

Qu'est-ce qui fait encore vibrer les salariés ?

En 2022, sur un marché du travail en tension, ce ne sont plus les salariés qui se plient au management des entreprises, mais les employeurs qui cherchent à leur donner envie de rester. Confiance, transparence et autonomie : voici ce qui les fait vraiment vibrer.

Il semble loin le temps où les titres-restaurants, les promotions de fin d'année et les paniers de fruits séduisaient les employés. Les crises successives - économique, sanitaire, climatique, géopolitique - ajoutées à une tension de recrutement dans de nombreux secteurs, ont accéléré un phénomène qui couvait depuis plusieurs années : les Français attendent beaucoup plus de leur employeur. Et lorsqu'ils ne se sentent pas écoutés, lorsque l'entreprise ne coche pas les cases souhaitées, notamment celle des valeurs et de la confiance, ils n'hésitent plus à prendre la porte de sortie.

L'engagement collaborateur, nouvelle bouée de sauvetage

« On observe un changement de paradigme, explique Cécile de Hédouville, responsable de formation chez [Ignition Program](#), qui accompagne les entreprises dans leurs enjeux de croissance, de recrutement et de management. Le ou la salarié·e, pouvait auparavant avoir une attitude de quémendeur face à l'entreprise. En quelque sorte, une posture d'enfant envers le parent. L'entreprise, décidait quand il ou elle se pliait à une décision, sans

mot dire, quel que soit l'environnement managérial. Aujourd'hui, on fait tomber les masques. Les salariés ne sont plus dans une quête matérialiste. Ils veulent adhérer à un projet de société grâce à leur travail, peu importe leur poste et leur expérience. Il n'est plus question de laisser sa personnalité au pas de la porte, mais de faire respecter au contraire ses émotions, ses besoins » .

Alors pour juguler l'hémorragie, les entreprises essaient, depuis plusieurs années, d'améliorer « l'engagement » ou « expérience » collaborateur, en misant sur le bien-être et l'amélioration des conditions de travail de ses salariés.

Confiance, autonomie et transparence

Chez Malt, cet enjeu s'enracine dans la culture d'entreprise, « *basée sur la confiance, la transparence, l'autonomie des salariés* », explique Richard Yarsley, le Chief People Officer de la marketplace de mise en relation entre freelances et entreprises. Cela passe par un accueil particulièrement soigné (et ludique) des nouveaux arrivants, des workshops mais aussi un rendez-vous d'une heure tous les mois avec les collaborateurs, durant lequel la situation de l'entreprise et sa stratégie sont évoquées. Tout le monde peut poser des questions, y compris de manière anonyme. *Ces moments sont très importants pour que chacun ait la même connaissance de ce qui se passe, y compris si on traverse une période compliquée. Chez nous, le maître mot, c'est : ' il faut une communauté'. Communiquer et responsabiliser tout le monde sur la culture permet de sortir du bullshit de valeurs simplement affichées sur un mur",* explique Richard Yarsley.

Pour Cécile de Houdeville, la confiance et la communication comme culture d'entreprise sont en effet les piliers de l'engagement, voire de l'attachement, parfois affectif, que peuvent ressentir les salariés envers leur entreprise.

Mais comment mettre cela en œuvre, concrètement ? Chez Malt, cela passe par une très grande autonomie laissée dans le choix des outils, des horaires, du mode de travail. « *Je ne regarde pas à quelle heure tel employé a commencé sa journée, ni s'il m'a prévenu qu'il se déplaçait au bureau aujourd'hui* », ironise Richard Yarsley. Mais c'est aussi et surtout à travers une attitude. « *Dans l'ascenseur, on évite d'être sur son portable pour échanger avec les collègues, leur demander comment ils vont, même quand on ne travaille pas dans la même équipe*, raconte Adèle Quéméner, Recruitment Marketing Specialist chez Malt. *Et on ne laisse jamais quelqu'un déjeuner seul, même si on ne le connaît ni d'Eve ni d'Adam* » .

Malt offre aussi à ses collaborateurs la possibilité, au bout de trois ans, de prendre un mois de congé sabbatique rémunéré pour réaliser des projets qui leur tiennent à cœur. « *En tant qu'entreprise, on ne peut pas être leader sur*

tous les avantages salariés, cela coûterait trop cher. Il faut choisir nos combats en fonction de nos valeurs. Chez Malt, la notion du choix est très importante. On regrette souvent que certains soient obligés de choisir entre ambition personnelle et professionnelle. C'est pour cela qu'on propose cet avantage. En ce moment, l'une de nos collaboratrices, passionnée de photo, en profite pour organiser une exposition avec la Mairie de Paris, par exemple. »

Une direction en tête de pont

Enfin, cette confiance s'étend aussi au domaine de la carrière : Malt casse le système qui veut que, pour évoluer, ne serait-ce que financièrement parlant, il faille à tout prix devenir manager. Selon Richard Yarsley, l'avantage réside dans la capacité d'écoute de ses propres besoins : « *On n'a qu'une vie, il faut prendre du plaisir dans le travail !* ». Quand on sait que le mauvais management est le pire ennemi de la productivité, cette politique est plus que cosmétique.

Mais pour que cette confiance ne soit pas artificielle, que la communication soit fluide et les relations sincères, encore faut-il que la direction soit convaincue de ce qu'elle fait, souligne Cécile de Hédouville. « *Ces directions doivent obligatoirement être à l'initiative des dirigeants. Mais cela doit venir des tripes, sinon les équipes n'y croiront jamais. Et en même temps, tout vient du terrain : les dirigeants doivent apprendre à écouter ceux qui savent, sans les infantiliser, à célébrer leurs succès, laisser le droit à l'erreur, permettre aux vulnérabilités de s'exprimer, y compris la leur, d'ailleurs. Et en même temps, en donnant un cadre, à discuter, tester et modifier ensemble, car il est gage d'autonomie et de performance pour chacun. Si on ne parle pas le même langage, si on n'a pas les mêmes règles du jeu, on ne peut pas aller dans la même direction* ».

Maddyness, partenaire média de Salesforce