

MAGRH

NUMÉRO 30 • ETHIQUE • JUILLET 2025



ETHIQUE

RÉCONCILIER PERFORMANCE ET HUMAIN : LA VOIE DES APPÉTENCES



Et si la performance durable reposait d'abord sur ce que les collaborateurs aiment faire ? À travers l'expérience menée au sein du groupe Colisée France, découvrez comment concilier besoins des collaborateurs et enjeux stratégiques dans le déploiement d'une transformation organisationnelle et managériale à grande échelle.



MARGAUX GRISARD
CEO ET CO-FONDATRICE MAP AND MATCH



7 % seulement. C'est la part des salariés français qui se disent véritablement engagés dans leur travail (Gallup, 2023). Un chiffre qui, à lui seul, interroge nos modèles d'organisation. Selon Audencia et Job that makesense, le sens au travail représente une préoccupation pour 92% des Français, et 54% d'entre eux ne se sentent pas "alignés" avec leur travail (Ignition Program, 2023). Pourtant, les pratiques professionnelles dominantes restent souvent centrées sur les compétences (métiers et comportementales) à mobiliser, les objectifs à atteindre, ou les process à optimiser.

Dans un monde du travail en perpétuelle évolution, où les tensions éthiques se multiplient, ce décalage entre les attentes des collaborateurs et les modes de fonctionnement des entreprises devient un facteur de risque autant qu'un levier d'opportunité : celle de repenser en profondeur ce qui fonde la performance durable, en plaçant l'humain au cœur de la stratégie de l'entreprise.

PEUT-ON ENCORE VISER UNE PERFORMANCE DURABLE SANS PRENDRE EN COMPTE CE QUI FAIT PROFONDÉMENT SENS POUR LES COLLABORATEURS ?

Cet article propose d'explorer une autre voie : celle d'un modèle de performance durable fondé sur le respect des dynamiques

humaines. En s'appuyant sur la notion d'appétence, ce qui procure de l'énergie et de la motivation, nous verrons comment il est possible de concilier exigence opérationnelle, engagement et performance. À travers le cas concret du groupe Colisée France, nous mettrons en lumière les conditions de réussite d'une approche à la fois éthique et stratégique.

LES LIMITES D'UN MODÈLE RH FONDÉ UNIQUEMENT SUR LES COMPÉTENCES

La gestion des talents s'est longtemps structurée autour d'une approche apparemment rationnelle : partir des compétences techniques requises pour un poste, les objectiver chez les collaborateurs, puis combler les écarts par la formation ou le recrutement. Ce modèle, largement répandu, hérite d'une logique industrielle qui valorise avant tout ce qui peut être standardisé, évalué et comparé — au risque de limiter la performance à ce qui est quantifiable, en négligeant d'autres dimensions tout aussi essentielles (comme le plaisir à agir, l'envie de contribuer, la qualité des interactions, ou encore la complémentarité au sein des équipes). Il a permis de construire des dispositifs RH solides, comparables et pilotables. Mais il tend aujourd'hui à invisibiliser ce qui fait la richesse réelle d'une personne dans son environnement de travail : ses moteurs profonds, ce qui lui donne envie d'agir, de s'engager et de coopérer.

Cette vision partielle, voire partielle, de l'humain produit mécaniquement des effets contre-productifs : désengagement, usure émotionnelle, désalignement avec les rôles confiés, hausse du turn-over. Et les chiffres le confirment. 55 % des salariés du secteur privé estiment que leurs compétences ne sont pas évaluées à leur juste valeur par leurs supérieurs hiérarchiques ou leurs RH (Altays et OpinionWay, 2022). 44 % des salariés affirment même avoir déjà démissionné en raison d'un manque de reconnaissance au travail (Hays, 2021), ce qui démontre que ce besoin, bien que intimement ressenti, est massivement ignoré par les systèmes en place. Il ne s'agit plus d'un simple enjeu individuel, mais d'un signal qui interroge en profondeur le fonctionnement des organisations.

En s'appuyant principalement sur l'évaluation des compétences techniques ou comportementales sans tenir compte des moteurs profonds des individus, ce modèle peine à répondre aux défis actuels. Il ne s'agit plus seulement de savoir si une personne est capable d'occuper un rôle, mais de s'interroger sur la manière dont ce rôle entre en résonance avec ce qui lui donne de l'énergie, du plaisir à contribuer et du sens à s'impliquer.

Face à cette impasse, une autre approche s'impose : ne plus se contenter d'évaluer l'adéquation entre un poste, des compétences et un candidat, mais chercher une résonance plus profonde entre un rôle et ce qui anime vraiment la personne. Il ne s'agit plus seulement de savoir si une personne est capable d'occuper ce rôle, mais de se demander si elle a envie de le porter, s'il résonne avec ses appétences profondes.

LE RÔLE DES APPÉTENCES : UN SOCLE ÉTHIQUE ET STRATÉGIQUE

Dans un contexte où les limites du modèle fondé exclusivement sur les compétences apparaissent de plus en plus nettement, la notion d'appétence offre une alternative à la fois plus humaine et plus opérationnelle. L'appétence désigne ce que l'on aime naturellement faire, ce qui nous donne de l'énergie, du plaisir dans l'action, et qui nourrit l'envie de contribuer. Elle renvoie à l'élan personnel qui précède l'effort, bien plus qu'au résultat attendu ou à la maîtrise acquise.

Contrairement aux compétences, qui s'apprennent, se valident ou deviennent obsolètes, les appétences relèvent de dynamiques intrinsèques plus durables. Elles ne sont pas immuables — elles peuvent évoluer au fil des expériences, des contextes de vie ou des transformations personnelles — mais elles expriment des préférences

stables dans le temps, plus enracinées que des savoir-faire. Elles constituent ainsi une source d'engagement durable, un moteur d'action qui alimente à la fois la performance individuelle et la complémentarité au sein des équipes. En favorisant l'alignement entre ce que les collaborateurs aiment faire et ce qu'on leur demande de faire, les organisations peuvent stimuler à la fois l'efficacité, la créativité et la capacité d'adaptation.

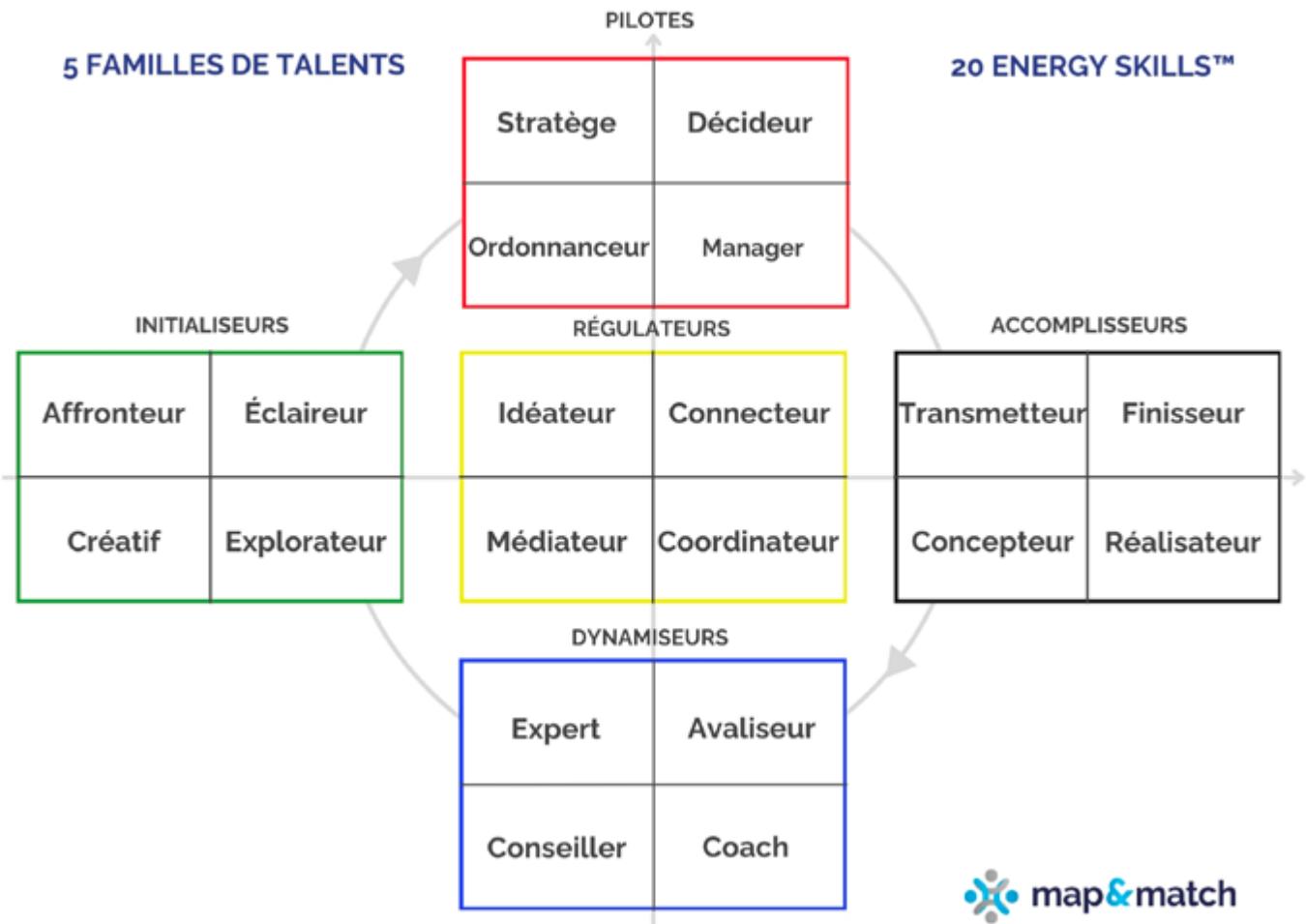
Les données récentes le confirment : selon le rapport 2023 de Forrester pour Indeed, seuls 27 % des salariés en France se disent épanouis dans leur travail, mais les collaborateurs épanouis sont 83 % à souhaiter rester dans leur poste l'année suivante, contre 56 % seulement parmi les autres. Par ailleurs, 69 % d'entre eux s'impliquent fortement dans leur travail, contre 43 % chez les moins heureux. Ces résultats illustrent l'impact positif d'un environnement de travail qui permet aux collaborateurs d'exprimer ce qui les motive vraiment, au-delà des seules compétences.

Mais ce choix n'est pas seulement stratégique. Respecter les appétences d'un individu, c'est reconnaître la singularité de sa contribution potentielle, et affirmer qu'il existe plusieurs façons d'être utile, impliqué et performant. C'est une posture éthique qui rompt avec une vision utilitariste de la ressource humaine.

Les compétences indiquent ce qu'une personne sait faire ; les appétences révèlent ce qu'elle a envie de mettre en œuvre. Et c'est précisément dans la rencontre entre ce que l'on attend et ce qui mobilise naturellement que réside la condition d'un engagement durable. Lorsque les rôles sont pensés non seulement en fonction de leurs exigences, mais aussi en fonction des énergies qu'ils peuvent révéler, ils deviennent des espaces d'épanouissement autant que de performance.

Ce renversement invite à changer de paradigme managérial. Il ne s'agit plus d'imposer à chacun un même standard de comportement ou d'efficacité, mais de reconnaître les dynamiques naturelles, les zones d'énergie et les complémentarités entre profils pour affecter les rôles de manière plus judicieuse. C'est la condition pour sortir d'un management uniformisé, souvent hérité de logiques d'optimisation, et évoluer vers un management plus attentif, qui place les personnes là où elles peuvent réellement s'épanouir et contribuer pleinement pour créer de la valeur.

Dans cette logique, miser sur les appétences revient aussi à réaffirmer des valeurs humaines fondamentales telles que la motivation, la confiance et le sentiment d'appartenance. Or, selon le rapport Forrester pour Indeed, ce sont



justement les trois principaux leviers de bien-être identifiés par les salariés français.

L'approche map & match : révéler les talents et complémentarités pour sécuriser la performance

«Je suis sincèrement convaincu que votre outil map & match possède un potentiel immense et qu'il va révolutionner l'approche des Ressources Humaines en matière de plaisir et de recherche de «sens au travail» pour les collaborateurs. Je pense que vous allez apporter une contribution significative à l'amélioration de l'engagement et de la satisfaction au travail.» Fathallah Charef, Colisée France

Face à la nécessité de réconcilier les besoins des collaborateurs avec les enjeux de l'entreprise, certaines approches outillées permettent de sortir d'une logique exclusivement fonctionnelle. C'est le cas de map & match (<https://mapandmatch.com/>), une plateforme SaaS qui propose une lecture renouvelée des dynamiques individuelles et collectives, fondée non plus sur ce que les collaborateurs savent faire, mais sur ce qu'ils aiment faire, et sur la manière dont cela peut contribuer efficacement à une organisation.

L'approche repose sur un référentiel de talents opérationnels, appelés Energy Skills™(<https://>

supercollaboratif.com/methodologie/reveler-ses-talents-profil-t5/), qui identifient non pas des comportements, mais des façons d'agir qui procurent ou consomment de l'énergie en s'ancrant dans les appétences des collaborateurs. Organisés en cinq grandes fonctions systémiques, ces talents traduisent les besoins fondamentaux qu'un système — équipe, projet, organisation — doit adresser pour créer de la valeur et fonctionner de manière cohérente et pérenne.

Concrètement, l'outil s'appuie sur un questionnaire en ligne d'environ 15 minutes, qui permet de cartographier ("map") les zones d'énergie d'un individu. Ces données sont ensuite utilisées pour aligner ("match") un collaborateur avec les attendus d'un rôle, d'une équipe ou d'un collectif, en analysant les correspondances entre son profil naturel et les enjeux identifiés.

Cette lecture s'opère à deux niveaux complémentaires :

- *Individuel, elle permet d'objectiver ce qui alimente l'implication d'un collaborateur, en évaluant l'adéquation entre ses Energy Skills™ dominantes et les missions à réaliser.*
- *Collectif, elle met en lumière les complémentarités naturelles au sein d'une*

équipe, en révélant les déséquilibres et les "trous dans la raquette" susceptibles de fragiliser la dynamique du groupe. Cette cartographie facilite une meilleure répartition des rôles, renforce l'équilibre opérationnel, et soutient la création de valeur collective.

Les bénéfices observés sur le terrain confirment l'intérêt de ce modèle. Certaines organisations ayant intégré map & match ont constaté jusqu'à +30 % d'engagement, mesuré par l'amélioration de leurs scores Great Place To Work. D'autres ont observé 30 % de gain de temps sur la phase de run d'un projet, grâce à une meilleure compréhension des dynamiques d'équipe en amont. D'un point de vue RH, les résultats sont également tangibles : réduction du turnover par trois, diminution des erreurs de recrutement de 75 %, et amélioration globale des résultats économiques.

Au-delà de ses apports organisationnels, l'approche map & match répond aussi à des enjeux éthiques : elle permet à chacun de mieux comprendre ce qui le motive naturellement, et d'être reconnu dans sa manière singulière de contribuer. En ce sens, elle participe à la recherche de sens au travail, renforce le sentiment de justesse perçue dans l'affectation des rôles, et nourrit le besoin de reconnaissance (<https://supercollaboratif.com/management-talents/reconnaissance-motivation/>). En période de transformation, elle devient un appui pour les managers, en les aidant à garder un cadre clair et à prévenir les dérives fréquentes : surcharge de certains profils, prises de responsabilités non formalisées, rôles qui évoluent sans cadrage, ou collectifs déséquilibrés.

En réconciliant les dynamiques humaines avec les enjeux économiques, map & match incarne une autre manière de piloter la performance : plus durable, plus objectif, et plus alignée avec les valeurs humaines des collaborateurs.

CAS D'APPLICATION – TÉMOIGNAGE DE FATHALLAH CHAREF, DRH DE COLISÉE FRANCE

C'est justement dans cet enjeu, réconcilier besoins des collaborateurs et exigence de performance, que se situe la valeur ajoutée de l'approche map & match. Le cas du groupe Colisée France illustre de manière concrète l'impact d'une telle démarche, déployée à grande échelle dans un environnement à forts enjeux humains et économiques.

UN TOURNANT STRATÉGIQUE POUR UN GROUPE SOUS PRESSION

Colisée, acteur de référence du secteur du grand-âge, a engagé comme certains de ses

concurrents une transformation structurelle à un moment charnière : ralentissement de l'activité, défiance des clients, pénurie de personnel soignants, attractivité en berne, attentes croissantes en matière de qualité de service, et impératifs économiques renforcés. Pour répondre à cette équation complexe, le DRH du groupe, Fathallah Charef, a fait un choix clair et audacieux : placer le plaisir de ses collaborateurs au cœur de sa stratégie RH. Il ne s'agit plus de recruter et retenir, mais de fidéliser et d'épanouir. Et il ne s'agit plus de combler des postes, mais de comprendre ce qui engage réellement les collaborateurs et soutient leur implication dans la durée.

UNE DÉMARCHE SYSTÉMIQUE, DÉPLOYÉE À GRANDE ÉCHELLE

Le projet map & match a été structuré autour de plusieurs leviers complémentaires, avec un périmètre d'action étendu à plus de 250 leaders du groupe :

- *Un diagnostic des dynamiques humaines : chaque leader a réalisé son profil map & match, permettant d'identifier ses Energy Skills™ et d'évaluer son appétence au changement, sa posture de leadership, et sa relation à l'exécution et la mise en œuvre. Ces données ont été consolidées par équipe et par région pour faire émerger les dynamiques collectives.*
- *Une lecture croisée avec les KPI de performance : les Energy Skills™ identifiés ont été mis en lien avec les résultats observés dans les établissements (rentabilité – EBITDAR, satisfaction des résidents et des familles – NPS, satisfaction des salariés – eNPS, taux d'occupation – TO). Cette analyse a permis d'objectiver l'impact des talents et des complémentarités sur la performance globale, en dépassant les perceptions intuitives.*
- *Un accompagnement de terrain centré sur la mise en mouvement et la complémentarité : chaque directeur d'établissement a bénéficié d'un entretien individuel pour relier son profil aux enjeux spécifiques de son site, et identifier les leviers prioritaires à activer. Des formations ont été menées avec leur comité de direction — directeurs, adjoints, responsables des soins — afin d'objectiver les complémentarités, développer l'engagement collectif pour mieux se connaître et mieux coopérer à l'atteinte des objectifs communs.*
- *Une transformation du modèle managérial : les N-1 du comité de direction ont été formés à une approche du management par les compétences, avec*

pour objectif de diffuser une culture managériale plus attentive aux moteurs individuels, à la bonne répartition des rôles et à la reconnaissance des singularités, au service d'un leadership plus humain et plus efficace dans la durée. L'approche a également été utilisée pour accompagner la réorganisation en identifiant à partir des dynamiques souhaitées sur les nouveaux rôles, les collaborateurs les plus appétents.

DES RÉSULTATS CONCRETS SUR LES ÉQUIPES ET LES INDICATEURS DE PERFORMANCE

Cette démarche a produit des résultats significatifs, à la fois sur les dynamiques humaines et sur les résultats opérationnels :

- - Un engagement individuel renforcé,
- - Une stabilité accrue des équipes et des directeurs, rendue possible par un sentiment d'accompagnement dans la transformation et les efforts demandés,
- - Une meilleure répartition des rôles dans les équipes de direction,
- - Une mobilité interne plus cohérente en fonction des profils et des appétences,
- - Un management plus dans le Care et avec plus de leadership,
- - Une fluidité accrue dans la coopération quotidienne, grâce à la complémentarité des talents,
- - Et un impact mesurable sur les quatre indicateurs clés de performance : rentabilité, satisfaction clients et salariés et taux d'occupation.

En choisissant de miser sur ce qui anime réellement les collaborateurs, Colisée a engagé une transformation fondée sur une meilleure compréhension des dynamiques humaines. Fathallah Charef revient sur ce changement de regard et les enseignements tirés du terrain.

ENTRETIEN AVEC FATHALLAH CHAREF, DRH DU GROUPE COLISÉE

Retour sur un projet de transformation guidé par les appétences

Quels étaient vos principaux enjeux RH au moment du lancement du projet ?

Nous étions en pleine transformation. Le secteur du grand âge vit une révolution comparable à ce qu'a connu l'industrie automobile avec le passage à l'électrique. Les pressions démographiques, la pénurie de personnels soignants (avec 85 000 postes d'aides-soignants vacants en France), la montée des exigences dans les pratiques professionnelles,

la perte d'attractivité et de sens au travail... Tout cela nous a obligés à faire un pas de côté, afin d'aborder avec un regard différent les défis auxquels nous sommes confrontés. Notre enjeu, ce n'était plus seulement de recruter, c'était d'abord de fidéliser et d'épanouir. Et pour fidéliser, il fallait comprendre ce qui engage vraiment les collaborateurs. Ce qui les fait rester. On ne pouvait plus se contenter d'une approche basée uniquement sur les compétences.

Qu'est-ce que l'analyse des Energy Skills™ vous a permis de mieux voir ?

Elle a complété nos outils RH classiques en nous donnant accès à une donnée jusqu'ici absente : le plaisir dans l'action. On a pu intégrer un critère nouveau dans nos décisions de mobilité ou d'affectation : "qui aime faire ça ?", pas seulement "qui sait faire ça ?". Ça change tout. Cela nous a évité de placer certains profils dans des rôles contre-nature et permis de révéler des potentiels jusque-là invisibles. On a aussi mieux différencié les fonctions : certains talents sont faits pour piloter transversalement, d'autres pour animer le quotidien sur le terrain. L'outil nous a donné une lecture plus fine et juste.

Quels sont les principaux résultats que vous en avez tirés ?

D'abord, une meilleure répartition des rôles : la bonne personne à la bonne place. Ensuite, plus de fluidité dans la coopération au sein des équipes de direction. On a réduit les erreurs d'affectation. Et surtout, on a pu faire bouger les lignes sans recruter massivement, en mobilisant mieux les ressources déjà présentes au sein de l'entreprise. Par exemple, certaines visites clients ont été confiées à des profils naturellement portés vers la relation, ce qui a tout changé dans la qualité perçue et les performances atteintes. L'analyse croisée talents / KPI nous a aussi apporté des insights stratégiques très puissants.

Un exemple ?

Oui : on a vu que certains talents, comme celui de "manager", sont associés à de meilleurs résultats économiques (EBITDAR), mais peuvent, s'ils ne sont pas équilibrés par d'autres profils, avoir un impact moins favorable sur la qualité perçue (NPS). Cela nous a appris que la performance d'un établissement ne repose pas sur un individu "super-héros", mais sur une complémentarité bien pensée au sein du Codir. Ce type de lecture nous aide aujourd'hui à structurer les équipes, à former et à anticiper.

En quoi cette approche est-elle, selon vous, plus respectueuse des valeurs humaines ?



Parce qu'elle part de ce que la personne aime faire. Pas de ce qu'on attend d'elle sur le papier, mais de ce qui lui donne de l'élan, de ce qui la fait vibrer. On a souvent tendance à "tirer" les gens vers un idéal de performance, sans se demander si ça leur ressemble. Là, on fait l'inverse : on part de leur énergie naturelle pour construire autour. C'est une vraie manière de prendre soin de chaque manager, et pas seulement des équipes. Un manager qui prend plaisir dans ce qu'il fait est aussi plus à même de prendre soin de son environnement, des résidents et du collectif. Pour moi, c'est une autre façon de penser le leadership.

Si vous deviez résumer l'apport de map & match en une phrase ?

Je dirais que c'est une approche profondément humaine, qui réconcilie performance et plaisir au travail. Et dans un secteur comme le nôtre, c'est non seulement utile, c'est indispensable.

POUR UNE PERFORMANCE ANCRÉE DANS LA RECONNAISSANCE ET L'ADAPTATION

Ce que révèle l'exemple de Colisée, c'est qu'il existe une autre voie. Une voie où la performance repose moins sur l'optimisation des ressources techniques et comportementales que sur l'activation des moteurs d'énergie des collaborateurs.

À l'heure où les tensions s'accumulent — usure des collectifs, perte de repères, désengagement latent, course à l'excellence opérationnelle — continuer à piloter sans intégrer ces dynamiques revient à avancer à l'aveugle. S'appuyer sur l'appétence comme critère clé favorise un engagement durable, une performance stable, et une rétention mieux ancrée dans le temps. La motivation n'est plus un aléa, elle devient un levier et la singularité des profils, un actif stratégique.

Cela suppose un changement de paradigme. Abandonner la logique du "fit de compétence" pour entrer dans celle du "match de motivation". Passer d'un pilotage correctif à des environnements qui nourrissent naturellement l'envie d'agir. Accepter que la performance ne peut plus être dissociée du plaisir de faire, ni du sentiment de justesse perçue dans les rôles confiés.

Faire évoluer la fonction RH vers une posture plus éthique, plus attentive à la réalité humaine du travail, ce n'est plus une utopie : c'est une nécessité stratégique.

Les outils existent. Les preuves aussi. Il ne reste qu'à franchir le pas.

Margaux Grisard