

Chouchoutez les collaborateurs... qui ne demandent rien!

Dans les équipes, certains font leur travail sans faire de vagues, sans jamais rien réclamer. Ne les négligez pas pour autant, ils risqueraient de se lasser...

Par Henri de Lestapis et Sébastien Pierrot - Illustrations : Thibaut Soulié

Changer d'entreprise : 51% des salariés interrogés par OpinionWay (en avril 2015) en ont envie, 35% y songent et 16% en expriment « vraiment » le désir. Retenir les meilleurs est plutôt facile : il suffit de leur octroyer une augmentation de salaire. Une paie insuffisante est la principale raison invoquée pour justifier leur soif de

changement. Quant aux mauvais, il n'y a qu'à les laisser filer. Mais les autres ? L'énorme majorité des collaborateurs qui effectuent très bien leur travail (soyons clairs, ce sont eux qui font tourner la boîte) et ne disent jamais rien ? Comment éviter que cette masse silencieuse ne vous quitte ? Concentrer vos efforts sur l'environnement de travail est une chose. Cela participera sans aucun doute à l'amélioration du bien-être de vos salariés. Mais, pour agir en profondeur, une réflexion d'ordre managérial

sera probablement nécessaire : plus d'un collaborateur sur dix (12%) évoque le comportement de son N + 1 pour motiver son souhait de claquer la porte. Pour réussir à maintenir la stabilité de votre effectif, de petits ajustements peuvent faire toute la différence.

1 TRAITEZ VOS ÉQUIPES COMME DES CLIENTS

Vous voulez dorloter vos collaborateurs ? Commencez par mener une enquête de satisfaction. Comme pour vos clients ! Bien sûr, vous êtes un manager à l'écoute. Mais un soupçon de formalisme ne nuit jamais. Le diagnostic portera à la fois sur le fonctionnement de l'entreprise et sur la satisfaction qu'en tirent les salariés. C'est ce que Philippe Burger, associé Capital humain chez Deloitte, appelle «l'expérience employé» : «Il s'agit d'estimer l'ensemble des interactions entre une personne et son entreprise. L'erreur consiste à imaginer à la place des salariés ce qui est bon pour eux.» «Ce type d'enquête met en relief les éléments de bien-être, qui doivent être développés, et ceux de mal-être, qui doivent être minimisés», complète Moïra Mikolajczak, chercheuse à l'Université catholique de Louvain (Belgique).

Une fois le bilan effectué, vous serez à même de proposer des solutions adéquates pour améliorer les conditions de travail et réduire le stress de vos collaborateurs. «Pour certains, un déplacement dans l'open space ou un aménagement d'horaires suffisent», explique la spécialiste, qui rappelle toutefois une vérité intangible : «Un salarié est moins sujet au mal-être lorsqu'il est bien rémunéré et que son travail est reconnu.» Avec quatre autres chercheurs, elle a créé un outil de diagnostic de bien-être en ligne. Au terme d'un questionnaire d'une quinzaine de minutes, il suggère à l'entreprise un éventail de solutions (qui peuvent inclure l'intervention de psychologues spécialisés). A découvrir sur le site moodwork.com.

2 ORGANISEZ UN ESPACE PROPICE AU TRAVAIL COLLECTIF

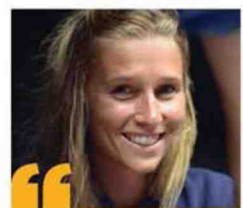
Un bon manager est un manager dont l'équipe est soudée. Votre attitude doit contribuer à renforcer sa cohésion. Il en est de même pour l'environnement professionnel, à commencer par l'espace de détente. «C'est autour de la machine à café que l'on décompresses, que l'on peut à la fois parler d'autre chose que de boulot, faire passer des messages à ses collaborateurs, trouver de nouvelles idées et recueillir des informations. C'est le lieu de

cohésion par excellence», analyse Jacques Lambert, qui travaille depuis vingt-deux ans dans l'organisation de salons pour comités d'entreprise. Pour remplir son office, elle doit être installée dans un endroit convivial, clair et chaleureux. Quant au café, autant qu'il soit savoureux et bon marché. Voire gratuit !

Mais cela n'est pas suffisant. Depuis l'émergence des start-up et des boîtes tech, les entreprises rivalisent d'imagination pour procurer à leurs salariés un maximum de confort sur leur lieu de travail : pressing, crèche, salon de massage... La plateforme Web Cyconia (ex-Express'Ing) va même plus loin en proposant la réception et la remise de colis, la réalisation de travaux à domicile et... de la télémedecine, avec des consultations médicales en ligne. Le tout, pendant les horaires de travail et à des tarifs négociés. «De quoi faire gagner un temps précieux aux collaborateurs et les soulager dans leur organisation quotidienne», explique-t-on dans cette start-up de services (cyconia.io).

3 MONTREZ-VOUS ATTENTIF, VOIRE ATTENTIONNÉ

Parmi les raisons qui poussent un employé à apprécier son N + 1, le fait que celui-ci se préoccupe de son bien-être et de sa santé est loin d'être négligeable. Appuyez-vous sur les possibilités qu'offre votre boîte pour aider vos collaborateurs à arrêter de fumer. C'est la dernière mode en matière de soutien aux salariés. Responsable commercial de Web-atrío (agence de création d'applications Web), Arnaud est parvenu à passer de quinze cigarettes par jour à trois. Son objectif : zéro. «J'avais envie d'arrêter et je le disais autour de moi. Les dirigeants de l'entreprise connaissent un hypnothérapeute qui aide à réduire l'envie de fumer. Ils ont financé une séance. Ça a ...



Je me verrais mal pointer à 8 heures

Anne-Dauphine Allavène, area manager chez Evaneos.

Ravie par l'ambiance instaurée par l'équipe d'animation interne, Anne-Dauphine Allavène est heureuse d'avoir trouvé un poste chez Evaneos (tourisme). Une fois par semaine, elle boit un café avec un collaborateur choisi au hasard, afin de comprendre le travail de ses collègues. Elle peut aussi pratiquer le yoga sur place (à prix d'«ami») et piocher dans les corbeilles de fruits mises à la disposition de tous. Mais, surtout, elle sent que son travail est reconnu et que la confiance règne : «Nos horaires sont flexibles et, en prévenant, nous pouvons opter pour le télétravail. Aujourd'hui, je me verrais mal bosser dans une entreprise où il faut pointer à 8 heures!»



Un bon environnement de travail, estime Julien Hervouët, dirigeant de l'entreprise nantaise de marketing Advize, «doit permettre aux collaborateurs de se



L'environnement de travail doit permettre aux collaborateurs de se réaliser

Julien Hervouët, dirigeant d'Advize.

réaliser». Cela dépend en partie «de la confiance et de l'autonomie qui leur sont accordées et du mode de collaboration, qui doit être le plus horizontal possible».

Les petites attentions ne sont pas à négliger. Parmi les avantages recensés sur le site de la start-up : cours d'anglais gratuits, vélos à disposition et *afterworks*.

AU-DELÀ DE LEURS FONCTIONS, VOS COLLÈGUES SONT DES ÊTRES HUMAINS.

...été un élément déclencheur. L'initiative s'est étendue. La société propose désormais à tous ses collaborateurs fumeurs de rembourser leur sevrage. «Pour un patron, c'est une façon d'économiser du temps sur la pause clopes», remarque un esprit chagrin. Certes. Mais c'est également montrer aux collaborateurs l'intérêt qu'on leur porte.

4 VALORISEZ LES BONS RÉSULTATS

Apprenez à féliciter les collaborateurs qui ont atteint et dépassé leurs objectifs. C'est la moindre des choses si vous voulez qu'ils continuent à s'impliquer. Si les augmentations de salaire et les primes ne font pas partie des remerciements possibles dans votre entreprise, accordez-leur des avantages en nature. Le véhicule de fonction utilisable en dehors des horaires de travail reste un must. Cerise sur le gâteau : laissez-les choisir ! Chez Maville Immobilier (cabinet de syndic parisien), par exemple, la plupart des gestionnaires de biens sont des motards. «En fonction de leur ancienneté, raconte Adélaïde Parent, codirigeante de l'entreprise, nous leur allouons un budget dont ils disposent librement pour le deux-roues de leur choix. Et si nous conseillons aux automobilistes des modèles faiblement motorisés, afin qu'ils ne soient pas frappés par les restrictions de circulation, nous leur offrons en contrepartie toutes les options. Nous avons ainsi des Volvo, des Peugeot, des Mini, et, côté motos, des BMW et bientôt une Harley-Davidson. Nous veillons à leur entretien et prenons à



notre charge toutes les cotisations d'assurance du parc. Avec un tel niveau de service, le rapport est très avantageux pour les collaborateurs.» En matière de mobilité, plusieurs services innovants sont apparus récemment. Izyscoot (izyscoot.com) assure les réparations et l'entretien des deux-roues sur le lieu de travail. Gaston livre le carburant directement au bureau, en Ile-de-France pour le moment (gaston-services.com).

FAUT-IL RETENIR

UN SALARIÉ QUI DÉMISSIONNE ?

Comment réagir quand un collaborateur vous annonce son départ ?

Pour le cabinet de recrutement Robert Half, la réaction est différente selon qu'il a ou non trouvé un travail. S'il n'a pas encore décroché de nouveau job, retenez-le en lui démontrant à quel point il est important

pour l'entreprise, en lui présentant les projets dans lesquels il pourrait s'investir et en lui offrant une augmentation de salaire. S'il a déjà un nouvel employeur, en revanche, évitez la surenchère salariale. Cela pourrait donner de mauvaises idées à ses collègues et, de toute

façon, l'offre ne le retiendra pas longtemps : il y a de fortes chances qu'il vous quitte quand même au cours de l'année suivante. Laissez-le partir, mais en préservant l'avenir : expliquez-lui qu'en cas d'échec dans sa nouvelle boîte il sera toujours le bienvenu chez vous.

5 ÉTABLISSEZ UNE RELATION DE CONFIANCE

«Je me suis impliqué pendant un an pour décrocher le poste de directeur, en allant jusqu'à suivre des formations ad hoc, confie Laurent, responsable des services généraux d'une filiale d'un grand groupe énergétique français. Ma déception a été terrible lorsque j'ai constaté que mon manager m'avait vendu

du rêve. En fait, il préférerait confier le poste à une personne recrutée en externe. Et elle n'avait même pas les diplômes requis !» Moralité : évitez les promesses en l'air. Vous pourriez passer, au mieux, pour un cadre malhonnête, au pire, pour un manipulateur. Vos équipes ont besoin de savoir que vous êtes digne de confiance. Montrez-leur que vous restez attentif à leurs interrogations ou à leur malaise. «Toute plainte d'un employé doit être traitée très rapidement. Mentionnez les actions que vous avez déjà engagées et celles qui sont sur le point de l'être», rappelle-t-on chez Robert Half (conseil en recrutement).

6 ENCOURAGEZ LA CRÉATIVITÉ

Au bureau, vous côtoyez des collègues, certes. Mais ils ne sont pas réductibles à leur seule fonction. La plupart d'entre eux cultivent souvent un hobby. De la même façon que, dans le travail, vous applaudissez les initiatives et les propositions de celles et ceux qui osent sortir du cadre (une nouvelle idée de business ou de marché, la suppression d'un processus trop lourd, etc.), laissez s'exprimer les talents cachés de vos collaborateurs.

Chez Web-atrio, par exemple, les salariés qui le souhaitent peuvent organiser des soirées thématiques. «L'entreprise les finance et ça ne coûte pas très cher, indique Rémi Gaubert, directeur de l'antenne toulousaine. Cela permet de valoriser les collaborateurs et de créer des échanges autour d'autres thèmes que ceux abordés pendant le travail.» Un collaborateur a ainsi mis sur pied une soirée d'initiation à l'astrologie ; un autre, une soirée cinéma au Grand Rex, à Paris ; un troisième, des sessions de découverte de la boxe.

Chez Evaneos (plateforme de voyages sur mesure), les salariés les plus inventifs sont conviés à participer aux groupes de travail de la «Team Happiness» pour organiser la vie de l'entreprise. Ils imaginent aussi bien le plan de réévaluation des salaires et de l'actionnariat des 150 employés que des événements festifs de nature à «favoriser les échanges et à insuffler un esprit de travail positif», souligne Claire Degueil, *chief people officer* de la société.

7 INCITEZ-LES À SE DÉPASSER !

Sentir que son supérieur attend chaque jour davantage de lui, qu'il est prêt à l'aider et à l'accompagner pour relever de nouveaux défis, est une source de motivation importante pour un collaborateur. Comme un symbole de votre



Classée en 2016 par Glassdoor au premier rang des entreprises respectant au mieux l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, Pernod



Se montrer souple est le meilleur moyen de satisfaire les salariés

Véronique Jacquet, DRH du groupe Pernod Ricard.

Ricard a choisi de mettre en place des horaires souples. Un tiers des collaborateurs a ainsi recours au télétravail de façon occasionnelle. Le groupe fait en outre

bénéficier ses salariés d'un réseau de crèches. «Nos slogans évoquent la convivialité, souligne Véronique Jacquet, DRH. C'est pour nous une réalité quotidienne.»

management «de soutien», encouragez vos équipes à pratiquer une activité sportive. Un conseil trop à la mode, dont on a déjà usé et abusé ? N'en croyez rien. Si la plupart des entreprises affichent ostensiblement leur fibre sportive, très peu passent réellement à l'acte : 82% n'ont même rien fait en la matière, selon une étude du Medef, du ministère des Sports et de l'Union Sport & Cycle. C'est donc encore un excellent moyen de se différencier et de lustrer votre marque employeur.

Roland Gomez, président du groupe Proman (travail temporaire), a ainsi fait installer, l'an dernier, un terrain de beach-volley sur le parking de son entreprise, à Manosque (Alpes-de-Haute-Provence). «Une rentrée les pieds dans le sable permet aux équipes de se retrouver, explique-t-il, pour redémarrer l'année en douceur.» L'entreprise finance aussi la participation de certains salariés à des compétitions sportives, comme le marathon de New York ou les 24 Heures du Mans à vélo. La direction n'est pas sectaire : elle a également soutenu une équipe lors d'une course de vieilles Mobyette organisée sur le circuit Bugatti du Mans ! Qui a dit que chouchouter ne devait pas rimer avec materner ? ●



A lire pour en savoir plus : **Piloter l'expérience employé et la marque employeur**, par Didier Lautrec, Kindle (format numérique), 9 euros. **L'Expérience collaborateur**, par Corinne Samama, Diatino, 24 euros. **Marketing RH**, par Philippe Liger, Dunod, 23 euros.