

Stimuler et fidéliser les talents

Publié sur le site www.business-leader.ch le vendredi 26 juillet 2013 09:40

Par Pierre-Henri Badel



Au sein des entreprises, on ne parle que trop peu souvent du capital humain, alors que le rendement des titres occupe le devant de la scène. Et à tort, car ce sont les employés qui sont le principal moteur des performances économiques de n'importe quelle société.

On ne peut que difficilement chiffrer l'importance que revêt le présentisme au sein d'une entreprise, mais on le constate quotidiennement. Cette maladie fond sur les salariés qui sont totalement démotivés parce qu'ils ne sont pas suffisamment mis en valeur par leurs supérieurs

hiérarchiques ou parfois même par des collègues malveillants qui aimeraient bien les voir abandonner leur poste à cause de leur attitude et pour pouvoir s'y installer à leur place.

Les estimations dont on dispose sur cette sorte de démission intérieure sont inquiétantes. Si l'on se réfère à une étude réalisée au sein de l'université de Fribourg en 2006, entre 7 et 14% des employés seraient fortement démotivés dans leur travail. Selon une enquête américaine, 75 à 80% des heures perdues au sein des entreprises seraient dues au phénomène du présentisme. Ce phénomène découle d'un manque de communication entre les employés concernés et leur hiérarchie. C'est donc sur ce point qu'il faut focaliser son attention et redoubler d'efforts.

Privilégier le dialogue pour éviter les malentendus

La tendance à aplanir les structures et réduire les paliers hiérarchiques des entreprises n'est pas étrangère au phénomène de démotivation des salariés. Et cela d'autant plus que l'accélération des restructurations du marché exige une plus grande compréhension entre les différents acteurs du monde économique. Celui-ci évolue très rapidement et, au sein d'une entreprise, il est indispensable de faire régulièrement le point de la situation avec ses collaborateurs, plutôt que d'attendre que la situation se dégrade et atteigne un point de non-retour. «L'évaluation des employés s'avère être un moment crucial pour la bonne marche d'une société, affirme Marcel Lucien Goldschmid, professeur à l'Institut Management-Training-Coaching. Je préfère que l'on puisse la prévoir de manière trimestrielle». A son avis, l'entretien prévu tous les trois mois devrait porter sur le développement personnel de l'employé, alors qu'il faudrait réserver un entretien annuel pour y aborder les questions de rétribution.

«Trop souvent, le chef des ventes est nommé à un tel poste, car c'est celui qui réalise les meilleurs résultats alors qu'il endossait le costume de vendeur», relève Marcel Lucien Goldschmid. On espère qu'il insufflera ainsi son expérience à ses anciens collègues et qu'il saura coordonner leur travail du fait qu'il connaît bien le métier. «Un tel raisonnement ne constitue pas forcément la bonne solution.» Il s'agit en effet d'une autre profession qui requiert en particulier de savoir former les vendeurs, les motiver et les coacher.

Soigner la communication

Trouver la perle rare pour occuper un poste nécessite de procéder à une évaluation rigoureuse de la personne recherchée et de prendre régulièrement le pouls de la motivation de l'ensemble des collaborateurs de l'entreprise. En l'occurrence, il y a lieu de se poser cinq questions cruciales (voir encadré). La conduite des entretiens personnels réguliers ne doit pas se limiter à des considérations théoriques, mais nécessite d'aborder des exemples concrets illustrant la manière de se comporter ou d'aborder les problèmes rencontrés non seulement par le subalterne, mais aussi par le supérieur. Il faut le faire sans acrimonie et dans l'esprit d'une critique visant à améliorer les liens qui unissent le collaborateur avec son entreprise, ainsi que la collaboration au sein de l'équipe et les performances de cette dernière. «Un cadre devrait consacrer une à deux heures à des entretiens en face à face avec chacun de ses collaborateurs, conseille Marcel Lucien Goldschmid. Ces contacts sont indispensables si l'on veut fidéliser les forces vives de l'entreprise». Il rappelle aussi que 80% des réels talents quittent leur emploi, car ils ne trouvent pas suffisamment d'autonomie dans leur travail quotidien.

Pour en savoir plus: www.management-training-coaching.ch

Cinq questions cruciales à se poser dans l'évaluation des collaborateurs

1) Pourquoi réaliser de tels entretiens et quels enjeux?

Cette problématique doit être abordée en vue de trouver les moyens d'améliorer et de dédramatiser la situation. Ne surtout pas envisager cette question sous l'angle des sanctions.

2) Quoi?

Envisager cette question en définissant des objectifs mesurables. Aborder les attentes de part et d'autre sous la forme d'une négociation sereine et objective. La traiter dans une perspective à long terme.

3) Quand?

Prévoir des réunions annuelles consacrées aux enjeux liés à la promotion professionnelle et au bonus, ainsi qu'aux objectifs pour l'année suivante.

Prévoir des réunions trimestrielles portant sur les améliorations possibles, le développement personnel, sans oublier d'exprimer sa reconnaissance en vue de stimuler la motivation du collaborateur.

4) Comment procéder?

De manière méthodique et bien préparée, tout en laissant de l'espace pour la spontanéité. Laisser à chacun le temps et le loisir de s'exprimer franchement.

5) Quelles conséquences en tirer?

Prévoir un suivi des discussions, des décisions et des engagements pris de part et d'autre. Ces réunions ne doivent pas être qu'un simple rituel sans conséquence.