

Pourquoi certains salariés restent... et d'autres partent ? *

Manque de reconnaissance, d'intérêt dans les missions ou de perspectives d'évolution, incompatibilité en matière de valeurs ou avec le manager direct... les raisons pour lesquelles un salarié quitte son entreprise sont connues. Mais on évoque moins facilement celles qui le font rester. Car au centre de tout, il y a le management. Le management opérationnel, souvent pointé du doigt, et surtout le management RH et organisationnel.

Aujourd'hui, l'un des enjeux des RH, selon l'étude Tendances RH 2019 de Deloitte, est de « remettre l'humain au centre des politiques RH et managériales ».

Quels moyens sont réellement mis en œuvre pour réussir ce défi ?

Tout l'enjeu est de réussir à évaluer où se situe le point d'équilibre, où l'entreprise comme le salarié trouvent des éléments de satisfaction. Pour trouver ce point d'équilibre, une connaissance réelle des forces vives qui composent l'entreprise est indispensable. Qui sont mes salariés ? Quels sont leurs moteurs, leurs freins ? Où se situent les points forts de chacun ? A quelles évolutions aspirent-ils ? Quelles opportunités leur sont réellement proposées et sous quelles formes ? La suite éclaire sur la réalité décrite par de nombreuses études et analyses.

Trop de décalage entre les mots et les faits

L'entreprise a de nombreux outils à sa disposition pour mieux connaître et comprendre ses salariés, mais leur utilisation est encore loin d'être optimale. On se penche, par exemple, souvent avec un temps de retard sur l'analyse des comptes-rendus d'évaluations annuelles. Combien d'entreprises peuvent aujourd'hui s'enorgueillir de capitaliser réellement sur ces échanges ? D'anticiper une situation ou de prévenir un départ à partir d'éléments qui en sont ressortis ? Peu, et c'est pour cette raison notamment que l'intérêt même de cet outil est de plus en plus fréquemment remis en question par les managers comme par les salariés et... les DRH.

On fixe majoritairement lors de ces évaluations des jalons pour le salarié, une feuille de route le plus souvent opérationnelle, liée à des objectifs chiffrés, qui sera ajustée en cours d'année. Mais quel suivi effectif fait-on des questions humaines soulevées lors de ces échanges ? Combien d'entreprises sont aujourd'hui structurées pour réaliser un suivi qualitatif des données collectées au cours de ces rendez-vous ? Selon l'étude de Deloitte, 71% des entreprises s'accordent pour dire que l'analyse des données des employés est une priorité, mais les progrès en la matière restent lents lorsqu'il s'agit d'accompagner réellement les parcours de carrière internes.



Smartphone



Internet

FO Banques BNP Paribas
32 rue de Clignancourt 75018 Paris ACI :CSDRCA1
Tél:01 40 14 38 24 Fax:01 40 14 60 05
Mail paris_irp_delegation_nationale_force_ouvriere@bnpparibas.com



Facebook



Twitter



De l'entretien annuel théorique à l'entretien professionnel opérationnel

Selon une étude BVA, les salariés attendent en priorité de cet entretien un retour sur leur travail (60%), la possibilité d'évoquer une évolution de carrière (53%) et leurs perspectives en matière de développement de compétences et de formations (51%). Les entretiens professionnels, rendus obligatoires tous les deux ans dans les entreprises d'au moins 50 salariés ont pour vocation de faire le point sur les perspectives d'évolution professionnelle du salarié (changement de poste, augmentation des responsabilités, besoins de formation, etc.)

L'exercice est indispensable pour les deux parties, à condition que l'on mette en face les moyens suffisants pour traiter les informations enregistrées au cours de l'échange et surtout pour y donner une suite. Il ne s'agit pas de valider, lors de cet exercice, une évolution future sans mettre en face un plan de formation adapté.

La gestion des individus passe par l'écoute, l'accompagnement, la prise en compte du paradigme individuel de chacun et la proposition, en miroir de la stratégie de l'entreprise, d'un plan de développement personnel cohérent, qui soutiendra la croissance et les performances de l'organisation.

Capitaliser sur les points forts de chacun

Pour remettre l'humain au cœur de la performance de l'entreprise, il faut probablement recentrer la mission de nombreux managers : (re)donner le temps et les moyens de « faire du management ».

Les managers intermédiaires, parce qu'ils sont des éléments clés du déploiement de la politique RH de l'entreprise, doivent être mieux accompagnés, mieux formés et challengés sur le développement de leurs salariés. Cela suppose de les dégager de certaines tâches administratives, car tout ceci demande de la réflexion, du temps pour accompagner et de l'investissement. Pour quels bénéfices ? L'épanouissement des salariés, une dynamique renforcée au sein de l'équipe, etc.

L'une des clés de la rétention de salariés réside dans la capacité de l'entreprise et des managers à capitaliser sur les points forts de chacun. Les salariés demandent à être reconnue pour leurs forces, mais ils attendent aussi de pouvoir développer de nouvelles compétences. La stagnation condamne, elle frustre et a un impact psychologique notable (bore-out, dévalorisation de soi, perte de confiance). Le manque de perspectives professionnelles est cité, au même titre que la rémunération et le manque d'intérêt des missions, comme le principal facteur de démission des cadres (étude Cadremploi/iFop).

Les managers doivent être en capacité d'assurer la montée en compétences autant que sa gestion au sein de leurs équipes pour répondre à leurs aspirations. L'Entreprise doit se focaliser sur les parcours alternatifs. Tout manager doit porter un rôle de coach. Il doit inciter chaque membre de son équipe à exprimer ses talents autrement, à penser à une évolution de carrière en fonction de ses affinités et non par contraire ce qui serait un vecteur de frustration qui l'amènerait, à terme, à quitter l'Entreprise.

(*) : Extraits de la source hbrfrance.fr du 02/07/19



Smartphone



Internet

FO Banques BNP Paribas

32 rue de Clignancourt 75018 Paris ACI :CSDRCA1

Tél:01 40 14 38 24 Fax:01 40 14 60 05

Mail paris_irp_delegation_nationale_force_ouvriere@bnpparibas.com



Facebook



Twitter

