

La fin de la loyauté en entreprise ?

La loyauté des employés, c'est fini. A moins que...

Temps de lecture : minute

23 avril 2019

Le freelancing et le travail à distance sont en hausse depuis plus d'une décennie, le management traditionnel a connu une révolution (plutôt tranquille) et l'engagement personnel des employés semble être sur le déclin. Oui, les travailleurs d'aujourd'hui connaissent plus d'employeurs tout au long de leur carrière que les générations précédentes. Mais il serait excessif de déclarer la fin de l'ère de la loyauté. Et si la loyauté des travailleurs avait encore un bel avenir ? Et s'il y existait encore plusieurs moyens pour remédier à cela ?

La loyauté d'aujourd'hui ne dépend plus du contrat salarié. Les employés peuvent se sentir coincés dans leur entreprise et éprouver du ressentiment, tandis que les freelances/prestataires peuvent se sentir très loyaux vis-à-vis d'une entreprise avec laquelle ils partagent la même vision des choses. La loyauté transcende la nature juridique de la relation qui lie le travailleur et l'entreprise.

Pourquoi parle-t-on autant de la fin de la loyauté ?

Personne ne peut nier un profond changement de paradigme en matière de ressources humaines au cours des deux dernières décennies au cours des deux dernières décennies pour les ressources humaines. Depuis la fin des années 1990 aux États-Unis (et le début des années 2000 en Europe),

le freelancing est incontestablement en hausse. La Gig Economy s'impose. La révolution du numérique aurait réduit les coûts de transaction et fait du travail à la demande une nouvelle réalité pour les entreprises et les travailleurs. Dans un des derniers post Nexxworks de Laurence Van Elegem, cette dernière se demande pourquoi les entreprises "*possèdent encore des employés*".



À lire aussi

Le freelancing, nouveau hobby des salariés ?

Depuis la financiarisation de l'économie dans les années 1990, l'emploi à long terme est en déclin et les entreprises hésitent de plus en plus à promettre aux travailleurs la sécurité de l'emploi. C'est ce qui a amené l'auteur américain Rick Wartzman à écrire "The End of Loyalty". Dans ce livre, il retrace l'érosion de la relation entre les entreprises et leurs travailleurs. A travers l'histoire de quatre grands employeurs (GM, GE, Kodak et Coca-Cola), il montre comment les "bons emplois" ont progressivement disparu aux États-Unis.

La définition traditionnelle de l'entreprise est remise en cause par la

tendance à externaliser de plus en plus d'activités. Cette tendance a amené le Wall Street Journal à annoncer la "fin des employés" .

L'externalisation qui a déplacé des emplois dans le secteur de l'habillement vers la Chine et des centres d'appels vers l'Inde (délocalisations) est maintenant également susceptible de se produire au sein des entreprises (...) et dans presque tous les secteurs.

Une redéfinition de la définition de l'entreprise et de l'employé est donc en train de se produire. Plus de flexibilité. Moins de sécurité d'emploi. Une identité différente. Et moins de loyauté des deux côtés. Pour les travailleurs, il est de plus en plus difficile de répondre à la simple question "Où travaillez-vous ?" Pour les employeurs, il est de plus en plus difficile de trouver comment recruter les talents dont ils ont besoin.

Les RH, un véritable casse-tête

De plus en plus de travailleurs issus de métiers créatifs ou artistiques semblent se comporter comme des "consommateurs" d'emplois. Ils testent un travail de la même façon que l'on choisirait un vêtement, et ils le jettent s'il ne leur convient pas parfaitement. Un plus grand nombre d'entre eux utilisent la période d'essai comme moyen de tester leur employeur (autant qu'ils seront testés par leur employeur). Ceci est d'autant plus vrai dans les secteurs où la demande dépasse largement l'offre. Les développeurs de logiciels, par exemple, sont en mesure d'être encore plus exigeants. De plus, à bien des égards, "les freelances redéfinissent le talent pour les RH". En d'autres termes, les RH ont été transformées au moins autant que les relations amoureuses l'ont été par la révolution Tinder : les candidats et les entreprises doivent se "vendre", avoir un profil attractif...



À lire aussi

Comment tuer la motivation de vos employés en 10 leçons

La frontière s'estompe entre les RH et le marketing. C'est pourquoi les RH sont aujourd'hui obsédées par la marque employeur, dans l'espoir que l'application du marketing aux RH les sauvera. Dans un récent article d'Hubspot intitulé "[Tout ce que vous avez besoin de savoir sur la marque employeur](#)" , on peut lire : *"aujourd'hui, la réputation d'une entreprise compte plus que jamais. En fait, 86 % des travailleurs ne se porteraient pas candidats ou ne continueraient pas à travailler pour une entreprise qui a une mauvaise réputation auprès de ses anciens employés ou du grand public."*

Hélas, il y a trop d'employés qui ne sont pas suffisamment engagés au travail. L'engagement personnel des employés serait en baisse selon Forbes et son article "[3 Reasons Employee Engagement Is Declining -- And How Managers Can Improve It](#)" . L'emploi à long terme est souvent associé à des "bullshit jobs". Beaucoup trop d'employés issus de métiers

créatifs s'identifient à ce concept. Le succès du nouveau livre de David Graeber, Bullshit Jobs : A Theory, ou encore celui de Jean-Laurent Cassely, "La révolte des premiers de la classe : Métiers à la con, quête de sens et reconversions urbaines" en témoigne.

La sécurité d'emploi et l'employabilité ne vont plus de pair. En fait, plus vous restez longtemps dans un emploi, plus vous risquez de perdre votre employabilité ! ("Have you been working in the same company for too long?", demande The Telegraph). Les travailleurs talentueux cherchent de plus en plus à éviter l'emploi à long terme pour essayer de rester aussi employables que possible, ce qui signifie qu'il est de plus en plus difficile de les retenir. Entre-temps, le management est de plus en plus axé sur les projets.

Et s'il fallait changer notre regard sur la loyauté ?

Si nous assimilons la loyauté à l'emploi à long terme, alors il peut sembler que la loyauté est condamnée à jamais. Mais la définition même de la loyauté ne devrait-elle pas être révisée ? Pourquoi la loyauté devrait-elle être réduite à l'emploi salarié ? La loyauté, c'est-à-dire un fort sentiment de soutien ou d'allégeance, peut prendre plusieurs formes. L'allégeance à un produit ou à une mission peut s'exprimer de différentes manières : vous pouvez exprimer votre loyauté en tant que employé mais aussi en tant que client, ambassadeur, prestataire, fournisseur et freelance. De même, un fort sentiment de soutien à une équipe ou à un dirigeant peut s'exprimer de différentes manières : certains employés quittent leur entreprise mais envisagent de revenir quelques années plus tard (les employés dits "boomerang") ; d'autres quittent les effectifs salariés mais reviennent en freelance. Les travailleurs recherchent un sens du travail qui ne peut être satisfait par la seule fiche de paye. Ils veulent une entreprise engagée envers leur croissance et leur développement.

De plus en plus, la loyauté de la clientèle et celle des employés ont tendance à fusionner. Il est plus difficile de faire la distinction entre la marque consommateur et la marque employeur. C'est pourquoi de nombreuses startups cherchent à recruter leurs meilleurs clients, comme l'explique un article de Harvard Business Review sur "[The benefits of hiring your best customers](#)" : *"Les super-consommateurs peuvent exister dans votre entreprise à tous les postes. Et ils sont sûrs d'avoir de bonnes idées pour améliorer vos produits et votre entreprise."*

4 idées clefs pour booster la loyauté des employés

Culture

Partout où la loyauté est à la baisse, une culture faible est généralement à blâmer, affirme [cet article de HRDrive](#). Les cultures fortes sont des cultures où les gens peuvent être vulnérables. J'ai été très impressionnée par le nouveau livre de Daniel Coyle, [The Culture Code](#), une lecture que je recommande vivement : comme Coyle le démontre assez justement dans son livre, la vulnérabilité précède la confiance : *"En général, quand on pense à la confiance, on imagine les bases solides qu'il faut pour sauter dans l'inconnu ; on pense qu'il faut construire la confiance d'abord, et sauter dans l'inconnu après. Mais la science nous montre que nous prenons ces concepts à l'envers. La vulnérabilité ne vient pas après la confiance, elle la précède"* .

Objectif

Les clients et les employés ont tous les deux besoin d'un but s'ils veulent rester loyaux. La loyauté n'est plus un acquis : il faut la mériter ! Simon Sinek a dit : *"[Le POURQUOI doit se manifester dans tout ce que tu fais et dis.](#)"*

Flexibilité

"La flexibilité du travail, la possibilité pour les employés de travailler à distance ou de modifier leurs heures de travail, était autrefois un avantage indéniable. Aujourd'hui, c'est de plus en plus une exigence" , explique un rapport LinkedIn intitulé ["These 4 Ideas Are Shaping the Future of HR and Hiring"](#). Les contraintes de la vie de bureau entre 9h et 19h sont moins bien acceptées. Alors abandonnez le présentisme ! *"Jouer au bourreau de travail, c'est une maladie contagieuse"*, affirment Jason Fried et David Heinemeier Hansson dans leur nouveau livre, [It Doesn't Have to Be Crazy At Work](#).

Développement

Si vous vous engagez à rendre votre travailleur plus performant à l'avenir, vous le fidéliserez. C'est plus facile à dire qu'à faire parce que les travailleurs les plus employables sont ceux qui partent le plus facilement. Mais voulez-vous des employés moins compétents et employables qui se sentent coincés mais qui se sentent coincés dans votre entreprise ? Lisez cet article de Forbes : ["Developing Your Employees is the Key to Retention"](#)

Article rédigé par Laetitia Vitaud dans le cadre de la newsletter mensuelle de curation de contenu Malt : Malt Inspire. Pour vous inscrire, c'est par [ici](#) !