

LES OUTILS DE FIDELISATION DES SALARIES

Un taux de turn-over¹ de plus de 10% traduit généralement une détérioration des conditions de travail. Le coût élevé d'un recrutement et de l'intégration d'un salarié fragilisent l'organisation du travail et le fonctionnement de l'entreprise.

Il est nécessaire, avant toute chose, pour chaque départ, de connaître et comprendre les raisons et les insatisfactions qui ont conduit un salarié à démissionner ou l'entreprise à se séparer d'un salarié : mauvaise entente dans l'équipe, sentiment de ne pas évoluer professionnellement, problèmes de management... L'entreprise pourra alors élaborer un plan d'action.

Il existe des outils à mettre en place au sein de l'entreprise : le salarié recherche de plus en plus une entreprise qui corresponde à ses valeurs et qui lui permette de s'épanouir aussi bien dans sa vie privée que professionnelle. Une politique de rémunération devient insuffisante, elle doit être complétée par d'autres actions calibrées et proportionnées à la taille de l'entreprise.

Créer ou développer une culture d'entreprise

Soigner l'ambiance

Pour qu'un salarié se sente bien au sein de l'entreprise et souhaite y rester, il est nécessaire que l'environnement dans lequel il évolue soit favorable. L'entreprise doit donc être attentive à l'ambiance au sein des équipes. Il est important de créer une atmosphère qui permette de développer des relations conviviales, d'entraide et d'écoute.

Cette logique implique le fait d'organiser régulièrement des activités fédératrices : réunions, repas en commun, séminaires, formations internes, retour d'expérience... Il peut suffire d'être attentif aux attentes et aux besoins des salariés par la mise en place d'une boîte à idées.

L'ambiance repose également sur l'image qu'ont les collaborateurs de leurs managers.

Améliorer la politique de communication

La communication est la base de toute stratégie de motivation et de fidélisation des salariés. Elle permet de :

- Développer le sentiment d'appartenance en mettant en commun un langage, une culture, des valeurs.
- Favoriser l'adhésion et la coopération du personnel à la politique de l'entreprise en l'informant de ses perspectives (enjeux, objectifs, moyens, résultats)
- Rassembler et établir une relation pérenne entre la direction et les salariés et entre les salariés eux-mêmes, quels que soient leur métier et leur niveau de responsabilité.

Cette communication doit se faire à trois niveaux : au quotidien (au travers des échanges opérationnels), à moyen terme (par exemple sur l'organisation et les priorités à venir de l'entreprise), et à long terme (sur la stratégie globale de l'entreprise). Cette culture de communication doit être descendante (voie hiérarchique), montante ou latérale (entre équipe ou entre collaborateurs).

Tous les canaux peuvent être explorés : réunions, lettre d'information, intranet, entretien individuel, conversation informelle...

Offrir des perspectives d'évolution

Mettre en place une politique de formation

Lorsque la formation n'est pas organisée dans le cadre d'une politique répondant aux besoins de développement des compétences individuelles et collectives, mais reste dépendante d'une logique d'offre, il arrive qu'elle soit encore utilisée comme « récompense » de l'implication du salarié, ou comme « consolation » d'une moindre augmentation salariale.

Evidemment, ce n'est pas en ce sens qu'il faut concevoir la formation comme outil de motivation et de fidélisation des salariés mais en ce qu'elle va prendre en compte leurs projets professionnels et leurs objectifs d'évolution et contribuer finalement à leur concrétisation.

Dans ce cadre, la formation devient un facteur de reconnaissance.

¹ Taux de turn over = (total des entrées + total des sorties) / effectif moyen

Il faut voir la formation également comme un outil de création de valeur : l'entreprise sera reconnue comme une entité attachée au développement du capital humain et à l'employabilité de ses salariés.

Gérer les carrières

Les salariés apprécient de savoir qu'ils ont des possibilités d'évolution au sein de l'entreprise pour s'investir au maximum dans leur fonction. Sachant que l'entreprise souhaite les faire évoluer sur d'autres postes afin de les fidéliser, les salariés auront le sentiment d'appartenir à une entité, ce qui les dissuadera de partir.

Faire confiance aux salariés et les responsabiliser

Pour que les collaborateurs s'épanouissent, il leur faut disposer de leur propre espace d'action, pour lequel ils savent qu'ils bénéficient de la confiance du dirigeant ou de leurs managers. Cette confiance s'exprime généralement par un management sous forme d'objectifs. Les collaborateurs doivent connaître clairement les missions et les objectifs qui leur sont confiés et mettre en œuvre eux-mêmes les moyens pour y arriver. Le manager veillera à n'intervenir que lors de points de contrôle, préalablement déterminés dans un planning.

Au-delà de leur faire confiance, il est nécessaire de laisser aux collaborateurs une capacité de décision dans un champ précis. Si les objectifs sont atteints, cela offre des raisons de satisfaction aux salariés et les confortent dans l'idée que leur rôle est important au sein de l'entreprise.

Cette stratégie passe inévitablement par la délégation, fonction essentielle du management.

Les associer à des projets novateurs

Le travail routinier a tendance à baisser le niveau de motivation, semaine après semaine, d'une équipe. C'est pourquoi l'entreprise doit savoir transmettre des impulsions aux collaborateurs en lançant de temps en temps des projets novateurs ou des « projets défis », afin de susciter la mise en œuvre d'idées. Cela peut passer par leur association à la résolution de certains problèmes qui se posent dans l'entreprise.

Ces impulsions permettent de galvaniser les troupes, à condition que la réussite des projets soit clairement associée à une récompense (prime, journée de repos, chèques cadeaux, soirée, repas...). Attention toutefois à ne pas tomber dans l'excès, en enchaînant défi sur défi. Une telle stratégie risque de décupler au-delà du raisonnable l'esprit de compétition entre les collaborateurs. Cela pourrait également conduire les salariés à ne s'intéresser plus qu'aux projets défis et à la gestion des urgences, en laissant de côté les tâches de fond.