

# LE TEMPS

---

**Economie & Finance** Vendredi 12 octobre 2007

## L'entreprise magnétique: comment attirer et retenir les talents

**Par Marcel Lucien Goldschmid, Formateur et coach en entreprise, Montreux, responsable du programme de formation continue en Psychologie du Management à l'université de Lausanne**

### L'invité.

Le marché du travail s'assèche. Pour s'en convaincre, il suffit de considérer les chiffres publiés sur le chômage, en dessous de 3%, s'approchant du plein-emploi. Les listings des agences spécialisées et les sites des entreprises regorgent de dizaines de milliers d'emplois. La concurrence est vive en Suisse mais aussi au niveau international. Et la libre circulation en Europe ne suffit plus pour y faire face. Même dans les pays traditionnellement «exportateurs» de travailleurs, la pénurie se fait sentir. La Pologne, par exemple, recrute des Indiens et l'Inde se plaint à son tour de manquer de main-d'œuvre qualifiée! Selon une étude récente, près de 40% des entreprises suisses ont actuellement de la peine à pourvoir les postes vacants (LT du 17.08.07).

Le capital humain est devenu plus que jamais décisif pour la réussite d'une entreprise. Cette situation va en s'aggravant. La partie de la population active ne cesse de diminuer. La Suisse et l'Europe sont particulièrement touchées par ces effets démographiques.

Les candidats qualifiés retrouvent du pouvoir. Vu la pléthore d'offres d'emploi, ils peuvent comparer, négocier, choisir. Les entreprises doivent alors adopter une attitude proactive – il s'agit de vendre la société et le poste en question. Un certain nombre d'entreprises l'ont du reste bien compris. En parcourant les offres d'emploi, on constate l'engagement pris par les employeurs les plus compétitifs pour attirer les talents. On repère des approches adaptées aux goûts des jeunes (visuelles, dynamiques, directes), y compris des vidéos des lieux de travail présentant les avantages que pourrait offrir ce nouvel emploi aux candidats potentiels. Le salaire n'est pas déterminant, mais il doit être suffisamment attractif. L'intérêt du travail, les possibilités de formation et de progression dans l'entreprise sont autant de facteurs qui vont séduire les candidats. Et surtout des conditions de travail assouplies, qui tiennent compte d'un équilibre entre vie professionnelle et privée tant recherché aujourd'hui par les demandeurs d'emploi. Cette fameuse «work-life balance» est devenue importante.

Si elles s'adressent aux jeunes, les entreprises peuvent offrir des prestations attractives en cours de formation, telles que bourses, concours professionnels, possibilité de faire un travail de diplôme, un stage ou ateliers. A part les approches classiques de recrutement, faire appel aux collaborateurs dans la recherche de candidats, en les récompensant en cas de réussite, a fait ses preuves. Bien entendu, la responsabilité finale de l'engagement revient à l'employeur.

Les candidatures des femmes méritent un soin tout particulier. Les femmes constituent un réservoir de talents encore sous-exploités. La compréhension des difficultés qu'elles rencontrent pour mener à bien carrière et vie de famille sera particulièrement appréciée. L'offre de congés maternité prolongés, de crèche d'entreprise ou une contribution financière à cet effet, des horaires souples, de la

considération en cas de maladie des enfants, l'acceptation des temps partiels même pour les cadres et le respect de l'égalité de salaire entre femmes et hommes constituent des atouts de poids pour attirer des candidates.

Il ne suffit pas d'attirer les talents, il faut également s'assurer de les garder. Il s'agira alors de tenir les promesses avancées lors du recrutement. Là encore, les entreprises ont tout intérêt à sortir des sentiers battus. Il faut tout mettre en œuvre pour fidéliser les collaborateurs talentueux car les remplacer coûte cher, jusqu'à un salaire annuel pour un cadre. A travers mon expérience en tant que formateur et coach, j'ai constaté à maintes reprises que dans ce domaine, les entreprises peuvent encore beaucoup progresser.

Le salaire, contrairement aux a priori, n'est pas déterminant pour retenir un collaborateur, pour autant qu'il se situe dans une fourchette acceptable et tienne compte des qualifications de l'employé. Un salaire adéquat est seulement un facteur de démotivation en moins. Dans mes enquêtes, j'ai tâché de mesurer l'impact salarial sur la motivation: une augmentation de salaire n'a d'effet que pendant une semaine et jusqu'à trois mois au maximum! En fait, la plupart des facteurs qui donnent envie aux candidats d'entrer dans une entreprise sont les mêmes que ceux qui vont les retenir. Les possibilités d'un développement personnel, la variété des tâches, un horaire flexible s'avèrent beaucoup plus importants que les conditions matérielles. Mais avant tout, c'est la reconnaissance de la performance et des efforts de l'employé qui est déterminante\*\*. La valorisation constante des collaborateurs se révèle être la clé de voûte pour les fidéliser. Le paradoxe, c'est que les encouragements ne coûtent rien alors qu'ils sont autrement plus efficaces que les attributions matérielles!

Les fameux «entretiens de sortie» par des consultants externes le montrent: les talents qui quittent une entreprise – et comme tout le monde le sait, ce sont toujours les meilleurs qui partent! – le font surtout pour des raisons psychologiques et relationnelles, le plus souvent liées au chef direct. Ce dernier oublie d'exprimer sa reconnaissance et l'employé n'a pas la possibilité de s'épanouir dans son travail. Nul doute qu'un management par le coaching, mettant l'accent sur le développement du potentiel, favorisant l'autonomie et l'empowerment et où l'appréciation des contributions des collaborateurs est constamment mise en avant représente la voie de l'avenir pour garder les collaborateurs doués.

La nouvelle entreprise «magnétique» saura relever ce double défi: attirer les talents et les retenir tel un aimant. Les enjeux sont énormes: sans une main-d'œuvre qualifiée, impossible de faire face à la mondialisation, à la concurrence acharnée et d'assurer la croissance et la pérennité de nos entreprises.

\*\*Corinne Haubensak et Marcel Lucien Goldschmid: «La reconnaissance – effet de levier». In Persorama, Septembre 2006.

**LE TEMPS © 2014 Le Temps SA**