

Déconfinement et questionnements : **sachez retenir vos talents !**

DELPHINE IWEINS Le 09/06 à 06:00



La mise en oeuvre concrète des valeurs mises en avant par l'entreprise est aussi un autre moyen de retenir les talents. -

Tendance Le confinement a parfois été l'occasion d'une remise en question de la part des salariés. Certains ont eu le temps de faire le point sur leur carrière et d'autres ont remarqué un affaiblissement conséquent du lien avec leur employeur. Les entreprises vont devoir trouver des solutions pour récompenser les efforts fournis et conserver leurs talents.

Malgré la crise économique qui se profile, plus d'un cadre sur deux serait actuellement ouvert à de nouvelles opportunités ou en recherche active d'emploi, d'après une récente enquête de Robert Walters. Plus que jamais, les entreprises doivent être attentives à retenir les talents dont elles auront besoin pour surmonter les périodes difficiles. Or 48 % des salariés en **chômage partiel**, interrogés par OpinionWay dans une enquête menée pour le cabinet La Garanderie Avocats, dénoncent un affaiblissement du lien avec leur employeur depuis le début de la crise et 32 % estiment notamment avoir beaucoup **plus travaillé sans compensation**. « *Les récompenses posent une vraie question d'un point de vue des ressources humaines* », reconnaît humblement Richard Letzelter, DRH de Novartis France.

Un risque financier trop important

Quelle contrepartie aux efforts fournis envisager ? Est-ce une prime exceptionnelle ? Une augmentation ? Une promotion ? Chez Novartis, tout comme au sein du groupe international Linedata, les messages des directions générales ont été clairs dès le début de la pandémie : les groupes ont les reins solides. Les promotions, augmentations de salaire et primes décidées en début d'année seront maintenues au même titre que la participation et **l'intéressement** qui ont déjà été versés ou sont sur le point de l'être. Pourtant, la moitié des DRH répondant à l'enquête de Willis Towers Watson prévoit ou a déjà pris des dispositions pour réduire ou remettre à plus tard des augmentations. Un tiers a déjà gelé les salaires et 24 % anticipent une réduction de l'enveloppe de bonus annuels, voire des baisses de salaire pour 23 %. « *Le plus important est de donner une vision sur le futur, sur les plans de carrière* », estime Laurianne Le Chalony, DRH groupe de Linedata.

Encourager un plan de carrière

Au-delà de la rémunération, le maintien de l'emploi est devenu fondamental, au même titre que la santé et la sécurité. La formation peut s'avérer être une solution pour donner un peu plus de visibilité aux collaborateurs.

Que ce soit sous forme de **MOOC** , de vidéos en ligne ou de jeux interactifs, les entreprises ont dans l'ensemble profité du **confinement** pour accélérer cet enjeu. La direction des ressources humaines de Linedata a contacté individuellement tous les collaborateurs qui n'avaient suivi qu'une heure de formation depuis janvier afin de vivement les encourager à en suivre davantage. « *Nous avons voulu aider nos collaborateurs à approfondir leurs compétences, c'est une manière de les rassurer sur leur avenir* », précise Laurianne Le Chalony. L'investissement s'avère plutôt gagnant puisque le nombre de formations suivies sur la plateforme d'e-learning a triplé entre mars et mai. La formation est aussi une réponse à la **mobilité** interne, elle-même facilitée par le fait que les **recrutements externes** sont pour la plupart gelés jusqu'à nouvel ordre. Les deux tiers des DRH sondés par Willis Towers Watson ont déjà remis à plus tard les recrutements et la moitié a réduit le volume des embauches.

En plus de donner des perspectives de carrière, les entreprises vont aussi devoir assouplir les **conditions d'accès au télétravail** et concrétiser **une organisation moins verticale** . « *Il faut renforcer le dialogue social, multiplier les accords à partir de paramètres propres à chaque entreprise* », résume Dominique de La Garanderie, avocate spécialiste du droit social.

Mettre en oeuvre un rôle citoyen

La mise en oeuvre concrète des valeurs mises en avant par l'entreprise est aussi un autre moyen de retenir les talents. Novartis a, par exemple, fourni 250.000 masques et combinaisons à l'AP-HP et à des associations. En France, ils ont récolté 1 million de dollars pour soutenir notamment des Ehpad dans l'organisation des visites familiales. Et douze jours de congé supplémentaires ont été accordés aux salariés aidants ou souhaitant donner de leur temps durant cette crise sanitaire.

<https://business.lesechos.fr/directions-ressources-humaines/ressources-humaines/gestion-de-carriere/0603317459111-deconfinement-et-questionnements-sachez-retenir-vos-talents-338063.php>