la stabilité et d'attirer de nouvelles ressources. Le levier d'attraction et de fidélisation sur lequel le SPMT peut s'appuyer est sans conteste la pratique de l'employer branding ou de la marque employeur. Le choix de la marque employeur permet de se différencier des employeurs de second choix.

L'approche théorique combinée à une étude de terrain a permis d'établir une liste de critères spécifiques des attentes de la profession de Conseiller en Prévention – Médecin du Travail. Certains processus internes ont également fait l'objet d'une analyse afin d'identifier les atouts et les faiblesses. Cette première phase constitue une étape importante dans la construction d'une marque employeur. Les critères principaux qui ressortent de l'analyse sont les fondements qui serviront à la fidélisation.

Pour construire une marque employeur efficace, il est important d'asseoir cette pratique en priorité en interne et sur le long terme en identifiant les pôles d'attraction et en éliminant les pôles de répulsion dans une série de processus de gestion du capital humain. Parmi ces processus figure le recrutement qui est intimement lié à la fidélisation et à l'engagement des bonnes personnes mais avant cela une réflexion devra se faire sur l'analyse des emplois, la redéfinition des fonctions et des attentes des tous les employés.

La qualité du management est également un paramètre à prendre en compte car la pratique de la marque employeur place les managers au centre de toute stratégie de fidélisation. Le rôle du manager est, par le biais de formations adaptées, d'appliquer des pratiques efficaces afin de fidéliser ses équipes. Il devra tenir compte des différentes personnalités qui l'entourent et composer à la carte avec chaque collaborateur.

Si l'attraction de talents est un défi de taille, la fidélisation n'en est pas moindre, il faut être conscient que le succès d'une entreprise ne tient qu'à la qualité et à la volonté de ses collaborateurs.

Bibliographie

Rousseau A., Taskin L., Constantinidis C., Gras C. (2011), “ La collaboration multi-générationnelle ”, rapport de recherche, LLN : LSM, pp. 4–5.

Statbel. (2010). Structure de la population selon l'âge et le sexe : Pyramide des âges. Service Public Fédéral Economie, Statistics Belgium.

<http://statbel.fgov.be/fr/statistiques/chiffres/population/structure/agesexe/pyramide/>

Guillemard A.-M., Ansart P., Legrand M. & Messu M. (2004), *Quand la vie s'allonge*, Paris, L'Harmattan.

Perspectives de population 2010-2060, Décembre 2011, Bureau fédéral du Plan.

http://www.plan.be/admin/uploaded/201112190815510.bevpop2011_fr.pdf

Le Forem (2012), « Marché de l'emploi : Détection des métiers et fonctions critiques en 2011 », Juin 2012, p. 1.

ManpowerGroup, 7^{ème} Enquête sur la pénurie de talents, 2012.

IDEA Consult (2012), « La politique de recrutement et de rétention des entreprises en Belgique », Rapport final, mars 2012.

ManpowerGroup France, citations, <https://www.facebook.com/ManpowerGroupFR/timeline>

Thévenet M., Dejoux C., Marbot E., Normand E., Bender A-F. (2011), *Fonctions RH – Politiques, métiers et outils des ressources humaines*, 2^{ème} édition, Paris, Pearson, p. 207.

Thévenet M. (2007), *People et Management*, www.rhinfo.com.

Mirallès P. (2007), *Le Management des talents*, L'Harmattan, Paris.

<http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/talent/76465>

Le Petit Robert 2007.

Source : Evangile de Saint Matthieu, chapitre 25, versets 14 à 30 (Mt 25, 14-30).

Sennett R. (2010), *Ce que sait la main*, Paris, Albin Michel.

- Sloboda J. A., Davidson J. W., Howe M. J. A., Moore D. G. (1996), *The Role of Practice in the Development of Performing Musicians*, *British Journal of Psychology*, vol. 87, 1996, pp. 287-309.
- Sengupta K., Abdel-Hamid T. K. et Wassenhove L. N. V. (2008), « The experience trap », *Harvard Business Review* 86 (2), pp. 94-101.
- Mirallès P. (2007), « La gestion des Talents: Emergence d'un nouveau modèle de management ? », *Revue Management & Avenir* N°11, pp. 29-42.
- Cadin L., Guerin F., Pigeyre F. (2007), *Gestion des ressources humaines*, 3ème édition, Dunod, Paris.
- Ingham J. (2006), *Strategic HR Review*.
- Gladxell M. (2008), *Outliers – The Succes of story*, Penguin books, London.
- Roger A., Bouillet D. (2009), *Tous talentueux*, Eyrolles, Paris.
- Jackson & Schule (1990), p.235.
- Allegret A. (2008), *Management des Talents*, Cegos, Paris.
- Colvin, G. (2010). *Talent is overrated : What really separates world-class performers from everybody else*. New York, NY: Penguin Group (USA) Inc.
- Thévenet M. (2009), “L’hyperbole des talents”, in Peretti J.-M. (coord.), *Tous talentueux*, Editions d’organisations, Paris.
- O’Toole J., Lawler E.E. (2006), *The New American Worklace*, Palgrave Macmillan, New-York.
- Agnola S., Gysel C., Nouvel K., Thiery K. (2008), *Comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d’œuvre ?*, Mémoire, MBA RH, Université de Paris Dauphine.
- Cappelli P. (2008), *Talent on demand*, Boston.
- Trottier M., *La gestion des talents : nouveau concept ou intérêt renouvelé pour la gestion de la relève ?*, <http://www.releve.qc.ca/quebec/La-gestion-des-talents-nouveau.html>
- Morin D. (2007), « Pour mieux définir la notion », Source : Effectif, volume 10, n° 5, <http://www.affairesrh.ca/gestionnaires/solutions-gestion/fiche.aspx?p=432972>
- Collings D.G., Mellahi K. (2009), « Strategic talent management : A review and research agenda ». *Human resource management review*, 19, pp. 304-313.

Bourdeau J.-W., Ramstad P.-M. (2007), *Beyond HR – The new science of Human Capital*, Harvard Business School Press.

Murphy E.C. (2007), *Talent IQ*, Platinum Press.

Charan R., Drotter S., Noel J. (2001), *The leadership Pipeline*, San Fransisco, Jossey-Bass.

Kayle B., Jordan-Evans S. (2009), *Gardez les meilleurs*, ESF.

Chaminade B. (2010), *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*, Paris, 3^{ème} éd., Afnor.

Larkan K. (2008), *Winning The Talent War : the 8 essentials*, Marshall Cavendish Corp.

Minchington B. (2005), *The Employer Brand Institute*.

Backhaus K. K. et Tikoo S., « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, n°9, 2004.

Corporate Leadership Council, 2006.

Panczuk S. et Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Paris, Eyrolles – Edition d'organisation.

Liger Ph. (2007), *Le marketing des Ressources Humaines*, Paris, 2^{ème} éd., Dunod.

Miles S. et Mangold G. (2004), "A conceptualization of the employee branding process", in Harline M., Bejou D. (éd.), *Relationship Management : Linking Human Ressources to Marketing Performance*, Best Business Books, New York, p. 68.

Barrow S., Mosley R. (2005), *The Employer brand : Bringing the best of Brand Management to Poeples at Work*, West Sussex, Wiley.

Kapferer J.-N. (2009), *Les Marques : capital de l'entreprise*, Paris, Editions d'organisation, 4 éd., p. 19.

Rousseau (1989), extrait de son article fondateur.

Anderson et Thomas 1996 ; Nelson, Quick et Joplin 1991.

Knox S.S., Freeman C. (2006), "Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry"; *Journal of Marketing Management*, vol.22, n°7/8, pp. 695-716.

Vroom V.-H., *Work and motivation*, USA, John Wiley, 1964.

Aaker D. A., *Managing Brand Equity : Capitalizing on the Value of a Brand Name*, New-York, NY, The Free Press, 1991.

Lawler E.-E., *Talent : Making people your Competitive Advantage*, Jossey-Bass, 2008.

Randstad Award 2012, Etude consacrée à la qualité de la marque employeur des plus grandes entreprises en Belgique.

Roussel P., Wacheux F., *Management des ressources humaines, Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, 2005.

Enquête menée auprès des médecins belges du travail, septembre 2009, APBMT.

Randstad Award 2011 - Etude consacrée à la qualité de la marque employeur des plus grandes entreprises en Belgique.

Source : http://fr.wikipedia.org/wiki/M%C3%A9decine_du_travail_en_Belgique

Dr. Vanden R., Dr. Schleich E., Dr. Quaeghebeur L., (2012), L'évolution du rôle du médecin du travail – Evolutions nationales et internationales, APBMT .
<http://www.bbvag.be/page?orl=1&ssn=&lng=3&pge=3>