

SYNTHÈSE DE L'ATELIER : COMMENT FIDÉLISER LES COLLABORATEURS (Patrick NEGARET)

Le monde du travail a considérablement évolué ces dernières années et la crise du COVID a été un accélérateur.

On assiste à une guerre des talents qui inverse la donne : c'est désormais aux entreprises d'attirer les candidats.

Ces derniers sont de plus en plus en quête de sens, à la recherche d'un équilibre vie professionnelle - vie privée, souhaitent bénéficier d'une mobilité dans l'entreprise et hors de l'entreprise, font preuve d'un individualisme beaucoup plus prononcé...

Le coût financier pour l'entreprise est important : perte de productivité, absentéisme, turnover, manque d'engagement et de motivation, image détériorée...

Pour y remédier, il est désormais essentiel de bien percevoir quels sont les besoins des salariés.

Ils sont bien évidemment multiples : locaux, matériel, ambiance, formation, intégration et suivi, avantages complémentaires, rémunération... Mais l'essentiel réside dans le management qui va permettre aux salariés de vivre une "expérience collaborateur" dans laquelle ils vont se sentir bien. C'est-à-dire, bien dans leur travail, au-delà de la simple qualité de vie au travail, nécessaire mais non suffisante.

On a beaucoup misé sur les objectifs et les résultats, mais pas assez sur les moyens de les atteindre.

Pour y parvenir, cinq leviers doivent être actionnés : le sens, la confiance, l'autonomie, la reconnaissance et la fierté d'appartenance. C'est ainsi qu'on va parvenir à susciter de l'engagement pour l'entreprise, de la motivation pour son activité et donner envie aux salariés de prendre du plaisir à travailler et par la même occasion de rester fidèles à leur entreprise.

On aide les collaborateurs à trouver du SENS pour eux-mêmes (conformité à leurs valeurs, leurs compétences, leurs objectifs..) et pour le collectif (quelle ambition, quelle cause ?) Le relationnel et les échanges sont alors essentiels pour bien fédérer sur le "pourquoi" afin de pouvoir libérer sur le "comment".

Le dirigeant doit incarner cette ambition en faisant preuve de cohérence entre le discours et la pratique.

La CONFIANCE est l'acte fondateur de la libération des énergies et le préalable à tout véritable changement car elle facilite le partage des idées et minimise l'énergie consacrée à deviner les non-dits. La défiance (trop fréquente) génère de l'incertitude et de la peur. Pour cela, il ne faut pas hésiter à reconnaître le droit à l'expérimentation (plutôt que l'erreur).

La confiance est un véritable « réducteur de complexité ».

Le dirigeant doit savoir à la fois faire preuve d'humilité pour donner l'exemple et surtout être loyal et lisible en tenant ses engagements.

L'AUTONOMIE est une composante-clé du métier pour la quasi-totalité des moins de 30ans.

Elle est source de créativité, d'innovation et donc de performance car c'est de plus en plus ce qui contribue à la réussite des entreprises aujourd'hui.

Pour la mettre en œuvre, la co-construction s'avère un élément essentiel qui doit être systématisé : "ce sont ceux qui font qui savent." Il faut faire participer à la décision et à sa mise en œuvre ceux qui seront concernés au quotidien dans leur activité. Le dirigeant doit plutôt miser sur l'implication de ses collaborateurs que sur leur soumission (résultante d'un micro-management et d'un contrôle tatillon)

Toute transformation managériale commence par apporter de la RECONNAISSANCE en montrant à son salarié qu'on tient sincèrement à lui. Pour cela, il faut savoir cultiver la gratitude : dire bonjour, merci, bravo.

Il faut aussi valoriser les points positifs (à travers le feed-back) et également les efforts comme les résultats, confier des responsabilités. Le dirigeant doit avoir de la considération pour chacun et échanger de manière authentique à la fois sur le plan professionnel et personnel (ce qui est nouveau)

Enfin, développer la FIERTÉ D'APPARTENANCE met clairement en évidence qu'on participe à une aventure collective.

Pour cela, il ne faut pas hésiter à se rassembler en tant que communauté en organisant des fêtes et des rituels. Les fêtes valorisent les succès auxquels chacun a pu contribuer. Les rituels permettent de distinguer l'essentiel de l'accessoire, l'urgent de l'important. On crée ainsi un monde commun qui casse la routine et va marquer les mémoires. Le dirigeant montre qu'il permet d'agrèger tous les profils, toutes les compétences et autorise chacun à exprimer son potentiel grâce à l'entreprise.

En conclusion, en créant les bonnes conditions, les gens vont se révéler et prendre du plaisir à venir travailler dans leur entreprise. On touche ici l'un des facteurs clés de la fidélisation. Et le rôle du dirigeant est primordial : c'est avant tout une aventure personnelle plutôt qu'une aventure organisationnelle.