



# pactes

la lettre client de pactes conseil  
p a s c a l g a l l o i s / o l i v i e r h e r l i n

conseil en stratégie sociale  
téléphone 01 40 09 17 23

**Michel Fourmy, consultant en management du capital humain :**

**« Les pratiques de management peuvent motiver et fidéliser »**

**S'appuyer sur les pratiques de management pour motiver et fidéliser, les entreprises s'y mettent ?**

Elles y réfléchissent mais elles butent sur leur organisation du travail. La culture du résultat est souvent omniprésente et si le manager croule sous les tâches opérationnelles, il n'a pas le temps d'encadrer, de soutenir, d'accompagner. Alors que ce soutien, quand il existe, est perçu par les collaborateurs comme une forme de rétribution.



**Quels sont les changements prioritaires à opérer ?**

Les managers doivent cultiver la proximité avec leur équipe: reconnaître les efforts de leurs collaborateurs, même si les résultats ne suivent pas tout de suite, et les aider à surmonter leurs difficultés. Autre priorité, reconnaître les contributions à la performance collective: un collaborateur qui s'implique dans un projet transversal ou propose une amélioration de process, c'est précieux pour l'entreprise. Le manager doit le souligner et l'encourager.

**En pratique, comment reconnaître ces contributions plutôt qualitatives ?**

C'est une compétence managériale qui fait trop souvent défaut. On demande au collaborateur de « coopérer davantage » ou de « faire preuve d'initiative », mais le manager ne formule pas d'objectifs concrets. Résultat: lors de l'entretien annuel, l'évaluation est forcément arbitraire, ce que l'intéressé vit comme une injustice. Les managers doivent apprendre à traduire des contributions qualitatives en réalisations concrètes: c'est une clé pour progresser et pour motiver.

conseil

## Contributions-rétributions : il est temps de changer de logiciel

Comment attirer et fidéliser ses collaborateurs en 2018 ? Les marges de manœuvre financière sont réduites, les nouvelles générations raisonnent autrement et les entreprises s'interrogent... Un outil proposé par Pactes Conseil peut les aider à y voir plus clair.



**D**es augmentations générales? Elles coûtent cher et sont vite oubliées. Des augmentations individuelles? Elles ne font plus rêver des salariés devenus moins consommateurs. Des plans de carrière? Les entreprises n'ont plus les moyens de

les proposer. Alors comment attirer et fidéliser ses collaborateurs en 2018?

« On a le sentiment que le système coince, qu'il atteint ses limites, analyse Pascal Gallois, de Pactes Conseil. Poursuivre la surenchère ne sert à rien.

Il faut miser sur des modes de rétribution plus qualitatifs : relations avec le manager, droit à la déconnexion, équilibre vie privée - vie professionnelle, etc. »

### Soigner son attractivité, éviter de voir partir les meilleurs

Problème : ces nouveaux leviers de motivation et de fidélisation, très prisés des générations Y et Z, ne peuvent pas être déployés comme une augmentation générale. Ils sont difficiles à mettre en place, à doser, à maintenir sur la durée. Mais impossible d'en faire l'économie : avec la reprise économique, le marché de l'emploi se tend déjà sur certains profils. Il faut soigner son attractivité et éviter de voir partir les meilleurs éléments.

C'est dans ce contexte que Pactes Conseil a créé un outil déjà testé dans plusieurs entreprises : « Contribution VS Rétribution ». Il est basé sur une liste des principales contributions attendues (ex : atteinte des objectifs, efforts personnels, aptitudes relationnelles...) et des

rétributions proposées par l'employeur : salaire, mais aussi intérêt du poste occupé, perspectives d'évolution, conditions de travail etc.

Cette liste est soumise aux salariés. Ils notent chaque élément de rétribution entre 1 et 10. Puis ils indiquent si à leur avis, ces rétributions sont à la hauteur de leurs contributions. Enfin,

ils signalent les éléments de rétribution qui les feraient changer d'entreprise sans hésiter s'ils trouvaient mieux ailleurs.

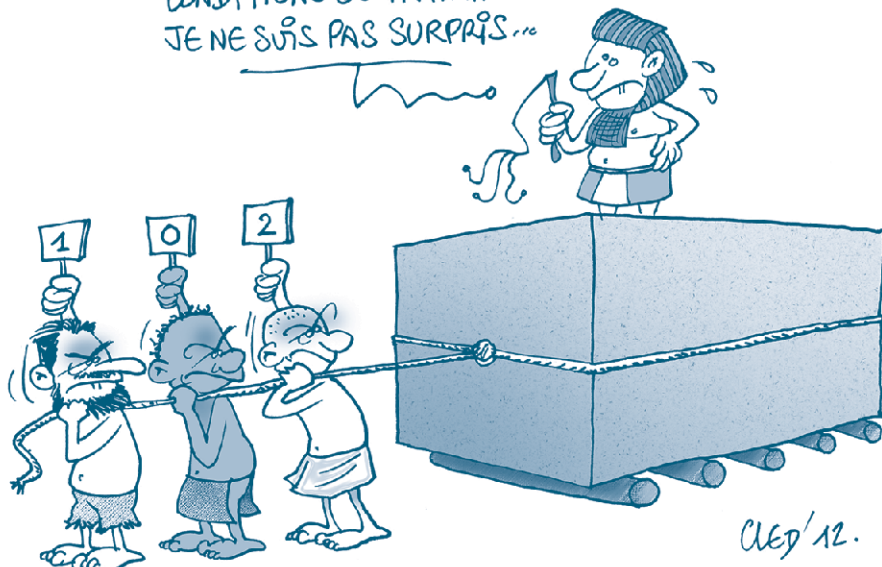
### La qualité de vie au travail, ce n'est pas que pour les RPS

« Il devient possible d'établir une hiérarchie des rétributions les plus appréciées et des améliorations prioritaires, explique Pascal Gallois. Exemple : une note de 4 sur les conditions de travail pourra déclencher une réflexion sur les horaires variables ou sur du télétravail. De même, le marketing interne des éléments de rétribution peut être retravaillé. »

Cet outil a été déployé dans un groupe financier confronté à la chasse de ses profils rares, qui voulait connaître les éléments-clés de leur fidélisation. Autre objectif, dans une société du secteur culturel où une catégorie de salariés avait acquis des avantages importants : identifier, renforcer et valoriser les éléments de rétribution prioritaires pour les autres métiers.

« Les entreprises se sont investies dans la qualité de vie au travail pour prévenir les risques psychosociaux, conclut Pascal Gallois. Aujourd'hui, elles doivent aussi le faire pour fidéliser leurs collaborateurs et en attirer de nouveaux. » Bref : un vrai changement de logiciel...

OK! POUR LA NOTE "CONDITIONS DE TRAVAIL" JE NE SUIS PAS SURPRISE...



### actualité

## Webinar : comment gérer l'absentéisme chronique

Comment gérer les collaborateurs dont les absences trop fréquentes suscitent le doute, perturbent le travail et génèrent un malaise dans les équipes ? Ce sera le thème du webinar organisé par Pactes Conseil le jeudi 29 mars, de 15 h à 15 h30.

Le sentiment d'impuissance face au phénomène est total : que peut-on faire face à un arrêt maladie en bonne et due forme ? Pourtant, ce type d'absences ne doit pas être considéré comme une fatalité. L'accompagnement du collaborateur, la définition de modalités de reprise régulière de l'activité et s'il le faut, des moyens réglementaires peuvent être utilisés.

Si vous n'êtes pas disponible le 29 mars, vous pouvez revoir le webinar sur notre site :

<http://www.pactes-conseil.com/videos-webinars-management-social.html>

