



Prendre soin des salarié-es, une façon de manager la performance

« En prenant soin de leurs collaborateurs et collaboratrices, les entreprises les rendent plus performant-es », estime Frédéric Guzy, directeur général d'Entreprise et Personnel.

Un contexte difficile ne doit pas être un prétexte pour « maltraiter » les salarié-es — le risque serait leur désengagement massif. « Les grandes entreprises sont passées par le dialogue social pour renforcer le télétravail, elles ont pris soin de leurs salarié-es, de leur santé physique et mentale, en activant différents dispositifs. La situation entre collaborateur-trices de grands groupes et celles et ceux des PME est cependant inégale », constate Frédéric Guzy, directeur général d'Entreprise&Personnel (E&P).

Prendre soin des salarié-es en créant les conditions de la performance

L'époque demande de revoir les critères d'appréciation des performances de chacun-e, de les ouvrir à des aspects qualitatifs. D'autant plus que nul-le n'est performant-e dans l'absolu — on l'est aussi parce qu'on intervient dans un cadre qui le permet. Le rapport à l'entreprise ayant énormément changé ces derniers mois, l'engagement des collaborateur-trices est un point sensible. Leur capacité à être efficace en dépend, il s'agit donc de proposer un contexte favorable à leur efficacité. En l'occurrence, un management qui fait preuve d'attention, de considération et d'éthique — la notion de « care » prend tout son sens aujourd'hui —, et un positionnement RSE fort, notamment sur les questions relatives à la parentalité, particulièrement cruciales avec l'obligation de télétravail. Pour que la performance des télétravailleur-ses soit au rendez-vous, il faut tenir compte de situations sociales individuelles et de questions de santé mentale, aussi compliquées soient-elles à gérer.

De l'équité dans la façon dont on fixe les objectifs

En période de crise, la question monétaire est majeure pour les salarié-es. L'enjeu des objectifs va au-delà d'aspects de valorisation de soi, leur dimension économique est aujourd'hui centrale. En matière de fixation des objectifs, il faut différencier les populations car certaines sont plus exposées que d'autres à l'état de l'activité économique. « Si l'on ne change rien pour les fonctions les plus exposées, elles se sentiront lésées, un risque de rupture au sein du collectif pourrait alors advenir », pointe notre interlocuteur. Ainsi, geler les objectifs quantitatifs directement liés à l'activité économique des populations concernées, par souci d'équité et de maintien de leur engagement, est une pratique répandue dans les **entreprises** où l'activité est tendue. Certaines d'entre elles ont gelé les objectifs individuels et n'en fixent que de généraux. D'autres, aux activités très diversifiées, dont certaines s'en sortent mieux que d'autres, tiennent compte des résultats globaux et les répartissent de façon égalitaire.

Limiter l'impact de la crise sur la rémunération

Si la crise a empêché certaines fonctions d'atteindre leurs objectifs sans affecter la solidité financière de l'entreprise, celle-ci a tout intérêt à limiter l'impact de la crise sur leur rémunération. Si les objectifs ne sont pas atteints et que l'entreprise va mal, il lui est en revanche difficile de verser quelque variable ou prime que ce soit. « Le maintien du collectif et l'accompagnement individuel sont alors des solutions pour éviter, ou du moins limiter, le désengagement des salarié-es », propose Frédéric Guzy.

Enfin, pour les entreprises très engagées socialement parlant, qui se veulent exemplaires, l'occasion est là de prendre également soin des populations hors CDI, des stagiaires aux intérimaires, en passant par les freelances.