

Entreprise : les 5 clés pour conserver vos salariés

Par Valérie Graylen - Directrice du développement stratégique et de la communication
Groupe Anveol, conseil en RH

Peut-on encore recruter et intégrer durablement ? La relation de travail a changé à un tel point qu'un déséquilibre s'est établi dans le rapport de l'entreprise avec ses salariés. Une solution pour les dirigeants et les managers : rétablir et recréer d'indispensables repères.

Intensification des conflits internes, montée en puissance de l'individualisme... Les analyses rapportées par Anvéol, notre groupe de conseil en Ressources Humaines, sont préoccupantes : les salariés ne seraient plus autant attachés à leur entreprise qu'avant. « A peine sont-ils recrutés qu'ils désertent dès qu'ils en ont l'opportunité et ne respectent plus la réciprocité des engagements ». Ce phénomène s'illustre à des degrés divers, allant de la grève du zèle à la démission, en passant par la multiplication des arrêts maladie. Aujourd'hui, les salariés ne participent plus à la diffusion des valeurs identitaires de l'entreprise.

Les faits ne sont pas nouveaux, mais semblent s'intensifier depuis le début de la crise de 2008, à l'origine d'une accélération de la déstabilisation des organisations. La crise a accéléré l'effritement du « modèle fordiste - travail et lien de subordination contre salaire », qui repose sur une conception à la fois hiérarchique et collective des relations. En France, « le travail » est bien plus qu'une source de rémunération, il est partie prenante de l'épanouissement personnel, de l'intégration et du lien social.

Seulement voilà, l'impact du contexte économique et la prise des décisions « courttermistes » ne doivent pas négliger la gestion des ressources humaines.

Ce paradoxe a fait naître chez les salariés de toutes générations confondues une perte de repère inévitable. Ils sont devenus de plus en plus critiques vis-à-vis de leur entreprise, faisant éclater les liens sociaux. Ils souhaitent une plus grande autonomie, une individualisation accrue dans leur relation à l'entreprise (évolution salariale, trajectoire professionnelle...). La collaboration a laissé place à une forme de négociation constante. Et désormais, si l'entreprise ne satisfait pas leurs demandes, ils n'hésitent plus à entrer en conflit ou partir. Les dirigeants doivent-ils pour autant renoncer à tout espoir de recruter sereinement et durablement ? Pour Anvéol, le rétablissement de repères simples, accompagné d'un management de proximité prenant en compte le contexte actuel des entreprises participera à apporter des solutions.

Clé n°1 : Redonner du sens au travail

Pour être motivés, les salariés ont besoin de trouver du sens dans leur travail. Pour enrayer l'individualisme et recréer des espaces d'initiatives et de responsabilités, les dirigeants ou les managers doivent entretenir pour chacun de leurs salariés le sentiment de participer à une construction collective. Pour cela, ils doivent établir un lien entre le « sens » et le projet d'entreprise, clarifier les missions et les responsabilités de chacun. Ils doivent ainsi fournir la visibilité nécessaire sur la stratégie de leur entreprise et le chemin à parcourir.

Clé n°2 : Clarifier les organisations

Il faut simplifier les organisations matricielles, où chaque salarié se voit rattacher à plusieurs lignes hiérarchiques. Aujourd'hui, plus personne ne sait vers qui il doit reporter, se confier et demander conseil pour avancer au quotidien dans son activité. Les salariés ont besoin de visibilité sur les organisations, de référents clairement identifiés.

Clé n°3 : Bien choisir et former les managers de proximité

Le meilleur technicien ne sera pas forcément un bon manager d'équipe. Trop souvent, les entreprises choisissent de bons techniciens et les propulsent au rang de managers. Mais, manager

n'est pas inné. Une formation s'avère donc indispensable pour toute prise de fonction managériale, associée d'un accompagnement tout au long de la prise de fonction et lors des changements de poste.

Clé n°4 : Valoriser les compétences et l'expérience des salariés

La formation des salariés représente un enjeu majeur aujourd'hui : non seulement ils doivent se former pour rester employables, mais ils ont besoin d'acquérir de nouvelles compétences pour évoluer. Redonner du sens, c'est aussi redonner du sens au savoir-faire. Les entreprises doivent accroître les compétences vivantes des collaborateurs en mettant en place de nouveaux cadres de référence. La question des parcours internes doit être repensée en offrant davantage de mobilité horizontale pour permettre d'expérimenter différents métiers et ainsi conserver les compétences et savoirs en interne.

Clé n°5 : Mettre des barrières entre vie professionnelle et vie privée

Smartphones, tablettes, webcams... Aujourd'hui, la technologie permet à chacun de ne jamais se déconnecter complètement de son entreprise. Néanmoins, des barrières claires entre vie professionnelle et vie privée doivent être rétablies, et le dirigeant doit faire en sorte que ces barrières soient respectées. Il en va, à terme, de l'épanouissement du salarié, de son équilibre personnel et de son efficacité.