

VERS UNE MEILLEURE POLITIQUE DE RÉTENTION EN 8 ÉTAPES



VERS UNE MEILLEURE POLITIQUE DE RÉTENTION EN 8 ÉTAPES

La Grande Démission vue aux Etats-Unis ne sera pas vue en Belgique ou aux Pays-Bas pour l'instant. Mais depuis la pandémie, on constate une nette augmentation du nombre de licenciements à l'initiative du salarié. La fidélisation devient de plus en plus importante : comment empêcher les employés de vouloir partir ? Dans cet e-book, nous vous donnons des conseils concrets basés sur 8 étapes.

POURQUOI SE CONCENTRER SUR LA RÉTENTION ?

La guerre des talents fait toujours rage et n'est pas prête de s'arrêter. Quiconque doit aujourd'hui chercher un nouvel employé connaît les ficelles du métier : l'attente est longue avant qu'un candidat adéquat ne se présente. Ceux qui peuvent éviter une telle recherche **économiseront beaucoup de temps et d'argent**. Il vaut mieux retenir les talents que de devoir sans cesse chercher de nouveaux employés. C'est pourquoi la rétention est un point d'attention que vous ne devez pas perdre de vue aujourd'hui.

Outre le resserrement du marché du travail, la pandémie est également une raison d'accorder plus d'attention à une bonne politique de rétention. Le nombre de licenciements à l'initiative de l'employé a augmenté ces dernières années. Pendant la période Covid, les employés ont pu **réfléchir à leur carrière** : ils ont découvert le travail à domicile, repris d'anciens passe-temps et le lien avec leur employeur a été mis sous pression.

Bien que la Belgique et les Pays-Bas ne connaissent pas encore une vague de licenciements comme en Amérique, l'augmentation du nombre de licenciements à l'initiative du salarié a néanmoins été considérable. Et en période de crise, c'est également frappant : les employés **semblent savoir ce qu'ils valent** et sont suffisamment confiants pour trouver quelque chose de nouveau.

L'étroitesse du marché du travail, les conséquences de la pandémie et le grand nombre de postes vacants font que **la rétention est une question de maintenant ou de jamais**. Si vous n'élaborez pas dès maintenant une bonne politique de rétention, vous devrez en subir les conséquences tôt ou tard. Vous ne voulez **pas perdre votre précieux talent** ? Faites de la rétention votre priorité.

QUI EST DAVID DECOUCHE ?

David Decouche est **Director Consultancy & Outplacement** chez Select Group depuis 2019. Grâce à son expertise en matière de talent development, leadership coaching en organisational development, David facilite la croissance des organisations et des individus.

Au sein de Select Group, David dirige une équipe de consultants motivés qui, avec lui, soutiennent des entreprises en Belgique, aux Pays-Bas et au Luxembourg avec divers services RH (Outplacement, Assessment & Development Centers, Formation, Leadership Development, Coaching). Son équipe accompagne également les candidats au niveau individuel par le biais de l'orientation professionnelle.

David partage régulièrement ses expériences lors de présentations et d'ateliers. Par exemple, il a déjà donné des webinaires sur **la réglementation de l'outplacement** et **la gestion des équipes à distance**. Avec son atelier sur la rétention, il a réuni des organisations autour de la table en petits groupes dans différents bureaux de Select HR. Les huit étapes vers une meilleure politique de rétention dans cet e-book font partie de l'atelier « Rétention des talents ».



“Train people well enough so they can leave. Treat them well enough so they don’t want to.”

Sir Richard Branson

HUIT ÉTAPES VERS UNE MEILLEURE POLITIQUE DE RÉTENTION

Dans cet e-book, vous trouverez huit étapes vers une meilleure politique de rétention. Il s’agit d’un point de départ idéal pour mettre la rétention au centre de votre politique de RH.

1. INVESTIR DANS LES ÉLÉMENTS DE BASE

Une bonne rétention commence par une rémunération adéquate. Assurez-vous que le salaire est **conforme au marché**. Cela empêchera votre concurrent de faire une meilleure offre très facilement. La rémunération n’est pas tout. Pensez également aux conditions générales de travail et de rémunération. Celles-ci doivent également être en adéquation avec le secteur et la fonction.

Les éléments de base sont-ils en ordre ? Ne lâchez pas ! Examiner **les options alternatives de rémunération et de récompense**. Allez sur le marché et voyez ce que font les concurrents. Explorer les alternatives : pouvez-vous donner une carte de carburant ? Une leasing de vélo ? Des jours de congé supplémentaires ? Ne décidez pas de cela seul, mais discutez-en avec vos employés et écoutez attentivement ce que les candidats veulent. Avec un plan cafétéria, vous pouvez offrir à vos employés diverses options, afin qu’ils puissent choisir en fonction de leurs préférences personnelles.

2. PRÉCISEZ CONSTAMMENT QUI VOUS ÊTES

L'une des principales raisons pour lesquelles les employés quittent une organisation est **le lien avec leur employeur**. Surtout en période de confinement et de travail permanent à domicile, cette connexion a été très vite perdue. On ne savait plus très bien ce que représentait notre employeur. Que reste-t-il d'une culture d'entreprise si l'on ne peut pas se voir dans la vraie vie ?

C'est pourquoi vous devez essayer de définir des normes et des valeurs, une culture, ce que vous représentez en tant qu'organisation, dans un cadre. Veillez à ce que les employés puissent s'y reconnaître. Pensez à la façon de travailler, à la façon de communiquer, quelles sont **les valeurs communes** ?

Faites toujours référence à ces valeurs dans votre communication interne et partez du « pourquoi ». C'est beaucoup plus efficace que de passer directement à des exemples concrets. Veillez à ce qu'il ne reste pas un cadre et rendez-le concret en donnant vous-même **le bon exemple**. Si vous remarquez que quelqu'un s'écarte du droit chemin, prenez des mesures.

Cette action est-elle réussie ? Vous remarquerez alors que les employés agissent eux-mêmes comme **des ambassadeurs** et diffusent les valeurs de l'organisation auprès de leurs collègues, mais aussi à l'extérieur, auprès de leurs amis et de leur famille. Les employés fiers sont des employés qui restent engagés.

“When people go to work, they shouldn't have to leave their hearts at home.”

Betty Bender

3. OFFREZ DES PERSPECTIVES RÉALISTES

Promettre monts et merveilles peut être un moyen d'attirer les candidats. Mais si **les fausses promesses** ne peuvent être tenues, de nombreux employés iront vite voir ailleurs.

Un employé exprime-t-il son insatisfaction à l'égard de sa carrière actuelle ? Ensuite, restez cohérent dans ce qui est possible et ce qui ne l'est pas en termes d'évolution salariale, de travail à domicile et de possibilités de croissance. Comment faire alors pour qu'il ou elle ne parte pas ? Se concentrer sur **une politique de carrière durable** avec des possibilités de développement réalistes.

Élaborez **un plan de formation**, tenez compte de **la croissance horizontale et verticale** et soutenez le **développement personnel**. Cela peut sembler grandiose, mais cela ne doit certainement pas l'être. Commencez, par exemple, par un parrain pour partager les connaissances au sein de l'organisation. Il s'agit d'un moyen peu coûteux de développer les carrières des employés existants. Avez-vous le temps et l'espace ? Ensuite, élaborez un plan de formation, adapté aux besoins de vos employés.

4. COMMUNICATION IS KEY

Qu'est-ce que vous trouvez important chez un employeur ? La réponse la plus courante parmi des candidats pendant un entretien d'embauche est « **la communication ouverte** ». Admettez-le, qui ne souhaite pas une bonne communication avec son employeur ? Qu'en est-il dans votre organisation ? Soyez critique et travaillez-y !

Une communication ouverte commence par donner et recevoir du **feedback**. Le feedback n'est pas toujours spontané. Créez donc la possibilité de donner du feedback et stimulez la communication ouverte. Faites attention ! Le feedback ne vient pas seulement du haut vers le bas, mais aussi **du bas vers le haut**. Facilitez cela par des évaluations à 360 degrés et des auto-évaluations.

Une bonne communication est indispensable au quotidien mais devient encore plus cruciale dans les **moments de crise**. Des nouvelles innovations dans l'entreprise, des changements dans la structure organisationnelle, dans le fonctionnement, voilà le genre de changements qui **dépendent d'une bonne communication**. Ne prenez donc pas cela à la légère ! Réfléchissez à qui vous allez informer en premier, comment vous allez le faire et quel message doit prévaloir. Une bonne communication est également très importante dans les moments de crise individuelle.

5. "PEOPLE DON'T LEAVE BAD JOBS. THEY LEAVE BAD BOSSES."

Le travail correspond exactement à ce que l'employé attendait, les conditions sont parfaites et les collègues sont excellents. Pourtant, il y a un facteur qui ne correspond pas : **le manager**. Le dicton « les gens ne quittent pas leur emploi, mais leur patron » s'applique certainement ici. Par conséquent, investissez dans le leadership.

Faites en sorte que le leadership ne se limite pas à la gestion fonctionnelle et à l'évaluation des employés. Apprenez aux managers à mieux communiquer et à mieux écouter, au moyen **d'ateliers** ou de cours de formation. Encouragez **une coordination fréquente** dans les deux sens.

Un bon manager vaut de l'or pour vos employés ! La rétention des talents commence et se termine souvent avec le superviseur immédiat !

"In most cases, being a good boss means hiring talented people and then getting out of their way."

Tina Fey

6. SE SENTIR BIEN ! N'oubliez pas le bien-être !

Lorsque la rémunération est bonne, il est temps de **récompenser**. Ainsi, vous pouvez vraiment montrer l'appréciation que vous avez sans doute pour votre talent actuel. Pensez à un bonus, à des avantages extra-légaux, à un cadeau de Saint-Nicolas ou de Pâques.

Un apéro le vendredi, l'élection de l'employé du mois ou une pizza pendant les heures supplémentaires, voilà autant de façons de montrer votre appréciation. Mais montrer ne suffit pas, il faut aussi **le dire**, le communiquer et ainsi exprimer explicitement votre appréciation.

N'oubliez pas le bien-être ! Offrir **un lieu de travail agréable**, voilà la base. Mais attention également au régime de travail de vos employés, à leur bien-être personnel et à leur développement. Vous ne pouvez pas simplement l'estimer, vous devez leur demander. Commencez par des conversations en tête-à-tête ou des enquêtes de lancement. Ce n'est qu'alors que vous saurez ce qui se passe aujourd'hui et comment vous pouvez intervenir. Car si vos employés se sentent bien, cela favorise non seulement la rétention, mais aussi la productivité.

Le bien-être et le fait de se sentir bien au travail sont également liés à **l'engagement**. Stimulez cela de manière informelle et formelle. Pensez aux groupes de travail et au partage des responsabilités. Faites place à une contribution de vos employés sur le plan professionnel, mais aussi sur le plan collégial et « fun ». Comment pouvons-nous, ensemble, rendre un certain département à nouveau florissant ? Comment pouvons-nous économiser les coûts du département informatique ? Comment mettre en œuvre une politique de travail à domicile flexible ? Ou, à un niveau plus informel, comment faire en sorte que les pauses déjeuner deviennent un moment de retrouvailles ? Pourquoi ne pas organiser un pot après le travail le vendredi ? **Impliquez vos employés dès la première étape.**

“When people are financially invested, they want a return. When people are emotionally invested, they want to contribute.”

Simon Sinek

7. MESURER, C'EST SAVOIR

Avez-vous passé en revue tous ces piliers et pris des mesures concrètes ? Alors vous voulez probablement savoir si ça marche. Par conséquent, **posez fréquemment des questions**. Sondez systématiquement le bien-être de vos employés. Cela peut se faire par une enquête anonyme, mais aussi par la mise en place de réunions avec un employé des RH. C'est ce que vous faites ? Préparez-vous ensuite à travailler avec les réponses et le feedback.

En plus de vos talents actuels, vous pouvez également interroger les nouveaux talents et ceux qui partent. Utilisez **l'entretien d'intégration** pour vérifier les attentes des nouveaux arrivants. Lors de **l'entretien de départ** avec les employés qui quittent l'entreprise, cherchez à savoir où les choses ont mal tourné. Vous pouvez en tirer de nombreuses conclusions pour éviter que les employés actuels ne partent. Après tout, chat échaudé craint l'eau froide.

8. OSER LE CHANGEMENT

Cet e-book vous a sans doute inspiré. Maintenant, c'est à vous de jouer ! Regardez ce que vous ne faites pas encore, où vous pouvez prendre des mesures et oser **expérimenter** ! Conservez ce qui fonctionne et adaptez si nécessaire. La rétention n'est pas une donnée fixe.

L'effet des mesures que vous prenez a une date d'expiration. Le contexte peut changer, mais les attentes personnelles aussi. Restez donc à l'écoute et **adaptez constamment votre politique**. Recherchez ce qui fonctionne et tirez parti de l'apport des employés.

Enfin, il arrive que le licenciement ne puisse être évité. Sachez que vous ne pouvez pas tout faire pour garder cet employé lorsque la correspondance n'est tout simplement pas là ou lorsque l'employé est déjà tellement déconnecté de son employeur. Tirez-en les leçons et continuez avec le talent engagé dont vous disposez.

“I am convinced that nothing we do is more important than hiring and developing people. At the end of the day, you bet on people, not on strategies.”

Lawrence Bossidy

