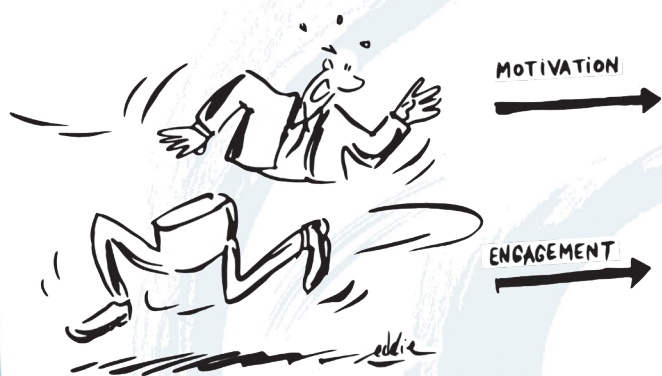


Désengagement des salariés : nos pistes pour agir

Les salariés sont-ils aussi désengagés vis-à-vis de leur entreprise qu'on le dit ? Ce désengagement est-il fonction de l'âge, du poste occupé, du mode de gestion RH de l'entreprise ? Quelles idées, quelles initiatives pour soutenir l'engagement des collaborateurs ?



Désengagés vis-à-vis de leur entreprise, les salariés ? Pas vraiment, si l'on en croit une enquête réalisée par Pactes Conseil. On en retiendra un résultat frappant : 81% de l'échantillon se dit prêt à prendre « plus de responsabilités ». « Ces chiffres ne m'étonnent pas : les gens aiment leur entreprise » réagissait Maurad Rabhi, secrétaire général de la fédération textile CGT. « Ils confirment nos enquêtes de terrain » affirmait pour sa part Philippe Zarifian, sociologue et directeur de recherche à l'École des Ponts. Nicole Gelée, DRH Europe d'Axa Tech, révélait pour sa part que les enquêtes internes menées par son groupe auprès des salariés obtenaient un taux de retour de 74%!

Il faut donc regarder l'entreprise de plus près pour cerner ce phénomène de désengagement. Il touche les collaborateurs les plus âgés, sans doute victimes d'un processus d'érosion fait de promesses non tenues et d'inévitables incidents de carrière. Il touche aussi le management intermédiaire, pris en tenaille entre des directions gé-

nérales qui préparent l'avenir et des forces vives plongées dans l'action. Enfin, plus généralement, il impacte le capital confiance des dirigeants, dont la parole n'est pas jugée plus crédible que celle des représentants du personnel...

Autant de constats qui poussent forcément à l'action ; cinq pistes ont été dégagées pendant la soirée.

1. Prendre en compte la diversité des salariés

Puisque le « salarié-type » n'existe pas, les entreprises doivent apprendre à segmenter la gestion RH de leurs collaborateurs. L'engagement d'un jeune de 25 ans tient à sa volonté de faire, à sa marge d'initiative, à la rapidité de son évolution interne ; Philippe Zarifian affirmait à ce propos la nécessité d'offrir à cette tranche d'âge des « espaces décalés » à défricher ; par exemple des projets à l'échelle de l'équipe, et pas seulement des projets d'entreprise ou d'unité à appliquer en cascade.

A l'inverse, l'engagement d'un salarié de 45 ans se nourrit du sentiment d'être considéré, de relations franches avec ses supérieurs, de décisions dans lesquelles le facteur humain a sa place : il s'agit moins de « faire » que de « recevoir » quelque chose de l'entreprise. Exemple frappant : ces salariés quinquagénaires versés aux services généraux de leur entreprise et couramment désignés comme les « cas sociaux » (...), qui ont repris le collier et réécrit en quelques mois toutes leurs procédures quand leur management leur a tendu la main pour les associer à nouveau à la marche de la société.

2. Faire le pari de la confiance, de la franchise et du parler vrai

La langue de bois, les décisions brutales, les revirements inexplicables deviennent insupportables pour les salariés : leur culture économique s'est accrue et ils ressentent comme une trahison les discours démentis ensuite par les faits. « Apprenez à dialoguer, réclamait à ce sujet Maurad Rabhi, le dialogue social est bâclé. Ce matin encore, j'étais dans une entreprise qui licenciat 100 personnes ; le livre IV a été ouvert et refermé dans la matinée et le livre III a été ouvert dans la foulée pour une consultation express des partenaires sociaux ». Christian Larose, également de la CGT, plaide de son côté pour davantage de respect dans les relations entre personnes : « combien de managers capables d'apprécier leurs collaborateurs pour ce qu'ils sont et de leur parler sans arrière-pensée, sans avoir pour seul objectif le sujet qu'ils veulent leur placer ? ».

3. Choyer les managers de proximité

Comme évoqué plus haut, les managers de proximité occupent les places les plus inconfortables de l'organigramme, entre des stratèges qui planifient à 5 ans et des opérationnels qui produisent pour le jour même. Pourtant nombre d'entre eux, venus notamment de la base, n'ont jamais été formés au management ! Et si ces managers dans leur ensemble tiennent le coup face à leurs équipes, ils doutent de plus en plus de leur direction, jugée en particulier peu exemplaire. Jusqu'à quand peuvent-ils ainsi réaliser le grand écart ?



4. Concilier proximité et utopie

Un message qui s'adresse directement aux dirigeants ! On peut concilier le fait d'être génial visionnaire et celui de dire bonjour quand on circule dans les locaux, de mettre des noms sur les visages ou de déjeuner à l'occasion avec ses équipes. Hubert Landier, directeur de Management social, va plus loin : « des dirigeants qui ne sont jamais sur le terrain ou qui n'y descendent que pour délivrer des grands messages, comme les colonialistes apportaient jadis la civilisation aux sauvages, c'est inacceptable. Tout patron doit savoir faire de son entreprise un lieu de débat et d'échanges, impulser un esprit collectif, mettre sur pied des fêtes dans les grandes occasions ».

5. Replacer le contrat au coeur de la culture

Précarité et réalisme obligent, les jeunes n'acceptent plus de s'engager sans retour d'ascenseur. Faire des heures supplémentaires, d'accord, mais elles doivent être payées dans les temps et au tarif convenu. « Nous sommes passés de l'entreprise féodale où la protection du dirigeant avait pour contrepartie l'engagement sans réserve de tous, à un réseau de contrats où tout doit être négocié » rappelait Hubert Landier. Ce qui n'exclut pas l'innovation et la prise en compte de la diversité des salariés. « Nous avons proposé à nos collaborateurs de nous faire part des compétences qu'ils n'utilisent pas dans leur métier, mais qu'ils seraient prêts à exploiter, racontait Nicole Gelée, d'Axa Tech. En contrepartie, nous pourrions leur proposer un parcours dans l'entreprise qui tienne compte de ces compétences, et pas seulement du métier occupé ».