



LA FIDÉLISATION DES SALARIÉS DANS LE SECTEUR DES ÉNERGIES RENOUVELABLES

Comment la fonction RH peut-elle fidéliser les salariés de la génération Y et Z dans le secteur des énergies renouvelables ?

Gaëlle LOPES

Directrice de mémoire : Sylvie FISCHER

Licence Professionnelle Métiers de la Gestion des Ressources Humaines – Groupe
B - Université Paris 1 – Panthéon Sorbonne

Année universitaire 2022-2023

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier en premier lieu Madame Politis et Madame De Bernardi pour m'avoir permis d'intégrer ce cursus. De manière générale, je remercie l'ensemble du corps enseignant de la Licence Professionnelle Métiers de la Gestion des Ressources Humaines. Plus particulièrement Madame Fischer, que j'ai eu la chance d'avoir comme directrice de mémoire et qui a su respecter mon besoin d'autonomie tout en m'accompagnant lorsque j'en ressentais le besoin. Je n'aurais pas pu espérer meilleur choix. Je remercie également Madame Yala, qui par son approche méthodique et bienveillante, nous aura donné toutes les clés nécessaires à la réalisation de ce mémoire.

Je souhaite également remercier ma classe, LP06B, qui m'aura beaucoup apporté et permis d'évoluer dans un environnement bienveillant et motivé. Je remercie plus particulièrement Mademoiselle Jouve et Mademoiselle Rembert, pour leur soutien infaillible tout au long de l'année et leur implication dans nos travaux de groupe.

Je remercie également l'entreprise Akuo, entreprise où j'ai réalisé mon alternance, de m'avoir donné ma chance et le goût d'évoluer professionnellement à travers des entreprises qui œuvrent au développement durable. Un grand merci à l'équipe RH avec qui j'ai pris du plaisir à travailler. Je remercie particulièrement Madame Daugeard, responsable de l'administration du personnel en remplacement, pour son professionnalisme et sa pédagogie qui m'auront permis de monter en compétences. Merci également à toutes les personnes qui ont participé à la partie consacrée à l'enquête de terrain.

Enfin je tiens à remercier mes parents, Isabelle et Michel Lopes, pour avoir toujours cru en moi et m'avoir inculqué la force du travail. Merci également à mon conjoint, Verwaerde Adrien, pour son soutien depuis ma reprise d'études et son aide dans les tâches du quotidien afin de me libérer du temps pour la rédaction de ce mémoire.

Merci à toutes et à tous, ce mémoire n'aurait pas été ce qu'il est sans chacune de ces personnes.

GLOSSAIRE

Agrinergie : système de production d'électricité, au sein d'Akuo, basé sur le principe de synergie entre une activité agricole et la production d'électricité renouvelable.

AkuoCoop : plateforme d'investissement participatif lancée par Akuo, et qui permet de contribuer au financement de la transition énergétique.

Asset Management : au sein d'Akuo, métier d'exploitation et de maintenance de centrales électriques d'énergies renouvelables.

Baby-boomer : Personnes nées entre le milieu des années 1940 et le début des années 1960, qui correspond à une période de forte natalité appelée « baby boom ».

Bioénergie : énergie renouvelable qui est produite à partir de matière organique (biomasse).

Biogaz : gaz renouvelable produit à partir de la fermentation de matière organique.

Biomasse : la biomasse est une matière organique d'origine végétale utilisée dans le domaine de l'énergie. Elle peut également être d'origine animale, bactérienne ou fongique.

Écologisme : Mouvement social et ou politique qui prône la protection de l'environnement.

Eolien : énergie issue du vent à partir d'éolienne.

Géothermie : en énergie renouvelable, production d'électricité grâce à la chaleur de l'eau puisée dans la terre.

HR Officer : au sein d'Akuo, métier issu de la fonction des ressources humaines. Désigne principalement les métiers de l'administration du personnel.

Hydroélectricité : énergie électrique renouvelable issue de la conversion de l'énergie hydraulique en électricité.

Market : au sein d'Akuo, métier relatif au développement d'outils d'analyse des mécanismes de marché.

Marque employeur : Image liée à la réputation d'une entreprise. Celle-ci contribue à l'attractivité de l'entreprise et peut-être aussi bien interne qu'externe.

Millennials : Appellation anglaise des membres de la génération Y.

Opérateur de compétences : Groupement de branches professionnelles, compétent pour accompagner les entreprises dans leurs besoins en formations professionnelles ainsi que le financement.

Pulse Survey : Enquête composée de questions courtes à destination des salariés de l'entreprise dans l'optique de mesurer leur satisfaction, leur engagement ou d'identité des axes d'amélioration.

Sobriété énergétique : principe de diminution des consommations d'énergie par des changements de modes de vie de comportement.

Solutions : au sein d'Akuo, métier de solutions, de production et de stockage d'énergie solaire. Relatif aux structures solaires flottantes et aux tuiles solaires.

Stockage : en énergie renouvelable, principe de réserve de l'énergie pour une utilisation ultérieure. Le plus souvent via des batteries.

Talent : la définition varie selon chaque entreprise, sa culture, ou son mode de gestion. Chez Akuo, c'est l'ensemble des collaborateurs de la structure.

Tiers-lieu : Espace de travail partagé, situé en général en dehors des locaux de l'entreprise. Les tiers-lieux peuvent revêtir différentes formes, comme les espaces de coworking.

TABLE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS

ADEME : Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie.

APEC : Association Pour l'Emploi des Cadres.

DRH : Direction des Ressources Humaines.

ENR : Énergie Renouvelable.

FEDENE : Fédération des Services Énergie Environnement.

IPP : au sein d'Akuo, métier de développement, financement, construction et exploitation de centrales électriques d'énergies renouvelables.

OPCO : Opérateur de compétences.

RGPD : Règlement général sur la protection des données.

RPS : Risques psychosociaux.

SER : Syndicat des Énergies Renouvelables.

SOMMAIRE

REMERCIEMENTS.....	2
GLOSSAIRE.....	3
TABLE DES SIGLES ET DES ABRÉVIATIONS.....	5
RGPD : Règlement général sur la protection des données.	5
SOMMAIRE.....	6
INTRODUCTION.....	8
Partie 1 : Revue de littérature.....	9
A) Présentation du secteur des ENR et d'Akuo.....	10
1. Le secteur des énergies renouvelables.....	10
2. Akuo, producteur indépendant d'énergies renouvelables.....	12
B) Générations Y et Z, des besoins différents ? :.....	14
1. L'approche générationnelle, génération Y et Z :.....	14
2. Portrait de la génération Y.....	16
3. Portrait de la génération Z.....	18
C) La fidélisation, concept, enjeux et contexte.....	21
1. Le concept de fidélisation :	21
2. Les enjeux de la fidélisation :	23
a) Les enjeux RH de la fidélisation :	24
b) Accélération de la transition énergétique et sobriété	26
c) Le métier d'ingénieur en ENR, un métier en tension	29
D) Le constat actuel et les actions mises en place	32
1. De la crise sanitaire à aujourd'hui	32
a) Déploiement du télétravail.....	33
b) L'état d'esprit des collaborateurs et la quête de sens.....	34
c) Le collectif en entreprise	35
d) Aménagement, flexibilité et Flex office	36
2. Les actions mises en place comme levier d'engagement depuis la crise sanitaire.....	38
a) Les actions mises en place chez Akuo.....	38
b) les actions mises en place dans d'autres organisations.....	40
Partie 2 : Enquête de terrain.....	43
A. Méthodologie et échantillon de population sélectionné :	43
1. Entretiens plutôt que questionnaire, un choix imposé ?	44
2. La volonté de réaliser quand même la méthode quantitative	45
3. Présentation du panel sélectionné	46
4. Réalisation des grilles d'entretien	47
5. Réalisation du questionnaire	50
B. Les difficultés rencontrées :	50
1. Un manque de contact dans le secteur des ENR.....	51
2. Un manque de disponibilités : des entretiens décalés sans date de report.....	51
3. Réserve des interlocuteurs à indiquer leur identité.....	52
4. Des questions pas toujours bien comprises	53

C. Analyse des résultats :	53
1. Une conscience de l'état du marché	53
2. Une recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle	54
3. Le télétravail, atout indispensable de l'entreprise en période post crise sanitaire	55
4. Appétences pour la flexibilité	57
5. L'augmentation des difficultés psychologiques des collaborateurs	58
6. Des salariés qui s'interrogent	60
7. Un intérêt indéniable pour l'écologie et l'importance pour l'entreprise de porter ces valeurs	61
8. L'importance de la communication et des relations de travail	61
9. La relation avec le manager, au cœur de la fidélisation ?	63
10. Une notion de la fidélité différente en fonction des générations	65
11. L'envie de bouger	66
12. Partir pour mieux revenir ?	68
13. Analyse des résultats du questionnaire	70
Partie 3 : Préconisations	72
A. Développer la relation managériale et le Feedback :	73
1. Former les managers et la fonction RH :	74
2. Mettre en place des entretiens Feedback	77
B) Faire revenir d'anciens collaborateurs	79
C) Travailler sur la cohérence entre sa culture d'entreprise et le secteur des ENR	83
D) Développer une politique pour favoriser et encourager la mobilité	86
E) Mettre en place la semaine de 4 jours	91
Conclusion	95
BIBLIOGRAPHIE	99
SITOGRAFIE	100
ANNEXES	105

INTRODUCTION

La crise sanitaire a accéléré les transformations et les modes d'organisation du travail. Nous avons pu observer, à la suite du grand confinement, une remise en question de nos vies professionnelles qui s'est parfois traduite par des réorientations, des démissions et une envie de donner du sens à son métier. J'ai moi-même été parmi ces "démissionnaires" et c'est dans ce contexte que j'ai décidé d'entreprendre une réorientation, réorientation qui m'a conduite à réaliser la licence professionnelle « Métiers de la gestion des ressources humaines ». Étant en alternance au sein d'Akuo en tant que HR Officer, j'ai pu constater lors des premiers mois de mon arrivée une augmentation des départs des collaborateurs. J'ai donc souhaité analyser cette tendance.

L'étude DARES publiée en octobre 2022 estimait à 2,7 % le taux de démission en France au 1er trimestre 2022. Cette étude démontre que ce taux est « *au plus haut depuis la crise financière de 2008-2009* »¹. Chez Akuo, concernant la partie France, nous avons constaté 24 départs en juin 2022 et une quarantaine en septembre 2022 sur un effectif global d'environ 250 salariés. Cette constatation concerne des motifs de démission, de rupture conventionnelle et de fin de période d'essai anticipée. L'étude DARES ne précise pas l'âge des populations concernées mais chez Akuo l'âge moyen étant de 30 ans, ces "départs" concernent donc principalement les générations Y et Z.

Un autre bouleversement majeur m'a amené à la problématique de ce mémoire : la guerre en Ukraine et l'accélération de la transition énergétique qui en découle. Cet enjeu, déjà écologique, est devenu une nécessité pour notre pays suite à la rupture de l'Europe avec le "gaz Russe". Ces questions, qu'elles soient d'ordre politique ou sociétal, marquent un besoin d'investir dans les énergies dites vertes et l'espoir de la disparition à terme des énergies fossiles.

¹ Dares, publication, « La France vit-elle une Grande démission » ?, 11 octobre 2022, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>

J'ai donc souhaité étudier les leviers d'engagement actuels, post crise sanitaire, et quelles actions mettre en place afin de fidéliser les collaborateurs de l'entreprise du secteur des énergies renouvelables. Souhait renforcé par le fait que mon entreprise actuelle, Akuo, est issue du secteur des ENR. De là est né le sujet de ce mémoire : la fidélisation des salariés dans le secteur des énergies renouvelables.

Ma problématique est donc : Comment la fonction RH peut-elle fidéliser les collaborateurs des générations Y et Z dans le secteur des énergies renouvelables ?

Afin de répondre à cette problématique, j'ai structuré mon mémoire en 3 parties qui sont les suivantes :

Une première partie qui abordera les concepts de notre problématique à travers une revue de littérature.

Une deuxième partie orientée sur l'enquête de terrain. Cette partie sera constituée d'une présentation de la méthodologie appliquée, des difficultés rencontrées et de l'analyse des résultats de cette enquête.

Une troisième partie sera consacrée aux préconisations dont la réflexion aura été développée grâce au rapprochement entre la revue de littérature et l'enquête de terrain.

Partie 1 : Revue de littérature

La rédaction de ce mémoire a nécessité une démarche méthodique constituée d'étapes. Nous aborderons ici l'étape de recherche et de réflexion autour de notre problématique.

Dans un premier temps, nous avons procédé à une sélection d'ouvrages et d'articles pertinents au regard de notre problématique et du contexte actuel. Cette étape a nécessité un travail d'attention afin de trouver des sources fiables et appropriées. Nous avons ensuite choisi d'organiser et de synthétiser les points clés, relevés dans les ouvrages et articles retenus, dans un tableau Excel. Nous avons également tenu à mettre à jour régulièrement les informations relatives aux points évoqués dans ce

mémoire, afin de tenir compte des possibles évolutions légales, sociales, et portant sur l'organisation du travail.

Ainsi, la première sous-partie présentée ici débutera par la présentation du secteur des énergies renouvelables ainsi que celle de l'entreprise Akuo. Nous étudierons également l'approche générationnelle et par conséquent les portraits des générations Y et Z. Nous évoquerons ensuite les enjeux de la fidélisation, notamment les enjeux pour la fonction RH, mais aussi les enjeux liés au contexte actuel d'accélération de la transition énergétique. Puis nous analyserons également les changements induits sur l'organisation du travail depuis la crise sanitaire. Enfin, nous explorerons les actions mises en place par Akuo ainsi que dans d'autres organisations.

A) Présentation du secteur des ENR et d'Akuo

La problématique de ce mémoire portant sur le secteur des énergies renouvelables, il convient dans un premier temps d'en dégager les principales notions. Ainsi, nous étudierons le secteur des ENR et ses caractéristiques afin d'appréhender au mieux notre terrain d'étude. Dans un second temps, nous nous pencherons sur l'entreprise Akuo, afin d'affiner notre analyse à travers un prisme plus concret.

1. Le secteur des énergies renouvelables

Le secteur des énergies renouvelables (ENR) est issu du champ de l'industrie et vise à produire de l'énergie à partir de sources naturelles déterminées comme renouvelables. Ainsi, les sources communément utilisées sont le soleil, le vent, l'eau, la biomasse et la géothermie. Le secteur des énergies renouvelables ne fait donc pas appel aux combustibles fossiles tels que le pétrole, le gaz et le charbon. Ce secteur a pour principale motivation de fournir de l'énergie en réduisant les émissions de gaz à effet de serre, et par conséquent de lutter contre le changement climatique en s'inscrivant sur la durée. Cette durabilité est induite par le fait que ces sources, comme le soleil par exemple, se renouvellent de façon cyclique. De ce fait,

le secteur des ENR s'appuie sur des ressources naturelles afin de produire de l'électricité, de la chaleur et du carburant, notamment en utilisant la biomasse pour ce dernier. Les technologies fréquemment développées par ce secteur sont les panneaux solaires, les éoliennes, les centrales hydroélectriques, les bioénergies et les géothermies.

On observe, ces dernières années, une croissance assez conséquente du secteur des ENR. En effet, selon les chiffres clés des énergies renouvelables du service des données et études statistiques (SDES) publiés en septembre 2022 ², l'évolution de la consommation primaire d'ENR a doublé en France entre 1990 et 2021. Ceci peut éventuellement s'expliquer par la prise de conscience collective et l'engagement des jeunes générations, Y et Z. Nous pouvons également supposer que, au vu de nos besoins croissant de technologie, les énergies fossiles sont épuisables et il devient nécessaire de se tourner vers des énergies dites vertes.

Ce secteur étant encore "jeune" car développé depuis plus ou moins une quinzaine d'années, le nombre de collaborateurs qualifiés est inférieur à la demande. Les structures issues de ce domaine d'activité ont donc tout intérêt à fidéliser les salariés déjà présents dans l'entreprise. Autre conséquence induite par le manque d'ancienneté du secteur des ENR, celui-ci emploie principalement des collaborateurs des générations Y et Z. Comme nous pouvons l'observer chez Akuo, par le biais d'une extraction du SIRH de fin septembre 2022 que nous n'avons pu partager par souci de confidentialité, la majorité des collaborateurs issus de ces générations quittent l'entreprise en moyenne entre 0 et 1 an après leur arrivée ou entre 2 et 4 ans après.

Ainsi, forts de ces observations, nous constatons aujourd'hui une demande croissante en énergies renouvelables et un développement de l'activité pour les entreprises issues du secteur. Comme nous l'avons évoqué, ce secteur étant relativement moderne, il convient de noter que les compétences requises pour ces emplois ne sont pas toujours disponibles sur le marché du travail. Ce qui signifie qu'il y a souvent un manque de profils ayant une expérience et des compétences

² Statistiques.developpement-durable.gouv, « Chiffres clés des énergies renouvelables », Septembre 2022
<https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/edition-numerique/chiffres-cles-energies-renouvelables-2022/pdf/chiffres-cles-des-energies-renouvelables-2022.pdf>

spécialisées dans ce domaine. Pour rester compétitives, les entreprises issues de ce secteur devront notamment passer par la fidélisation de leurs collaborateurs.

2. Akuo, producteur indépendant d'énergies renouvelables

Akuo a été créée en 2007 par ses deux fondateurs, Eric Scotto, actuel président et Patrice Lucas, directeur général de l'entreprise, qui avaient pour ambition de changer le monde. Aujourd'hui, Akuo est l'un des principaux producteurs indépendants d'énergies renouvelables. Akuo conçoit et exploite des installations de production d'électricité qui s'appuient sur des sources renouvelables avec un chiffre d'affaires consolidé de 233 millions d'euros. Akuo est présent dans une trentaine de pays et déploie des solutions d'énergies renouvelables à travers ces territoires. L'entreprise emploie environ 450 collaborateurs dans le monde, dont 61% en France et 39% à l'international³. La part des femmes dans l'organisation est estimée à 37% contre 63% d'hommes. La moyenne d'âge chez Akuo est de 30 ans, les générations présentes dans la structure sont principalement celles issues des générations Y et Z. A titre de comparaison, Boralex première entreprise de production d'énergie éolienne en France, serait constituée d'un effectif de 64% d'hommes et 36% de femmes, avec un âge moyen situé à 35 ans ⁴.

Le groupe est structuré en quatre activités : IPP, Asset Management, Solutions et Market. L'activité IPP comprend le développement, le financement, la construction et l'exploitation de centrales électriques d'énergies renouvelables. L'activité Asset Management se concentre sur l'exploitation et la maintenance de ces centrales. L'activité Solutions propose des solutions de production et de stockage d'énergie solaire, ainsi que des structures solaires flottantes et des tuiles solaires. L'activité Market développe des outils d'analyse des mécanismes de marché en collaboration avec ses clients et partenaires. Les principales sources renouvelables exploitées par Akuo sont le solaire, l'éolien, l'hydraulique, la biomasse et le stockage. En 2021, le groupe a annoncé l'arrêt de son activité de biomasse, dans le cadre de sa stratégie

³ Livret Akuo, Septembre 2022

⁴ Welcome to the jungle, <https://www.welcometothejungle.com/fr/companies/boralex>

de recentrage sur les énergies renouvelables telles que l'énergie solaire, l'éolien et le stockage.

Akuo a également développé le concept d'Agrinergie inspiré par l'agrivoltaïque. L'agrivoltaïque consiste à combiner la production d'électricité photovoltaïque et l'agriculture sur une même surface. Cette pratique permet de partager la lumière entre les panneaux solaires et les cultures situées en dessous. Plusieurs types de cultures, y compris la production de fruits, peuvent bénéficier de ce système. Ce qui est notamment le cas pour la culture de la vanille, qui nécessite de l'ombre. Akuo établit des partenariats avec des agriculteurs qui souhaitent adapter leurs méthodes à d'autres plus respectueuses de l'environnement. Cette approche offre des avantages réels pour la lutte contre les aléas climatiques, la sécurisation des revenus agricoles et l'accès au foncier.

En parallèle de ses activités principales, Akuo a lancé en 2017 AkuoCoop, une plateforme d'investissement participatif permettant aux particuliers et aux entreprises de contribuer au financement de la transition énergétique tout en faisant fructifier leur épargne. Akuo a également créé une fondation en 2011, la Fondation Akuo, organisation à but non lucratif. Fondation dont la mission est de soutenir des projets de développement durable, en faveur des populations défavorisées et de la protection de l'environnement dans le monde. Elle participe à l'élaboration de nouveaux modèles énergétiques résilients, visant à garantir une plus grande autonomie à l'échelle des territoires.

La structure dispose également d'un catalogue de formation interne. En effet, le sujet formation est un sujet porté par l'entreprise. Ce qui peut notamment permettre à des ingénieurs issus d'autres secteurs et récemment recrutés de se former en interne. Ainsi, l'orientation du plan de développement des compétences permet de définir le cadre en fonction de la stratégie d'Akuo. Les besoins en formation sont ensuite recueillis par le biais notamment des entretiens professionnels, mais aussi pendant les entretiens annuels d'évaluation même si ce n'est pas leur vocation. Akuo effectue également une campagne annuelle des besoins en passant par les managers de l'entreprise. Les collaborateurs ont la possibilité de participer aux formations de leur choix, c'est aussi le cas des alternants et des stagiaires, qu'elles

soient propres au catalogue interne ou bien réalisées par des prestataires externes en fonction des besoins ou des demandes exprimés par les salariés.

Akuo promeut des valeurs d'engagement liées à la vision du collectif dans la construction d'un avenir durable. Les valeurs du groupe sont réparties autour de cinq aspirations : l'inspiration, l'intégrité, le partage, l'audace et la durabilité. Afin d'agir conformément aux valeurs de l'entreprise, une politique de ressources humaines en faveur des aspirations des collaborateurs et du bien-être au travail est en déploiement. Akuo cherche aujourd'hui à fidéliser ses collaborateurs, principalement issus des générations Y et Z, sujet au cœur de la stratégie de la fonction RH en 2023.

B) Générations Y et Z, des besoins différents ? :

Le marché du travail actuel est essentiellement constitué de trois générations : X, Y et Z. Nous supposons que celles-ci ont des besoins et attentes différentes que nous étudierons dans cette partie. Afin de répondre à la problématique de ce mémoire nous nous pencherons plus précisément sur les générations Y et Z. En effet, lorsque j'ai fait état du nombre de démissions chez Akuo dans le cadre de mon alternance, j'ai éprouvé la nécessité d'analyser la tendance sous l'angle générationnel. Il convient également de noter que la moyenne d'âge chez Akuo est de 30 ans, et que le secteur des ENR fait principalement appel à de jeunes collaborateurs.

1. L'approche générationnelle, génération Y et Z :

L'approche générationnelle est devenue une étape clé du management des entreprises et il semblerait que celle-ci permette une analyse des facteurs d'engagement et de fidélisation des organisations. Nous supposons que cette approche, par le prisme de l'âge permettrait de mieux comprendre les attentes des collaborateurs.

Nous avons relevé, dans l'ouvrage *Génération Y & Z, le grand défi intergénérationnel*⁵ et son chapitre consacré à la cartographie générationnelle, qu'une génération se définirait comme étant « *Un groupe d'individus qui partagent, dans un contexte économique et social donné, la même histoire* »⁵. Cette approche de la définition du concept de génération laisse entrevoir le "marquage" subi par chaque génération, en fonction des expériences vécues et du contexte de celles-ci. Les événements, qu'ils soient politiques, historiques ou économiques, laisseraient une empreinte sur la génération qui traverse ces événements. A titre d'exemple concret nous pouvons constater, dans le chapitre traitant de la cartographie générationnelle, que « *les générations qui apparaissent dans la première partie du XXe siècle se construisent autour de critères économiques* »^{Erreur ! Signet non défini.}. Cela é tant sûrement dû au contexte économique de cette époque ainsi qu'aux guerres mondiales. Les préoccupations économiques étaient alors probablement au cœur des considérations. Ainsi, comme le définit Jean-Marie Peretti dans son *Dictionnaire des ressources humaines*, une génération serait un « *Ensemble de salariés que leur proximité d'âge et/ou d'ancienneté a conduit à traverser les mêmes événements et à vivre dans le même environnement, ce qui façonne une certaine vision de l'entreprise* »⁶.

Les générations Y et Z sont sensiblement marquées par les progrès technologiques et la digitalisation. Elles ont évolué autour d'un contexte de chômage et d'élévation des niveaux d'éducation à travers la diplomation. Ce qui a probablement, chez ces deux générations, développé une autre conception du rapport au travail que celle des générations précédentes. Et par conséquent, des attentes impactées par ces concepts. Ces générations sont, semble-t-il, porteuses d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ainsi, les Z suivraient la dynamique lancée par la génération Y, génération qui selon l'ouvrage *Génération Y & Z, Le grand défi intergénérationnel* est « *la première à avoir clairement fait le choix de ne plus mettre la carrière au centre de son projet de vie* »^{Erreur ! Signet non défini.}.

⁵ DANIEL OLLIVIER, CATHERINE TANGUY., *Génération Y & Z, Le grand défi intergénérationnel*, Boeck Supérieur, 2017

⁶ PERETTI JEAN-MARIE., *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 2015

Nous supposons également, qu'une génération serait influencée par l'éducation et la transmission des expériences des générations précédentes à travers les parents et la famille, « *en rupture ou en continuité avec les réalisations des générations précédentes.* » **Erreur ! Signet non défini.** Ainsi, la génération de baby-boomers marquée par sa prise de pouvoir en Mai 68, aurait transmis à la génération suivante dite "X" l'impact du mouvement social contre le pouvoir en place. Par conséquent, les X auraient développé un sentiment de défiance vis-à-vis de la politique.

Ainsi, comme nous avons pu l'évoquer précédemment, chaque génération a des expériences de vie et des attentes différentes qui influenceraient leur comportement et leur perception du travail. Les organisations devront donc, supposément, prendre en compte les marqueurs générationnels afin de s'adapter aux souhaits et attentes de leurs collaborateurs dans l'optique de les fidéliser. Cette approche, par le prisme des générations, pourrait également permettre à la fonction RH de prévoir certaines tendances à venir en matière de recrutement. Ainsi, que ce soit en termes de fidélisation ou de recrutement, la fonction RH pourrait relever certains leviers de motivation des collaborateurs pour répondre au besoin croissant des entreprises du secteur des ENR.

La fidélisation des collaborateurs apparaît aujourd'hui comme un enjeu stratégique des entreprises et passerait par la connaissance de leurs valeurs et attitudes. Soulignons le fait que l'approche générationnelle ne permet pas de répondre à l'intégralité des questions de fidélisation dans l'entreprise mais apparaît plutôt comme une des nombreuses pistes de réflexion comme peut l'être l'appartenance à une catégorie socio-professionnelle.

2. Portrait de la génération Y

La génération Y regroupe l'ensemble des personnes nées entre 1980 et 1995, elle est la première ayant réellement grandi avec le développement des nouvelles technologies mais également avec la démocratisation de l'usage d'internet. Ce qui semblerait relever une de ses principales caractéristiques : son adaptabilité. Divers

marqueurs sont à citer afin de tenter d'interpréter les attributs de cette génération, comme le début de l'intérêt pour l'écologisme, la crise financière et économique de 2008 et le fait d'avoir "baigné" dans l'utopie renvoyée par le rêve américain à travers différents supports culturels comme les séries et films. Le dernier événement marquant en date étant la pandémie de Covid 19.

Son appellation provient de sa chronologie dans l'alphabet, comme l'était la génération qui précédait avec la lettre X. Cette génération semblerait avoir grandi, selon l'ouvrage *Génération Y & Z, Le grand défi intergénérationnel*, « sous une pression scolaire sans précédent, dans la croyance partagée que faire des études allait garantir un positionnement socioprofessionnel avantageux » Erreur ! Signet non défini. Par conséquent, nous pouvons supposer que la génération Y a besoin d'immédiateté. Probablement influencée par son développement à travers le filtre de l'accélération du progrès technologique. Il semblerait également que les Y ont pour intérêt l'écologisme. Nous pouvons éventuellement interpréter cet intérêt par le fait que cette génération aurait été sensibilisée à la cause environnementale. Du fait du développement de l'éducation environnementale, mais aussi probablement par la contribution des médias et leur mise en avant des problèmes climatiques.

Cette génération serait interconnectée et porteuse d'ambition. A l'image d'un de ces acteurs, Mark Zuckerberg (cofondateur du site et réseau social Facebook). Mais ce qui semble être une des principales caractéristiques des Y, serait la recherche d'un projet de vie et d'un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. Ils auraient donc à cœur un environnement de travail flexible. Hypothèse que nous émettons dû fait qu'ils auraient grandi avec des parents surchargés de travail, ce qui les auraient conduits à une nouvelle perception de celui-ci. En effet, nous avons pu constater la probabilité, précédemment, qu'une génération « reçoit en héritage les valeurs transmises de ses aînés (assimilation, répulsion) » Erreur ! Signet non défini. selon l'ouvrage *Génération Y & Z, Le grand défi intergénérationnel*. A travers cette éventualité, il est possible que cette génération ait été poussée par des parents persuadés de l'importance de la diplomation. Cette pression de la réussite scolaire et de la famille a ainsi semblé engendrer une génération plus anxieuse que la précédente. Également marquée par les attentats du 11 septembre 2001 et par conséquent possiblement plus sensible aux angoisses, burn-out, dépressions et

autres maux de notre siècle. Selon une étude de 2021 publiée dans la Harvard Business Review, 50% des millennials aux Etats-Unis ont déjà fait le choix de quitter leur emploi pour préserver leur santé psychique ⁷.

Ainsi se brosse notre portrait de la génération Y, dénué d'exhaustivité concernant ses attributs et marqueurs et teinté d'hypothèses, mais qui permet de percevoir partiellement les possibles motivations et attentes afin de les transposer au monde du travail. Il convient de garder à l'esprit que ce portrait ne constitue pas une vérité générale car chaque individu est unique. Toutefois nous pouvons, à travers cette analyse, entrapercevoir des pistes de réflexions afin de répondre à la problématique de ce mémoire : fidéliser les salariés des générations Y et Z dans le secteur des énergies renouvelables.

3. Portrait de la génération Z

La génération Z regroupe l'ensemble des personnes nées entre 1996 et 2008. Elle a été marquée par le terrorisme, les questions écologiques, la précarité de l'emploi, le soulèvement des "gilets jaunes", le mouvement #Metoo, la lutte contre le patriarcat, les combats LGBT et la culture inclusive. Ainsi, cette génération semble être une génération de liberté d'expression et de digitalisation. Les Z auraient semble-t-il la volonté d'avoir un impact sur la société. Cette hypothèse s'appuie notamment sur leur engagement envers l'écologie mais aussi leur besoin de s'exprimer, comme à travers l'usage d'internet.

Il semblerait que les Z ont évolué via les supports digitaux dès l'enfance pour certains. Contrairement à la génération Y, qui est celle du réseau social Facebook, leur besoin d'immédiateté les auraient poussés vers les réseaux sociaux comme Snapchat ou TikTok. Des réseaux axés sur les contenus éphémères. Du fait de ce supposé besoin de zapper, les Z auraient un besoin de vivre des expériences multiples. Mais réduire la génération Z « à leur relation aux nouvelles technologies

⁷ Mindsharepartners.org, « 2021 Mental Health at Work Report », Rapport 2021 sur la santé mentale au travail de Mind Share Partners, en partenariat avec Qualtrics et ServiceNow, <https://www.mindsharepartners.org/mentalhealthatworkreport-2021>

est une vision simpliste de l'approche générationnelle. Celle-ci se nourrit de différents registres » Erreur ! Signet non défini. selon l'ouvrage *Génération Y & Z, Le grand défi intergénérationnel*.

La génération Z aurait, à priori, été élevée par des parents qui « *mettent l'accent sur le développement personnel* » Erreur ! Signet non défini. et ils auraient par conséquent développé un souci de leur bien-être. Besoin qui, semblerait-il, était peu présent pour les générations des baby-boomers et des X. Nous supposons que leurs attentes se traduiraient par le fait d'ajuster leur temps entre plusieurs aspects de leurs vies de façon équilibrée. Ainsi, leur goût pour l'aménagement partiel du travail à distance traduirait cette recherche d'équilibre. A travers cette éventualité et selon l'ouvrage *Génération Y & Z, Le grand défi intergénérationnel* « *Leur objectif c'est de pouvoir concilier vie personnelle, professionnelle et vie affective ce qui peut avoir un fort impact sur leur engagement professionnel* » Erreur ! Signet non défini.

Les valeurs familiales seraient importantes pour les Z car pour eux, enfin nous présumons, il semblerait que celle-ci soit un refuge et soit lié à leur bonheur. Cette hypothèse peut nous permettre d'entrevoir la possibilité de l'importance des relations sociales, professionnelles et de l'intégration au groupe pour cette génération. En effet, il semblerait qu'ils perçoivent l'entreprise comme un vecteur de lien social, « *79% d'entre eux attendent de l'entreprise qu'elle propose un espace de travail physique et convivial* »⁸ selon les interviews réalisées entre décembre 2018 et janvier 2019 pour le Baromètre Mazars et OpinionWay⁸. Ainsi, nous supposons que pour cette génération, la fidélité serait apparemment à l'équipe et non à l'entreprise. Ils accorderaient plus d'importance à l'équipe et aux relations humaines. La notion de partage et de collaboration s'avère être, d'un point de vue hypothétique, deux valeurs conséquentes pour les Z. Cette présomption étant influencée par la notion de partage transmise par les outils numériques et les réseaux sociaux. Selon un communiqué de presse Smartsheet publié en avril 2020 et basé sur une de leur

⁸ Mazars.fr, « La génération Z et le future of work », interviews réalisés entre décembre 2018 et janvier 2019, <https://www.mazars.fr/Accueil/A-propos/Communiqués-de-presse/Communiqués-de-presse-2019/Etude-Gen-Z>

étude ⁹, 81% des digital natives et des millennials qui ont travaillé à distance pendant la pandémie ont ressenti un manque de connexion avec leurs collègues.

Il est également intéressant de noter la possible influence du grand confinement sur cette génération, en effet, nous pouvons supposer que cette expérience de vie restera gravée dans la mémoire des collaborateurs issus de la génération Z. Il n'est pas illégitime de soupçonner que cette période aurait engendré de nombreuses angoisses quant à l'avenir. D'après une étude aux États-Unis et publiée dans la Harvard Business Review en juin 2020, pour la génération "Z" c'est 3 personnes sur 4 qui ont déjà fait le choix de quitter leur emploi pour préserver leur santé psychique ¹⁰. La génération Z serait plus sujette au stress, angoisses, dépressions ou burn-out que ne l'était apparemment déjà la génération Y. Les questions de précarité de l'emploi semblent également avoir apporté leur lot d'angoisses.

Les Z sont visiblement intrinsèquement liés à internet et les réseaux sociaux. Par conséquent, cette génération serait probablement plus ouverte d'esprit et donc plus flexible. Les entreprises qui leur offrent des horaires flexibles et la possibilité d'effectuer du télétravail seraient éventuellement celles plus à même de les fidéliser. Hyperconnectés, avec un attrait indéniable pour la culture du zapping et les relations sociales, une recherche d'équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, et une envie de multiplier les expériences de vie. Se dessine ici notre portrait supposé de la génération Z. Toutefois, comme nous l'avons souligné lors de notre analyse du portrait de la génération Y, ce portrait n'énonce pas de vérité absolue concernant cette génération. En effet, certains Z se révèlent posséder des attributs des Y et inversement, nous pouvons relever certaines tendances mais il convient de garder l'esprit ouvert pour ne pas s'enfermer dans un prisme de réflexion qui pourrait nuire à l'étude de la problématique de ce mémoire. Ainsi, il semblerait que la fidélisation des collaborateurs de la génération Z reste un défi, du fait de ses supposées caractéristiques, pour les entreprises.

⁹ Smartsheet.com, communiqué de presse publiée en avril 2020, <https://www.smartsheet.com/content-center/news/global-survey-finds-younger-workforce-feeling-less-connected-and-informed>

¹⁰ Harvard Business Review, « Ce dont vos plus jeunes employés ont le plus besoin en ce moment », publié en juin 2020, <https://hub.eonetwork.org/Common/Uploaded%20files/Accelerator%20Resources/People%20Day/2022/What%20Your%20Youngest%20Employees%20Need%20Most%20Right%20Now.pdf>

C) La fidélisation, concept, enjeux et contexte

Dans cette partie nous définirons le concept de fidélisation au sens d'une entreprise, les enjeux autour de la rétention des collaborateurs ainsi que le contexte actuel dans lequel s'inscrit notre problématique. Afin de comprendre ce que la fonction RH entend quand elle parle de fidélisation, mais aussi d'appréhender au mieux les enjeux autour de ce concept. Enfin, nous nous pencherons sur la contextualisation qui, forcément, influence l'enjeu de fidélisation devenu apparemment majeur pour la DRH aujourd'hui.

1. Le concept de fidélisation :

Il convient de commencer à appréhender un concept par sa définition, au sens de la langue française mais également au sens que ce terme prend au sein d'une organisation. Si on se penche sur ce premier aspect, la fidélisation serait proche de l'attachement et de la dévotion. Si on se réfère à la définition qui s'applique aux ressources humaines, selon PERRETI, c'est « *l'ensemble des mesures permettant de réduire les départs volontaires des salariés* »¹¹. Ainsi, un salarié fidèle serait donc un salarié attaché à son entreprise, qui impliquerait des notions de dévouement et loyauté. Toujours selon le *dictionnaire des ressources humaines*, un salarié fidèle serait celui qui « *présente une ancienneté significative dans l'entreprise, une très faible propension à rechercher et examiner les offres d'emploi externes et, d'une façon générale, un sentiment d'appartenance fort* »¹¹. Par conséquent, nous pouvons supposer que l'attachement, la loyauté et le dévouement semblent être au cœur de la définition du concept de fidélisation au sein d'une structure.

Il est intéressant de noter que dans la littérature, le sentiment d'appartenance contribuerait également à définir le concept de fidélisation au sein d'une entreprise. Ainsi il apparaît comme probable que le concept de fidélité à l'entreprise soit rattaché à la notion de lien affectif envers celle-ci. Nous avons pu supposer

¹¹ PERETTI JEAN-MARIE., *Dictionnaire des ressources humaines*, Edition Vuibert, 2015

précédemment, dans notre étude de la génération Z, que pour les jeunes générations la fidélité serait à l'équipe et non à l'entreprise. Les Z accorderaient plus d'importance à l'équipe et aux relations humaines. Selon un sondage d'Opinionway pour Microsoft, sur une population française âgée de 18 ans et plus et salariée du privé, qui avait pour objectif de questionner les salariés et la fidélité professionnelle. Les sondés ont répondu à la question « *La fidélité d'un point de vue professionnel, c'est pour vous avant tout une fidélité envers ?* », l'équipe pour 53% d'entre eux ¹². Ce qui semblerait renforcer notre hypothèse, selon laquelle l'attachement et sentiment d'appartenance prennent leurs sens dans la définition du concept de fidélisation aujourd'hui.

Dans la littérature des ressources humaines on peut observer que le concept de fidélisation renvoie à l'idée d'implication, dont trois principes se dégagent. Nous retrouvons ainsi l'implication rationnelle, l'implication normative et l'implication dite affective. La première se définit par le fait que le salarié fait peser les pour et les contre qui le poussent à rester dans l'entreprise. Le deuxième principe qui se détacherait de l'idée de fidélité est celui de l'implication normative, définit comme étant intrinsèquement liée à l'idée de loyauté et d'obligation du salarié envers son entreprise. Enfin, le principe d'implication affective est, comme son nom l'indique, lié à l'attachement éprouvé par le salarié pour l'entreprise et ses valeurs mais aussi, comme nous avons pu le supposer précédemment, lié à l'attachement qu'il éprouve envers son équipe.

A travers nos lectures nous avons pu relever que la fidélisation des salariés passerait par plusieurs leviers tels que l'amélioration des conditions de travail, la rémunération, les avantages sociaux, et le développement de carrière. Mais ce seraient également des facteurs tels que la culture d'entreprise et le climat social de la structure qui inciteraient les salariés à rester. Ainsi, les collaborateurs qui se sentent bien intégrés, qui apprécient la culture de l'organisation et leur équipe, auraient tendance à rester plus longtemps. Toutefois, il convient de souligner que les

¹² Opinion-way.com, Sondage OpinionWay pour Microsoft « Les salariés et la fidélité professionnelle », publié en janvier 2022

<https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinionway-pour-microsoft-les-salaries-et-la-fidelite-professionnelle-janvier-2022/viewdocument/2754.html>

attentes des collaborateurs peuvent varier selon leur génération mais aussi leurs attentes personnelles.

Le concept de fidélisation des salariés serait un processus consistant à mettre en place des stratégies pour encourager les salariés à rester dans l'organisation. Ce serait donc un concept clé en ressources humaines qui viserait à conserver les collaborateurs au sein de l'entreprise. Les structures élaborent ainsi des stratégies visant à la rétention de leur personnel en fonction des leviers de fidélisation observés depuis plusieurs années. Cet éclairage sur la notion de fidélisation au sein d'une organisation nous permet de mieux appréhender ce concept en nous apportant des clés de compréhension qui, à terme, pourrait aboutir à des leviers d'engagement. Notons également que la fidélisation d'un salarié revêt différents enjeux, aussi bien pour la fonction RH que pour le secteur des ENR.

2. Les enjeux de la fidélisation :

Les organisations sont aujourd'hui amenées à développer le concept de fidélisation en entreprise dans l'optique de retenir les talents qui restent les atouts majeurs de l'entreprise. Un enjeu qui semble croître ces dernières années. Selon une enquête menée par Robert Half sur les attentes des candidats et publiée en novembre 2022¹³, ce serait 46% des employés français qui sont en "recherche active" ou "à l'écoute" de nouvelles opportunités.

La fidélisation en entreprise revêt différents aspects, nous nous pencherons ici sur les enjeux liés à la fonction RH. Mais aussi sur les enjeux liés à l'accélération de la transition énergétique et de la sobriété, et enfin sur le métier d'ingénieur en ENR.

¹³ Roberthalf.fr, Enquête « Ce que veulent les candidats », publiée en novembre 2022, https://www.roberthalf.fr/sites/roberthalf.fr/files/documents_not_indexed/2023%20Ce%20que%20veulent%20les%20candidats%20%285%29_0.pdf

a) Les enjeux RH de la fidélisation :

En s'appuyant sur la définition du concept de fidélisation que nous avons pu appréhender plus tôt, nous pouvons en déduire que l'enjeu principal de la fidélisation d'un collaborateur est celui d'instaurer une relation qui dure avec l'entreprise. Pour la direction des ressources humaines, cet enjeu de fidélisation revêt plusieurs aspects et reste au cœur des préoccupations pour l'année à venir, semblerait-il. Selon un sondage OpinionWay pour Grant Alexander sur l'état d'esprit des dirigeants pour 2023, pour 60 % des sondés, donner envie à leur salarié de rester est le principal enjeu RH auquel leur entreprise devra faire face en 2023 ¹⁴. D'après ce sondage, 42 % des dirigeants sondés craignent de rencontrer des difficultés de recrutement au cours de l'année 2023. Ce qui soulève un des enjeux majeurs de la fidélisation pour les acteurs de la fonction RH : pallier aux difficultés de recrutement des entreprises.

Nous avons pu observer précédemment que la notion de fidélisation ferait probablement appel à des notions de dévouement et d'implication, il ne serait donc pas insensé de supposer qu'un des enjeux de la fidélisation est celui de l'engagement des collaborateurs. Un salarié engagé et impliqué serait un salarié potentiellement plus performant. Selon le constat que la performance reste un des principaux paris de l'entreprise, pour des raisons économiques et concurrentielles, la fonction RH pourrait lui permettre à travers la fidélisation de rester compétitive. De ce point de vue économique, notons que le coût d'un recrutement pour une organisation n'est pas négligeable. Réduire ces coûts liés au recrutement et donc à la sélection, à l'embauche de nouveaux collaborateurs, à leur intégration et à leur formation, est primordial pour nos organisations. Nous avons également relevé, dans la littérature des ressources humaines, que l'enjeu économique serait aussi lié au coût indirect pour l'entreprise. Ainsi, la perte de connaissance et d'expérience engendrerait un coût pour la structure. Parmi les enjeux RH liés à la fidélisation, le maintien de l'expertise serait un enjeu majeur. Nous pouvons supposer que plus les

¹⁴ Opinion-way.com, Sondage OpinionWay pour Grant Alexander, « L'état d'esprit des dirigeants pour 2023 », publié en janvier 2023, <https://www.opinion-way.com/fr/component/edocman/opinionway-pour-grant-alexander-l-etat-d-esprit-des-dirigeants-d-entreprise-a-la-rentree-2023-janvier-2023/viewdocument/3025.html?Itemid=0>

collaborateurs restent dans l'entreprise, plus ils deviennent expérimentés et ils contribueraient alors à la performance et à la croissance de l'organisation.

La fonction RH aurait également tout intérêt à fidéliser ses collaborateurs afin d'améliorer l'attractivité de l'entreprise et ainsi éventuellement attirer d'autres talents. En effet, la littérature qui traite du sujet souligne que les salariés d'une entreprise sont des ambassadeurs de la marque employeur, ils contribueraient donc à véhiculer l'image de marque de l'organisation. Ainsi le développement de sites internet comme Glasdoor, qui permet aux employés actuels de l'entreprise ainsi qu'aux anciens d'évaluer leur environnement de travail de manière anonyme, renforce de manière significative l'enjeu de fidélisation pour la fonction RH. Une structure avec de nombreux "départs" à son actif soulèverait potentiellement la question aux futurs candidats de savoir s'ils ont intérêt à la rejoindre.

La fidélisation au sein de l'entreprise est un moyen de retenir les talents. Rétention qui apparaît comme évidente puisqu'elle permet de réduire le turnover mais également car elle permettrait probablement d'éviter les "départs" en cascade. Nous avons supposé précédemment que les collaborateurs font valoir leur notion d'attachement à l'entreprise par celui de l'attachement à leur équipe. Ainsi, la démoralisation des salariés qui restent pourrait engendrer une raison de quitter l'entreprise, ou du moins susciter des doutes chez certains. Il semblerait également que ceci pourrait augmenter l'absentéisme. Ainsi, nous supposons que ces départs pourraient entraîner une désorganisation interne, ou une prise de poste provisoire par un autre collaborateur pour récupérer les missions et la charge de travail. Ce qui pourrait engendrer du stress et de l'épuisement pour les collaborateurs de l'entreprise. Nous pouvons donc supposer que fidéliser les collaborateurs permettrait donc de ne pas impacter le climat social d'une structure.

De plus, comme nous l'avons évoqué plus tôt, il semblerait que les jeunes générations aient développé un intérêt marqué pour l'écologisme. La fidélisation de ces générations pourrait probablement amener une dynamique axée sur de bonnes pratiques environnementales, et éventuellement pérenniser un comportement plus responsable chez d'autres générations. Ce fait pourrait, par extension, retenir les talents des générations Y et Z. En effet, ces collaborateurs seraient apparemment

plus enclins à rejoindre une entreprise responsable qui contribue à la construction d'un avenir durable.

Les enjeux de fidélisation des salariés pour la direction des ressources humaines transparaissent à travers différents aspects et sembleraient être au cœur des préoccupations pour les années à venir. Nous pouvons noter que la fonction RH est également soumise à d'autres enjeux liés à la fidélisation, notamment en fonction du secteur. Ainsi, dans les entreprises qui produisent des énergies renouvelables et qui contribuent à l'accélération de la transition énergétique, les enjeux de fidélisation pour la fonction RH seraient accrus.

b) Accélération de la transition énergétique et sobriété

Dans un premier temps, il convient de définir le concept de transition énergétique afin de mieux saisir ses enjeux. Ainsi, à travers nos lectures et recherches, la transition énergétique désignerait la transformation du système énergétique dans le but d'utiliser des énergies issues de sources renouvelables. Plus concrètement, ce concept est un ensemble de changements qui a pour vocation la réduction de l'impact environnemental et la disparition à terme de l'utilisation des énergies fossiles. La transition énergétique serait donc d'utiliser moins de carburants fossiles et de produire plus d'énergies renouvelables.

Lors de l'établissement du portrait des générations Y et Z dans ce mémoire, nous avons supposé que les Y avaient développé un intérêt pour l'écologisme contrairement aux générations précédentes. Nous avons également émis l'hypothèse que les Z semblaient être préoccupés par les questions d'urgence climatique. Selon les statistiques du gouvernement en matière de développement durable, « *entre 2010 et 2020, le réchauffement de la planète s'est largement imposé comme la principale préoccupation environnementale des Français (+ 23*

points) »¹⁵. Les questions d'ordre environnemental sont probablement aujourd'hui dans l'esprit de beaucoup de français.

Le contexte géopolitique, celui de la guerre entre la Russie et l'Ukraine, a accéléré de façon conséquente la transition énergétique en France. En effet, la Russie fait de son gaz un outil de chantage et nous avons observé comme répercussion une rupture de l'Europe avec le gaz Russe. Ainsi, par extension, une envolée des prix de l'énergie ainsi qu'un risque de pénurie d'électricité cet hiver. Notons également la dépendance de notre pays sur le nucléaire pour produire son électricité et l'accumulation d'anomalies sur ces réacteurs qui entraîne une réduction des stocks d'électricité.

L'aspect légal de cet enjeu de transition énergétique n'est également pas à négliger. La loi relative à l'énergie et au climat de 2019¹⁶ a fixé un objectif de 33 % d'énergie produite à partir de sources renouvelables, dans la consommation finale brute d'énergie en 2030 en France. Notons qu'en 2020, la France était le seul pays à ne pas avoir atteint le chiffre fixé par l'Union européenne¹⁷. La France, face à ce constat, aurait intérêt à développer ses énergies vertes. Le retard écologique de la France avait été condamné en 2021 par le Conseil d'État pour « inaction climatique », le tribunal administratif avait ordonné au gouvernement de prendre toutes les mesures pour réparer le préjudice¹⁸. La transition énergétique semblerait donc être aujourd'hui un enjeu, déjà sociétal à travers l'écologisme, politique et économique. Nous constatons également que la Loi sur la transition énergétique du 10 mars 2023 a été publiée au journal officiel le lendemain¹⁹. Ainsi, de nombreux décrets sont attendus. Cette Loi permettra de faciliter l'approbation locale des projets et de

¹⁵ Statistiques.developpement-durable.gouv.fr, publiée le 24/03/2022, <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/preoccupations-environnementales-des-francais-synthese-des-connaissances-en-2021#:~:text=Entre%202010%20et%202020%2C%20le,en%202020%20un%20niveau%20record.>

¹⁶ Legifrance.gouv.fr, « Loi n°2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat », <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000038430994/>

¹⁷ Vie-publique.fr, « Loi du 10 mars 2023 relative à l'accélération de la production d'énergies renouvelables », <https://www.vie-publique.fr/loi/286391-projet-de-loi-energies-renouvelables-eolien-solaire>

¹⁸ Vie-publique.fr, publié le 21 octobre 2012, <https://www.vie-publique.fr/en-bref/282012-changement-climatique-la-france-condamnee-pour-prejudice-ecologique>

¹⁹ Vie-publique.fr, publié le 13 mars 2023, <https://www.vie-publique.fr/loi/286391-energies-renouvelables-loi-du-10-mars-2023>

simplifier les procédures. Une facilitation de l'installation de panneaux solaires sur des terrains déjà artificialisés, ou des terrains ne présentant pas d'enjeu environnemental majeur est également une des vocations de cette Loi. Nous pouvons donc supposer que les entreprises issues du secteur des ENR pourraient voir leur activité se développer dans les prochaines années. Du fait de cette hypothèse, les organisations du domaine des ENR auraient intérêt à fidéliser leurs collaborateurs afin de rester productives, compétitives, et de satisfaire la demande.

Dans cette optique, d'accélération de la transition énergétique, le gouvernement a mis en place un plan de sobriété énergétique depuis le 6 octobre 2022 ²⁰. Ce plan a pour vocation de transformer nos habitudes et comportements afin de permettre à la France de sortir « *de sa dépendance aux énergies fossiles et réduire de 40 % sa consommation d'énergie d'ici 2050* » ²⁰. Ces mesures mettraient également au défi la fonction RH, puisqu'elles impactent directement les organisations. Selon les statistiques du développement durable « *la consommation d'énergie primaire issue de ressources renouvelables a doublé entre 1990 et 2021 en France métropolitaine* » ². Différents secteurs sont ainsi amenés à transformer leur utilisation énergétique et notamment les entreprises. De plus, le nouveau plan d'action du gouvernement portant sur la réduction des émissions de gaz à effet de serre, et présenté par la première ministre Elisabeth Borne le 22 mai 2023, vise moins 50% d'ici 2030 ²¹ .

Nous pouvons ainsi présumer que l'enjeu de la transition énergétique, et récemment celui de la sobriété, va impacter les entreprises du secteur des énergies renouvelables de façon significative. Une publication de l'Apec rapporte que « *Selon les dernières prévisions de l'Ademe, ce sont près d'un million d'emplois supplémentaires qui pourraient être créés dans l'économie verte à l'horizon 2050, dont de nombreux emplois cadres* » ²². Les activités des organisations du secteur

²⁰ Ecologie.gouv.fr, « Plan de sobriété », dossier de presse du 6 octobre 2022, <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/dp-plan-sobriete.pdf>

²¹ Le figaro, publié le 22 mai 2023, <https://www.lefigaro.fr/sciences/rechauffement-climatique-le-plan-d-actions-francais-pour-reduire-les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-20230522>

²² Corporate.apec, étude « L'économie verte : Des métiers cadres qui émergent ou se transforment de plus en plus », publiée en septembre 2022, <https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20études/pdf/economie-verte>

des énergies vertes devraient donc voir leurs activités se développer de façon conséquente dans les années à venir. La transition énergétique représenterait ainsi une opportunité pour ces entreprises.

Un des enjeux de la fidélisation, comme nous l'avons vu précédemment, est celui de la performance de l'entreprise, et donc de la préservation de sa santé économique. Fidéliser les acteurs du secteur des énergies renouvelables permettrait donc de développer la performance de ce secteur et son efficacité. Ce qui, au-delà de l'urgence climatique déjà primordial, serait aujourd'hui une nécessité politique et économique. Ce fait étant appuyé par le contexte géopolitique actuel et les mesures liées à la sobriété énergétique. De plus, comme nous l'avons soupçonné précédemment, les générations Y et Z sembleraient vouloir contribuer à l'écologisme. Les entreprises du secteur des ENR auraient intérêt à fidéliser des collaborateurs impliqués et motivés par la vocation même de la structure, et qui seraient hypothétiquement attirés par des métiers porteurs de sens.

c) Le métier d'ingénieur en ENR, un métier en tension

Un ingénieur en énergies renouvelables (ENR) est un ingénieur qui développe et conçoit la construction et la gestion de projets liés aux énergies dites vertes, comme l'éolien, le solaire, l'hydroélectricité et la biomasse. Le SER, Syndicat des énergies renouvelables, indiquait dans un livre blanc publié en février 2022, « *Ce secteur d'activité pourra générer près de 100 000 emplois supplémentaires d'ici la fin de la décennie* »²³. Il est possible d'accéder à ce type de postes via un diplôme d'ingénieur en énergie, en génie électrique ou en génie mécanique. Des formations spécifiques en énergies renouvelables sont également proposées par des écoles d'ingénieurs ainsi que des cursus universitaires avec un axe environnemental ou scientifique.

²³ Syndicat-energies-renouvelables.fr, « l'énergie d'un nouvel élan pour la France », livre blanc publié en février 2022, https://www.syndicat-energies-renouvelables.fr/wp-content/uploads/basedoc/ser_livre_blanc_part2_rvb_pap.pdf

Nous avons observé précédemment la probabilité que le secteur de la transition énergétique connaisse une forte croissance en termes d'emploi dans les années à venir. En effet, les entreprises du secteur recrutent actuellement massivement. Ainsi, parmi les acteurs du secteur, Boralex aurait pour projet l'ouverture d'une quarantaine de postes en France, Urbasolar a augmenté son effectif de 30% ces dernières années, et Valorem aurait doublé son effectif en cinq ans. L'accélération de la demande de recrutement de ces acteurs, qui œuvrent à la transition énergétique, démontre une forte demande liée à la croissance de l'économie verte. Comme nous l'avons supposé précédemment, cette croissance serait renforcée par le contexte géopolitique et les enjeux induits par celui-ci.

Un métier considéré comme "en tension" est un métier pour lequel l'offre de main-d'œuvre qualifiée est insuffisante pour répondre à la demande des entreprises. Cela se traduit par une difficulté accrue pour recruter des employés pour pourvoir les postes vacants. Ainsi, les métiers "en tension" sont généralement des métiers nécessitant des compétences techniques spécialisées, comme c'est le cas notamment des ingénieurs en ENR. Comme nous l'avons évoqué précédemment, la transition énergétique est en accélération en France, ainsi on note une forte croissance de la demande dans le secteur de l'industrie verte. Cependant, le manque de professionnels qualifiés dans ce domaine entraîne une pénurie de main-d'œuvre qui à son tour entraîne une forte concurrence pour les postes à pourvoir. Selon Pierre de Montlivault, président de la Fédération des Services Énergie Environnement (FEDENE), il manque actuellement « *entre 5.000 et 10.000 ingénieurs études et projets pour mener à bien le plan de transition énergétique de la France à l'horizon 2030* »²⁴. Une étude de l'APEC²² sur l'économie verte, et basée sur des offres que les entreprises du privé ont publiées pour un emploi cadre sur apec.fr entre 2019 et le 1er semestre 2022, observe que les entreprises qui recherchent des cadres pour des métiers liés à l'écologie ont des besoins de profils très techniques. En effet ces entreprises attendent des compétences en études techniques, analyse de risques, réglementations environnementales et développement durable. Certains postes nécessitent également des compétences

²⁴ Start.lesechos.fr, publié le 21 novembre 2022, <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/recrutements-entretiens/il-manque-jusqua-10000-ingenieurs-pour-reussir-notre-transition-energetique-alors-engagez-vous-1880963>

spécifiques en urbanisme, géosciences, génie climatique ou dépollution. Les recruteurs rencontrent des difficultés pour attirer et recruter ces profils qualifiés. Selon un dossier intitulé recrutement et salaire 2022 du site greenunivers ²⁵, les candidats qui possèdent un profil technique, notamment pour le stockage ou le biogaz, sont de plus en plus plébiscités par les entreprises. La demande serait ainsi plus forte que l'offre.

Selon ce même dossier, les difficultés de recrutement du secteur des ENR entraînent une perte d'expérience dans les recrutements. Ainsi, on observe que pour certains métiers les entreprises sont de plus en plus enclines à faire évoluer leur personnel en interne afin de faire face à cet état de pénurie de main-d'œuvre. Les entreprises issues de l'économie verte, de par leur fonction RH, sont ainsi amenées à proposer des salaires plus élevés ainsi que des avantages pour répondre à la compétitivité croissante du marché du recrutement des ingénieurs en ENR. Ce secteur ferait état d'un important taux de turn-over. Il semblerait que les candidats soient conscients de l'état du marché et par conséquent de leur forte employabilité.

Le défi pour les employeurs du secteur des énergies renouvelables est donc d'attirer et de retenir les talents qualifiés issus des jeunes générations. Un défi renforcé par la supposée volonté des Z de vivre plusieurs expériences. La fonction RH, et notamment le service recrutement de celle-ci, est confrontée à une problématique de pénurie de candidats qualifiés, problématique qui pourrait probablement être résolue en partie par la fidélisation des collaborateurs déjà présents dans l'entreprise. Les entreprises du secteur des ENR seraient également "gagnantes" à retenir leurs talents, puisque que ce serait retenir les compétences et ainsi se maintenir face à la croissance du secteur et sa concurrence. Un défi devenu, semblerait-il, plus complexe depuis la pandémie pour la fonction RH. Ceci pourrait notamment s'expliquer par le bouleversement subi par les organisations en termes d'organisation de travail, mais aussi par l'état d'esprit des collaborateurs.

²⁵ Greenunivers.com, Dossier recrutement et salaire 2022, septembre 2022, <https://www.elatos.fr/wp-content/uploads/greenunivers.com-Dossier-recrutement-et-salaires-2022.pdf>

d) Le constat actuel et les actions mises en place

Faire un état des lieux apparaît comme une évidence lorsqu'un problème se pose devant nous, c'est la raison d'être de cette partie. Contextualiser notre problématique et observer les tendances, et les changements qui ont pu être mis en place. Ainsi, nous étudierons l'impact de la crise sanitaire sur l'organisation et les comportements au travail. Nous analyserons ensuite les actions mises en place par Akuo et d'autres entreprises. Ce constat pourrait ainsi permettre d'observer les actions qui semblent avoir fait leurs preuves.

1. De la crise sanitaire à aujourd'hui

La crise sanitaire de la COVID-19, outre son impact sur l'économie à proprement parler, aurait bouleversé le monde de l'entreprise mais aussi la perception qu'en avaient les salariés. Les structures ont dû s'adapter et appliquer des changements organisationnels afin de maintenir la santé économique de l'entreprise et son activité. Ainsi à la mi-mars 2020 c'est toute la France qui s'est vue être confinée à domicile afin de limiter la propagation de l'épidémie. La réactivité de nombreux dirigeants et de la fonction RH de l'entreprise, aura permis d'organiser dans la mesure du possible le travail à distance. Certains salariés, qui ne pouvaient exercer leurs professions à distance, auront mis au défi ces instances. Notamment sur les normes de sécurité, de santé, et d'hygiène au travail. Instauration d'une distanciation sociale, port du masque, désinfection régulière des surfaces et mise à disposition de gel hydroalcoolique ont été les principales consignes mises en place. Certaines le sont encore aujourd'hui, sans toutefois le caractère obligatoire qu'elles revêtaient à l'époque du pic de la crise sanitaire. Télétravail et normes de sécurité ont donc été les mots d'ordre pendant de nombreux mois, et ont provoqué des changements dans la plupart des structures.

a) Déploiement du télétravail

Ainsi, comme nous pouvons l'observer aujourd'hui, le télétravail s'est développé massivement. De nombreuses offres d'emplois proposent désormais cet avantage pour attirer les talents. Les structures se sont vues formaliser cette pratique, par l'intermédiaire de la fonction RH, via des chartes de télétravail. Le Baromètre Télétravail et Organisations hybrides 2022, de Malakoff Humanis mené en décembre 2021, rapporte qu'en ce qui concerne les télétravailleurs « 50% d'entre eux pratiquent ce mode de travail de manière contractualisé »²⁶. Depuis la pandémie, des salariés ont également négocié des contrats en 100% télétravail. Puisque cette forme d'organisation leur aurait permis de réaliser qu'exercer leur travail à distance était tout à fait possible. Et ceci, notamment pendant le confinement lorsque certains collaborateurs ont travaillé dans une autre région que celle de leur habitation première. Ce qui a, semblerait-il, induit pour certains collaborateurs des déménagements ou des demandes de mobilité. Ainsi ce qui était pratiqué occasionnellement hier, par certaines catégories professionnelles, est apparemment devenu la norme dans certaines structures. Par conséquent, nous avons vu se déployer de nombreux outils collaboratifs. Le goût du télétravail semble attirer les jeunes générations. Selon une étude de l'Apec, publiée en décembre 2020, les cadres de moins de 30 ans seraient 72% à souhaiter « télétravailler ou continuer à télétravailler »²⁷. Et ce serait 76% pour les 30-39 ans. Toutefois, comme nous l'avons supposé précédemment, les jeunes auraient également un attrait pour le collectif et les relations humaines. La perspective de pratiquer le télétravail, à raison de quelques jours en présentiel en entreprise, serait probablement le choix le plus judicieux. Ainsi, cette forme partielle d'organisation de travail permettrait éventuellement de garder le lien entre les salariés, et de ne pas impacter leur moral.

²⁶ Malakoffhumanis.com, « Baromètre Télétravail et Organisations hybrides 2022 de Malakoff Humanis », mené en décembre 2021, <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-humanis-presente-les-resultats-de-son-barometre-teletravail-et-organisations-hybrides-2022-0686-63a59.html>

²⁷ Corporate.apec, étude « Le télétravail des cadres en temps de crise », publiée en décembre 2020, <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/le-teletravail-des-cadres-en-tem.html>

b) L'état d'esprit des collaborateurs et la quête de sens

Il convient également de soulever l'état d'esprit de nombreux salariés pendant cette période, et la montée de la dimension psychologique. Selon un baromètre mené en 2022 d'Empreinte Humaine, « *2,5 millions de salariés sont en état de burn-out sévère* »²⁸. J'émetts l'hypothèse que c'est dans un premier temps le contexte anxiogène, induit par la situation sanitaire et les confinements, qui a impacté le moral des collaborateurs. Cependant l'augmentation de la maladie professionnelle de notre siècle, le burn-out, ne pourrait probablement accuser les mêmes causes. Selon un article de News Tank qui rapporte les résultats du baromètre dédié au bien-être mental en entreprise, réalisé en partenariat avec Harris Interactive et publié en mai 2022, « *Cette souffrance s'accroît chez les actifs de 18 à 24 ans : 6 salariés sur 10, dont 23 % déclarent se sentir « très mal »* »²⁹. Les collaborateurs issus de la génération Z seraient donc sensiblement impactés par les problématiques d'ordre psychologique au travail. Selon ce baromètre, les principales causes de ce mal-être sont la fatigue, le manque de reconnaissance, la charge de travail, le stress et le manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ainsi l'état psychologique des collaborateurs serait, depuis la crise sanitaire, sur une pente descendante. La fonction RH aurait, semble-il, un axe d'amélioration à développer à travers les questions de bien-être au travail, notamment envers les jeunes générations.

La crise sanitaire aura également été synonyme de questionnement pour beaucoup de salariés. Notamment la question du sens au travail. Nous pouvons supposer que ces questionnements ont été amplifiés par les confinements, et auraient donc amené une forme d'introspection de la part de beaucoup de salariés. Ce questionnement a probablement été renforcé par l'envie croissante d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Depuis la crise de COVID-19 on observe de la

²⁸ Empreintehumaine.com, baromètre « Rapport au travail et état psychologique des salariés français post-crise : quelles attentes, quelles solutions ? », mené en 2022, <https://empreintehumaine.com/rapport-au-travail-et-etat-psychologique-des-salaries-francais-post-crise-quelles-attentes-quelles-solutions/>

²⁹ Rh.newstank.fr, publié le 5 mai 2022, <https://rh.newstank.fr/article/view/250690/bien-etre-travail-49-salaries-font-face-difficulte-psychologique-2022.html>

part des salariés, l'envie de ne plus se sacrifier pendant des heures au travail au détriment de sa vie personnelle. Ainsi, nous l'avons présumé précédemment, la génération Y semble ne pas souhaiter mettre sa vie professionnelle au centre. Nous avons également supposé que les Z auraient pour aspiration un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les entreprises et la fonction RH auraient probablement, dans leur perspective de fidélisation de leurs jeunes collaborateurs, intérêt à travailler sur ces questions d'équilibre.

c) Le collectif en entreprise

L'impact de la crise sanitaire aurait également eu pour conséquence de questionner les organisations sur le travail d'équipe, et la notion de collectif. Nous avons pu observer que l'engagement des collaborateurs pendant la pandémie s'est renforcé, et ceci sûrement car les collaborateurs avaient un objectif commun. Il convient de se rappeler la mobilisation générale pour soutenir le personnel soignant. Ainsi nombre d'entre nous se donnaient rendez-vous à leur balcon ou fenêtre pour applaudir à 20h. Est-ce car l'adversité soulève l'envie d'être ensemble, ou parce que le confinement nous a rappelé le besoin d'agir en collectif ? Le collectif, impacté par la distanciation subit pendant le grand confinement, a été maintenu avec les moyens du bord. Ainsi les entreprises ont maintenu, avec ressources disponibles, les réunions en visioconférences ou les séminaires. Mais la vocation de ces rencontres, le renforcement des liens et l'échange des idées, n'était plus forcément présente. En effet, les réunions ne permettaient pas forcément aux collaborateurs de discuter ensemble comme lors d'un échange en présentiel, et de rebondir entre eux. Nous supposons également que si les salariés maintenaient le contact au sein de leur équipe de proximité, les échanges en dehors des équipes étaient quasiment inexistant. L'entreprise et certains lieux de celle-ci comme la cafétéria seraient des vecteurs de rencontres. Nous émettons également l'hypothèse que l'entreprise, en tant que lieu, permettrait de se sentir intégré et épanoui. Nous avons pu observer, à travers la littérature, que l'émergence des idées se manifesterait la plupart du temps dans les moments informels entre collaborateurs. Ainsi, le covid aurait donc délité ces moments. La fonction RH, si elle souhaite contribuer à la fidélisation des salariés

de la structure, devra probablement trouver la bonne proportion entre flexibilité du travail et maintien des liens.

d) Aménagement, flexibilité et Flex office

Suite à la pandémie, certaines organisations ont fait le choix de réduire leur surface, puisque le déploiement du télétravail le permettait. D'autres ont souhaité renforcer le collectif qui leur avait justement manqué pendant le confinement. Ainsi, certains espaces ont été repensés afin d'intensifier les échanges et le travail d'équipe. Ce serait également dans l'optique de favoriser la convivialité. Le modèle Flex office, aurait permis à certaines entreprises de réduire leur cout immobilier. Cette pratique se serait ainsi étendue à la sortie du confinement. Ce mode d'organisation de travail consiste à ne pas attribuer un bureau aux collaborateurs, mais repose sur le principe de choix de son espace de travail. Le Flex office, outre son avantage économique pour l'entreprise, permet de favoriser les échanges entre collaborateurs.

La flexibilité semblerait être une des principales transformations souhaitées depuis la pandémie. Certains pays ont souhaité expérimenter des semaines de travail plus courtes afin d'améliorer la qualité de vie des travailleurs, l'image de l'entreprise, et la productivité. A titre d'exemple, la région de Valence en Espagne a pris l'initiative en 2022 d'encourager le recours à la semaine de 4 jours, sans baisse de salaire ³⁰. Les effets concrets sur le terrain sont encore à déterminer, mais nous pouvons ainsi observer l'intérêt croissant pour des politiques de travail plus flexibles et équilibrées. En effet, La Belgique a récemment adopté une réforme du marché du travail permettant aux travailleurs de travailler 4 jours par semaine sans perdre en salaire ³¹. Cette mesure, entrée en vigueur le 21 novembre 2022, prévoit le maintien du temps de travail mais réparti sur 4 jours. Nous constatons également la volonté grandissante des collaborateurs de recourir à la semaine de 4 jours.

Ainsi nous pouvons observer une volonté des collaborateurs de recourir à la semaine de 4 jours. Le centre de recherches ADP Research Institute, dans son

³⁰ LesEchos.fr, publié le 5 janvier 2023, <https://www.lesechos.fr/monde/europe/lespagne-teste-la-reduction-du-temps-de-travail-sans-baisse-de-salaire-1894359>

³¹ NouvelObs.com, publié le 21 novembre 2022, <https://www.nouvelobs.com/europe/20221121.OBS66187/en-belgique-la-semaine-de-quatre-jours-sans-reduction-du-temps-de-travail.html>

étude menée en 2021, a relevé la tendance suivante « 71 % souhaiteraient avoir des horaires de travail plus flexibles, en condensant 5 jours en 4, par exemple »³². Ce serait apparemment une évolution depuis la crise sanitaire, puisque cette enquête souligne le fait qu'avant celle-ci le chiffre était de 26%. L'étude menée par Robert Half qui porte sur « *Ce que veulent les candidats* »¹³ et publiée en novembre 2022, relève que l'avantage le plus souhaité par les salariés en termes de flexibilité est la semaine de 4 jours avec le même salaire à 43%. Nous pouvons supposer que ce mode d'organisation pourrait répondre aux aspirations des jeunes générations, notamment un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Ainsi, la crise sanitaire a bouleversé les formes d'organisation de travail et semble-t-il, le moral des salariés. Certaines pratiques seraient probablement susceptibles d'être pérennisées par la fonction RH dans l'optique de fidéliser ses collaborateurs, notamment les jeunes. Notons également que le contexte actuel, celui de l'inflation et de la réforme des retraites, pourrait impacter les attentes des salariés.

Nous pouvons également présumer que ce qui se dégage de ces changements organisationnels est une nécessité de faire évoluer les entreprises. Surement dans la perspective qu'elles deviennent le miroir de l'évolution sociétale. Les structures auront sûrement tout intérêt à repenser leur mode de fonctionnement, afin de fidéliser les collaborateurs de l'entreprise. Comme nous avons pu l'observer, les questionnements face à l'équilibre vie professionnelle et personnelle ainsi que la quête de sens au travail, renforcent l'enjeu de fidélisation des salariés pour les entreprises et la fonction RH. Le covid aurait agi comme un accélérateur de changements des modes de travail, du lieu, mais également des liens sociaux dans l'entreprise. Nous observons, depuis quelques années et encore plus depuis la crise sanitaire, une volonté des entreprises de séduire les talents. Ce qui n'était pas le cas avant, notamment à l'entrée de la génération X dans le monde du travail. Aujourd'hui les collaborateurs semblent davantage s'interroger, et avoir conscience de leurs perspectives professionnelles. Encore plus dans le secteur des ENR et plus précisément dans le métier d'ingénieur dont il dépend. Ainsi, le développement des

³² ADP.com, « Quelles sont les attentes des collaborateurs et comment votre entreprise peut-elle y répondre ? », étude menée en 2021, https://www.fr.adp.com/-/media/adpfr/images/sem/wfv2022/paw22_infographic_fr.pdf?rev=08444a5f14f34c33a3ecc0357d3e2235

attentes des collaborateurs envers l'entreprise remet la fonction RH au cœur d'un de ces enjeux : la fidélisation. Nous supposons que la DRH devra orienter ses pratiques et actions de fidélisation, sur un juste équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Mais aussi sur les liens sociaux et le climat dans la structure. Ceci pourrait éventuellement répondre aux attentes des jeunes générations.

2. Les actions mises en place comme levier d'engagement depuis la crise sanitaire

Comme nous avons pu l'observer précédemment, la crise sanitaire semble avoir induit ou accéléré le déploiement de certains modes d'organisation du travail. C'est également l'état d'esprit des collaborateurs qui aurait été impacté, et notamment la quête de sens. Quête de sens au travail qui a poussé certaines organisations à la mise en place d'action. L'analyse de ces actions pourrait ainsi permettre de renforcer la fidélisation des collaborateurs dans l'entreprise. Dans un premier temps nous étudierons les actions mises en place par Akuo, et dans un deuxième temps les actions développées dans d'autres organisations.

a) Les actions mises en place chez Akuo

Dans une perspective d'amélioration et d'accroissement de son activité, Akuo a souhaité mettre en place certains changements organisationnels. Ceci également dans l'optique de favoriser la fidélisation de ses collaborateurs, par le biais du développement de leur épanouissement. Ainsi, depuis la crise sanitaire qui aurait permis un retour d'expérience positif pour la structure, plusieurs actions ont été mises en place.

Dans un premier temps, une réflexion a été engagée afin de promouvoir l'hybridation du travail. Notamment sur la question de la mise en place du télétravail, comment le formaliser et comment s'assurer que le cadre légal soit respecté. C'est pourquoi, le 25 avril 2022, la pratique du télétravail a été formalisée dans une charte entrée en vigueur en mai 2022. Cette charte rappelle la définition du dispositif, les conditions

d'éligibilité et notamment le fait d'être volontaire pour en bénéficier. Elle permet également de rappeler la fréquence du dispositif, deux jours par semaine. Le fait de respecter une présence sur site de 3 jours par semaine est aussi inclus. Akuo a souhaité intégrer dans la charte un rappel sur le fait qu'une journée commune à l'équipe en présentiel serait définie par le manager. En parallèle, la fonction RH a rédigé des avenants afin de formaliser de manière contractuelle cette nouvelle pratique. Chaque collaborateur a ensuite dû fournir une attestation d'assurance habitation qui mentionne la possibilité d'effectuer du télétravail à son domicile.

Autre changement introduit chez Akuo depuis la crise sanitaire, le nombre de jours de repos attribués et les jours de repos imposés. Avant l'année 2022, les collaborateurs de l'entreprise bénéficiaient de 3 jours de repos par an en plus de leur 25 jours ouvrés de congés. Ainsi, historiquement, les collaborateurs tous sous contrat cadre, avaient 224 jours de travail formalisés dans leur contrat dont 218 jours étaient travaillés. Les 6 jours restant étaient donc repris par Akuo. La convention collective, dont dépend Akuo, ne donne pas la possibilité de cumuler plus de 25 jours ouvrés de congés payés par an. Ainsi, il a donc été décidé d'annuler ce rachat de jour sans impacter le salaire des collaborateurs. Et par conséquent, leur permettre de bénéficier de ces 6 jours de repos par an. En parallèle, Akuo a souhaité imposer 4 de ces 6 jours à ses collaborateurs. Souhait motivé par la volonté de favoriser l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Bien souvent, dans chaque équipe un roulement est effectué afin que chaque membre puisse avoir la possibilité de poser ses jours de repos accolés à un jour férié. Ainsi tous les ans, depuis la mise en place de cette décision, la fonction RH décide quels seront les jours de congés imposés dans l'année en privilégiant les ponts. Cet aménagement a pour vocation de réduire le turn-over en passant par l'accroissement du bien être des salariés.

Dans cette optique de favorisation du bien-être et du confort des collaborateurs, Akuo a souhaité développer la relation managériale. Ainsi, une campagne intitulée "Leadership" a été déployée dans cette optique. Cette campagne s'articule autour de la formation des managers via les nudges. Le nudge, issu des sciences du comportement, se définit comme un outil voué à transformer nos comportements au quotidien. Ce concept permet, grâce à des incitations indirectes, de stimuler et de

provoquer une influence. Akuo a fait appel au prestataire externe Fifty pour proposer ce type de parcours en ligne aux managers. Ainsi la fonction RH a acté contractuellement avec Fifty l'accès à ce parcours pendant 1 an, du 1er août 2022 au 31 juillet 2023. A terme, il a déjà été décidé que le contrat serait renouvelé pour une année supplémentaire. Une fois connectés à la plateforme fifty, les managers sont invités à définir les axes qu'ils souhaitent améliorer. Ils choisissent ensuite deux ou trois actions, et ces actions sont reportées ensuite dans leur calendrier Outlook. Ainsi, en développant cette étape de l'expérience collaborateur, Akuo espère retenir et fidéliser ses talents.

Akuo a également souhaité développer sa qualité de vie au travail, et pour se faire, des enquêtes sont menées depuis 2022. L'Impulse Day est un sondage envoyé aux collaborateurs de l'entreprise, afin d'identifier des axes d'amélioration. Dans le dernier en date, de février 2023, les résultats ont démontré une envie des collaborateurs pour reconnaître la fidélité à l'entreprise. Ainsi que la volonté de participer en collectif à des événements en lien avec le climat. Ce qui nous renvoie à notre hypothèse de l'intérêt pour le climat des générations Y et Z, mais aussi à l'évolution croissante autour de la quête de sens depuis la crise du Covid-19. Il semblerait donc que pour retenir ses talents, Akuo devra prendre en compte les axes évoqués lors de ses enquêtes. Mais aussi, s'adapter aux nouvelles attentes des collaborateurs.

b) les actions mises en place dans d'autres organisations

Dans cette sous-partie nous allons étudier les actions, ayant pour objectif la fidélisation des collaborateurs, introduites par d'autres organisations. Il est entendu que cette étude est non exhaustive, et que nous avons choisis de nous focaliser sur certaines organisations. Dans l'optique d'établir un état des lieux des pratiques de fidélisation menées aujourd'hui. Ainsi, cette prospection se concentra aussi bien sur les organisations issues du secteur des ENR, mais aussi sur d'autres secteurs et d'autres pays. L'objectif de cet angle d'étude est d'établir une comparaison.

Selon Elsa Bailly, DRH Europe de l'entreprise Boralex, spécialisée dans la production d'énergie renouvelable. « *Le marché des énergies renouvelables est touché par des tensions de recrutement qui ne datent pas de la crise sanitaire. Notre secteur est en très forte croissance et les besoins augmentent donc de façon exponentielle, ce qui crée certaines difficultés, notamment sur les profils expérimentés* »³³. L'entreprise a mis en place des pratiques pour favoriser l'acquisition de compétences, et la fidélisation de ses collaborateurs. Ainsi, la structure met l'accent sur l'acquisition de compétences par la pratique et l'immersion. Boralex privilégie également la mobilité fonctionnelle. Des parcours sur-mesure sont également proposés pour permettre une mise en situation progressive du collaborateur sur le poste qu'il occupera.

LDLC, une entreprise française spécialisée dans l'informatique, a annoncé qu'elle permettrait à 800 de ses employés de travailler quatre jours par semaine sans perte de salaire. Cette décision vise à améliorer le bien-être des salariés et leur productivité. Elmy, fournisseur d'électricité issue d'énergies renouvelables et françaises, a également opté pour cette pratique. L'ensemble des collaborateurs travaille désormais 4 jours par semaine, pour un total de 32 heures hebdomadaires, et est payé 39 heures.

Oracle France a mis en place un service de conciergerie médicale pour offrir à ses salariés un accès facile à des consultations médicales. Cette action témoigne de l'engagement de l'entreprise envers le bien-être de ses employés. C'est aussi l'illustration de la tendance croissante des entreprises à offrir des avantages sociaux innovants. Une action pour attirer et fidéliser les talents, et qui pourraient probablement séduire les membres des jeunes générations.

Dataiku, une entreprise spécialisée dans l'intelligence artificielle, offre à tous ses employés la possibilité de prendre 2,5 jours de congé payés par année d'ancienneté. Ceci dans le but de s'engager dans des causes sociales ou environnementales. Une action qui s'inscrit dans la tendance actuelle des entreprises à offrir à leurs employés des conditions de travail favorisant leur épanouissement personnel. En permettant

³³ Rh.newstank.fr, publié le 19 septembre 2022, <https://rh.newstank.fr/article/view/263956/favorisons-acquisition-competences-pratique-immersion-e-bailly-boralex.html>

aux salariés de s'investir dans des projets qui ont du sens pour eux, l'entreprise peut encourager leur engagement et leur fidélité. Ainsi, par ses pratiques, l'entreprise prendrait en considération ce que nous avons hypothétiquement relevé des aspirations des jeunes générations. Un souhait d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et le goût pour le collectif.

On observe également l'émergence d'une pratique innovante en matière de fidélisation : la réintroduction d'anciens collaborateurs dans la structure. Selon le baromètre LinkedIn de l'emploi, publié en février 2023, « *les salariés qui démarrent un poste dans une entreprise pour laquelle ils ont déjà travaillé sont 36% de plus qu'en 2019* »³⁴. Des salariés qualifiés "d'employés boomerang", réintègrent l'entreprise après l'avoir quittée. Par le biais de plateformes en ligne dédiées à cet effet, ou tout simplement en cultivant un réseau d'anciens collaborateurs. Les structures, pour répondre à leur besoin de recrutement, sont quelques-unes à opter pour cette pratique transverse. Nous pouvons alors nous interroger sur l'évolution du concept de fidélisation : laisser partir aujourd'hui ses collaborateurs permettrait de mieux les faire revenir demain ? Cette pratique pourrait éventuellement répondre à la problématique de fidélisation des jeunes générations. Nous l'avons supposé précédemment, celles-ci auraient un besoin de vivre des expériences multiples.

Selon l'enquête menée par Robert Half sur les attentes des candidats publiée en 2022¹³, les raisons poussant les salariés à vouloir changer d'entreprise sont principalement un meilleur équilibre vie professionnelle et vie personnelle (38%). Ce serait également la quête de sens pour 28%. Et 70% des interrogés ont déclaré vouloir rester dans leur entreprise actuelle, car elle répond à un bon équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Selon Laure Charbonneau, directrice régionale chez Robert Half « Si le salaire est central, la question de la flexibilité, qui rejoint celle de l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, demeure, elle aussi, une préoccupation importante. La semaine de 4 jours est une tendance qui s'intensifie et qui pourrait annoncer de nouvelles dynamiques en 2023 si les dirigeants adoptent des mesures concrètes qui confirment leur ouverture à de nouveaux modes d'organisations »¹³.

³⁴ LinkedIn.com, baromètre de l'emploi, publié en février 2023, <https://www.linkedin.com/pulse/baromètre-linkedin-de-lemploi-plus-en-salariés-boomerang/>

En somme, il semblerait que, pour offrir un environnement de travail épanouissant et attractif pour les générations Y et Z, l'entreprise devra considérer le bien-être de ses collaborateurs. Ceci sans négliger l'impact du stress, et favoriser l'épanouissement personnel. Les structures devront probablement aussi développer le sens au travail et la notion de collectif. L'innovation des pratiques de fidélisation semble être également un aspect que devra intégrer la fonction RH, afin de favoriser la rétention de ses talents. Sortir des modèles préconçus, comme nous avons pu l'observer avec les "employés boomerang", permettrait d'élargir le cercle des possibles en matière de fidélisation en entreprise.

En conclusion, fidéliser les salariés des générations Y et Z dans le secteur des énergies renouvelables est un défi majeur pour la fonction RH. Cette partie nous aura permis d'analyser, à travers la littérature, ces concepts clés. Notre seconde partie, dite enquête de terrain, pourrait ainsi nous permettre de renforcer certaines de nos hypothèses et orienter nos préconisations.

Partie 2 : Enquête de terrain

Nos lectures et recherches, bibliographiques et sitographiques, auront permis une approche théorique de la problématique de ce mémoire. Ainsi, il convient d'analyser dans cette seconde partie le terrain de notre étude. Dans cette optique, nous avons effectué une enquête de terrain. Nous nous pencherons donc ici sur la méthodologie appliquée et l'échantillon de population sélectionné. Nous évoquerons ensuite les difficultés que nous avons pu rencontrer, et enfin nous analyserons les résultats obtenus lors de cette enquête.

A. Méthodologie et échantillon de population sélectionné :

Cette sous-partie sera consacrée au choix de l'enquête réalisée et à la présentation de l'échantillon interrogé. Nous terminerons par l'élaboration des grilles d'entretiens et la réalisation de la méthode quantitative.

1. Entretiens plutôt que questionnaire, un choix imposé ?

Afin de réaliser notre enquête de terrain nous avons pris la décision d'effectuer à la fois un questionnaire, au sein d'Akuo, mais aussi des entretiens. Ce choix avait été influencé par la volonté d'obtenir des tendances à travers le questionnaire, mais également un aspect plus qualitatif via les entretiens. Malheureusement notre demande, relative au fait de faire circuler un questionnaire dans l'entreprise Akuo, a été refusée par la DRH. Réponse négative qui pourtant paraît légitime au regard du contexte de l'entreprise. En effet, Akuo réalise des enquêtes depuis 2022 pour accroître la fidélisation de ses collaborateurs. Ces enquêtes ont pour objectif principal d'identifier des axes d'amélioration. Akuo ne souhaitait donc pas noyer ses collaborateurs sous les questionnaires. Il convient de noter que nous avons cherché à obtenir les résultats de ces enquêtes, mais la structure a jugé ceux-ci confidentiels. Toutefois, nous avons intégré en annexe ³⁵ les réponses de la dernière enquête envoyée par mail à tous les salariés. Nous avons également essayé un angle d'approche différent, en communiquant à la structure notre volonté d'interroger les nouveaux arrivants. Ceci, dans la perspective d'identifier en amont ce qui pouvait les faire partir quelque temps après leur arrivée. Akuo a jugé sensible d'interroger de nouveaux collaborateurs sur la question de la fidélité. Ainsi, nous nous sommes tournés vers les entretiens.

Les entretiens relatifs à la partie enquête de ce mémoire sont au nombre de 8 à 10. Cette méthode nécessite des questions ouvertes préalablement travaillées, et éventuellement testées en amont. Du fait que les entretiens soient plutôt axés sur un échange, contrairement au questionnaire, nous avons supposé que les réponses seraient plus pertinentes vis-à-vis de notre problématique. Il est également intéressant d'analyser lors des entretiens, du moins de tenter d'analyser, le langage non verbal. En effet, celui-ci peut être révélateur des émotions et sentiments ou encore du niveau de confort de l'interrogé. Concernant la partie pratique de ces interviews, nous avons aussi bien réalisé celles-ci dans l'entreprise Akuo, mais

³⁵ Annexe 5, Résultat du Pulse Survey réalisé chez Akuo en 2022

également avec des interlocuteurs issus d'autres structures. Par ailleurs, la sélection de l'échantillon à interroger s'est faite dans un second temps.

2. La volonté de réaliser quand même la méthode quantitative

Suite à la réalisation de nos interviews nous avons souhaité réaliser, également, la méthode quantitative dite celle du questionnaire. Cette méthodologie se fonde sur l'élaboration et la diffusion d'un questionnaire destiné à un échantillon préalablement sélectionné. Cette méthode nécessite un minimum de 50 réponses afin de pouvoir être exploitée. La méthode quantitative permet de collecter des données à grande échelle, et ainsi d'obtenir une vision globale de la situation. Notre souhait de s'appuyer également sur cette ressource, propre à l'enquête de terrain, a été motivé par le manque de profils interrogés constatés à travers la méthode qualitative. En effet, nous avons principalement pu approcher des acteurs de la fonction RH, et nous nous sommes fait la réflexion que ceux qui n'avaient pu par manque de disponibilité participer à la méthode qualitative, seraient sûrement plus disponibles si un questionnaire leur était proposé. De plus, nous avons pensé que nous pourrions ainsi toucher une plus grande proposition de salariés du secteur des ENR appartenant aux générations Y ou Z. Il convient également de rappeler que le questionnaire peut être administré de manière anonyme, ce qui peut encourager les répondants à être plus honnêtes et francs dans leurs réponses.

Cette fois-ci nous avons donc tenté une nouvelle approche, en choisissant de diffuser un questionnaire via le réseau professionnel linkedin. Cependant, il est apparu comme nécessaire de préciser dans le post partagé que l'enquête concernait les salariés issus des générations Y et Z dans le secteur des ENR. Suite à ce post, qui a été partagé par des acteurs du secteur présents dans nos relations, nous avons récolté une trentaine de réponses. Il convient de noter que la responsable du recrutement chez Akuo a fait partie de ceux qui ont partagé notre questionnaire, ce qui a sûrement eu un impact notable sur la quantité de réponses obtenues.

Toutefois, après cette première vague de réponse, le résultat a stagné. Nous avons donc réfléchi à comment nous pourrions obtenir de nouveaux retours. Ainsi, nous avons recontacté les profils que nous avons interrogés par le biais de la méthode

qualitative, afin de les mobiliser pour qu'ils partagent à leur tour notre questionnaire à des connaissances du secteur, ou à des collègues de travail. Nous avons alors pu recueillir quelques réponses supplémentaires. Malheureusement le nombre de réponses n'était toujours pas concluant car celui-ci était alors en dessous de la barre des 50. Nous avons donc par la suite, lors de conversations informelles avec les salariés de l'entreprise Akuo, communiqué sur la présence d'un questionnaire sur notre profil LinkedIn et la possibilité qu'ils puissent y répondre s'ils le souhaitent. D'autres retours se sont ainsi ajoutés et nous avons donc poursuivi notre démarchage, aussi bien sur le réseau professionnel LinkedIn que lors d'échanges avec les collaborateurs de la structure Akuo. Finalement, nous avons atteint le nombre de 52 réponses.

3. Présentation du panel sélectionné

Il convient de nous rappeler notre problématique afin de présenter notre échantillon. "Comment la fonction RH peut-elle fidéliser les salariés des générations Y et Z dans le secteur des énergies renouvelables ?". Ainsi nous avons sélectionné différents types de profils afin de nous permettre de répondre à notre problématique. Dans un premier temps notre choix s'est porté sur des intervenants de la fonction RH. Car ceux-ci sont issus du secteur des ENR et des générations étudiées. Nous avons également trouvé intéressant d'interroger des professionnels des Ressources Humaines issus de la génération X. Ceci dans l'optique d'établir une prise de recul et d'élargir nos pistes de réflexion. Notre échantillon intègre également un membre du CSE de l'entreprise Akuo. En effet, nous avons pensé que ces membres sont le plus au fait des revendications des salariés. Ainsi, notre panel est constitué des profils suivants :

- Un acteur des ressources humaines qui a souhaité rester anonyme (génération X).
- Une responsable Administration du personnel et paie Akuo (génération X).
- Une chargée de recrutement Akuo (génération Y).
- Une chargée de recrutement chez Akuo, en stage (génération Z).
- Un chargé de recrutement chez Hellio (génération Y).
- Un chargé de recrutement chez Akuo (génération Y).

- Un membre du CSE chez Akuo (génération Y).

Dans un deuxième temps nous avons intégré à notre échantillon des ingénieurs issus du secteur des ENR et appartenant aux générations concernées par ce mémoire. De plus, ce métier étant en tension, il apparaît comme nécessaire d'étudier les attentes de ces salariés. Lors de notre recherche de contact, au sein d'Akuo, nous avons souffert d'un manque de retour à nos sollicitations d'entretiens. Pour faire face à cette problématique, nous avons choisi de rechercher des ingénieurs via le réseau social LinkedIn. Ainsi, nous avons sélectionné une ingénieure en ENR issu d'une autre structure que Akuo. Nous avons également élargi notre recherche auprès des stagiaires d'Akuo, ce qui nous a permis d'interroger un stagiaire issu de la génération Z. Cette alternative nous a semblé pertinente puisque ce type de profil sera sur le marché du travail demain. Enfin, nous avons réussi à obtenir un retour positif d'un profil manager ingénieur chez Akuo. Ce choix nous est apparu comme évident puisque les managers sont les plus à même de percevoir et de collecter les attentes des membres de leur équipe. Par ailleurs, ce collaborateur est un ancien salarié de Total qui a souhaité se reconvertir dans les ENR suite à la pandémie. Voici donc l'échantillon que nous avons sélectionné, afin d'illustrer la partie prenante des salariés de notre problématique :

- Une ingénieure en ENR chez Véolia, (génération Y).
- Un manager ingénieur en développement de projets ENR chez Akuo, anciennement chez Total (génération Y).
- Un stagiaire ingénieur ENR chez Akuo (génération Z).

Ce panel nous est apparu comme pertinent, même si nous avons été déçus de ne pouvoir interroger un nombre plus conséquent d'ingénieurs de l'entreprise Akuo. Suite à la sélection de cet échantillon, nous avons élaboré des trames de questions pour ces différents profils.

4. Réalisation des grilles d'entretien

Afin que nos entretiens soient le plus fonctionnels possible, nous avons souhaité réaliser des entretiens semi-directifs. En effet, ce choix donne la possibilité aux

interlocuteurs de développer certains points. Et il nous permet également de cadrer l'entrevue en orientant la conversation autour des thèmes que nous avons souhaités évoquer. Les questions ont donc été produites de façon à ce qu'elles soient ouvertes, permettant ainsi la réalisation de la méthode qualitative. De plus, nous avons intégré à chacune de nos trames, une introduction afin de permettre aux intervenants de comprendre les tenants et les aboutissants liés à la problématique de notre mémoire. Nous avons également inséré une définition des générations Y et Z.

Nous avons tout d'abord aspiré à établir des grilles de questions qui intègrent les spécificités des profils sélectionnés. Puis, nous avons élaboré nos trames en deux parties distinctes, sous la forme d'un entonnoir, allant du rôle du collaborateur à un aspect plus personnel. Ainsi, la première partie est construite avec des questions permettant de faire intervenir le rôle du profil interrogé au sein de la structure, par exemple le rôle de manager ou de RH. Et la deuxième partie en s'axant sur un point de vue plus personnel, intitulé "en tant que collaborateur de l'entreprise". Cette partie a pour objectif de permettre à notre interlocuteur d'être éventuellement plus transparent et de nous faire part d'expériences professionnelles passées.

Nous avons réalisé un premier essai auprès d'un membre de notre équipe de la fonction RH d'Akuo. Ce qui nous a permis de relever certains points à améliorer. En effet, le champ de réponse était trop large et diminuait ainsi en temps le reste de l'entretien. De plus, nous sommes partis du postulat que certaines questions n'étaient pas forcément pertinentes pour tous les acteurs, même s'ils correspondaient à la même partie prenante. Nous avons donc choisi, en cours d'entretien, de ne pas poser certaines questions. En effet, les trames ont été délibérément élaborées avec un large choix de questions. Ainsi, il convient de garder à l'esprit que nos grilles d'entretien ont été pensées comme un support modulable afin de s'adapter à chaque profil interrogé. Nous avons donc travaillé à des questions à destination des acteurs de la fonction RH dans un premier temps. Notamment en différenciant certaines questions si elles étaient à destination d'un profil chargé de recrutement ou bien d'un profil chargé d'administration du personnel. Ainsi certaines questions, même si elles ont la même vocation de base, ont été travaillées pour correspondre à la personne interrogée. Nous avons produit d'autres

grilles à destination des managers, des ingénieurs, du membre du CSE interrogé, et à l'adresse du stagiaire ingénieur en ENR de la structure Akuo.

Nos questions ont été élaborées en partant des informations que nous avons collectées à travers la littérature des Ressources Humaines et des hypothèses que nous avons émises. Nous avons fonctionné en notant nos hypothèses et les informations que nous souhaitions recueillir.

Hypothèses	Informations souhaités	Questions
<p>Depuis la pandémie les difficultés psychologiques (gestion du stress, burn-out...) des salariés sont croissantes.</p>	<p>Confirmation ou non de l'hypothèse. État des lieux. Points de difficultés relevés par l'interlocuteur.</p>	<p>Depuis la crise sanitaire, quels ont été les impacts sur les collaborateurs en matière de bien-être au travail ?</p>

Nos questions ont également été travaillées dans le but de relever les attentes des collaborateurs envers leur entreprise, dans la perspective de relever des leviers de fidélisation. Nous avons souhaité intégrer des questions permettant d'analyser les pratiques d'autres organisations. Nos questions ont également été pensées dans l'optique de comprendre ce qui pouvait engendrer les départs des collaborateurs d'une structure. En effet, comme nous n'avons pu avoir accès aux entretiens de départs réalisés par Akuo nous avons besoin de vérifier nos hypothèses. Ainsi, la partie enquête de terrain de ce mémoire ne s'est pas faite sans difficultés, et nous avons essayé de trouver les moyens pour les contourner.

5. Réalisation du questionnaire

Lorsque nous avons élaboré notre questionnaire nous avons procédé par étapes. Ainsi la première étape a consisté à définir la méthode de collecte de données la plus adaptée en fonction du public visé et des contraintes rencontrées. Cette méthode a donc pris la forme d'un questionnaire posté en ligne sur le réseau LinkedIn. Ensuite, nous avons déterminé les questions posées aux participants. Cette étape a nécessité de garder en tête que celles-ci devaient être facilement quantifiables et analysables, afin que les réponses apportées puissent mettre en évidence les tendances des différentes variables étudiées. Nous avons également fait le choix d'intégrer la possibilité pour les participants de préciser le pourquoi des réponses apportées, du moins pour certaines. Ainsi, nous avons inclus cette formulation à certaines de nos questions : "Si oui, précisez". Toutefois rendre obligatoires ces questions peut également entraîner une baisse du taux de réponse, car les répondants peuvent être découragés par la longueur ou la complexité du questionnaire. Il a donc été nécessaire de trouver un équilibre entre la collecte d'informations détaillées et la facilité pour les répondants de remplir le questionnaire. Nous avons fait le choix d'encourager la participation des répondants et donc décidé de ne pas rendre ce type de question obligatoire, de crainte de ne pas obtenir suffisamment de réponse à notre questionnaire. Nous avons, par la suite, fixé les échelles de mesure utilisées pour chaque question, ainsi que les options de réponse possibles. En effet, les critères de réponse peuvent être de différents types, tels que des notations numériques, des choix multiples ou encore des paragraphes courts. Ici nous avons opté pour des choix multiples ou des paragraphes courts. Enfin, nous avons rédigé un texte court à destination du post LinkedIn pour préciser l'objectif de notre étude ainsi que pour rappeler le public ciblé. Notre dernière étape a été de diffuser notre questionnaire.

B. Les difficultés rencontrées :

Cette sous-partie nous permettra d'évoquer les difficultés que nous avons pu rencontrer dans la réalisation de notre enquête. Ainsi, nous aborderons dans un premier temps la volonté d'Akuo de ne pas diffuser de questionnaires à destination

des collaborateurs. Dans un deuxième temps, nous ferons état de notre manque de contact dans le secteur des ENR, puis du manque de retour des profils que nous avons souhaités interroger. Nous finirons par parler de la réserve émise par les interrogés quant aux faits d'indiquer leur identité, et le fait que nos questions n'aient pas toujours été comprises par nos interlocuteurs.

1. Un manque de contact dans le secteur des ENR

Après avoir adopté la méthode qualitative, celle des entretiens, nous avons rencontré un autre type de difficulté. Le fait que notre sujet d'étude soit lié au secteur des énergies renouvelables. En effet, nous n'avons aucun contact lié à ce secteur d'activité. Difficulté renforcée par le fait que nous souhaitions interroger des salariés issus d'autres structures afin d'établir une comparaison. Afin de contourner cette difficulté, nous avons utilisé le réseau social LinkedIn en démarchant les acteurs du secteur des ENR. Ainsi, nous avons réussi à obtenir un contact à interroger, suite à l'envoi d'une trentaine de messages. Nous avons également réfléchi à comment nous pouvions entrer en contact avec des intervenants du secteur.

Malheureusement le salon des énergies renouvelables, qui aurait pu nous permettre d'entrer en contact avec des professionnels du milieu, a eu lieu à Paris en septembre 2022. Puis nous avons pensé à notre réseau RH, que nous constituons petit à petit depuis 2021. Il se trouve que nous avons travaillé du mois d'août 2022 au mois d'octobre 2022 avec un chargé de recrutement chez Akuo. Après une recherche sur LinkedIn, nous avons observé que celui-ci était en poste dans une autre entreprise du secteur. Ainsi, nous avons un deuxième contact, hors Akuo, à interroger. Nous n'avons donc pas pu interroger les personnes que nous avons sélectionnées en premier lieu et il a été nécessaire de s'adapter.

2. Un manque de disponibilités : des entretiens décalés sans date de report

L'un des profils sélectionnés est le profil d'ingénieur en ENR, nous avons donc souhaité interroger des ingénieurs de la structure Akuo. Après une campagne de mailing que nous avons réalisée, une vingtaine de mails envoyés, nous avons reçu quelques réponses. Ainsi, quatre personnes nous ont indiqué être intéressées mais

ne pas avoir de visibilité dans leur agenda dans les prochaines semaines. Nous avons relancé une fois ces interlocuteurs mais leur réponse a été plus ou moins la même. Trois autres retours se sont révélés positifs dans un premier temps. En effet, des rendez-vous ont été convenus mais annulés par la suite. Nous n'avons pas obtenu de date de report à ceux-ci. Nous avons donc poursuivi notre démarchage et finalement réussi à obtenir un entretien avec un manager ingénieur d'Akuo.

Nous avons ensuite réfléchi à comment nous pourrions élargir notre champ de recherche, c'est ainsi que notre choix s'est orienté sur les stagiaires en ingénierie de l'entreprise. Ainsi, nous avons convenu d'un rendez-vous avec un de ces acteurs.

3. Réserve des interlocuteurs à indiquer leur identité

Dans le cadre de notre enquête de terrain nous avons été confrontés à un autre type de difficulté, la réserve des interrogés quant au fait d'indiquer leur identité. En effet, lors de nos entrevues certains interviewés ne souhaitent pas que leur nom figure sur notre mémoire. Nous avons dû faire preuve de pédagogie, en expliquant que ces interviews n'avaient pas pour vocation de critiquer les pratiques de la structure. Ainsi, nous avons communiqué sur le fait que notre objectif était d'identifier des axes d'amélioration. Ce qui, à terme, pourrait aider l'entreprise Akuo et les autres entités du secteur des ENR à retenir leur talent. Toutefois, un des interrogés a quand même souhaité rester anonyme tout en indiquant que nous pouvons citer ses propos, souhait que nous avons pris en compte en respectant en ne communiquant pas sur son identité. De plus, le membre du CSE que nous avons interrogé, n'a pas souhaité que ces propos apparaissent dans notre mémoire, ce qui peut notamment s'expliquer de par le type de poste qu'il occupe dans l'entreprise. Il convient de rappeler que nous avons respecté son souhait, mais que l'échange que nous avons eu pendant l'interview a contribué à la partie consacrée à l'analyse des résultats de l'enquête.

4. Des questions pas toujours bien comprises

Lors de notre essai auprès d'un membre de notre équipe de la DRH d'Akuo, nous avons réalisé que nos questions n'étaient pas toujours claires pour notre interlocuteur. Nous avons donc retravaillé certaines de nos questions afin qu'elles soient comprises et ne perdent pas leur vocation. Nous avons également ajouté des compléments d'information, puisque nous avons opté pour une méthode d'entretien semi-directif. Le but était de ne pas orienter l'interrogé mais de lui donner suffisamment d'information afin que nos questions puissent être appréhendées avec clarté.

C. Analyse des résultats :

Cette sous-partie nous permettra de présenter l'analyse des résultats de notre enquête de terrain. Malgré les difficultés rencontrées, nous avons pu collecter des données qualitatives et quantitatives auprès des différents acteurs du secteur des énergies renouvelables. Nous avons étudié ces données en utilisant un outil que nous avons élaboré, un tableau nous permettant de recenser les réponses des interviewés de façon synthétique. Les résultats obtenus nous ont permis de mieux comprendre les enjeux du secteur, les tendances actuelles, les attentes des collaborateurs des jeunes générations et le rôle de la fonction RH en tant qu'acteur de la fidélisation. Cette partie, intrinsèquement liée aux précédentes, est notre dernière étape avant l'élaboration des préconisations.

1. Une conscience de l'état du marché

Pendant notre enquête de terrain, nous avons relevé que les parties prenantes étaient conscientes de l'état du marché du secteur des ENR. Ainsi lorsque que nous avons interrogé Sarah.G ³⁶, sur la question « *Comment analysez-vous les causes de départ des collaborateurs ? Et qu'en avez-vous conclu ?* », la réponse a été « *Le métier d'ingénieur en ENR est un métier en tension, et du coup ils sont débauchés, comme toi tu peux en débaucher d'autres. Il y a beaucoup plus d'offres et de besoins*

³⁶ Chargé de recrutement chez Akuo

que de candidats, donc les candidats ne se gênent pas pour faire monter les enchères ». Cindy.D ³⁷ mentionne le fait que « Le secteur peut aussi expliquer certaines causes de départ, notamment comme celui des ENR ou le métier d'ingénieur est en tension. Les collaborateurs sont débauchés et attirés par de meilleurs packaging ». Pendant notre entretien avec un stagiaire ingénieur Brice.A ³⁸, nous a indiqué « Je sais que c'est un métier qui recrute beaucoup, j'ai déjà des offres pour quand j'aurais terminé mes études ». Pour Thibaud.MR ³⁹ ceci est également dû au statut, « Alors, nous on recrute presque exclusivement des fonctions cadres et les fonctions cadres, en règle générale, sont un peu mieux renseignées. Donc cela les rend plus exigeants parce qu'ils ont plus le choix. Il y en a de plus en plus qu'on va chercher nous-mêmes. Donc ils ne postulent pas. On contacte des gens qui n'étaient pas forcément à la recherche et ils ont conscience du rapport de force qui existe ». Ainsi, cette conscience, chez les collaborateurs et candidats du secteur des ENR, complexifie l'enjeu de la fidélisation pour la fonction RH. En effet, les intervenants de la fonction RH ont fait part de leurs difficultés à recruter des profils qualifiés qui sont très demandés sur le marché et peuvent être tentés de rejoindre des entreprises concurrentes.

2. Une recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle

Dans le cadre de notre enquête nous avons noté, et ceci notamment depuis la pandémie, l'envie des collaborateurs de tendre vers un meilleur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. D'après Sarah.G ³⁶ « Il y a une grosse prise de conscience en fait sur l'équilibre vie pro vie perso. En fait pendant le COVID il y en a clairement qui se sont découverts des passions, ils se sont rendu compte qu'il y a une autre vie à côté du travail. En fait, ils se sont rendu compte qu'ils pouvaient jardiner, ils pouvaient faire du pain et de la pâtisserie, de la peinture. Peu importe, donc ils ont vraiment développé ces passions là et aujourd'hui ils ne veulent pas les laisser tomber. Et pour se dire je retourne au travail jusqu'à 18h30 - 19h et ensuite j'ai 45 minutes de métro ». Cette tendance se serait intensifiée depuis la crise

³⁷ Responsable de l'administration du personnel et de la paie, en remplacement chez Akuo

³⁸ Stagiaire en développement de projet ENR chez Akuo

³⁹ Chargé de recrutement chez Akuo

sanitaire, qui a forcé de nombreuses personnes à travailler à domicile et à s'adapter à une nouvelle façon de vivre et de travailler. Par ailleurs, les générations Y et Z auraient d'autant plus à cœur cette question d'équilibre que la génération X. A la question « *Avez-vous pu observer une différence dans les attentes des collaborateurs de la génération Y et Z par rapport à la génération X ?* », un acteur de la fonction RH anonyme répond, « *J'ai l'impression qu'aujourd'hui les nouvelles générations recherchent plus d'équilibre entre leur vie personnelle et professionnelle. A mon époque on travaillait plus et aujourd'hui j'ai l'impression qu'on cherche à moins travailler pour profiter plus en dehors du travail* ». Elle ajoute, concernant l'évolution des attentes des salariés des jeunes générations depuis la pandémie, « *En fait, je pense qu'ils comparent leurs avantages vis-à-vis d'autres entreprises. Et comme on le disait précédemment aujourd'hui les collaborateurs recherchent de l'équilibre. Ce n'est pas comme ma génération qui passait sa vie au travail, ils ont envie de profiter* ». Ainsi, il apparaît que les salariés des générations Y et Z sont en quête d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle. Arielle.DR ⁴⁰ nous fait part de l'avantage du télétravail, « *Le télétravail ça permet un équilibre, le jour où tu as un train et que tu pars en week-end par exemple tu peux bosser chez toi ou sur ton lieu de vacances* ». Ces résultats montrent que les entreprises qui souhaitent attirer et retenir les talents de la génération Y et Z devront tenir compte de ces préoccupations. Thibaud.MR ³⁹, quant à lui, tempère en nous partageant son point de vue « *Sur l'équilibre vie pro vie perso je pense que c'est vraiment rentré dans les mœurs, pour toute génération confondue aujourd'hui* ». La pandémie semble avoir eu un effet sur ces questions d'équilibre pour toutes les générations présentes aujourd'hui dans le monde du travail.

3. Le télétravail, atout indispensable de l'entreprise en période post crise sanitaire

D'après nos entretiens, la crise sanitaire a agi comme un catalyseur en accélérant la mise en place du télétravail au sein de nombreuses entreprises, et en faisant prendre conscience aux employeurs de l'importance de répondre aux besoins des

⁴⁰ Project Manager chez Véolia

génération Y et Z en matière d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle à travers ce mode de travail. En effet, Sarah.G ³⁶ nous rapporte, au sujet des actions menées dans l'entreprise pour fidéliser les collaborateurs, « *Après il y a eu le COVID qui est passé par là, donc on a toute une politique de télétravail qui s'est mise en place. Aujourd'hui il faut savoir que plus personne n'accepte de travailler s'il n'y a pas de télétravail dans l'entreprise. On a 98% des candidats qui nous demandent s'il y a du télétravail, et si on leur dit qu'il n'y en a pas, ils arrêtent là* ». Elle ajoute que le télétravail est un des éléments qui ressort le plus de la part des jeunes candidats pendant les entretiens. Nous avons également constaté ce point lors de notre interview avec Hermance.D ⁴¹, « *Oui, il y a quand même des questions qui se posent depuis la pandémie, qui sont par exemple, le télétravail, c'est vraiment des questions hyper importantes maintenant qui ne se posaient vraiment pas il y a quelques années. Donc des questions sur le télétravail, notamment quelles sont nos politiques sur la question et combien de jours sont pratiqués* ». Thibaud.MR ³⁹, de son point de vue de recruteur, nous partage les questions qui reviennent le plus souvent selon lui, « *Est-ce qu'il y a du télétravail ? Si oui, à quel rythme ? Est-ce qu'il y a la possibilité d'être en full Remote, donc en full Remote c'est même plus du télétravail c'est je suis chez moi et je travaille à 100% de chez moi* ». Il apparaît comme évident que le télétravail est devenu un atout indispensable pour les entreprises souhaitant attirer et fidéliser les générations Y et Z. Thierno.D ⁴² a notamment appuyé ce point, « *Aujourd'hui ce n'est pas que le CDI qui est important, il faut que ça soit bien rémunéré et au-delà de ça il faut de la flexibilité sur les modes de travail et les horaires. Par exemple, on ne peut plus recruter si on ne propose pas de télétravail, les jeunes aujourd'hui n'acceptent pas ça* ». Lorsque nous avons échangé avec Brice.A ³⁸ sur « *Selon vous, comment une entreprise pourrait prendre en considération les attentes des générations Y et Z ?* », celui-ci nous a répondu que « *Pour attirer les jeunes générations, l'entreprise pourrait proposer des horaires flexibles, être autonome et offrir la possibilité de faire du télétravail pour pouvoir passer du temps en famille ou partir en week-end* ». Ce qui implique que les Z, même ceux encore en étude dans le secteur des ENR, partagent l'envie de pratiquer ce mode d'organisation de travail. A cette même question, Santiago.RC ⁴³ a

⁴¹ Stagiaire chargée du recrutement chez Akuo

⁴² Chargé de recrutement et de projet RH chez Hellio

⁴³ Project Manager chez Akuo

affirmé « *Bien sûr le télétravail aujourd'hui c'est important et les salariés trouvent un équilibre dedans* ». Étant manager en développement de projets ENR chez Akuo, il est au fait des attentes et envies des membres de son équipe. Ainsi, les entreprises qui prennent en compte ces aspirations restent compétitives sur le marché des ENR. En proposant des politiques de télétravail flexibles et adaptées, les structures peuvent répondre aux besoins des collaborateurs et améliorer leur attractivité auprès des nouvelles générations.

4. Appétences pour la flexibilité

Nos résultats d'enquête ont également révélé que les jeunes générations ont une forte appétence pour la flexibilité au travail. Les collaborateurs de la génération Y et Z considèrent que la flexibilité est un critère essentiel dans leur travail. Cindy.D ³⁷ nous a indiqué « *Nos collaborateurs aujourd'hui ont d'autres besoins depuis cette pandémie, et aujourd'hui plus que jamais la question du temps de travail, de la flexibilité, et du télétravail sont au centre de nos préoccupations* ». Les jeunes salariés aspirent à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ainsi qu'à des horaires de travail plus flexibles, qui leur permettent de réaliser leurs projets personnels ou simplement de profiter à côté. Point que nous avons relevé précédemment concernant la recherche d'équilibre. Les nouvelles générations attachent une grande importance au fait de ne plus faire passer leur travail au détriment de leur vie personnelle. Ainsi, c'est en offrant aux salariés une plus grande liberté dans la gestion de leur temps que les structures retiennent et attirent leurs jeunes talents. Brice.A ³⁸ nous a fait part de son avis sur la question « *Gardez-vous contact avec d'anciens stagiaires ou alternants d'Akuo ? Si oui, avez-vous une idée de ce qu'ils attendent de leurs futures entreprises une fois leurs études effectuées ?* », pour lui ce serait « *Bien sûr aussi de la flexibilité et une bonne ambiance dans l'équipe* ». Pour Thierno.D ⁴² les causes de départ des collaborateurs pourraient être liées à ces questions de flexibilité, « *Certaines personnes peuvent partir pour trouver un endroit où il y a plus de flexibilité, de télétravail ou de RTT* ». Les entreprises qui proposent des options de travail flexibles ont donc l'avantage par rapport à la concurrence sur le marché du travail du secteur des ENR. Lorsque nous avons interrogé Sarah.G ³⁶ sur les pratiques de fidélisation qu'elle a pu observer dans d'autres structures elle nous a répondu, « *Enfin il y a énormément d'avantages qui*

entrent dans tout ce package. Et si on parle de temps de travail, il y a certaines sociétés qui pratiquent des semaines plus courtes. Notamment je crois que c'est Welcome to the jungle, qui est une plateforme ultra connue dans le monde des RH et dans le monde de l'entreprise, qui le vante partout ». Cindy.D ³⁷ nous a fait part de suggestions personnelles sur des actions de fidélisation qui pourraient être menées « Comme je le disais tout à l'heure, beaucoup d'entreprises testent de nouvelle mise en forme des horaires sur la semaine. Pourquoi pas envisager des semaines à 4 jours ou des vendredis libérés. Tout ça ce sont des expériences que l'entreprise doit mener pour savoir si elle répond bien ou pas aux attentes des collaborateurs ». Un acteur de la fonction RH anonyme, quant à lui, a suggéré « La flexibilité au niveau des horaires, c'est-à-dire être autonome sur tes horaires et sur ta charge de travail. Pour moi c'est éventuellement avoir des semaines plus courtes ou plus de RTT, c'est ce qui pourrait peut-être convenir aux jeunes aujourd'hui ».

Les réponses apportées lors des entrevues démontrent l'importance de la flexibilité pour les jeunes générations. Les organisations qui proposent des options de travail flexibles sont alors mieux positionnées pour répondre à leurs attentes.

5. L'augmentation des difficultés psychologiques des collaborateurs

Nos résultats d'enquête mettent également en évidence l'augmentation des difficultés psychologiques des collaborateurs ces dernières années, notamment sur la question du stress au travail. Quand nous avons interrogé Arielle.DR ⁴⁰ sur l'importance qu'elle accorde aux questions du bien-être au travail, elle nous a répondu « De plus en plus ». Sarah.G ³⁶ nous a, pour sa part, partagé son avis sur la question de l'impact sur le bien être des salariés depuis la pandémie « Ça a vraiment amplifié les anxiétés et le stress je trouve. La santé mentale est devenue un vrai sujet. Par exemple, le télétravail c'est super mais on se rend compte qu'il y a certains collaborateurs en fait qui ne savent pas s'arrêter. Et donc au lieu d'avoir ce rituel de la pose avec les collègues il bosse non-stop. Donc il y a quand même ce risque-là qui peut générer à terme du stress, des burn out et de l'anxiété ». En effet, le télétravail peut être perçu comme un atout pour l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, mais il peut également être source de stress et d'isolement social pour certains travailleurs, en particulier les plus jeunes. Certains

membres des jeunes générations qui ont justement à cœur ces questions d'équilibre et par conséquent la préservation de leur vie privée, souhaitent que les entreprises prennent en compte les sujets relatifs à la qualité de vie au travail. Ainsi, Brice.A³⁸ nous a communiqué sa pensée quant au fait d'accorder de l'importance au bien-être au travail, « *Pour moi, c'est vraiment important car le personnel peut être affecté par des événements extérieurs. Mais aussi parce que si je suis stressé au travail je vais amener ce stress chez moi. L'entreprise doit être attentive à cela et prendre en compte ces aspects-là. Un management bienveillant est essentiel pour moi. Il ne s'agit pas seulement de dire que l'on est une famille, mais de le montrer concrètement* ». Par conséquent, les entreprises ont intérêt à prendre en compte ces aspects liés à la santé mentale et ont un rôle à jouer pour aider leurs employés à faire face à ces difficultés. Certains acteurs RH ont intégré les enjeux relatifs au bien être, c'est notamment le cas de Cindy.D³⁷ qui nous indique « *La parole s'est libérée sur ces sujets qui avant étaient sans doute sous-estimés* ». Il convient également de rappeler que le contexte social et économique peut favoriser le retentissement du stress sur les collaborateurs. Un acteur de la fonction RH anonyme nous a confié « *Je pense que les gens sont plus stressés au travail, qu'ils ont plus tendance à être mal en termes de moral. C'est vrai que toutes les questions d'actualité n'aident pas, l'inflation, la réforme des retraites par exemple ça peut angoisser certaines personnes* ». Pour Hermance.D⁴¹, la prise en compte de ses difficultés pourraient se faire par le biais de la fonction RH, « *Pour le bien-être au travail, je dirais qu'il faudrait un suivi. Enfin je ne sais pas si c'est faisable, mais une espèce de suivi psychologique à titre volontaire. C'est-à-dire une mise en relation avec, je ne sais pas, avec une psychologue du travail. Juste histoire qu'on puisse parler et que les gens en difficulté n'hésitent pas à en parler* ». Ce qui témoigne de l'envie des jeunes collaborateurs d'avoir une entreprise qui prend en considération le sujet de la santé mentale". Pour Thibaud.MR³⁹, ces angoisses ne sont pas forcément une des conséquences indirectes de la crise de Covid-19, « *Alors je pense qu'il y a des angoisses, je ne sais pas s'il y en a plus et je suis pas sûr que ce soit lié à la pandémie. Je pense que c'est juste qu'il y a de plus en plus d'instabilité financière* ».

Toutefois, il convient de nuancer notre propos sur la montée des difficultés psychologiques depuis la crise sanitaire, nous ne ressentons pas toutes et tous les choses de la même façon et certaines personnalités sont plus sujettes au stress que

d'autres. De plus, pour certains la crise sanitaire n'aura pas agi comme amplificateur de stress ou d'angoisses mais ce serait plutôt le contexte actuel de réforme des retraites et d'inflation qui en serait responsable. En effet, les inquiétudes étant croissantes face à ces sujets au cœur de l'actualité en France depuis le début de l'année 2023, certains collaborateurs pourraient en être impactés.

6. Des salariés qui s'interrogent

Il semblerait que le Covid, et probablement les effets des confinements, ont eu pour répercussion la recherche de sens au travail de la part des salariés. Ainsi, les collaborateurs recherchent de plus en plus un travail qui a du sens, afin de leur permettre de contribuer à un projet global, de faire une différence positive dans le monde et d'apporter une valeur ajoutée. A travers notre enquête de terrain nous avons par exemple relevé le cas de Santiago.RC ⁴³ qui a quitté l'entreprise Total et repris un Master suite à la pandémie. Il nous raconte, « *Je voulais commencer à travailler dans les énergies renouvelables, avec le Covid j'ai vraiment eu une réflexion sur la question* ». Celui-ci a donc souhaité intégrer le secteur des ENR plutôt que de rester dans une entreprise qui produit principalement du pétrole. Sarah.G ³⁶, a également appuyé ce point concernant les jeunes générations mais aussi la génération X, « *Ils veulent aussi du sens dans leur travail, et dans notre secteur on rencontre beaucoup de personnes qui quittent le pétrole pour venir dans les ENR* ». La volonté d'œuvrer pour une cause serait donc un des phénomènes de la crise sanitaire. La génération Y serait plus impactée par ces questions de quête de sens puisqu'elle est déjà présente dans le monde du travail, pour la majorité, depuis quelques années. Les entreprises engagées dans des initiatives durables et responsables et qui proposent à leurs collaborateurs, à travers des actions concrètes, d'avoir un impact positif sur la société pourraient être les plus à même de fidéliser les jeunes collaborateurs.

7. Un intérêt indéniable pour l'écologie et l'importance pour l'entreprise de porter ces valeurs

Les résultats de notre enquête ont également mis en lumière l'intérêt croissant des jeunes générations pour l'écologie et le développement durable. Les collaborateurs des générations Y et Z sont de plus en plus conscients de notre impact sur l'environnement et aspirent à travailler pour des entreprises qui partagent leurs valeurs en matière d'écologie. Brice.A ³⁸ nous a indiqué, « *En tant qu'étudiant on regarde passer des offres de stage chez Total renouvelable, c'est extrêmement bien payé pour un stage. Mais ce qui m'intéresse c'est une entreprise qui fait des ENR par vocation et pas que pour le business. Donc pour moi c'est beaucoup les valeurs de l'entreprise et les valeurs des membres de l'équipe* ». Arielle.DR ⁴⁰ qui a toujours aspiré à intégrer ce secteur, nous a fait part de ce que lui évoque les ENR, « *J'aime être dans ce secteur, car je trouve que c'est intéressant de se dire comment on concrétise le côté "rien ne se perd, rien ne se crée". Les déchets, même si on n'en parle peu, font partie de l'avenir pour alimenter des réseaux de chaleur urbain par exemple* ». De par l'envie des jeunes générations de rejoindre le secteur des ENR, ces entreprises ont tout intérêt à intégrer les enjeux environnementaux dans leurs pratiques. Sarah.G ³⁶ nous a confié sa pensée sur comment aujourd'hui l'organisation porte ces valeurs, « *J'ai l'impression qu'on a des efforts à faire sur la mise en œuvre des valeurs qu'on essaie de porter. Il y a des candidats qui arrivent et qui déchantent quand ils voient que certaines bases de réduction de notre consommation énergétique ne sont pas appliquées* ». Afin d'attirer et de fidéliser les jeunes générations, les organisations dont le secteur d'activité est celui des ENR devront prendre en considération ces attentes de la part des collaborateurs. Ce qui pourrait éventuellement répondre aux aspirations en matière de quête de sens et d'engagement.

8. L'importance de la communication et des relations de travail

Notre enquête a mis en évidence que les jeunes générations sont particulièrement attachées aux relations au travail. En effet, les salariés issus des générations Y et Z considèrent que les relations positives avec leurs collègues sont un des éléments

clés de leur épanouissement professionnel. Un interviewé nous a confié les raisons qui le pousseraient à quitter l'entreprise, sans vouloir être cité sur ce point, « *L'ambiance, ainsi que mes collègues de travail. Ce ne sont pas les éléments sur la QVT qui sont importants pour moi. Aujourd'hui c'est l'ambiance de travail qui va me faire me lever le matin. Et me donner envie de progresser, d'aller plus loin et de réussir mes objectifs* ». Les jeunes salariés souhaitent évoluer dans un environnement de travail convivial, où l'esprit d'équipe et la bienveillance sont valorisés. C'est notamment le cas de Brice.A³⁸ que nous avons interrogé sur l'importance du collectif en entreprise et qui nous a répondu « *Je trouve que c'est vraiment important que tes collègues soient un peu presque comme des amis, tu peux apprécier des événements avec eux en dehors du boulot. Ça aide à rendre le boulot un peu plus agréable et moins stressant. C'est important d'avoir ce genre de moment avec l'équipe, ça permet de se sentir à l'aise. Notamment avec ton manager et pouvoir mieux communiquer avec lui. Mon idéal, c'est de tendre vers un côté amical dans une équipe et de participer à des événements collectifs* ». Malgré les clichés autour de la génération Z et son attrait pour le digital, celle-ci est attachée aux liens sociaux et notamment au travail. En effet, cette génération est plutôt communautaire et l'entreprise apparaît comme un vecteur de relation. Pour Santiago.RC⁴³ la notion de collectif en entreprise « *C'est important. Quand on a des meetings, des réunions professionnelles dans lesquelles on s'exprime sur les projets. Mais c'est souvent dans des conversations dans un bar, dans un espace ouvert dans lequel on peut vraiment échanger. Pour apprendre à se connaître mieux et savoir comment ça va pour cette personne. Si ça va bien, s'il y a des problèmes, de ce qu'il veut qu'on discute. Et je trouve que c'est avec ces types de contextes, d'ambiance un peu light, un peu libre, qu'on peut avoir ce type de discussion qui sont les discussions les plus importantes* ». Il semblerait que les moments partagés en dehors de l'entreprise soient les plus générateurs de liens et de transparence entre collègues de travail. Cependant, tous les collaborateurs ne partagent pas forcément cette vision du collectif, Thibaud.MR³⁹ est assez partagé sur la question même s'il reconnaît l'importance de ces moments « *Je suis assez partagé parce que d'un côté je peux être assez associable et de l'autre je me dis qu'on a quand même besoin d'avoir une sorte de sentiment d'appartenance. Et puis ensuite de connaître les gens avec lesquels tu travailles parce que cela simplifie beaucoup la communication, les relations, et c'est quand même beaucoup plus sympa de travailler avec des gens*

que tu connais ». En effet, les moments passés ensemble permettent de développer un sentiment d'appartenance à travers l'équipe dans un premier temps, mais également à mieux travailler ensemble. Quand nous avons demandé à Hermance.D⁴¹ si elle avait des suggestions personnelles sur la mise en place d'actions de fidélisation qui pourraient être menées afin de prendre en considération les attentes des jeunes générations, elle nous a répondu « *Je pense que la question de l'ambiance dans l'entreprise et l'équilibre est un des points les plus importants* ».

Les jeunes talents portent une attention particulière aux relations humaines dans leur milieu de travail. En effet, l'ambiance au travail, la collaboration et la communication avec les collègues et les supérieurs hiérarchiques sont des éléments clés de leur bien-être professionnel. La crise sanitaire a sûrement renforcé cette prise de conscience en mettant en avant l'importance des relations. Par conséquent, les entreprises ont tout intérêt à favoriser un environnement de travail où la bienveillance, l'empathie et l'écoute sont encouragées, mais également de permettre aux collaborateurs de développer des liens au sein de l'entreprise et de leur équipe.

9. La relation avec le manager, au cœur de la fidélisation ?

Notre enquête nous a permis de constater que pour les jeunes générations la relation managériale serait au cœur de leur envie de rejoindre une structure, mais aussi d'y rester. A la question « *Quels sont les éléments qui vous ont donné envie de postuler auprès de votre entreprise actuelle ?* », Sarah.G³⁶ a répondu « *Ben moi j'ai rejoint Akuo en stage. Mais c'est vrai que pendant mon entretien ça s'est hyper bien passé avec la manager. Donc je me suis dit elle est super sympa allons-y. Le manager et l'ambiance dans l'équipe c'est aussi un levier de fidélisation* ». Pour Brice.A³⁸ cet aspect est en effet un levier de fidélisation, quand nous l'avons interrogé à propos des actions prioritaires qui devraient être lancées dans l'entreprise selon lui, il nous a répondu « *Ce serait peut-être un bon management dans le sens où l'on peut aller travailler tous les jours et être à l'aise. Avec de la confiance entre toutes les personnes de l'équipe, et la considération de la charge de travail et du stress par le manager* ». En effet, avec la génération Z notamment, on

observe la volonté d'une autorité choisie et de proximité. Santiago.RC ⁴³ quant à lui, nous a rapporté à travers une question portant sur le bien-être au travail « *Oui, c'est important. Par exemple, je vais te donner un exemple très récent. Il y a deux heures, j'ai eu une réunion et on était en train de parler de travail et de responsabilités. J'ai dit à mon manager que pour moi c'est sympa ici parce que j'aime bien ce que je fais comme boulot et ça me plaît énormément. Donc, même si on travaille beaucoup, c'est bien. Mais en même temps, il m'a dit qu'il faut prendre en compte la santé et avoir des jours un peu plus light. Un jour tu vas finir un peu plus tard mais ici tu as la flexibilité pour pouvoir partir tôt le lendemain sans que personne ne te dise rien. Je pense que c'est bien que les managers le rappellent pour ne pas culpabiliser et pour encourager ces pratiques* ». Cette réponse démontre l'importance pour les jeunes générations d'un management bienveillant qui prend en compte le bien-être des membres de son équipe. Sarah.G ³⁶ nous a indiqué, quand nous lui avons demandé si elle avait des suggestions en matière de bien-être au travail pour fidéliser les jeunes générations, « *C'est peut-être former les managers et les salariés sur leurs limites. C'est prendre en compte l'état émotionnel des collaborateurs aussi* ». Pour ces jeunes générations, le manager est un acteur clé de la qualité de vie au travail. Ils attendent de lui une proximité et une écoute active pour pouvoir échanger sur leurs projets professionnels, leurs aspirations, mais aussi leurs difficultés, et leur état émotionnel. Les managers doivent être formés pour développer ces compétences relatives à la communication, à l'écoute active et à la gestion de conflits. Pour Thierno.D ⁴² le management et le manque de suivi des collaborateurs seraient une des principales causes de départ, « *Mais ce qui revient le plus souvent, c'est un système de management qui ne convient pas. Les jeunes cherchent à être impliqués dans le cadre des décisions plutôt générales de l'entreprise. Ils veulent se sentir responsables et bénéficier d'un système de management basé sur la confiance et le feedback. Le feedback est très important car beaucoup de collaborateurs font des choses sans savoir où ils vont. On entend souvent "ici on apprend sur le tas" mais cela ne veut pas dire abandonner les collaborateurs sans suivi* ». Thibaud.MR ³⁹ nous a confié que c'est également, de son point de vue, une des causes de démissions qu'il a pu relever, « *De ce que j'ai vu pour le moment sur mon scope. Les causes de départ étaient la mauvaise ambiance au sein d'une équipe spécifique. Et la mauvaise ambiance qui était a priori due soit par un management toxique, soit par une organisation. Et donc du coup bah il faut faire très attention sur qui doit*

communiquer. La manière dont les managers communiquent les messages ». Il serait donc essentiel pour les entreprises de comprendre que la qualité de la relation avec le manager et le feedback sont des éléments clé dans la fidélisation des jeunes talents. Thierno.D ⁴² nous a rapporté, quand il nous a fait part de suggestions pour améliorer le bien-être des jeunes salariés, « *Pour moi le manager doit assurer un suivi régulier, aussi bien sur des questions d'ordre professionnel mais aussi sur le ressenti de chacun. Savoir comment il se sent, lui rappeler de se déconnecter, de se sentir libre de s'exprimer. C'est favoriser la QVT à travers les managers* ». Les salariés de la génération Y et Z attachent une grande importance à leur épanouissement au travail et aspirent à une relation de confiance avec leur manager, ce qui peut les inciter à rester dans l'entreprise sur le long terme. Les entreprises qui parviennent à offrir un environnement de travail favorable à la qualité de la relation avec le manager et à l'écoute ont donc un avantage concurrentiel pour fidéliser les jeunes talents.

10. Une notion de la fidélité différente en fonction des générations

Notre enquête de terrain à travers la méthode qualitative nous a permis de comprendre que pour les générations X et les générations Y et Z la notion de la fidélité en entreprise diffère. Alors que la génération X avait tendance à privilégier la sécurité de l'emploi et la loyauté envers l'entreprise, les jeunes générations sont plus enclines à privilégier le fait de multiplier les expériences professionnelles. Ainsi à la question « *Quelle est votre vision de la fidélité en entreprise ?* », Brice.A ³⁸ répond « *Pour moi, rester deux ans dans une entreprise c'est être fidèle. Mais ça peut varier d'une personne à l'autre. Tout dépend aussi de la vie personnelle de chacun. Personnellement, je suis plutôt pour faire quelques expériences dans plusieurs entreprises, et plus tard trouver un bon boulot pour y rester* ». Celui-ci apporte toutefois une nuance importante sur le fait que cette notion de fidélité varie d'une personne à l'autre. A la question « *Avez-vous pu observer une différence dans les attentes des collaborateurs de la génération Y et Z par rapport à la génération X ?* », Thibaud.MR ³⁹ nous a répondu « *Il y a une différence dans l'approche au travail*

entre effectivement ceux qui ont moins de 35 ans et ceux qui ont plus. Il y a une différence dans la durée des expériences. Aujourd'hui, c'est très difficile pour quelqu'un qui intègre une entreprise, de se dire je vais faire 30 ans dans cette entreprise, là où ma belle-mère a fait toute sa carrière chez Areva. Aujourd'hui je ne sais pas si ce sera encore possible. Donc déjà dans la projection qui est faite y a une grosse différence ». Nous avons également relevé une différence entre la génération Y et Z, quant à la perception de cette notion. Arielle.DR ⁴⁰ nous a partagé son point de vue sur la question *« Globalement j'ai l'impression que les gens de mon âge (génération Y) sont quand même plus stables que les jeunes qui ont besoin de changement. Nous, on reste plus longtemps dans une entreprise si on y trouve notre compte ».* Les Y, ayant un âge supérieur, seraient plus susceptibles de s'attarder dans une organisation. Il serait probablement intéressant pour les entreprises de prendre en compte ces différences intergénérationnelles au niveau du concept de fidélité des collaborateurs. Les organisations qui proposent des opportunités de croissance professionnelle et ou de mobilités pourraient éventuellement donner une sensation à ces jeunes générations de changement et de multiplication de l'expérience professionnelle.

11. L'envie de bouger

Les jeunes générations et particulièrement la génération Z, sont souvent décrites à travers des attributs qui définissent leur envie de passer rapidement d'une chose à une autre. Ainsi, on peut observer des termes tels que Zappeur pour les caractériser. Comme nous l'avons évoqué précédemment, les générations Y et Z auraient apparemment une notion différente de la fidélité en entreprise, puisque leur besoin de mouvement les pousserait à passer d'une entreprise à une autre, selon un calendrier qui diffère en fonction des personnalités. Les entreprises qui donnent à ces jeunes talents une visibilité sur les possibilités internes de l'entreprise, en matière de poste à atteindre ou à pourvoir, seraient plus enclines à générer l'adhérence. A notre question *« Quels sont les éléments qui vous ont donné envie de postuler auprès de votre entreprise actuelle ? Et ceux qui vous donnent envie d'y rester aujourd'hui ? »*, Arielle.DR ⁴⁰ *« Ce n'est pas le salaire qui me donne envie de*

rester, parce que quand j'étais dans le conseil je gagnais beaucoup plus. En revanche, j'ai gagné en qualité de vie. Et puis je suis entrée par une porte, mais je vois qu'il y a plein d'autres activités ou je pourrais aller ensuite en restant chez Véolia". Elle ajoute "Je vois plusieurs choses que je pourrais faire après et je pense que c'est ce qui fait que je reste. C'est plutôt simple chez Véolia de changer en interne. Pour l'instant j'ai encore à découvrir ». En effet, comme nous l'avons observé précédemment, contrairement à la majorité des X avant les récentes transformations du travail, les jeunes générations souhaitent des missions différentes et la possibilité de changer souvent. Pour Santiago.RC ⁴³ même si la mobilité verticale était pratiquée dans son ancienne entreprise, celle-ci ne lui a pas permis de trouver le changement qu'il attendait, « Chez Total j'ai pris des postes à chaque fois un peu plus haut en responsabilités hiérarchiques, mais ça prend du temps, même Total ce n'est pas une entreprise dynamique tu vois. Je voulais quelque chose de différent ». Le cas de Sarah.G ³⁶ est également intéressant à analyser, « J'ai un parcours entièrement juridique et j'ai commencé chez Akuo en droit des assurances au service juridique. Et donc j'en viens à la 2eme partie, je me suis posée beaucoup de questions sur ce métier-là, et la relation avec ma manager et l'équipe. Donc j'ai pendant longtemps réfléchi à faire une reconversion et au fur et à mesure de mes réflexions j'ai eu envie de faire RH. J'ai sollicité une mobilité interne aux RH Akuo, qui m'a été accordée ». Elle nous a également fait part des actions menées actuellement dans l'entreprise Akuo, « Il y a la question des tiers lieux, qui va avec la question du full remote. Aujourd'hui Paris ne fait plus rêver. Il y a beaucoup de personnes qui désirent autre chose que de rester dans la capitale. Donc on a ouvert des bureaux et on a accédé à la demande de certains collaborateurs. Ce n'est pas systématique et ça se négocie forcément en fonction du métier. Mais en tout cas c'est un effort particulier qu'on fait. On a aussi un programme de mobilité qui est très fort. Tous les collaborateurs peuvent faire une mobilité au moins une fois ». Depuis la pandémie, nous avons pu constater de nombreux départs pour d'autres villes que Paris. Les grandes villes ne feraient plus envie autant qu'auparavant. Les salariés recherchent désormais un cadre de vie plus agréable et sont prêts à partir vivre dans d'autres régions où le coût de la vie est moins élevé et où la qualité de vie est meilleure. Ce phénomène pourrait d'ailleurs s'accroître avec le contexte d'inflation. Ainsi, une entreprise qui proposerait des changements en interne pourrait potentiellement fidéliser ses jeunes collaborateurs.

12. Partir pour mieux revenir ?

Selon nos résultats d'enquête, les générations Y et Z ne considèrent pas quitter une entreprise comme une rupture définitive. En effet, contrairement à la génération X, ils ne voient pas leur carrière comme une ligne droite, mais plutôt comme une succession d'expériences professionnelles et de projets. Ainsi, ils ne seraient pas réticents à l'idée de revenir travailler pour une entreprise qu'ils ont quittée auparavant si l'opportunité se présentait. A la question « Seriez-vous prêts à revenir dans l'entreprise après l'avoir quitté ? Si oui, à quelles conditions ? Si non, pourquoi ? », Arielle.DR ⁴⁰ a répondu « *Pourquoi pas, c'est vrai qu'on voit de plus en plus de gens qui retournent dans leur ancienne entreprise. Je pense que pour le Conseil c'est devenu un modèle parce les réseaux d'alumni se développent pas mal* ». Une tendance qui serait donc en croissance. Santiago.RC ⁴³ à quant à lui répondu « *Oui, absolument. Bon, pas dans mon cas spécifique, je ne retournerais pas chez Total mais c'est par conviction. Mais je le ferai sans problème* ». Cette approche des opportunités professionnelles peut être expliquée par la volonté de se construire une expérience professionnelle riche et variée et d'évoluer dans une autre structure. Les jeunes générations ont une vision plus ouverte et flexible de leur carrière, qui peut inclure des périodes de mobilité et de changement d'entreprise. L'exemple de Thibaud.MR ³⁹ nous permet d'observer ce phénomène, « *J'ai démissionné 3 fois et à chaque fois pour de meilleures opportunités. Je suis retourné dans une entreprise où j'avais travaillé, parce qu'on me proposait une autre fonction. On me proposait de passer responsable recrutement. Là où j'étais recruteur, là, on me proposait de manager une équipe de recrutement* ». Un fait qu'il a également intégré en tant que chargé de recrutement, puisqu'à la question « Selon vous, l'entreprise devrait-elle maintenir le contact avec d'anciens collaborateurs ? Si oui, comment ? », il nous a indiqué « *Premièrement parce qu'au recrutement, il y a un effet qui s'appelle l'effet boomerang qui est très important et très souvent sous-estimé par toutes les entreprises. C'est une personne qui a été recrutée, qui s'en va au bout d'un certain temps et qui revient. Parce qu'on dit toujours que l'herbe est plus verte ailleurs, ce qui est très rarement le cas. Et parce que si on garde un bon contact avec les gens de l'entreprise et qu'on garde quand même un bon souvenir de son parcours dans cette entreprise, pourquoi se priver d'y retourner sur une autre fonction* ». Pour

Sarah.G ³⁶ chargé de recrutement également ce serait effectivement un avantage pour l'entreprise, « *Ah oui complètement, parce qu'aujourd'hui le départ d'un collaborateur d'une entreprise ça fait juste partie du jeu. Ce sont juste des personnes qui ont fait le tour de leur poste, et qui ont envie de voir autre chose se développer ailleurs. Et c'est trop bien de les voir revenir, parce que justement ils ont gagné en compétence ailleurs, ils peuvent nous apporter des choses* ». Elle ajoute, « *Et d'autant plus si ça se passe bien. Et nos anciens collaborateurs qui partent ils peuvent quand même nous recommander dans leur entourage et être des ambassadeurs* ». En effet, l'entreprise aurait intérêt à ne pas considérer la décision de départ d'un employé comme une rupture définitive, mais plutôt comme une opportunité de créer des ponts et de maintenir le contact avec les talents qu'ils ont formés. Pour Hermance.D ⁴¹ qui nous partage sur l'intérêt pour l'entreprise de garder le contact avec d'anciens collaborateurs, « *Alors moi je pense c'est une super idée de maintenir le contact, parce qu'un collaborateur peut être parti pour une raison, mais ça ne veut pas dire qu'il ne peut pas revenir. Il peut tout à fait revenir quelques années plus tard, parce que nous aussi on a évolué en tant qu'entreprise et lui a évolué en tant que salarié, en tant que personne* ».

Lorsque nous avons interrogé 2 intervenants de la fonction RH sur comment l'entreprise pourrait maintenir ce contact, Thierno.D ⁴² nous a répondu « *On pourrait développer un processus Offboarding pour leur permettre de partir dans de bonnes conditions. S'ils reviennent, ils connaissent déjà la structure et pourraient apporter de nouvelles compétences acquises ailleurs. Après si on met en place un processus pour maintenir le contact avec les anciens salariés, cela s'applique à tout le monde, y compris les personnes dont on ne souhaite pas qu'elles reviennent dans l'entreprise* ». Ce qui démontre, malgré l'intérêt de cette tendance, ses limites. Pour un autre acteur de la fonction RH ayant souhaité rester anonyme, ce type de processus est essentiel, « *Le offboarding c'est hyper important, un collaborateur doit être bien traité jusqu'au dernier moment et son départ doit être organisé et intégré dans un process. Pour moi il ne doit pas déposer comme ça son ordinateur sur un coin de la table et puis partir en disant bah ciao* ». En restant en contact avec les anciens collaborateurs, les organisations peuvent garder le lien avec ces talents et faciliter leur retour éventuel au sein de l'entreprise. Cette approche peut également

renforcer la marque employeur et la réputation de l'entreprise, en montrant qu'elle valorise les compétences et les talents de ses anciens collaborateurs.

13. Analyse des résultats du questionnaire

L'enquête à travers un questionnaire en ligne a permis de recueillir des données importantes sur leur perception du travail et de l'entreprise, le nombre de réponses a été de 52. Il convient dans un premier temps de rappeler que nous avons sollicité une majorité de salariés de l'entreprise Akuo pour y répondre. Cependant le questionnaire ayant été diffusé sur le réseau social LinkedIn, des salariés issus d'autres structures ont également contribué aux résultats.

Tout d'abord, on constate que le taux de répondants est assez similaire au niveau des hommes et des femmes. Soit 53,8% de femmes et 44,2% d'hommes, ce qui permet d'avoir une représentation plutôt équilibrée au niveau de la population sondée. Cependant presque 2% n'ont pas souhaité le préciser. Par ailleurs, le taux de répondants est plus élevé pour la génération Y (63,5%) que pour la génération Z (36,5%), ce qui peut s'expliquer par une plus grande présence dans le monde du travail de la génération Y. En effet, la génération Z est encore, pour la plupart, en étude actuellement.

En ce qui concerne l'ancienneté des salariés dans l'entreprise, les résultats montrent que la majorité des répondants sont soit dans l'entreprise depuis moins d'un an avec 48,1%, soit depuis plus de 4 ans avec 23,1% en deuxième position, ce qui peut être un indicateur de la difficulté pour l'entreprise à retenir ses salariés sur le moyen terme. Ces résultats démontrent aussi qu'il est probable que ceux qui ont passé le "cap" de la première année sont plus à même de développer un sentiment d'appartenance envers l'entreprise. Lorsqu'on leur demande s'ils ont déjà songé à quitter l'entreprise pour trouver de meilleures opportunités professionnelles, les répondants indiquent en majorité « oui, une fois ou deux » (38,5%), mais il est également intéressant de noter qu'en deuxième position à égalité nous retrouvons « non jamais » et « oui, plusieurs fois ». Ce qui peut appuyer notre hypothèse

précédente ou être interprété comme le fait que certaines structures sont plus génératrices de rétention de leurs jeunes talents.

Lors de la question qui porte sur ce qui les a motivés à postuler dans leur entreprise actuelle, la culture de l'entreprise et ses valeurs apparaît en première position (67,3%), suivie de près par la flexibilité en termes d'horaire (40,4%). Cela montre l'importance pour les salariés de se sentir en phase avec les valeurs de l'entreprise et l'intérêt porté au secteur des ENR. Ce fait appuie également notre analyse de l'enquête qualitative, la volonté pour ces jeunes salariés de contribuer à la création d'un avenir durable. Toutefois, le taux de réponse positif pour la flexibilité au travail étant de 40,4%, la question de l'organisation du travail semble revêtir une certaine importance. En effet, 65,4% des répondants aimeraient que leur entreprise propose une organisation de travail plus flexible. Certains ont précisé que cette flexibilité serait notamment en termes de télétravail, de semaine de 4 jours et de travail dans d'autres villes. Un interrogé a déclaré « *Je souhaite accorder moins de temps au travail et avoir plus de temps pour moi* ». L'envie de tendre vers un meilleur équilibre passerait pour certains interrogés à travers le fait de passer moins de temps au travail. Les sondés ont également répondu que leur entreprise proposait des actions ou événements liés aux valeurs qu'elle prône « oui » à 59,6%. Ainsi, il semblerait que certaines entreprises ne proposent pas suffisamment d'actes pour ces jeunes collaborateurs.

Les salariés interrogés attachent également de l'importance aux liens entretenus dans leur équipe et leur entreprise en général, puisque 100% des répondants ont indiqué « oui » à la question « Accordez-vous de l'importance aux liens entretenus dans votre équipe ou dans votre entreprise en général ? ». Par ailleurs, une majorité des répondants estime que leur entreprise prend en compte leurs attentes (à 65%), certains ont précisé que cela passait par le développement personnel, une charte de télétravail ou la possibilité de mobilité professionnelle.

La crise sanitaire a également eu un impact sur l'état d'esprit des salariés, 63,5% des répondants indiquent avoir changé d'état d'esprit au travail depuis la pandémie. Certains répondants ont d'ailleurs précisé que cela se traduisait par l'envie de moins s'investir dans leur travail, l'envie d'avoir plus de temps pour soi, l'importance de

l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle et l'impossibilité de reprendre un rythme de 5 jours en présentiel par semaine. De plus, les salariés ont indiqué se sentir régulièrement stressés ou sous pression dans leur travail à 59,6%. Ce qui nous permet, comme lors de l'analyse des interviews, d'intégrer que chaque personne peut être plus ou moins sujette au stress et que certaines organisations parviennent sûrement à maintenir une juste charge de travail. Les répondants sont également conscients de l'importance de la qualité de vie au travail, de leur bien-être, et de la nécessité que le sujet soit saisi par les entreprises. Ainsi ils ont répondu à la question « Selon vous l'entreprise devrait-elle envisager des actions pour améliorer la qualité de vie au travail ? », « oui » à 90%. Par ailleurs, ils ont pour 59% indiqué « oui » à la question « Diriez-vous que votre entreprise est attentive à la santé et au bien-être de ses salariés ? ». Ce qui peut suggérer que toutes les organisations n'ont pas de politique dédiée à la qualité de vie au travail ou que celle-ci est inefficace du point de vue des collaborateurs.

Au niveau de la formation professionnelle, les répondants ont déclaré à 79,9% que l'entreprise leur proposait suffisamment de formation. Ce qui dénote du fait que certaines organisations ont sûrement encore un effort à fournir sur la question. La mobilité professionnelle apparaît comme un enjeu important pour les salariés. En effet, ils seraient plus enclins à rester dans leur entreprise si elle offrait plus de possibilités de mobilité, qu'elle soit verticale, horizontale ou géographique pour 86,5% d'entre eux. Enfin, les collaborateurs interrogés se montrent également intéressés par la possibilité de garder un lien avec leur ancienne entreprise avec un taux de réponse positive de 78,8%. Certains seraient même prêts à la réintégrer dans le futur, ce qui est le cas pour 61,5% des sondés. Les entreprises du secteur des ENR qui souhaitent fidéliser les jeunes générations ne devront pas négliger cet élément qui semble avoir été intégré et voulu par les salariés.

Partie 3 : Préconisations

A travers nos recherches, nos hypothèses, et d'un point de vue plus concret notre enquête auprès des parties prenantes, nous avons relevé certaines attentes et

facteurs de fidélisation. Ainsi, nous nous pencherons ici sur les actions que nous préconisons auprès de la fonction RH pour que celle-ci puisse favoriser la conservation des jeunes talents. En effet, cette partie intitulée préconisation a pour objectif de nous permettre de proposer des actions et des outils efficaces pour améliorer la rétention des salariés, issus des générations Y et Z dans le secteur des énergies renouvelables. Pour répondre aux défis actuels du marché du travail dans ce secteur, il est essentiel de trouver des leviers pour renforcer leur fidélité envers l'entreprise. Ces préconisations ont pour but de réduire le taux de départ des salariés d'Akuo et du secteur des ENR en général, mais aussi d'optimiser la performance globale de ces structures dans un contexte de forte concurrence. Nos préconisations seront, dans un premier temps, le développement de la relation managériale et du Feedback. Dans un deuxième temps, nous recommandons de faire revenir d'anciens collaborateurs. Notre troisième préconisation portera sur le fait de travailler sur la cohérence entre sa culture d'entreprise et le secteur des ENR. Nous préconisons ensuite de développer une politique pour favoriser et encourager la mobilité. Enfin, notre dernière recommandation portera sur la mise en place de la semaine de 4 jours.

A. Développer la relation managériale et le Feedback :

Contexte et objectif :

Nous l'avons vu précédemment, les difficultés psychologiques semblent accroître ces dernières années, notamment depuis la pandémie. Les générations Y et Z semblent être les plus sujettes à ces questions. Les difficultés comme le stress ou le burn-out peuvent avoir un impact sur le bien-être au travail et sur l'engagement envers l'entreprise. Ainsi, post Covid les salariés donnent la priorité à leur bien-être, ce qui est particulièrement le cas de la génération Z comme nous avons pu le voir pendant notre étude des générations. De plus, le développement de la pratique du télétravail peut également accroître ces difficultés et l'isolement que ressentent certains collaborateurs. Nous avons également pu observer, pendant notre enquête de terrain, l'importance du Feedback et de la transparence pour les jeunes générations. Par conséquent, la relation managériale semble être au cœur de l'engagement de ces jeunes collaborateurs. Ainsi, cette relation apparaît comme un

levier clé de la fidélisation et devra passer par la prise en compte du ressenti des collaborateurs. En effet, le manager étant un acteur de proximité, l'accompagnement et l'écoute de celui-ci peuvent permettre de prévenir les difficultés des collaborateurs. Nous préconisons donc dans un premier temps de former les managers et la fonction RH à ces enjeux, dans un deuxième temps de mettre en place des entretiens Feedback réguliers entre les managers et les membres de leur équipe. L'objectif de cette préconisation est d'améliorer la transparence, la communication et la confiance entre les managers et leur équipe, notamment en favorisant le bien-être des collaborateurs. Ce qui à terme permettra de fidéliser les jeunes générations au travail.

1. Former les managers et la fonction RH :

Présentation :

Cette première étape consiste à former les managers et la fonction RH aux enjeux et à la gestion des difficultés psychologiques des collaborateurs. En effet, il est nécessaire de former les managers, acteurs de proximité des salariés, à l'écoute active et bienveillante. Ceci afin qu'ils puissent obtenir les clés qui leur permettront de pratiquer un management qui prend en considération la qualité de vie des membres de leurs équipes. Cette étape de formation a également pour vocation de développer leurs compétences en communication. Il apparaît également comme important de former aussi bien les managers et la fonction RH à la prévention des risques psychosociaux (RPS). Ce qui permettra à la fois de les sensibiliser, de repérer les situations à risques, et d'agir avec pertinence.

Mise en œuvre :

Afin de réaliser cette partie de notre préconisation nous recommandons d'identifier, en premier lieu, les formations pertinentes et les participants. Ensuite, il faudra sélectionner les organismes de formations qui proposent les modules adéquats et définir le budget nécessaire. Dans cette optique, un benchmark à travers des devis devra être effectué. Il conviendra informer le CSE de l'entreprise à travers une des réunions déjà prévues à l'agenda. La fonction RH devra, a posteriori, communiquer

auprès des managers sur ces formations et leurs importances en appuyant sur les bénéfices à en retirer. Il conviendra également de profiter de cette étape pour sensibiliser les managers à la deuxième partie de cette recommandation. Ceci pourra être réalisé par le biais de sessions d'informations. La fonction RH devra également recueillir les disponibilités afin d'organiser les formations avec le ou les organismes choisis préalablement.

Les acteurs mobilisés autour de cette préconisation seront donc la fonction RH, les managers, et le ou les organismes de formation sélectionnés. Un délai de 2 mois sera nécessaire à sa mise en place et nous recommandons d'évaluer les bénéfices à N+1.

Avantages et inconvénients :

La formation à l'écoute active permettra aux managers et aux RH de développer des compétences de communication essentielles pour comprendre et répondre aux besoins des collaborateurs. Cela favorisera un dialogue ouvert et bienveillant et contribuera au développement d'un climat de travail positif, ce qui peut ainsi générer la rétention des jeunes talents. La formation aux RPS permettra une détection précoce des RPS mais également de sensibiliser les managers et les RH à leurs signaux et symptômes. Ils seront par conséquent mieux équipés pour repérer les situations de stress, d'épuisement, ou de mal-être au travail et intervenir rapidement pour prévenir leur aggravation. Ainsi, ils pourront apporter un soutien approprié, et orienter les collaborateurs vers les ressources nécessaires.

Cependant, il est à prévoir de l'investissement en termes de temps et en ressources financières. En effet, les formations représentent un coût pour l'entreprise et il sera nécessaire de prévoir du temps pour les réaliser. Il est également possible que certains managers ou RH soient réticents à y participer, d'autant plus s'ils estiment déjà maîtriser ces compétences. De plus, l'impact de cette recommandation pourrait apparaître comme difficile à évaluer.

Les coûts :

Afin d'évaluer le coût de ces actions de formation nous avons identifié les organismes et les formations suivantes :

Organismes	Intitulé de la formation	Durée et modalités	Tarif
CNFCE	Écoute active et bienveillante	2 jours à distance ou dans les locaux de l'entreprise	2990€ hors taxe par groupe de 10 personnes
CEGOS	Manager, prévenir les risques psychosociaux (RPS) dans vos équipes	2 jours à distance ou dans les locaux de l'entreprise	3735€ hors taxe par groupe de 12 personnes
CNFCE	Sensibilisation aux risques psychosociaux	1 jour à distance ou dans les locaux de l'entreprise	1375€ hors taxe par groupe de 10 personnes
CEGOS	Faire face au risque de burn-out des collaborateurs	2 jours à distance ou dans les locaux de l'entreprise	3735€ hors taxe par groupe de 12 personnes

L'évaluation des résultats attendus :

Pour évaluer la portée de ces formations il est possible, dès la fin de chaque session, de diffuser des questionnaires d'évaluation de la formation. Ces questionnaires pourront porter sur la qualité du contenu, la pertinence des exemples et des exercices, la clarté des explications, et l'utilité des compétences acquises.

Nous recommandons également d'effectuer une évaluation à froid 2 mois après la session de formation. Ce qui permettra d'évaluer les nouveaux comportements développés grâce à la formation et les bénéfices pour l'entreprise.

2. Mettre en place des entretiens Feedback

Présentation :

Nous recommandons, dans un deuxième temps car cette étape est intrinsèquement liée à la précédente, la mise en place d'un processus d'entretiens Feedback. Ces entretiens devront être réguliers et réalisés entre les managers et leur équipe, leur objectif est de permettre aux managers de comprendre les préoccupations de leur équipe, de gérer les difficultés psychologiques, d'identifier et de gérer les RPS, et de rappeler l'importance de la déconnexion et du repos. Un processus établi par la fonction RH devra également permettre de remonter les axes d'amélioration identifiés.

Mise en œuvre :

La première étape pour la fonction RH sera de sensibiliser les collaborateurs à l'importance des entretiens Feedback, étape qui pourra être réalisée pendant celle de sensibilisation aux formations évoquées précédemment. La fonction RH devra expliquer les avantages de cette pratique, notamment l'amélioration de la communication, la transparence et la confiance entre les managers et leur équipe, ainsi que la prévention des difficultés psychologiques.

Il faudra ensuite travailler à la planification des entretiens, ce qui se fera en étroite collaboration avec les managers et la fonction RH. Les entretiens devront être réalisés de façon à ce que tous les 2 mois un entretien soit effectué, ou en fonction des besoins. La fonction RH devra notamment proposer un outil partagé qui récapitulera les entretiens réalisés et ceux à réaliser, ce qui pourra se faire par exemple via un document Excel partagé. Une proposition de trame de suivi est à retrouver en annexe ⁴⁴. Des points seront également à organiser entre ces deux

⁴⁴ Annexe 11 « Trame de suivi des entretiens Feedback »

intervenants, managers et RH, aussi bien pour accompagner les managers que pour que ceux-ci puissent remonter les informations.

La fonction RH devra prendre en considération les points remontés par les managers afin de mettre en place des solutions adaptées aux besoins des collaborateurs. En effet, les points évoqués par les managers devront être analysés pour identifier les tendances et les problèmes émergents et ainsi travailler à leurs résolutions.

A terme, il pourrait être judicieux pour les structures de faire appel à un prestataire externe, spécialisé sur les questions d'ordre psychologique. Nous avons identifié la plateforme digitale *Holivia* qui propose des parcours personnalisés aux collaborateurs ainsi que des échanges avec des professionnelles de la santé mentale.

Les acteurs mobilisés autour de cette préconisation seront donc la fonction RH, tous les salariés de la structure, et les managers. Un délai de 2 mois sera nécessaire à sa mise en place et nous recommandons de l'effectuer sur une année afin de pouvoir en observer les bénéfices.

Avantages et inconvénients :

La mise en place de cette préconisation permettra d'encourager la communication, la transparence et la confiance entre les managers et leur équipe. Ce qui peut permettre de développer un sentiment d'appartenance de la part des jeunes collaborateurs d'abord envers leur manager et ensuite à la structure qui prend en compte leur santé mentale. Les membres de l'équipe seront encouragés à partager leurs préoccupations et leurs idées, ce qui pourrait permettre d'identifier et de prévenir les difficultés psychologiques avant qu'elles ne se manifestent. Les entretiens Feedback pourront également permettre de renforcer la marque employeur et donc l'attractivité de l'entreprise, de par l'engagement de la structure sur les questions de qualité de vie au travail. De plus, un des avantages de cette préconisation sera la rétention des talents. En effet, les collaborateurs auront le sentiment d'être écoutés, accompagnés et protégés. La relation managériale sera ainsi perçue comme transparente et bienveillante, notamment à travers la synergie entre les deux étapes de cette préconisation.

Toutefois, cette préconisation peut également engendrer des coûts indirects comme le temps passé à la réalisation de ces entretiens. Certains managers pourront également être contre cette pratique.

Les coûts :

La mise en place de cette préconisation nécessitera des investissements en termes de temps. Toutefois, les avantages cités précédemment auront un impact positif sur la productivité, la satisfaction et la rétention des collaborateurs. Ce qui peut permettre un retour sur investissement de l'entreprise à long terme.

L'évaluation des résultats attendus :

La réussite de cette préconisation peut être évaluée par différents indicateurs comme la satisfaction des membres de l'équipe et des managers vis-à-vis de la mise en place de cette pratique, évaluée par le biais de questionnaires. Les résultats positifs seront également perceptibles à travers la diminution du taux d'absentéisme, de turnover et des difficultés psychologiques telles que les arrêts maladie liés aux burn-out.

B) Faire revenir d'anciens collaborateurs

Contexte et objectif :

Dans un contexte de guerre des talents et de métier en tension, les entreprises du secteur des énergies renouvelables ont tout intérêt à explorer toutes les pistes possibles pour recruter et fidéliser leurs collaborateurs. De plus, les jeunes générations et particulièrement la génération Z souhaitent multiplier les expériences. L'une de ces pistes à explorer consiste à faire revenir des anciens salariés qui ont quitté l'entreprise. L'objectif de cette préconisation est de mettre en place une stratégie visant à développer le parcours de sortie des collaborateurs, mais aussi de maintenir le contact dans une perspective de fidélisation qui perdure.

Présentation de la préconisation :

Cette recommandation s'appuie sur le développement du parcours Offboarding pour les collaborateurs qui quittent l'entreprise. Ce parcours permettra de développer une étape cruciale de l'expérience collaborateur, souvent négligée de la part des entreprises, et sera notamment constitué d'un entretien de sortie. Cet entretien sera l'occasion de faire le point sur les raisons du départ du collaborateurs, les projets de celui-ci, ce qu'il a apprécié ou non, mais aussi de reconnaître le travail accompli tout au long de ces années de collaboration. Il faudra également inclure à cet entretien la possibilité de réintégration du collaborateur dans le futur.

L'entreprise devra ensuite veiller à garder le lien avec les collaborateurs qui quittent la structure à travers la mise en place d'une newsletter. La newsletter sera à diffuser 3 fois par an, afin de les tenir informés des actualités et des projets de l'entreprise. Elle inclura des informations sur les nouveaux projets, les changements de l'entreprise, les opportunités d'emploi et les offres d'emploi actuelles, ainsi que des témoignages d'anciens collaborateurs qui sont revenus travailler pour l'entreprise.

Mise en œuvre :

La mise en œuvre de cette recommandation nécessite de mobiliser la fonction RH, afin qu'elle travaille au développement du parcours de sortie. Il sera également nécessaire de suivre les échéances relatives aux collaborateurs sortants, comme la date de l'organisation de l'entretien de sortie à travers un SIRH ou tableau Excel dédié. Les managers seront également sollicités par le service RH pour l'organisation d'un déjeuner en l'honneur du salarié quittant la structure.

La fonction RH partagera ensuite au service communication le nom et les adresses mails des sortants afin de les inclure dans une liste de diffusion spécifique à cette préconisation. A noter que selon le RGPD un ancien collaborateur peut demander de la suppression de son adresse mail. Il sera nécessaire pour le service communication de l'entreprise d'œuvrer à la création d'une newsletter 3 fois par an qui recense les projets à venir et en cours de l'entreprise. Les offres d'emploi actuelles devront aussi y figurer, à cet effet elles seront remontées par le pôle recrutement.

Ainsi, nous préconisons de réaliser les étapes suivantes :

- Reporter la date de sortie du collaborateur dans le SIRH ou un outil de suivi élaboré à cet effet, afin de suivre les échéances.
- Procéder à la gestion de ses documents administratifs dans les plus brefs délais, comme le solde de tout compte ou bien son attestation pôle emploi.
- Communiquer sur le départ et mobiliser les managers pour l'organisation d'un déjeuner.
- Préparer l'entretien de sortie du collaborateur en amont entre la fonction RH et le manager du collaborateur concerné. Ceci afin d'œuvrer à l'étape suivante.
- Organiser un entretien de sortie, dans la perspective d'échanger sur les réalisations du collaborateur, les raisons de son départ et la possibilité de revenir dans la structure quand il le souhaitera. Ce moment permettra également de demander l'accord du salarié afin de recueillir son adresse mail personnelle.
- Partager les noms et adresses mails des sortants et les offres d'emploi disponibles. Ce qui se fera par mail entre la fonction RH et le service communication.
- Garder le lien via une newsletter diffusée 3 fois par an par le service communication, qui recense les projets actuels et futurs de l'entreprise et ses offres d'emploi.

En cas de souhait d'un ancien collaborateur de réintégrer la structure, les étapes suivantes sont à réaliser :

- Établir et présenter une proposition de réintégration. Elle devra être préparée par la fonction RH après discussion avec le manager.
- Échanger sur les termes de la réintégration. Elles devront être discutées avec l'ancien collaborateur pour s'assurer que les deux parties sont d'accord sur les conditions de réintégration (la fonction, la rémunération, les avantages et les responsabilités).

Ainsi les acteurs nécessaires à la réalisation de cette préconisation seront la fonction RH, les managers et le service communication. Un délai de 2 mois sera nécessaire

à sa mise en place et nous recommandons de l'effectuer sur une année afin de pouvoir en observer les bénéfices.

Avantages et inconvénients :

Les avantages de cette préconisation sont nombreux. Elle permettra à l'entreprise de garder un lien avec les anciens collaborateurs et de les fidéliser en permettant leur retour. Mais aussi de maintenir les compétences et l'expertise dans l'entreprise et de réduire les coûts de recrutement. Les collaborateurs qui quittent l'entreprise pourraient revenir avec de nouvelles compétences, forts de leur expérience acquise depuis leur départ. Autre avantage que pourra retirer l'entreprise, le développement et le renforcement de sa marque employeur. En effet, les collaborateurs sortants pourraient éventuellement être ambassadeurs de l'entreprise en recommandant celle-ci même après leurs départs. La DRH pourra également améliorer les pratiques en interne, en donnant la possibilité au salarié de faire un retour d'expérience sur ses années passées pendant son entretien de sortie.

Cependant, cette préconisation nécessite un investissement en temps et en ressources humaines, concernant sa mise en place et son suivi des anciens collaborateurs. Un des inconvénients de cette recommandation est le fait d'inclure tous les anciens salariés, même ceux qui n'ont pas donné entière satisfaction. Mais nous estimons que ceci permettra d'établir un processus équitable. A noter également qu'un collaborateur qui a quitté la structure est en droit, selon le RGPD, de demander la suppression de son adresse mail. Il est probable que certains anciens salariés le demandent, et par conséquent, que cela constitue un obstacle pour la réalisation de cette préconisation.

Coûts :

Les coûts seront principalement liés à la mise en place et au suivi du processus Offboarding, ainsi qu'à la création et à l'envoi de la newsletter. L'entreprise, si elle s'appuie sur un SIRH qui n'inclut pas cette prestation, devra investir en intégrant ce service. Si la structure ne s'appuie pas sur un système d'information, elle devra développer ses propres outils de suivi ou bien rechercher un prestataire qui le propose.

Évaluation des résultats attendus :

Pour évaluer les résultats de cette préconisation, la structure devra mesurer le taux de retour des anciens collaborateurs dans l'entreprise, ainsi que leur taux de rétention à long terme.

C) Travailler sur la cohérence entre sa culture d'entreprise et le secteur des ENR

Contexte et objectif :

Les salariés de la génération Y et Z accordent beaucoup d'importance aux valeurs et à la culture de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. En particulier, ils apprécient que leur entreprise soit engagée sur la question de l'écologie et ils sont d'ailleurs nombreux à avoir fait le choix d'intégrer une structure qui ouvre au développement durable. Ainsi, quand ils rejoignent une entreprise du secteur des ENR ils s'attendent à ce qu'elle soit en adéquation avec son secteur d'activité. Cette recommandation a pour objectif de répondre aux attentes des salariés des jeunes générations, notamment en évitant une désillusion à l'arrivée, et ainsi favoriser leur engagement et leur fidélisation.

Présentation de la préconisation :

Nous recommandons à la fonction RH de travailler sur la cohérence entre sa culture d'entreprise et le secteur des ENR. Ce qui passera par l'analyse de la culture existante et la définition des ajustements à effectuer pour être en adéquation avec le secteur des ENR. La sensibilisation et la formation des salariés seront également nécessaires ainsi que le fait de promouvoir une culture qui passe par de petits gestes ou actions ciblées. Ainsi, sensibiliser sur l'importance d'éteindre la lumière en sortant d'une pièce, mettre à disposition des gourdes réutilisables, faire appel à des entreprises qui respectent l'environnement pour les commandes de fournitures, sont des exemples d'actions à promouvoir. L'entreprise pourra également consommer du matériel numérique reconditionné.

Mise en œuvre et planning :

La mise en œuvre de cette préconisation consiste à réaliser les étapes suivantes :

- Désigner un groupe de travail au sein de la fonction RH pour travailler à la mise en œuvre de cette recommandation.
- Former la DRH et l'office manager au développement durable et à la conception de supports professionnels éco-responsables via l'organisme CNFCE.
- Analyser la culture d'entreprise existante et identifier les valeurs et les principes qui la définissent.
- Évaluer la cohérence de cette culture avec les enjeux et les spécificités du secteur des énergies renouvelables.
- Définir les ajustements nécessaires pour aligner la culture d'entreprise sur les valeurs et les attentes du secteur des ENR. Notamment en matière de fournitures et de choix des fournisseurs, mais également en matière de matériels au sein de l'entreprise.
- Organiser des sessions de formations pour sensibiliser les salariés de l'entreprise sur l'importance des petits gestes. Nous avons identifié la formation du CNFCE "Adopter les éco gestes au travail/à la maison".
- Communiquer régulièrement à travers la newsletter sur les gestes à adopter en matière de consommation d'énergie. Cette étape sera à réaliser par le service communication via les supports mis à disposition par la plateforme "*les entreprises s'engagent*"

Afin de réaliser ces étapes, la fonction RH pourra s'appuyer sur "*les entreprises s'engagent*" plateforme mise en place par le gouvernement pour le plan de sobriété. Celle-ci permet aux entreprises d'accéder à des guides et dispositifs d'appui et d'accompagnement. La plateforme a également vocation à centraliser les bonnes pratiques afin de s'inspirer d'autres structures.

Le service communication de la structure devra également être mobilisé, afin de permettre de communiquer sur les sessions de formations, la newsletter qui rappellera les éco gestes, les changements à venir en matière de fournitures et de

prestataires. En effet, il est important de partager les changements effectués qui s'inscrivent dans une démarche de développement durable.

Ainsi les acteurs nécessaires à la réalisation de cette préconisation seront la fonction RH, l'office manager ou la personne chargée de la gestion des bureaux et des commandes, le service communication et l'organisme de formation. Un délai de 2 mois sera nécessaire à sa mise en place, la formation à tous les salariés prendra environ 3 mois sur une base de 250 salariés.

Avantages et inconvénients :

En travaillant sur une culture d'entreprise cohérente avec son secteur d'activité, la structure prouve son engagement, ce qui peut favoriser l'adhésion, l'identification, et la fidélisation des salariés à l'entreprise. Une cohésion et un alignement des collaborateurs autour d'objectifs communs est également à prévoir. Enfin, la marque employeur pourra être améliorée et valorisée et ainsi susciter l'attrait de nouveaux candidats.

En revanche, cette préconisation peut représenter un coût pour l'entreprise, tant en termes financiers qu'en termes de temps et d'organisation.

Les coûts :

Les coûts de cette préconisation dépendent des actions choisies et de leur ampleur. Il peut s'agir de frais de commande de gourdes réutilisables ou d'investissement à travers des commandes de fourniture via des prestataires éco-responsables.

L'organisme de formation qui forme aux éco-gestes, le CNFCE, propose une journée de formation d'un groupe de 12 personnes réalisée en distanciel au tarif de 1200 euros hors taxe. Concernant la formation à la conception de supports professionnels éco-responsables sa durée est de 2 jours et si elle est réalisée en distanciel le tarif est de 2990 euros hors taxe pour un groupe de 12 personnes.

De plus, les coûts indirects comme le temps des acteurs de la fonction RH passés à travailler sur la réalisation du projet et sur l'organisation des formations, seront également à prendre en compte.

Évaluation des résultats attendus :

Pour évaluer l'impact de ces actions, il est possible de recueillir les retours des salariés sur ces actions, afin de mesurer leur impact sur leur engagement et leur fidélisation. Ce qui pourrait être réalisé à travers une enquête diffusée au sein de l'entreprise.

D) Développer une politique pour favoriser et encourager la mobilité

Contexte et objectif :

Dans un marché du travail de plus en plus concurrentiel, la rétention des talents est un enjeu majeur pour les entreprises, en particulier dans le secteur des énergies renouvelables où la concurrence est forte. Les générations Y et Z, qui représentent une part importante des effectifs, ont des attentes spécifiques en matière d'évolution professionnelle. En effet, la fonction RH est confrontée à un défi majeur de fidélisation envers ces jeunes générations qui ont tendance à changer d'emploi plus souvent que les générations précédentes, et cherchent des opportunités de développement et de mobilité. Ces salariés sont plus enclins à quitter leur poste si l'entreprise ne promeut pas des possibilités de mobilité. La génération Z, plus particulièrement, a le souhait de multiplier les expériences professionnelles. Ainsi, faciliter les changements, qu'ils soient verticaux ou horizontaux, peut permettre aux entreprises de fidéliser ses jeunes collaborateurs. L'objectif de cette préconisation est de répondre à ces attentes et de proposer des mesures concrètes pour encourager et accompagner la mobilité professionnelle des salariés. De plus, il est important que la mise en place d'une telle politique soit accessible à tous les salariés de l'entreprise.

Présentation de la préconisation :

Cette préconisation comprend la mise en place d'une politique de mobilité verticale et horizontale. Il conviendra d'identifier les postes clés et les compétences requises, ce qui permettra de déterminer les besoins de formation et les opportunités de développement pour les salariés. Nous recommandons également de communiquer

les opportunités de mobilité aux collaborateurs. De plus, les salariés devront être formés afin qu'ils puissent accéder à la mobilité souhaitée. Ce point pourra être réalisé par le biais de formations internes ou externes. Les organisations dotées d'un SIRH avec un module formation, pourront apporter encore plus de clarté aux collaborateurs. Notamment car ceux-ci pourront exprimer directement leur souhait de mobilité, visualiser le parcours nécessaire pour atteindre leur objectif et les formations nécessaires au poste. Enfin, le processus de recrutement pour accéder au poste souhaité devra être le même que pour l'externe.

A terme, si l'entreprise le souhaite, la mobilité géographique peut également être encouragée, elle permettra de découvrir de nouveaux environnements de travail. Nous préconisons de l'encourager à travers des avantages pour faciliter cette mobilité, comme le logement et l'accompagnement pour la recherche d'emploi du conjoint. Cette étape apparaît comme un complément et chaque organisation pourra juger de la pertinence de sa mise en place.

Mise en œuvre et planning :

La mise en place de cette recommandation passera dans un premier temps par une étude ainsi que la définition des parcours professionnels de chaque métier. Ceci en collaboration avec les managers, les salariés concernés et la fonction RH. Il peut être intéressant de se faire accompagner par un cabinet externe ou un consultant en conseil et formation afin de cartographier les métiers de l'entreprise. A cet effet nous recommandons le *Cabinet Solange Briet* dont une plaquette issue du site internet est à retrouver en annexe ⁴⁵ et qui propose notamment de réaliser les étapes suivantes :

- Analyser les différentes activités de l'entreprise pour construire une cartographie.
- Identifier les métiers de l'entreprise avec les managers.
- Élaborer un répertoire d'activités et un répertoire de compétences.
- Rédiger les fiches emplois.
- Analyser les métiers de proximité et construire des passerelles.
- Création d'une Charte mobilité.

⁴⁵ Annexe 12 : Plaquette « Solange Briet Conseil » issue du site internet

Une fois ces étapes réalisées, il conviendra de cibler les besoins en formation afin d'étoffer le catalogue de formation interne de l'entreprise, ou d'en élaborer un si la structure n'en dispose pas. Le plan de développement des compétences pourra être ainsi établi a posteriori. Il peut être pertinent de faire appel à un cabinet spécialisé dans l'accompagnement et la formation des acteurs de la formation professionnelle. Ceci afin de respecter le cadre légal en vigueur, mais également pour l'élaboration du plan de développement des compétences. Nous recommandons le cabinet *Lucea Conseil* qui réalise des formations sur mesure en fonction des besoins. Nous avons inséré une capture d'écran issue du site internet en annexe ⁴⁶ du cabinet. Une fois le plan de développement des compétences défini, une présentation au CSE sera nécessaire.

Les acteurs de la fonction RH devront également travailler à la mise en place d'outils, si la structure n'en possède pas encore. Notamment pour gérer les demandes de formation et suivre les souhaits d'évolution de carrière des salariés. Un SIRH pourrait faciliter cette gestion. De plus, le service RH devra définir des critères d'éligibilité propres à la structure, par exemple l'accès à une mobilité géographique après 1 an d'ancienneté.

Il conviendra ensuite de communiquer sur les modalités et de promouvoir la culture de la mobilité. A cet effet, le cabinet *Solange Briet* cité précédemment propose l'élaboration de supports de communication. Ainsi, la fonction RH devra partager régulièrement auprès des salariés le processus et les possibilités d'évolution de carrière offertes. Si la structure possède un SIRH, la visibilité des perspectives sera accrue notamment parce que le système permettra une clarté au niveau des parcours de formation pour accéder à une mobilité. Auquel cas, l'intranet de la structure pourra héberger ces informations. Enfin, pour renforcer la culture de la mobilité au sein de l'entreprise, il sera nécessaire de publier les témoignages des salariés ayant bénéficié de ce dispositif. Cette tâche reviendra au service

⁴⁶ Annexe 13 : Informations issue du site internet relatif au cabinet « Lucea Conseil »

communication, qui après avoir reçu l'information d'une mobilité de la part de la fonction RH élaborera un suivi afin d'interroger les collaborateurs à M+6.

En fonction des moyens de l'entreprise il peut être intéressant de travailler à terme à la mise en place de tiers lieu, ceci afin de favoriser la mobilité géographique. Pour ce faire, il faudra définir clairement les lieux, espaces et équipements nécessaires à leur aménagement. De plus, comme nous l'avons évoqué précédemment, ce type de mobilité pourra être encouragé à travers des avantages comme l'aide au logement.

Ainsi les acteurs nécessaires à la réalisation de cette préconisation seront la fonction RH, les divers cabinets de conseil RH sollicités, les managers, les salariés et le service communication. Sa mise en place sera progressive sur une année.

Avantages et inconvénients :

L'avantage premier de cette préconisation est de répondre aux attentes des salariés en matière d'évolution professionnelle, ce qui favorisera leur engagement et leur fidélisation. Cela permettra également de développer les compétences des salariés, et donc de contribuer à l'amélioration de la performance de l'entreprise. La structure pourra aussi réduire ses coûts liés au recrutement externe en développant un vivier de talents en interne. Enfin, l'entreprise pourra bénéficier de salariés polyvalents avec une diversification des compétences. Ce qui peut notamment servir en cas d'absence d'un membre de l'équipe par exemple.

Parmi les inconvénients de cette préconisation, il est à noter les coûts liés à la formation et à l'accompagnement des salariés dans leur nouvelle fonction ou leur nouveau service. De plus, si la structure fait appel à des cabinets de conseil, des ressources financières seront à prévoir. La mise en place de cette politique de mobilité peut également nécessiter des investissements importants en termes de temps, notamment si un SIRH n'est pas déployé au sein de l'entreprise. Enfin, il existe un risque de créer des points de frustration si certaines opportunités de mobilité sont perçues comme injustes ou inéquitable par les salariés.

Les coûts :

Il est difficile de quantifier précisément les coûts liés à la mise en place d'une telle préconisation, car cela dépendra en grande partie des spécificités de l'entreprise. Toutefois il est à prévoir des investissements en termes de formation et d'accompagnement. De plus, si l'entreprise souhaite mettre en place des tiers-lieux, ceci pourrait nécessiter un coût supplémentaire.

Le coût relatif à la prestation du Cabinet *Solange Briet* est de 7200 euros hors taxe. Ce qui correspond à 6 jours de conseil pour les étapes que nous avons listées dans la partie mise en œuvre. Concernant le cabinet *Lucea Conseil* le coût est de 3200 euros hors taxe pour 2 jours. Par la suite il sera possible de faire appel au cabinet au tarif de 180 euros l'heure hors taxe.

Ce coût peut être pris en charge en totalité ou en partie par l'OPCO dont dépend la structure. Dans le cas de la convention Syntec il s'agit de l'OPCO Atlas et il conviendra de se renseigner directement sur le site. En annexe nous avons inséré un exemple de prestations de conseil RH et le coût moyen par jour pouvant être pris en charge ⁴⁷ Toutefois à compter du 30 mai 2023, les prestations d'appui conseil RH ne sont mobilisables qu'à travers la souscription à l'offre "Stratégie +". Ce dispositif est relatif au versement volontaire des entreprises. Il est également possible d'être cofinancé par l'Etat en fonction de la région. A ce titre un conseiller peut être contacté via le site de l'OPCO.

Cependant, ces coûts peuvent être amortis à moyen et long terme en réduisant les coûts de recrutement, en favorisant la rétention des talents et en améliorant la performance globale de l'entreprise.

L'évaluation des résultats attendus :

Pour évaluer l'efficacité de cette préconisation, il conviendra de suivre plusieurs indicateurs : le taux de rotation du personnel, la rétention des talents et le taux de promotion interne. Il est également important d'obtenir des retours d'expérience via

⁴⁷ Annexe 14 : Plaquette de prise en charge de l'OPCO Atlas issus du site internet

une enquête qualitative dans l'optique d'améliorer continuellement le système de mobilité et d'évaluer la satisfaction des collaborateurs.

E) Mettre en place la semaine de 4 jours

Contexte et objectif :

Le marché du travail relatif au secteur des ENR est concurrentiel, ses acteurs et notamment les ingénieurs sont régulièrement débauchés. De plus, les générations Y et Z apprécient la flexibilité au travail et recherchent un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. L'objectif de cette préconisation est de répondre à ces besoins en offrant une solution qui permettra de fidéliser les jeunes salariés. Notamment en agissant sur leur qualité de vie au travail à travers une réduction du temps de travail.

Présentation de la préconisation :

La mise en place de la semaine de 4 jours consiste à réduire le temps de travail hebdomadaire des salariés de l'entreprise à 4 jours au lieu de 5 jours tout en maintenant leur rémunération. Ce dispositif, afin d'être efficace en matière de bien-être au travail, devra inclure une réduction hebdomadaire du temps de travail. Cette mesure est à appliquer à l'ensemble des collaborateurs de la structure, que ce soit les salariés au statut ETAM ou ceux au statut cadre.

Mise en œuvre :

Avant de mettre en place la semaine de 4 jours, l'employeur doit vérifier si sa branche d'activité est couverte par un arrêté régissant la durée du travail et consulter les dispositions relatives à la répartition du travail dans la convention collective de branche applicable. La convention Syntec dont dépendent les entreprises du secteur des ENR indique *“La durée hebdomadaire conventionnelle du travail effectif est fixée à 35 heures à compter de la date d'effet précisée au chapitre XI du présent accord. Cette définition ne fait pas obstacle à des dispositions plus favorables qui pourraient*

exister dans les accords ou les usages des entreprises"⁴⁸. Le passage à une semaine de 4 jours sera donc mis en place à travers un accord collectif d'entreprise dans le cas ici présent. Il est important de noter que la mise en place de la semaine de 4 jours avec maintien du salaire doit être négociée avec les représentants du personnel. Nous recommandons de réaliser les étapes suivantes pour mener à bien cette préconisation :

- Réaliser une étude préalable des contrats de travail des collaborateurs ainsi que des accords d'entreprise en vigueur.
- Identifier les catégories de salariés concernées par l'accord.
- Convoquer les instances représentatives du personnel (IRP) de l'entreprise, soit le comité social et économique, les délégués du personnel, ect... Afin de négocier et d'élaborer un accord collectif d'entreprise permettant la mise en place de la semaine de 4 jours.
- Définir les modalités de la semaine de 4 jours pour les ETAM comme ceci : réduction du temps de travail à 32 heures hebdomadaires réparties sur 4 jours, avec une durée quotidienne de travail fixée à 8 heures. Le jour non travaillé hebdomadaire sera déterminé dans les modalités de l'accord et en fonction du choix de chaque structure.
- Définir les modalités de la semaine de 4 jours pour les cadres au forfait jours comme ceci : maintien du nombre de jours prévus au forfait (218 jours), mais attribution de jours, dénommés "jours + nom de l'entreprise", pour permettre l'application de la semaine de 4 jours. Ces jours seront calculés chaque année en fonction de la différence entre le nombre de jours potentiellement travaillés et le nombre de jours du forfait jours en établissant une soustraction. Le résultat sera donc les jours qui seront attribués aux salariés afin de permettre la semaine de 4 jours.
- Élaborer les modalités d'attribution des "jours + nom de l'entreprise" pour les cadres au forfait jours comme ceci : ces jours ne peuvent pas

⁴⁸ Convention collective nationale des bureaux d'études techniques IDCC 1486, des cabinets d'ingénieurs-conseils et des sociétés de conseils du 16 juillet 2021 (Avenant n° 46 du 16 juillet 2021) - Textes Attachés - Accord du 22 juin 1999 relatif à la durée du travail (application de la loi du 13 juin 1998), Article 2, https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALITEXT000005679936/?idConteneur=KALICONT000005635173

être stockés, reportés ou rachetés et sont alloués à chaque semaine de travail effectif du salarié. Ils sont assimilés à des jours travaillés pour la rémunération du salarié, les congés payés et le calcul du nombre de jours travaillés.

- Fixer les modalités de choix du jour hebdomadaire non travaillé pour les cadres. Le jour non travaillé hebdomadaire sera déterminé dans les modalités de l'accord et en fonction du choix de chaque structure.
- Mettre en place un système de suivi et de contrôle de la charge de travail et de l'amplitude des journées de travail pour préserver la santé des salariés et respecter le cadre légal, notamment pour les cadres. Ce suivi est établi par le salarié sous le contrôle du manager via un logiciel de suivi des temps ou un outil interne. Il sera basé sur du déclaratif, le salarié déclare chaque mois dans le logiciel de suivi sa durée du temps de travail journalière, en cochant une case qui permet de vérifier que celui-ci n'a pas travaillé plus de 10 heures par jour.
- Fixer les modalités relatives au maintien du salaire malgré la réduction du temps de travail des ETAM : Le montant de la rémunération brute de base versée pour l'ensemble des salariés et correspondant à une durée moyenne annuelle de 35 heures par semaine sera maintenu à l'identique lors du passage aux 32 heures hebdomadaires. Par conséquent le taux horaire de l'intéressé sera augmenté.
- Fixer les modalités relatives au maintien du salaire malgré la réduction du temps de travail des cadres en forfait jours : Le salaire mensuel des cadres relevant d'une convention annuelle de forfait jours, sera maintenu, indépendamment du nombre de "jours + nom de l'entreprise" attribués. Ces jours seront donc rémunérés selon le même taux journalier que les jours travaillés.
- Signer l'accord collectif d'entreprise entre la direction et les représentants des salariés.
- Déposer l'accord pour homologation de la DREETS via la plateforme numérique TéléAccords. L'accord peut également être déposé auprès du conseil des Prud'Hommes, mais ceci ne requiert pas de caractère obligatoire.

- Appliquer les modalités légales de publicité de l'accord. Ce qui devra se faire en affichant l'accord dans l'entreprise. L'accord doit être affiché pendant une durée minimale de 15 jours. Cet affichage doit être effectué dans les 15 jours suivant le dépôt de l'accord.
- Sensibiliser les salariés sur cette nouvelle organisation de travail en indiquant ses bénéfices à travers des sessions d'informations organisées par la fonction RH.
- Communiquer sur les modalités de choix du jour hebdomadaire non travaillé pour les salariés. Cette tâche sera effectuée en collaboration entre la fonction RH et le service communication.

Les acteurs mobilisés autour de cette préconisation seront donc la fonction RH qui pourra se faire accompagner par le service juridique de l'entreprise ou un cabinet d'avocat, ceci notamment pour l'étude des accords en vigueur et la rédaction de celui lié à cette préconisation. Le service communication, le CSE, ainsi que tous les salariés feront également partie des acteurs. Un délai de 6 mois environ sera nécessaire à sa mise en place.

Avantages et inconvénients :

Les avantages de cette mesure sont multiples : une meilleure qualité de vie au travail pour les salariés, une meilleure conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, une réduction du stress et une augmentation de la productivité. Par ailleurs, l'entreprise pourra également renforcer son attractivité à travers cette forme d'organisation du travail. Par conséquent, cela pourrait diminuer les difficultés de recrutement rencontrées dans le secteur.

Les inconvénients sont notamment le risque de surcharge de travail pour les salariés qui pourraient avoir à accomplir le même volume de travail en moins de temps, ainsi que des coûts supplémentaires pour l'entreprise. Cette préconisation nécessite également quelques recrutements afin de pallier la réduction du temps de travail des salariés.

Les coûts :

Les coûts de cette préconisation incluent notamment les coûts liés à l'étude préalable des contrats de travail et des accords d'entreprise, ainsi qu'à la rédaction du nouvel accord. Notamment si la structure est accompagnée d'un cabinet d'avocat. Il est également à prendre en considération les coûts relatifs au temps passé par le service communication et la fonction RH, ainsi que les éventuels coûts supplémentaires liés à l'embauche de nouveaux salariés pour faire face à une augmentation de la charge de travail. Nous supposons que le coût du maintien de salaire associé à une réduction du temps de travail serait d'environ 5 % de la masse salariale.

Évaluation des résultats attendus :

Les résultats attendus de cette préconisation sont notamment une amélioration de la qualité de vie au travail des salariés et la rétention des talents. L'évaluation de ces résultats pourra être effectuée grâce au l'indicateur du taux de turnover. Il sera également judicieux d'observer la productivité de la structure depuis la mise en place de ce dispositif. De plus, il faudra évaluer la satisfaction des salariés à travers la diffusion d'une enquête.

Conclusion

L'objectif de ce mémoire est de répondre à la problématique suivante "Comment la fonction RH peut-elle fidéliser les collaborateurs des générations Y et Z dans le secteur des énergies renouvelables ?". La fidélisation des collaborateurs d'une entreprise passe par différents leviers, nous avons cherché ici à étudier des leviers autres que la rémunération. Pour ce faire nous avons tout d'abord souhaité comprendre les points clés relatifs à la problématique de ce mémoire. Ainsi, nous avons présenté le secteur des ENR et l'entreprise Akuo. Ce qui nous a permis de relever les spécificités du secteur, sa croissance pour les années à venir et par conséquent son besoin grandissant de main-d'œuvre, notamment au niveau des ingénieurs spécialisés en ENR. Nous avons constaté que ce secteur est encore

relativement jeune et manque de profils expérimentés. Ces différents faits ont mis en lumière la nécessité pour les entreprises du secteur de mettre en place des stratégies RH efficaces pour fidéliser les collaborateurs de la génération Y et Z, qui représentent une part importante de la main-d'œuvre actuelle et en devenir.

Nous avons ensuite abordé l'approche générationnelle et constitué un portrait des générations Y et Z afin d'appréhender certaines attentes des collaborateurs. Mais aussi comprendre ce qui nourrit et définit une génération, l'influence des générations précédentes et l'influence des événements vécus, notamment la crise sanitaire dans le cas présent. Nous avons constaté que l'approche générationnelle ne permettait pas de répondre à l'intégralité des questions de fidélisation dans l'entreprise mais qu'elle pouvait constituer une piste de réflexion. Concernant la génération Y, nous avons relevé son intérêt pour l'écologie ainsi que la volonté de tendre vers un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Quant à la génération Z, elle serait caractérisée par son engagement environnemental, son souhait de multiplier les expériences et son accent sur le développement personnel et notamment l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle. Cette génération semble particulièrement apprécier les relations au travail. Nous avons également observé que les générations Y et Z sont plus sujettes que les générations précédentes aux difficultés psychologiques au travail.

Puis, nous avons tenté de définir le concept de la fidélisation en entreprise et ses enjeux, qu'ils soient propres à la fonction RH qu'au contexte actuel d'accélération de la transition énergétique. Ainsi, la fidélisation serait un ensemble d'actions permettant d'éviter les départs à l'initiative des salariés au sein d'une entreprise. Nous avons également constaté que la fidélisation est un des principaux enjeux RH de l'année 2023. Mais les enjeux RH de la fidélisation sont aussi liés à la performance des collaborateurs, la productivité de l'entreprise, la réduction des coûts de recrutement, le maintien de sa compétitivité notamment face à la concurrence, et l'amélioration de l'attractivité de l'entreprise. En ce qui concerne les enjeux liés à la transition énergétique ceux-ci se sont vus être renforcés par le contexte géopolitique, et par la mise en place du plan de sobriété. Mais c'est également le contexte politique actuel qui caractérise les enjeux de transition

énergétique. Nous avons aussi noté que le métier d'ingénieur en ENR est en tension.

Nous avons, par la suite, souhaité établir un état des lieux s'appuyant sur le contexte post pandémie de COVID et les transformations engendrés en entreprise. Ainsi nous avons observé le déploiement massif du télétravail et de nouveaux aménagements comme le flex office, la quête de sens des salariés, la recherche de bien-être et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Les relations de travail ont également été impactées par la crise sanitaire. La pandémie a donc été un véritable accélérateur de transformations en entreprise, permettant de repenser les modèles de travail et les modes de management pour répondre aux nouvelles attentes des salariés. Nous avons également répertorié quelques pratiques de fidélisation mises en place dans d'autres structures.

Notre enquête de terrain a confirmé certaines de nos recherches, notamment le souhait des collaborateurs d'un meilleur équilibre entre vie personnelle et professionnelle, le déploiement du télétravail devenu quasiment la norme, la volonté d'expérimenter, et l'augmentation des difficultés liées au stress au travail. Mais aussi la quête de sens des salariés, l'attrait pour l'écologisme, l'importance des relations au travail, et la possibilité de revenir dans une structure après l'avoir quittée. Certains points, que nous n'avons pas évoqués, sont également ressortis à travers cette partie enquête. C'est le cas de la conscience de l'état du marché par les collaborateurs du secteur, le fait que la relation managériale soit un des aspects au cœur de la fidélisation, et la perception du concept de fidélité en fonction des individus et ici des générations.

Ce qui nous a amenés à établir les préconisations suivantes : Développer la relation managériale et le Feedback, faire revenir d'anciens collaborateurs, travailler sur la cohérence entre sa culture d'entreprise et le secteur des ENR, et développer une politique pour favoriser et encourager la mobilité. Nous avons également préconisé la mise en place de la semaine de 4 jours.

Nos préconisations sont communes aux entreprises du secteur des ENR pour qui la fidélisation est un enjeu conséquent, mais il convient toutefois de noter que ces préconisations n'intègrent pas la question de la taille de la structure. Il serait alors

sûrement pertinent de se poser la question suivante : Comment la fonction RH peut-elle fidéliser les générations Y et Z dans le secteur des ENR en fonction de la taille de l'organisation ? En effet, les moyens mis à disposition et possiblement les attentes des salariés pourraient être différentes si l'entreprise est une PME, une ETI ou une grande entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages :

- DANIEL O., TANGUY C., *Génération Y & Z, Le grand défi intergénérationnel*, Paris, Boeck Supérieur, 2017
- DE FOUCAULT C., MARTY F., TETREL L., *Entreprises : 7 leviers pour renforcer votre pouvoir d'attraction : Comment séduire vos candidats, fidéliser vos collaborateurs et développer votre business*, Paris, Eyrolles ,2022
- DE RAUGLAUDRE A., RENARD M., *L'expérience collaborateur : Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*, Paris, Dunod, 2022
- VERRIER G., BOURGEOIS N., *Les RH en 2030 : 30 pistes concrètes pour réinventer l'entreprise*, Paris, Dunod,2020
- PERETTI J-M., *Dictionnaire des ressources humaines*, Paris, Edition Vuibert, 2015. (p133 et 145)

Revue :

- CORON C., PAILLE P., VALEAU P., BRULHART F., FAVOREU C., VIEU M., GENTINA E., PAUWELS-DELIASSUS V., LECLERCQ-VANDELANNOITTE A., IGALENS J., *Revue de gestion des ressources humaines 2022/3 (N° 125)*, 2022, Paris, ESKA (page 55-71)

Livre blanc :

- Culture RH, « Génération Z, qui est-elle ? Comment la recruter ? La fidéliser ? »
- Parlons RH, Cahier des tendances RH 2023
- Syndicat-energies-renouvelables, « l'énergie d'un nouvel élan pour la France »

SITOGRAPHIE

- **Dares**, <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>
- **Statistiques.developpement-durable.gouv**,
<https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/edition-numerique/chiffres-cles-energies-renouvelables-2022/pdf/chiffres-cles-des-energies-renouvelables-2022.pdf>
- **Welcome to the jungle**,
<https://www.welcometothejungle.com/fr/companies/boralex>
- **Mindsharepartners.org**,
<https://www.mindsharepartners.org/mentalhealthatworkreport-2021>
- **Psychologies.com**, <https://www.psychologies.com/Moi/Problemes-psy/Troubles-Maladies-psy/Articles-et-Dossiers/Les-millennials-une-generation-plus-angoissee-mais-sensibilisee-aux-enjeux-de-sante-mentale>
- **Mazars.fr**, <https://www.mazars.fr/Accueil/A-propos/Communique-de-presse/Communique-de-presse-2019/Etude-Gen-Z>
- **Smartsheet.com**, <https://www.smartsheet.com/content-center/news/global-survey-finds-younger-workforce-feeling-less-connected-and-informed>
- **Harvard Business Review**,
<https://hub.eonetwork.org/Common/Uploaded%20files/Accelerator%20Resources/People%20Day/2022/What%20Your%20Youngest%20Employees%20Need%20Most%20Right%20Now.pdf>
- **Opinion-way.com**, <https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinionway-pour-microsoft-les-salaries-et-la-fidelite-professionnelle-janvier-2022/viewdocument/2754.html>

- **Roberthalf.fr**, https://www.roberthalf.fr/sites/roberthalf.fr/files/documents_not_indexed/2023%20Ce%20que%20veulent%20les%20candidats%20%285%29_0.pdf
- **Opinion-way.com**, <https://www.opinion-way.com/fr/component/edocman/opinionway-pour-grant-alexander-l-etat-d-esprit-des-dirigeants-d-entreprise-a-la-rentree-2023-janvier-2023/viewdocument/3025.html?Itemid=0>
- **Geo.fr**, <https://www.geo.fr/environnement/transition-energetique-definition-et-enjeux-193603>
- **Statistiques.developpement-durable.gouv.fr**, <https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/preoccupations-environnementales-des-francais-synthese-des-connaissances-en-2021#:~:text=Entre%202010%20et%202020%2C%20le,en%202020%20un%20niveau%20record.>
- **Legifrance.gouv.fr**, <https://www.legifrance.gouv.fr/dossierlegislatif/JORFDOLE000038430994/>
- **Vie-publique.fr**, <https://www.vie-publique.fr/loi/286391-projet-de-loi-energies-renouvelables-eolien-solaire>
- **Vie-publique.fr**, <https://www.vie-publique.fr/en-bref/282012-changement-climatique-la-france-condamnee-pour-prejudice-ecologique>
- **Vie-publique.fr**, <https://www.vie-publique.fr/loi/286391-energies-renouvelables-loi-du-10-mars-2023>
- **Ecologie.gouv.fr**, <https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/dp-plan-sobriete.pdf>
- **Le figaro**, <https://www.lefigaro.fr/sciences/rechauffement-climatique-le-plan-d-actions-francais-pour-reduire-les-emissions-de-gaz-a-effet-de-serre-20230522>

- **Corporate.apec,** <https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20études/pdf/economie-verte>
- **Start.lesechos.fr,** <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/recrutements-entretiens/il-manque-jusqua-10000-ingenieurs-pour-reussir-notre-transition-energetique-alors-engagez-vous-1880963>
- **Greenunivers.com,** <https://www.elatos.fr/wp-content/uploads/greenunivers.com-Dossier-recrutement-et-salaires-2022.pdf>
- **Malakoffhumanis.com,** <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/malakoff-humanis-presente-les-resultats-de-son-barometre-teletravail-et-organisations-hybrides-2022-0686-63a59.html>
- **Corporate.apec,** <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/le-teletravail-des-cadres-en-tem.html>
- **Culture RH,** <https://culture-rh.com/detresse-travail-burn-out-2022/>
- **Empreintehumaine.com,** <https://empreintehumaine.com/rapport-au-travail-et-etat-psychologique-des-salaries-francais-post-crise-quelles-attentes-quelles-solutions/>
- **Rh.newstank.fr,** <https://rh.newstank.fr/article/view/250690/bien-etre-travail-49-salaries-font-face-difficulte-psychologique-2022.html>
- **Institute.diot-siaci.com,** <https://www.institute.diot-siaci.com/post/vers-un-nouveau-rapport-au-travail-etude-ifop>

- **Capital.fr**, <https://www.capital.fr/votre-carriere/conditions-de-travail-les-francais-aspirent-a-un-meilleur-equilibre-entre-vie-pro-et-vie-perso-1407555>
- **Usine nouvelle.com**, <https://www.usinenouvelle.com/editorial/teletravail-flex-office-les-entreprises-bouleversent-leurs-strategies-immobilieres.N1779622>
- **LesEchos.fr**, <https://www.lesechos.fr/monde/europe/lespagne-teste-la-reduction-du-temps-de-travail-sans-baisse-de-salaire-1894359>
- **NouvelObs.com**, <https://www.nouvelobs.com/europe/20221121.OBS66187/en-belgique-la-semaine-de-quatre-jours-sans-reduction-du-temps-de-travail.html>
- **ADP.com**, https://www.fr.adp.com/-/media/adpfr/images/sem/wfv2022/paw22_infographic_fr.pdf?rev=08444a5f14f34c33a3eec0357d3e2235
- **ParlonsRh**, https://www.parlonsrh.com/media/cadres-une-redefinition-des-attentes-au-travail-qui-se-poursuit/?cid=63495cb4d59cbc1b089a93e5&utm_source=plezi-newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter
- **Rh.newstank.fr**, <https://rh.newstank.fr/article/view/263956/favorisons-acquisition-competences-pratique-immersion-e-bailly-boralex.html>
- **Capital.fr**, <https://www.capital.fr/votre-carriere/ldlc-leboncoin-norautoces-entreprises-qui-chouchotent-leurs-salaries-1386470>
- **Cadremploi.fr**, <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/ces-entreprises-francaises-passees-a-la-semaine-de-4-jours-payee-5-jours.html#ancre-3>
- **Linkedin.com**, <https://www.linkedin.com/pulse/baromètre-linkedin-de-lemploi-plus-en-salariés-boomerang/>

- **Business.lesechos.fr**, <https://business.lesechos.fr/entrepreneurs/ressources-humaines/0703419229485-les-salaries-boomerang-un-phenomene-en-pleine-croissance-351065.php>
- **ParlonsRh**, <https://www.parlonsrh.com/media/recrutement-queelles-sont-les-attentes-des-candidats-en-2023/>
- **Culture Rh**, <https://culture-rh.com/definition-marque-employeur/>
- **ParlonsRh**, https://lp.parlonsrh.com/plezi_file/63c65d63d59cbc7a0ba59081/parlons-rh-cahier-de-tendances-2023.pdf
- **ParlonsRh**, <https://www.parlonsrh.com/media/salaries-boomerang-comment-recuperer-les-anciens-talents/>
- **Harvard Business Review**, <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2023/02/53886-offboarding-comment-ne-pas-passer-a-cote-du-depart-dun-salarie/>
- **Welcome to the jungle**, <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/l-offboarding-ou-comment-gerer-efficacement-le-depart-d-un-collaborateur>
- **Legifrance Convention collective IDCC 1486**, https://www.legifrance.gouv.fr/conv_coll/id/KALICONT000005635173

ANNEXES

Annexe 1 : Trame de questions utilisées lors des interviews

Introduction

Je suis actuellement en Licence GRH à la Sorbonne et dans le cadre de mon mémoire je suis amenée à effectuer des interviews afin de valider la partie enquête de terrain. Ma problématique de mémoire est : Comment la fonction RH peut-elle fidéliser les collaborateurs des générations Y et Z dans le secteur des énergies renouvelables ?

En effet, nous avons observé à la suite des divers confinements une remise en question de nos carrières pour la plupart d'entre nous et c'est dans un premier temps ce qui a orienté mon choix de problématique. J'effectue mon alternance chez Akuo, entreprise du secteur des ENR, et j'ai pu constater de nombreux départs depuis mon arrivée, 2eme élément qui a orienté mon choix de problématique. Et c'est également du fait du contexte géopolitique, la guerre en Ukraine qui a induit l'accélération du déploiement des énergies renouvelables que j'ai concrétisé mon choix de problématique. Je vous interroge donc aujourd'hui dans ce cadre, cette interview devrait durer environ 1h.

Rappel génération :

Z = regroupe l'ensemble des personnes nées entre 1996 et 2008

Y = regroupe l'ensemble des personnes nées entre 1980 et 1995

Pouvez-vous vous présenter ainsi que le métier que vous exercez, en particulier vos missions qui contribuent à la fidélisation ?

Quels sont les enjeux de la fidélisation des salariés pour l'entreprise ? Et pour vous dans votre fonction RH notamment ?

Quelles actions menez-vous actuellement pour fidéliser les collaborateurs ?

Avez-vous eu l'occasion d'observer dans d'autres entreprises, d'autres leviers de fidélisation ? (Autres pratiques dans d'autres secteurs ?

Envisagez-vous de nouvelles actions pour fidéliser les collaborateurs de la société dans l'avenir ?

Question RRH ou Administration du personnel : Avez-vous remarqué une évolution des questions ou des attentes des salariés des générations Y et Z au quotidien depuis la pandémie ? Si oui, quelles sont les questions et les nouvelles attentes que vous avez détectées ?

Question au recrutement : Avez-vous remarqué une évolution des questions ou des attentes des candidats des générations Y et Z lors des entretiens de recrutement depuis la pandémie ? Si oui, quelles sont les questions et les nouvelles attentes que vous avez détectées ?

Depuis la crise sanitaire, quels ont été les impacts sur les collaborateurs selon vous en matière de bien-être au travail ? (Santé, gestion du stress...)

Depuis la crise sanitaire, l'entreprise a-t-elle fait évoluer ses modes d'organisation de travail ?
Comment analysez-vous les causes de départ des collaborateurs ? Et qu'en avez-vous conclu ?
Selon vous l'entreprise devrait-elle maintenir le contact avec d'anciens collaborateurs ? Si oui, comment ?
Êtes-vous issus de la génération Y, Z ou X ?
Quels sont les éléments qui vous ont donné envie de postuler auprès de votre entreprise actuelle ? Et ceux qui vous donnent envie d'y rester aujourd'hui ?
Qu'est-ce qui selon-vous pourrait vous amener à démissionner aujourd'hui ?
Avez-vous déjà démissionné de l'un de vos précédents emplois ? Si oui pour quelles raisons ?
Auriez-vous des suggestions personnelles sur la mise en place d'actions de fidélisation qui pourraient-être menées afin de prendre en considération les attentes des générations Y et Z ?
Auriez-vous des suggestions personnelles en matière de bien-être au travail qui pourraient être proposées par l'entreprise ?
Pouvez-vous vous présenter ainsi que vos missions ?
Combien de personnes encadrez-vous et celles-ci sont-elles issues des générations Y ou Z ?
Avez-vous remarqué une évolution des questions ou des attentes des membres de votre équipe depuis la pandémie ? Si oui, quelles sont les questions et les nouvelles attentes que vous avez détectées ?
Selon vous, quelles sont les attentes des salariés de la génération Y et Z ? Les avez-vous déjà questionnés à ce sujet ?
Quelle importance accordez-vous à la communication avec votre équipe et à la notion de collectif ? (Outils participatifs, jour en présentiel commun, moments informels ...)
Gardez-vous contact avec d'anciens membres de votre équipe qui ont quitté l'entreprise ? Si oui, quelles sont les causes de départ que vous avez pu relever ?
Pensez-vous qu'ils seraient prêts à revenir dans l'entreprise ? Si oui, à quelles conditions ? Si non, savez-vous pourquoi ?
Depuis la crise sanitaire, quels ont été les impacts sur votre équipe en matière de bien-être au travail ? (Santé, gestion du stress...)
Si l'entreprise pouvait lancer deux actions prioritaires afin de renforcer la fidélité des collaborateurs dans les deux prochains mois, quelles seraient-elles ?

Depuis combien de temps êtes-vous membre du CSE ? Et quelles sont les évolutions que vous avez relevées en matière de revendications des collaborateurs ? Notamment depuis la pandémie
Avez-vous l'impression que l'entreprise prend en considération le bien-être au travail des générations Y et Z ? Et comment cet aspect pourrait être amélioré ?
L'entreprise œuvre-t-elle à la fidélisation des collaborateurs ? Si oui, à travers quelles actions ?
Avez-vous pu constater des similitudes dans les causes de départ des collaborateurs ? Et qu'en concluez-vous ?
Envisagez-vous de nouvelles demandes auprès de la fonction RH qui pourraient contribuer à fidéliser les collaborateurs des générations Y et Z dans l'avenir ?
Quels sont les points que l'entreprise devrait améliorer pour conserver ses collaborateurs ?
Votre entreprise actuelle est-elle en adéquation avec les valeurs qu'elles prônent ? Si oui, pourquoi ? Si non, pourquoi ?
Selon vous, comment l'entreprise pourrait prendre en considération les attentes des générations Y et Z ? (Flexibilité, télétravail...)
Selon vous, si l'entreprise pouvait lancer deux actions prioritaires afin de renforcer la fidélité de ses jeunes collaborateurs dans les deux prochains mois, quelles seraient-elles ?
Seriez-vous prêts à revenir dans l'entreprise après l'avoir quitté ? Si oui, à quelles conditions ? Si non, pourquoi ?
Auriez-vous quelques choses à ajouter en matière de fidélisation auprès des générations Y et Z ? (un aspect qui n'aurait pas été abordé, une suggestion personnelle etc....).
Pouvez-vous vous présenter ? Et brièvement présenter vos missions lors de vos derniers stages dans le secteur des ENR ?
Quels sont les éléments qui vous ont donné envie de postuler auprès des entreprises ou vous avez réalisé vos stages ? Et ceux qui pourraient vous donner envie d'y postuler après vos études ?
Gardez-vous contact avec d'anciens stagiaires ou alternants de l'entreprise ? Si oui, avez-vous une idée de ce qu'ils attendent de leurs futures entreprises une fois leurs études effectuées ?
Quelle est votre vision de la fidélité en entreprise ?
Avez-vous déjà une idée de l'état du marché dans le secteur des ENR (métier en tension ...) ?

Annexe 2 : Panel des personnes interrogés dans le cadre de l'enquête de terrain

Nom	Prénom	Entreprise	Poste	Poste précédent	Génération
Anonyme	Anonyme	Anonyme	Fonction RH	-	X
Daugeard	Cindy	Akuo	Responsable RH	DRH	X
Giorgini	Sarah	Akuo	Chargé de recrutement	Juriste en assurance	Y
Drugeot	Hermance	Akuo	Chargé de recrutement	Etudiante	Z
Redondo Callier	Santiago	Akuo	Project Manager	Project manager chez Total	Y
Diallo	Thierno	Hellio	Chargé de recrutement et de projet RH	Chargé de recrutement chez Hellio	Y
De Royer	Arielle	Véolia	Project Manager	Project Manager en cabinet de consultant	Y
Abganrin	Brice	Akuo	Stagiaire Chargé de développement de projet ENR chez Akuo	Etudiant	Z
Million Rousseau	Thibaud	Akuo	Chargé de recrutement	Chargé de recrutement	Y
Anonyme	Anonyme	Akuo	Membre du CSE	-	Y

Annexe 3 : Retranscription de l'entretien réalisé avec Madame Giorgini Sarah, chargé de recrutement chez Akuo

En qualité de RH:

1. Pouvez-vous vous présenter ainsi que le métier que vous exercez, en particulier vos missions qui contribuent à la fidélisation ?

Je m'appelle Sarah Giorgini, je suis chez Akuo depuis 2017 et donc ça va faire 6 ans maintenant. J'ai un parcours particulier mais qui du coup va me servir pour le reste de la question. J'ai un parcours entièrement juridique et j'ai commencé chez Akuo en droit des assurances au service juridique. Et donc j'en viens à la 2eme partie, je me suis posée beaucoup de questions sur ce métier-là, et la relation avec ma manager et l'équipe. Donc j'ai pendant longtemps réfléchi à faire une reconversion et au fur et à mesure de mes réflexions j'ai eu envie de faire RH. J'ai sollicité une mobilité

interne au RH Akuo, qui m'a été accordé. Aujourd'hui je gère une grosse partie des recrutements du groupe. Ce n'est vraiment pas limité à juste les juniors ou un métier, c'est vraiment du tout junior jusqu'à directeur de département. Je gère également des projets transverses, par exemple toute la page la page carrière du nouveau site internet, et l'accompagnement des collaborateurs quand je peux. Voilà globalement.

2. Quels sont les enjeux de la fidélisation des salariés pour l'entreprise ? Et pour vous dans votre fonction RH notamment ?

Premièrement humainement c'est hyper important. Dès lors qu'il vous manque du personnel c'est très compliqué dans les équipes en termes de charges. Ça génère de la fatigue, du stress et compagnie, dès lors qu'il y a un membre en moins dans l'équipe. Et forcément pour l'entreprise c'est compliqué parce qu'elle n'a pas assez de personnel. Donc ça a un vrai impact économique, les concurrents ne perdent pas de temps sur un business car leurs équipes sont complètes. C'est aussi une énorme perte d'investissements, quand on met beaucoup de temps et d'argent dans le recrutement d'une personne. Et si après 6 mois ou 1 an elle part on doit tout recommencer. Littéralement on reprend de 0 et c'est de nouveau du temps personnel en tant que recruteur donc du temps pour les managers, pour refaire toutes les salves d'entretien. C'est potentiellement de l'argent qu'on met dans des cabinets de recrutement. Sachant qu'un cabinet de recrutement c'est 30% de la rémunération brute, donc ça peut chiffrer très vite. Et en plus, comme il peut arriver qu'on sollicite plusieurs cabinets à chaque fois, c'est de l'argent qui est perdu. Parce qu'on paye trois cabinets alors que finalement, il y en a qu'un seul qui va nous recruter la bonne personne. Donc c'est vraiment de la perte financière sèche en temps et en argent.

3. Quelles actions menez-vous actuellement pour fidéliser les collaborateurs ?

Alors aujourd'hui on mène plusieurs actions de fidélisation. Déjà il faut savoir que depuis l'été dernier on a un CSE qui a été assez actif, et on a eu aussi un nouveau directeur qui a essayé de revoir un petit peu tout ce qu'on appelle l'emploi value proposition. C'est tout ce que la société offre à un emploi pour que la personne

reste. Donc ça passe vraiment par les salaires et aussi les accords d'intéressement et de participation.

(Silence).

Après il y a eu le COVID qui est passé par là, donc on a toute une politique de télétravail qui s'est mise en place. Aujourd'hui il faut savoir que plus personne n'accepte de travailler s'il n'y a pas de télétravail dans l'entreprise. On a 98% des candidats qui nous demandent s'il y a du télétravail, et si on leur dit qu'il n'y en a pas ils arrêtent là. Il y a la question des tiers lieux, qui va avec la question du full remote. Aujourd'hui Paris ne fait plus rêver. Il y a beaucoup de personnes qui désirent autre chose que de rester dans la capitale. Donc on a ouvert des bureaux et on a accédé à la demande de certains collaborateurs. Ce n'est pas systématique et ça se négocie forcément en fonction du métier. Mais en tout cas c'est un effort particulier qu'on fait. On a aussi un programme de mobilité qui est très fort. Tous les collaborateurs peuvent faire une mobilité au moins une fois. Il n'y a personne que je connais chez Akuo qui a demandé une mobilité et qui ne l'a pas eu.

(Silence)

Ce qui ressort beaucoup, c'est la formation, quand je fais mes recrutements. J'ai beaucoup de personnes qui me posent des questions par rapport à ça.

4. Avez-vous eu l'occasion d'observer dans d'autres entreprises, d'autres leviers de fidélisation ? (Autres pratiques dans d'autres secteurs ?)

Moi personnellement non, parce que je suis arrivée en stage chez Akuo et j'y suis restée depuis. Néanmoins mon entourage et les candidats que je rencontre, oui effectivement. Il y a quand même pas mal d'autres leviers de fidélisation. Déjà le package salarial qui peut être beaucoup plus étoffé. Il y a aussi tout ce qui a attrait aux congés. On est un petit peu limitée en termes de congé. J'ai des candidats qui me disent qu'ils ont 8-9 semaines de congés payés plus 15 ou 20 RTT en plus. Ce sont clairement des leviers de fidélisation. Il y a des entreprises, de très grosses entreprises, qui vont vraiment plus loin que ça, avec toutes les histoires de crèches, de prise en charge d'appartement, des voitures de fonction ect. Il y a énormément d'avantages qui rentrent dans tout ce package. Et si on parle de temps de travail, il y a certaines sociétés qui pratiquent des semaines plus courtes. Notamment je crois que c'est Welcome to the jungle, qui est une plateforme ultra connue dans le monde

des RH et dans le monde de l'entreprise, qui le vantent partout. Moi je trouverais ça très intéressant, après c'est vraiment à l'appréciation de chacun. D'ailleurs j'en ai discuté un petit peu avec certaines personnes autour de moi. Alors moi j'y serais hyper favorable parce que vraiment avoir un week-end de 3 jours ça me fait rêver. Mais il y en a d'autres en fait, se dire qu'elles vont travailler sur une amplitude horaire sur 4 jours encore plus importante ce n'est pas possible.

5. Envisagez-vous de nouvelles actions pour fidéliser les collaborateurs de la société dans l'avenir ?

Alors là vu qu'on a fait quand même beaucoup de choses, pas vraiment.

(Silence)

On va avoir un programme justement pour promouvoir les femmes dans l'entreprise. On est sur un secteur où clairement il y a 80% d'hommes et 20% de femmes. Donc là l'idée chez Akuo, c'est d'avoir un programme qui s'appelle Woman for Akuo, dont je ne connais pas encore le contenu.

(Silence)

J'ai l'impression qu'on a des efforts à faire sur la mise en œuvre des valeurs qu'on essaie de porter. Il y a des candidats qui arrivent et qui déchantent quand il voit que certaines bases de réduction de notre consommation énergétique ne sont pas appliquées.

(Silence)

Ça je ne l'ai pas mentionné tout à l'heure mais c'est un environnement convivial c'est important pour les candidats. Un cadre sain et une bonne ambiance pour moins de salaire c'est aussi un facteur de finalisation.

6. Avez-vous pu observer une différence dans les attentes des collaborateurs de la génération Y et Z par rapport à la génération X ?

Dans le secteur des ENR on a tendance à recruter des personnes relativement jeunes. Parce qu'en fait l'activité est jeune. Aujourd'hui on n'a personne qui a 30 ans d'ENR derrière lui, parce que ça n'existait pas avant. Voilà, donc on a plutôt des jeunes ingénieurs qui ont grandi avec cette volonté de porter cette question. J'ai l'impression malgré tout que les seniors que j'ai pu recruter étaient peut-être moins regardantes sur les questions de déconnexions, et sur les questions de vie pro vie

perso. Même si après le COVID a fait tout basculer. Aujourd'hui, même des personnes qui auraient pu être vraiment ultra investies dans leur travail au point de s'oublier, post COVID et avec l'influence aussi de ces jeunes qui se laissent plus faire, ben ils veulent du télétravail. Ils veulent aussi du sens dans leur travail, et dans notre secteur on rencontre beaucoup de personnes qui quittent le pétrole pour venir dans les ENR. Il y a toujours des exceptions, mais vraiment des personnes qui aujourd'hui sont prêtes à tout pour leur employeur, ça n'existe plus vraiment post COVID.

7. Avez-vous remarqué une évolution des questions ou des attentes des salariés des générations Y et Z lors des entretiens de recrutement depuis la pandémie ? Si oui, quelles sont les questions et les nouvelles attentes que vous avez détectées ?

A mon sens ce qui ressort aujourd'hui c'est vraiment le télétravail. J'ai aussi beaucoup de questions sur la formation. Qu'est-ce qui est fait pour raccompagner la carrière ? Qu'est ce qui est fait pour monter en compétence ? Parce qu'en fait les jeunes ils ne veulent pas forcément rester dans la même branche et entreprise toute leur vie. Ils savent qu'ils ne vont pas faire 40 ans dans la même société comme avant.

(Silence)

J'ai beaucoup de questions sur l'intégration, parce que le fait d'être accueilli et de se sentir accueilli c'est hyper important pour les nouveaux un collaborateur.

(Silence)

En fait le paradigme c'est inversé aujourd'hui, c'est vraiment plutôt les candidats qui ont le choix entre énormément de choses et c'est plutôt l'employeur qui se plie en quatre pour prouver à quel point on est bien. On va dire que l'interrogatoire il est inversé aujourd'hui.

8. Depuis la crise sanitaire, quels ont été les impacts sur les collaborateurs selon vous en matière de bien-être au travail ? (Santé, gestion du stress...)

Il y a une grosse prise de conscience en fait sur l'équilibre vie pro vie perso. En fait pendant le COVID il y en a clairement qui sont découverts des passions, ils se sont rendu compte qu'il y a une autre vie à côté du travail. En fait ils se sont rendu

compte qu'ils pouvaient jardiner, ils pouvaient faire du pain et de la pâtisserie, de la peinture. Peu importe, donc ils ont vraiment développé ces passions là et aujourd'hui ils ne veulent pas les laisser tomber. Et pour se dire je retourne au travail jusqu'à 18h30 - 19h et ensuite j'ai 45 minutes de métro. Donc clairement le télétravail aujourd'hui c'est devenu un impératif pour cet équilibre.

Négativement pour le coup, c'est qu'il y a toujours des séquelles du au COVID. Ça a vraiment amplifié les anxiétés et le stress je trouve. La santé mentale c'est devenu un vrai sujet. Par exemple, le télétravail c'est super mais on se rend compte qu'il y a certains collaborateurs en fait qui ne savent pas s'arrêter. Et donc au lieu d'avoir ce rituel de la pose avec les collègues il bosse non-stop. Donc il y a quand même ce risque-là qui peut générer à terme du stress, des burn out et de l'anxiété.

D'un point de vue positif, Il y a eu beaucoup de positif en termes de développement pro perso. Cette prise de conscience qu'on ne donne pas tout à son employeur.

9. Comment analysez-vous les causes de départ des collaborateurs ? Et qu'en avez-vous conclu ?

Ben je l'ai mentionné tout à l'heure, je pense qu'il y a une question de salaire et de package. Aujourd'hui nos collaborateurs se comparent, enfin nous comparent à des sociétés qui sont beaucoup plus âgées que nous, et qui sont beaucoup plus grandes que nous. C'est pour ça que c'est pas mal de jouer sur le package. Le métier d'ingénieur en ENR est un métier en tension, et du coup ils sont débauchés, comme toi tu peux en débaucher d'autres. Il y a beaucoup plus d'offres et de besoins que de candidats, donc les candidats ne se gênent pas pour faire monter les enchères. Donc soit vous avez les moyens financiers de le faire, soit vous ne l'avez pas. Et dans ce cas-là il faut jouer sur d'autres leviers de motivation. Donc le télétravail, l'équilibre vie pro vie perso, les congés, et tous les petits à côté. La convivialité, l'ambiance. Il faut vraiment trouver le juste équilibre entre tous les leviers de motivation des candidats qui peuvent être hyper variés.

10. Selon vous l'entreprise devrait-elle maintenir le contact avec d'anciens collaborateurs ? Si oui, comment ?

Ah oui complètement, parce qu'aujourd'hui le départ d'un collaborateur d'une entreprise ça fait juste partie du jeu. Ce sont juste des personnes qui ont fait le tour

de leur poste, et qui ont envie de voir autre chose se développer ailleurs. Et c'est trop bien de les voir revenir, parce que justement ils ont gagné en compétence ailleurs, ils peuvent nous apporter des choses. Parce que ce n'est jamais bien d'avoir que des personnes qui ont fait la même chose dans le même moule. Avoir des personnes qui ont vu autre chose c'est génial. Donc oui il faut complètement garder le contact avec ses anciens collaborateurs. Et d'autant plus si ça se passe bien, parce que des ambassadeurs, en fait nos anciens collaborateurs qui partent ils peuvent quand même nous recommander dans leur entourage.

Après au niveau du comment, c'est peut-être de se mettre des rappels pour recontacter les collaborateurs favoris ou clé. Ou genre une newsletter tous les semestres ou tous les ans, en leur disant bah voilà Akuo maintenant ça ressemble à ça, on a fait tel projet et il y a tel poste qui sont ouverts.

En tant que collaborateurs de l'entreprise :

1. Êtes-vous issus de la génération Y, Z ou X ?

Génération Y

2. Quels sont les éléments qui vous ont donné envie de postuler auprès de votre entreprise actuelle ? Et ceux qui vous donnent envie d'y rester aujourd'hui ?

Ben moi j'ai rejoint Akuo en stage. Mais c'est vrai que pendant mon entretien ça s'est hyper bien passé avec la manager. Donc je me suis dit elle est super sympa allons-y. Le manager et l'ambiance dans l'équipe c'est aussi un levier de fidélisation. Et puis j'ai grâce à ma mobilité pu me reconvertir.

3. Qu'est-ce qui selon-vous pourrait vous amener à démissionner aujourd'hui ?

C'est que les perspectives de carrière n'arrivent jamais. Donc s'il n'y a rien qui me vient à un moment effectivement je partirai.

4. Auriez-vous des suggestions personnelles sur la mise en place d'actions de fidélisation qui pourraient être menées afin de prendre en considération les attentes des générations Y et Z ?

Pour moi ça serait vraiment mettre un point d'honneur à respecter l'image qu'on veut donner à l'extérieur. Aujourd'hui je trouve que clairement l'écologie c'est la 5e roue du carrosse, et je pense qu'il y a de gros efforts à faire là-dessus.

6. Auriez-vous des suggestions personnelles en matière de bien-être au travail qui pourraient être proposées par l'entreprise ?

C'est peut-être former les managers et les salariés sur leurs limites. C'est prendre en compte l'état émotionnel des collaborateurs aussi.

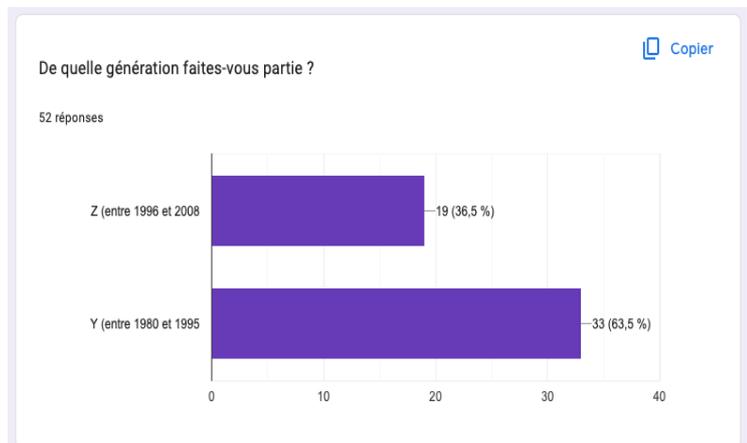
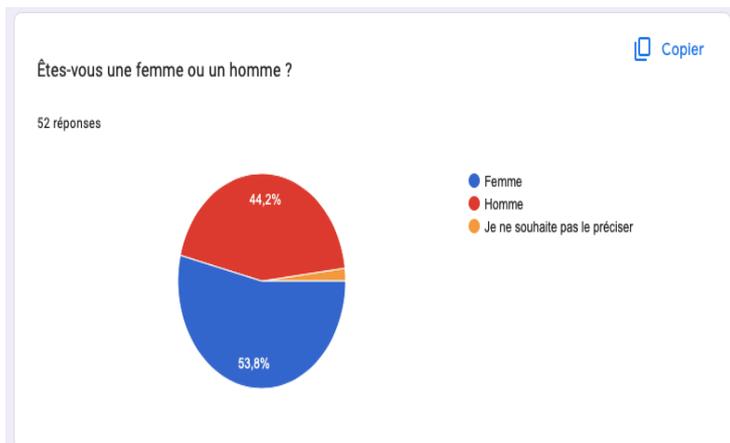
(Silence)

Il y a sûrement un effort à faire pour la déconnexion, un travail sur les congés ou je ne sais pas.

Annexe 4 : Résultat du questionnaire Google Forms

Post LinkedIn :

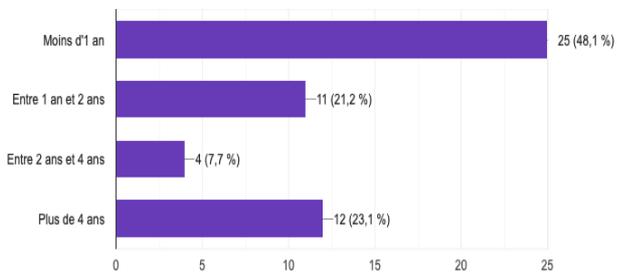
Si vous êtes dans le secteur des ENR et issus de la génération Y et Z, pouvez-vous m'aider et compléter ce questionnaire ? Cela ne prendra que quelques minutes et les réponses seront traitées de manière confidentielles. Merci d'avance.



Quelle est votre ancienneté dans votre entreprise actuelle ?

Copier

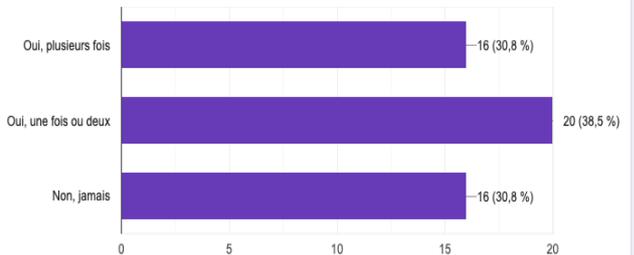
52 réponses



Avez-vous déjà songé à quitter l'entreprise pour trouver de meilleures opportunités professionnelles ?

Copier

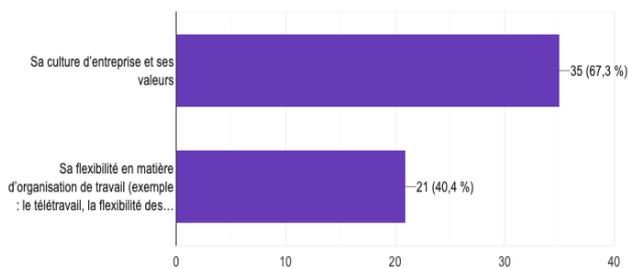
52 réponses



En première position, avez-vous postulé dans votre entreprise actuelle pour ?

Copier

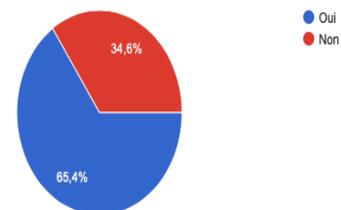
52 réponses



Aimeriez-vous que votre entreprise propose une organisation de travail plus flexible ?

Copier

52 réponses



Si oui à la question précédente, précisez.

20 réponses

- Plus de télétravail
- Nous avons déjà une charte de télétravail qui accorde 9 jours de TT , mais pourquoi pas plus après c'est déjà très bien je trouve car applicable aux alternants
- Télétravail
- Semaine de 4 jours
- Seulement 2 jours de TT possibles actuellement. J'aurais aimé une totale flexibilité
- Télétravail flexible
- (je précise qd même !) L'organisation générale est déjà très flexible, l'application des flexibilité dépend ensuite plutôt des managers directs et de la confiance mutuelle entre les personnes.
- du télétravail

TT / Liberté

Mise en place du télétravail

semaine de 4 jots

la possibilité de travailler depuis une autre région

Mon entreprise propose déjà énormément (TT 3 jrs) management horizontal, pas de presentisme

Temps partiel avec adaptation de charge.

Elle est déjà très flexible

Pourquoi pas des semaines de 4 jours

Possibilité de travailler dans d'autres bureaux (villes)

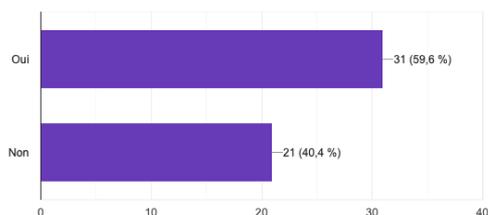
Déjà très flexible

Plus de déplacement dans les autres locaux de l'entreprise (exemple à l'extérieur)

Votre entreprise actuelle propose-t-elle des actions ou évènements liés aux valeurs qu'elle prône ?

Copier

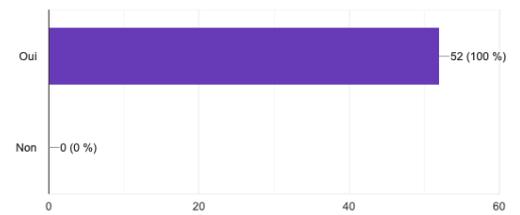
52 réponses



Accordez-vous de l'importance aux liens entretenus dans votre équipe ou dans votre entreprise en général ?

Copier

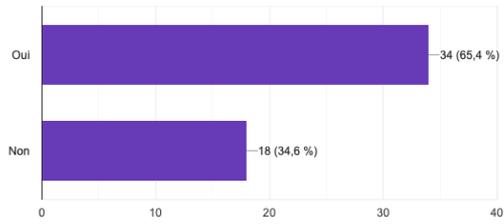
52 réponses



Avez-vous l'impression que votre entreprise prend en compte vos attentes ?

[Copier](#)

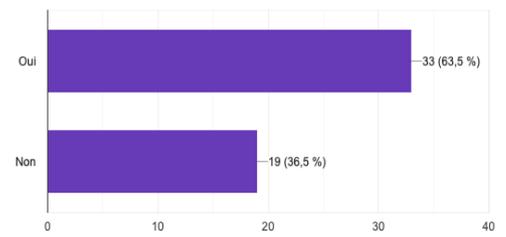
52 réponses



Depuis la crise sanitaire, avez-vous changé d'état d'esprit au travail ?

[Copier](#)

52 réponses



Si oui à la question précédente, précisez.

13 réponses

- Je m'investis moins
- Je souhaite accorder moins de temps au travail et avoir plus de temps pour moi
- Télétravail
- Télétravail nécessaire
- Recherche un plus grand équilibre vie pro vie perso
- l'équilibre vie pro/ perso devenu primordiale
- + de flexibilité sur le TT ou le nomadisme
- plus de télétravail (genre 1 jour par semaine)
- Impossible de reprendre un rythme de travail en présentiel 5/5

Prise de recul sur mon travail

Importance face à l'équilibre vie pro/vie perso

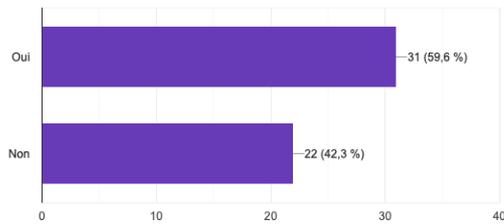
Le travail n'est plus le plus important. Je pense que la crise sanitaire a permis de réaliser qu'il faut avant tout se sentir bien dans son travail, dans son poste et dans son entreprise, pour se sentir bien dans sa vie

Ce n'est plus une priorité

Vous sentez-vous régulièrement stressé.e ou sous pression dans votre travail ?

[Copier](#)

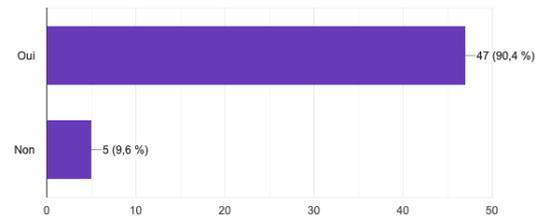
52 réponses



Selon vous l'entreprise devrait-elle envisager des actions pour améliorer la qualité de vie au travail ?

[Copier](#)

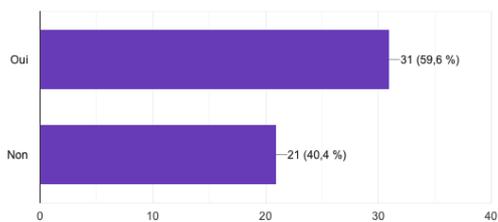
52 réponses



Diriez-vous que votre entreprise est attentive à la santé et au bien-être de ses salariés ?

[Copier](#)

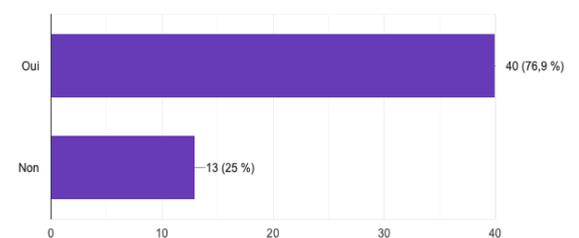
52 réponses

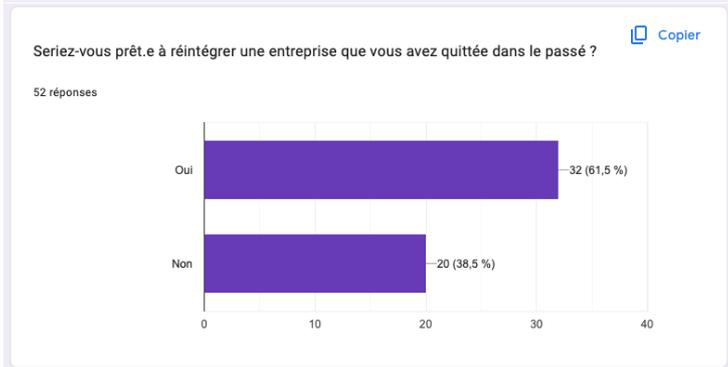
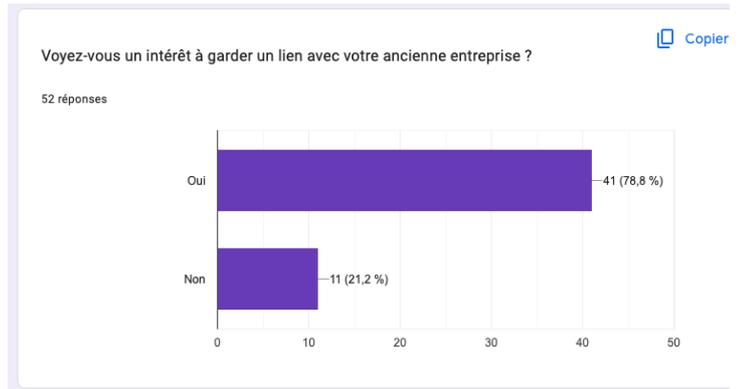
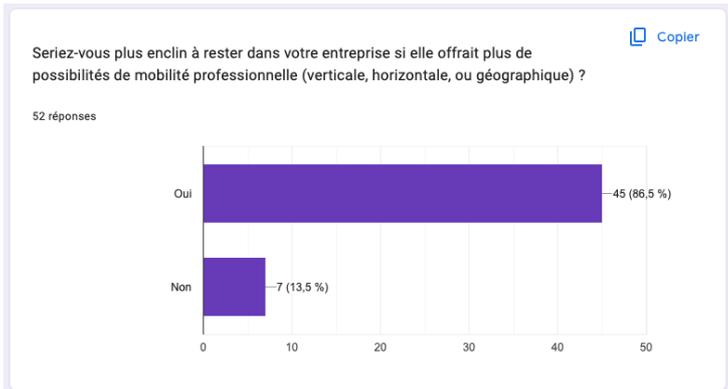


Selon vous, l'entreprise propose-t-elle suffisamment d'offres de formation ?

[Copier](#)

52 réponses





Annexe 5 : Résultat du Pulse Survey réalisé chez Akuo en 2022

Les Ressources Humaines
vous informent !

ImPulse Day

Résultats du vote et pistes d'action !

Vivre ensemble et qualité de vie au travail !

- **Vous voulez des paniers de fruits à disposition** : Cristina, notre super Office Manager, s'est saisie du sujet et vous aurez bientôt des vitamines à portée de main !
- **Vous demandez à revoir l'insonorisation des bureaux**, ce point s'intègre dans une réflexion plus globale sur les bureaux parisiens, menée aussi par Cristina.
- **Les non-fumeurs veulent aussi des pauses détente** : Venez réfléchir et proposer vos idées ! Inscrivez-vous [ici](#) pour un atelier d'une heure.

Travailler ensemble !

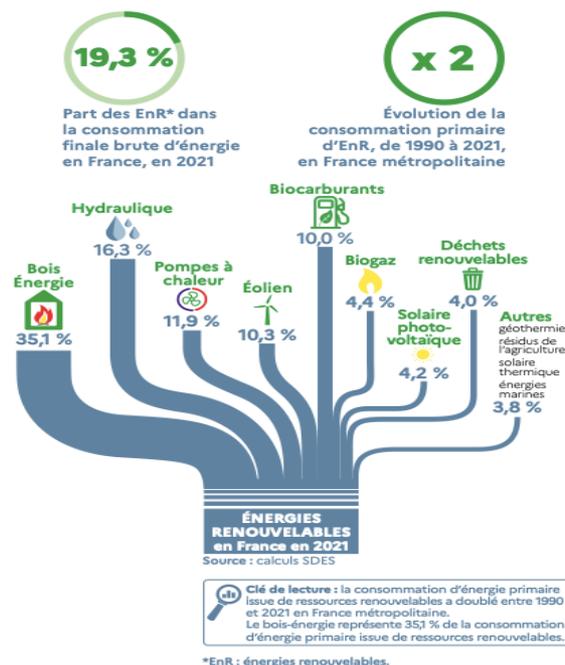
- **L'organisation et la gestion des salles de réunion** entraîne des mécontentements, et les habitudes de réservation de salles semblent perfectible, notamment avec la donnée télétravail. Super Cristina avance avec l'IT pour améliorer les choses.
- **La fidélité à l'entreprise doit être reconnue**. L'équipe RH a déjà des idées en tête !
- Vous souhaitez **plus de partage sur les perspectives d'évolution**. Le sujet est pleinement intégré dans la roadmap RH : le comité mobilité est actif et la gestion des talents est un nouvel objectif de l'équipe.

Akuo militant !

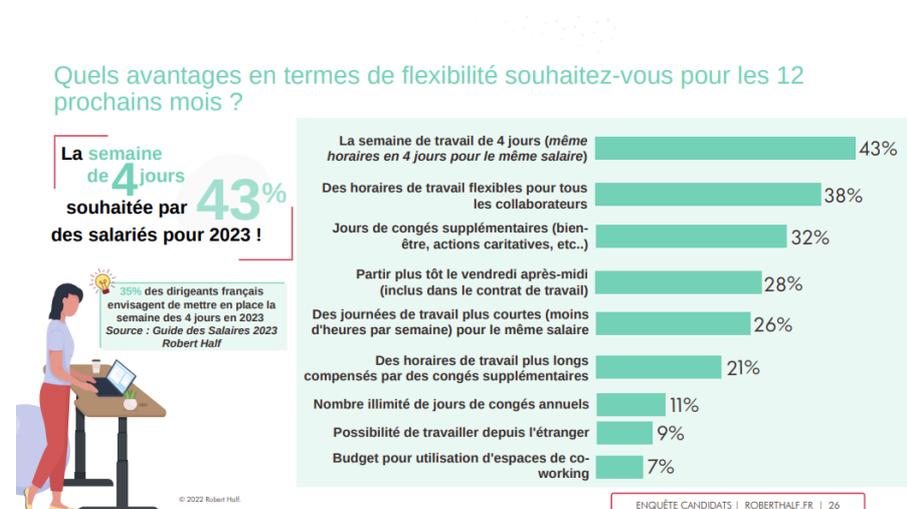
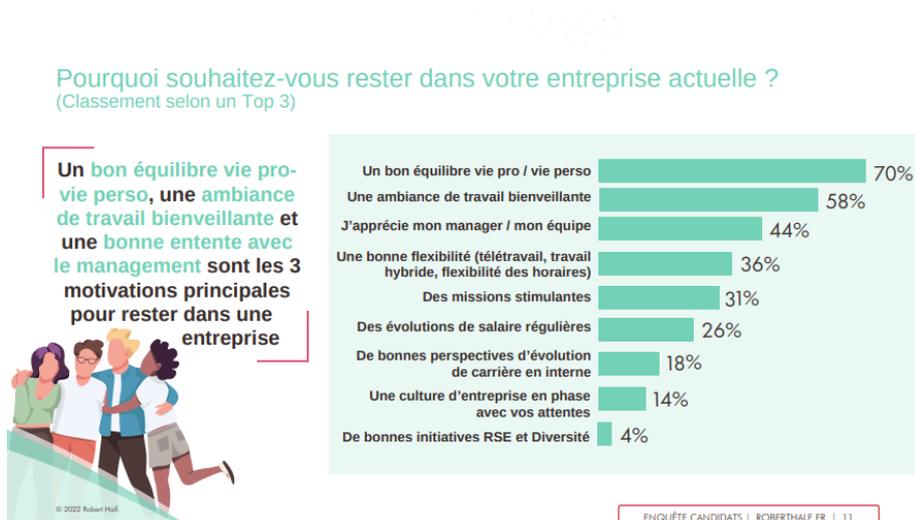
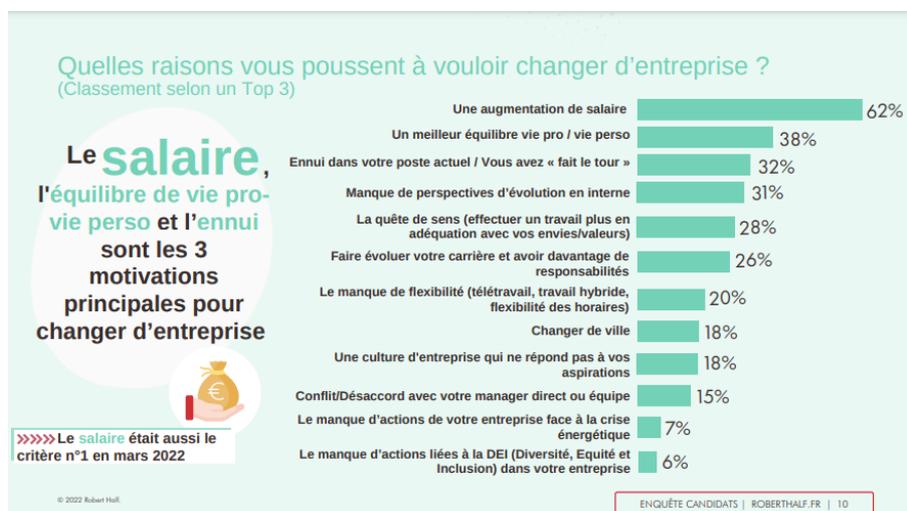
- **Des foodbox réutilisables** vont être mises à disposition à chaque étage. Quelques-unes pour commencer, et en fonction de l'usage qui en sera fait nous pourrions en mettre plus. Inutile qu'elles traînent une fois salies. Si elles trouvent le chemin des lave-vaisselle, contrairement aux tasses sales qui encombrant les éviers, nous pourrions les multiplier !
- Vous sollicitez **des événements collectifs en lien avec le climat**. Notez déjà que la Fresque du Climat fait dorénavant partie du parcours d'intégration, et que les Feel Good Thursdays ont prévu de vous rassembler régulièrement autour de thèmes porteurs de sens.

Comme vous voyez, l'ImPulse Day a semé ses idées et elles commencent toutes à germer. Tiphaine s'assure qu'elles ont l'eau nécessaire pour grandir, vous pouvez la solliciter pour toute question.

Annexe 6 : Service des données et études statistiques « Chiffres clés des énergies renouvelables », Septembre 2022



Annexe 7 : Enquête « Ce que veulent les candidats », publiée en novembre 2022, Roberthalf.fr

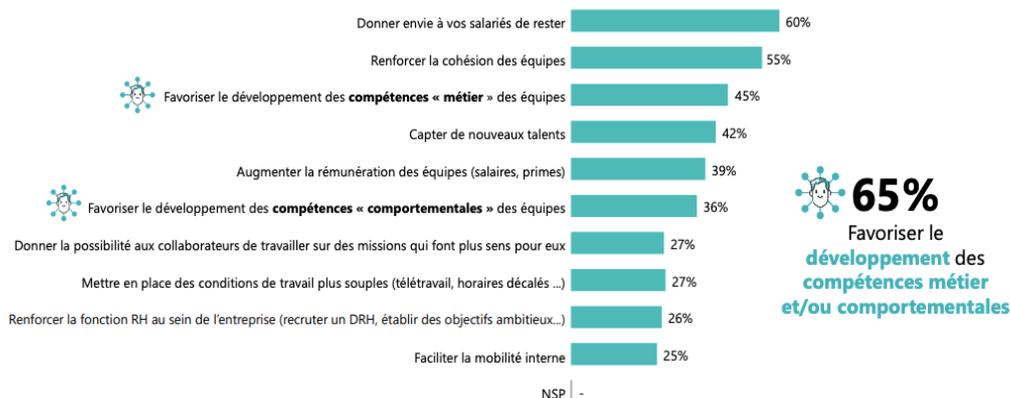


Annexe 8 : Sondage OpinionWay pour Grant Alexander, « L'état d'esprit des dirigeants pour 2023 », publié en janvier 2023

“ Les principaux enjeux RH à la rentrée 2023



Q. Quels seront pour votre entreprise les principaux enjeux RH de la rentrée 2023 ?
Cinq réponses possibles, total supérieur à 100%



Annexe 9 : Étude ADP, « Quelles sont les attentes des collaborateurs et comment votre entreprise peut-elle y répondre ? », menée en 2021



Parmi eux, 1 sur 7 (**15 %**) ressent du stress tous les jours.



53 % d'entre eux – un nombre alarmant – pensent que leur travail pâtit d'une santé mentale en détresse.

Le salaire est une priorité, mais il ne fait pas tout



Sept travailleurs sur dix (**71 %**) souhaiteraient avoir des horaires de travail plus flexibles, en condensant 5 jours en 4, par exemple. Ce chiffre a augmenté depuis 2021, à ce moment-là, **67 %** des personnes interrogées ont déclaré qu'elles souhaitaient bénéficier de modalités de travail flexibles. Avant la pandémie, ce chiffre s'élevait à **26 %**.



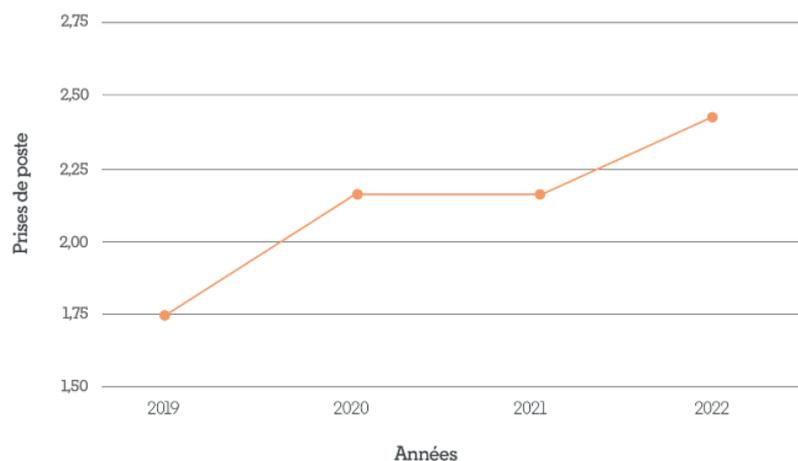
53 % accepteraient une baisse de salaire si celle-ci impliquait un meilleur équilibre travail/vie privée.



50 % accepteraient une baisse de salaire si celle-ci garantissait une flexibilité dans l'organisation de leur temps de travail, même en travaillant le même nombre d'heures.

Annexe 10 : Baromètre de l'emploi LinkedIn, publié en février 2023

Evolution des salariés revenant chez un ex-employeur (%)



Annexe 11 : Trame de suivi des entretiens Feedback

Entretiens feedback

Période : Septembre 23-Septembre 2024

Nom du manager :

Suivi des entretiens feedback					
Périodicité	Nom et prénom du collaborateur	Date de l'entretien réalisé	Reponsable RH	Date de l'entretien de retour réalisé Manager-RH	Remarques
sept-23					
nov-23					
janv-24					
mars-24					
mai-24					
juil-24					
sept-24					

Annexe 12 : Plaquette « Solange Briet Conseil » issue du site internet


Cabinet Solange Briet
Conseil en gestion des hommes et des organisations
ACCUEIL • NOTRE EQUIPE • NOTRE EXPERTISE • A VOIR • CONTACT



- > Conduite de projet
- > Gestion de la mobilité
- > Conduite du changement
- > Promotion de la diversité
- > Animation de réseau
- > Audit et études
- > Prestation de conseil RH ATLAS

GESTION DE LA MOBILITÉ

Clarifiez les perspectives d'évolution professionnelle au sein de votre entreprise

L'enjeu :



Encourager les mobilités et faciliter la construction de parcours professionnels en donnant aux salariés une meilleure visibilité sur les emplois du groupe et les passerelles métiers.

La mission réalisée par notre cabinet :

- Analyse de la chaîne d'activités de l'entreprise afin de construire la cartographie de ses familles de métiers.
- Identification de l'ensemble des métiers et emplois existant au sein de l'entreprise et de leur finalité, dans le cadre d'entretiens avec les managers des différentes directions.
- Elaboration, avec l'aide de groupes de travail, de deux répertoires recensant les activités et les compétences mises en oeuvre dans l'entreprise, enrichis au fur et à mesure de l'avancement du travail dans chaque direction.
- Rédaction de fiches emplois décrivant, pour chaque emploi, les principales activités réalisées et les compétences techniques et comportementales attendues.
- Analyse des proximités d'emplois en fonction de la nature et du niveau de maîtrise des compétences nécessaires.
- Construction d'aires d'évolution professionnelle et de passerelles métiers.

- > **Classifications**
- > **Ingénierie pédagogique**
- > **GRH**
- > **GPEC**

- Elaboration de supports de communication destinés aux salariés et aux managers.
- Assistance à la conception rédactionnelle et visuelle des outils mis en ligne sur l'intranet de l'entreprise pour visualiser les parcours de mobilité possibles.
- Identification des différents profils managériaux et construction des outils spécifiques dédiés aux cadres exerçant des responsabilités hiérarchiques.

Annexe 13 : Informations issue du site internet relatif au cabinet « Lucea Conseil »



[Nos spécialités](#)
[Pour qui ?](#)
[Pourquoi nous ?](#)
[Chiffres clés](#)
[Témoignages](#)
[Contact](#)

À chaque métier son accompagnement



Responsable de la formation et du développement des compétences

- Comprendre et respecter les règles de la formation,
- Se former suite à la prise de fonction de Responsable de la formation et du développement des compétences,
- Se mettre à jour par rapport aux dernières évolutions de la fonction de Responsable de la formation et du développement des compétences,
- Pouvoir proposer des parcours professionnels personnalisés, adaptés à tous les membres de son équipe et à l'ensemble des salariés de l'entreprise,
- Pouvoir contribuer à la stratégie de développement global de l'entreprise en intégrant le volet formation et de développement des compétences.

Annexe 14 : Plaquette de prise en charge de l'OPCO Atlas issus du site internet

Atlas ENTREPRISE > SALARIÉ > CANDIDAT À L'ALTERNANCE > DEMANDEUR D'EMPLOI >

Prestations d'appui conseil RH

Des prestations d'appui conseil RH sur-mesure pour votre entreprise, [découvrez-les](#).

COÛTS

PRESTATION	DURÉE	COÛT MOYEN / JOUR*
Structurer et développer les pratiques RH	6 jours	1 250 € / HT
Mobiliser l'AFEST et de nouvelles approches de formation	2 à 6 jours	1 250 € / HT
Renforcer les dynamiques professionnelles	3 jours	1 250 € / HT
Accompagner la transformation digitale des entreprises	4 jours	1 250 € / HT

PRISE EN CHARGE CLASSIQUE :

A compter du 30 mai 2023, les prestations d'appui conseil RH ne sont mobilisables qu'à travers la souscription à l'offre [Stratégie +](#) :

- 100% du coût de la prestation est financé sur le budget versement volontaire de l'entreprise constitué dans le cadre de l'offre [Stratégie +](#).

Des cofinancements de l'Etat peuvent, dans certains cas, intervenir dans le financement de la prestation.

Pour connaître les dispositions spécifiques à votre région, [merci de contacter un conseiller](#).