

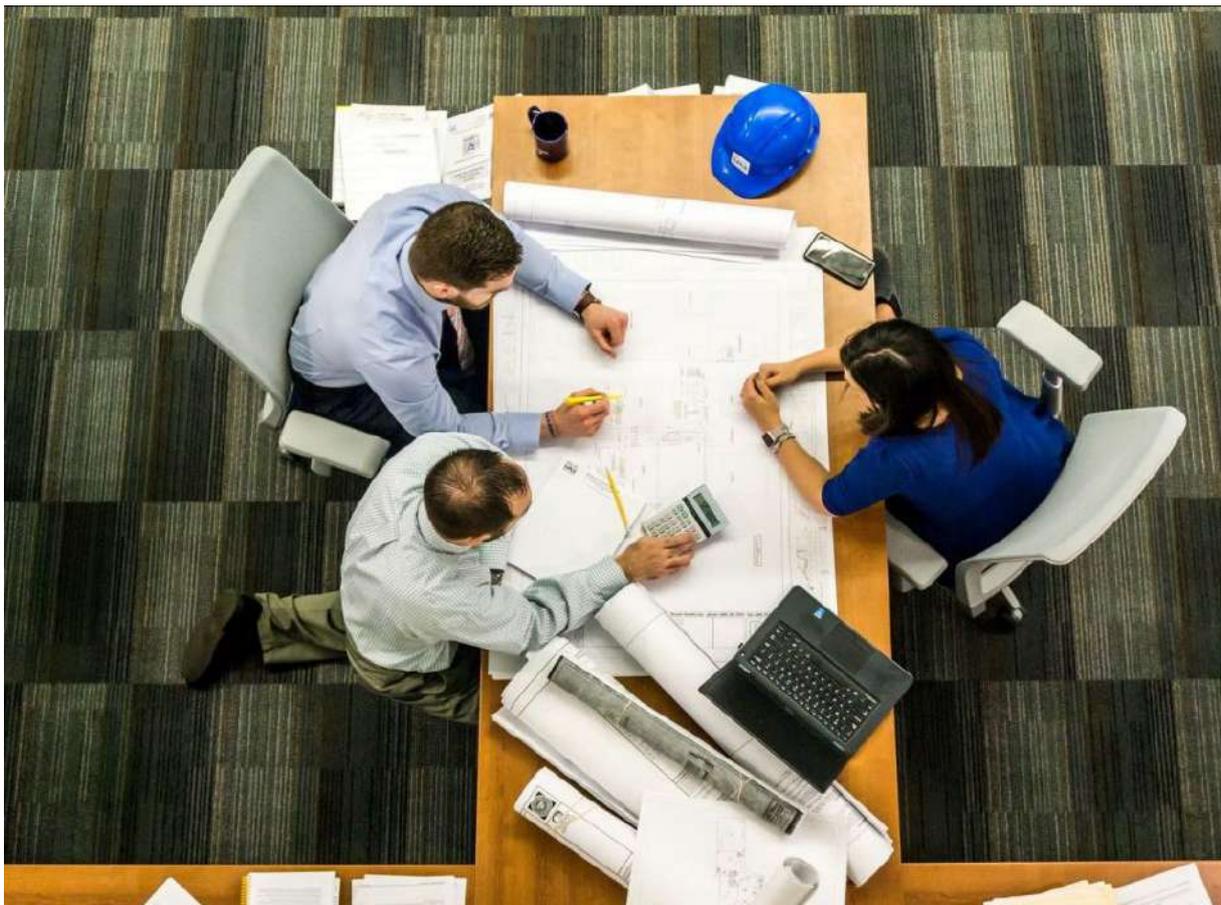
SCOPHR[®]

Challenge^s

Guerre des talents : après le Covid-19, comment fidéliser les collaborateurs ?

Par [Alix Coutures](#) le 09.12.2021 à 11h48

Travail hybride, mobilité professionnelle, recherche de sens... Les entreprises, confrontées à un important turnover, doivent repenser leur manière de fidéliser leurs talents. Quels sont les leviers de rétention ?



52% DES CADRES SE DISENT OUVERTS À DE NOUVELLES OPPORTUNITÉS D'EMBAUCHE SELON UNE ÉTUDE APEC. ©MWITT1337 / PIXABAY

Alors que la guerre des talents fait rage, les entreprises doivent innover pour retenir les collaborateurs les plus précieux. À l'instar du géant de la publicité Publicis, qui a annoncé ce mardi 7 décembre que l'ensemble de ses effectifs pourra, tous les ans, travailler dans l'un des plus de cent pays où le groupe est implanté. Objectif : "proposer une nouvelle manière de travailler plus créative et plus audacieuse", souligne Arthur Sadoun, président du directoire de Publicis Groupe.

La crise du Covid-19 a donné un coup de projecteur aux stratégies RH de [fidélisation des talents](#) : 52% des cadres se disent ouverts à de nouvelles opportunités d'embauche, selon une étude Apec, un chiffre qui se hisse à 61% pour les jeunes cadres (moins de 35 ans). Face à l'important turnover (renouvellement de l'emploi) qui se profile et à la raréfaction des talents, comment fidéliser ses perles rares ?

Si le mouvement n'est pas nouveau, "il s'est accentué avec la crise sanitaire, et généralisé à tous les secteurs d'activité", explique Martin Villelongue, directeur général de Michael Page, cabinet de conseil de recrutement des cadres. En cause : l'effet de rattrapage des entreprises qui attendaient de jours meilleurs pour embaucher et la quête de sens au travail, ravivée par le Covid-19.

La flexibilité, levier de rétention essentiel depuis le Covid-19

Premier axe pour éviter la fuite des talents : le respect de l'équilibre entre vie privée et professionnelle des salariés. "Le télétravail généralisé pendant les confinements a accentué le besoin d'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle", souligne **Cyril Zidi**, fondateur de **Career Booster**, spécialiste [du recrutement](#).

Pour s'en assurer, la flexibilité s'avère essentielle. "Les entreprises qui sont passées à un retour systématique au bureau sont exposées à un turnover beaucoup plus important que celles qui sont passées à une organisation hybride", analyse Martin Villelongue. Selon une étude menée en mars dernier par Avaya pour *Challenges*, près de la moitié des Français (49%) veut adopter un modèle de travail hybride, et notamment partager du temps de travail entre le bureau, le domicile et un autre endroit. Une enquête de l'Institut Montaigne montrait quant à elle en juin dernier, que 60% des Français souhaitent que les entreprises permettent l'alternance entre distanciel et présentiel, une fois l'épidémie de Covid-19 terminée.

Un constat confirmé par Amélie Watelet, directrice des Ressources humaines du groupe d'assurances Axa. Pour elle, le travail hybride fait partie des principaux leviers de rétention de ses collaborateurs. Si 60% des salariés du groupe

pratiquaient déjà le télétravail avant la crise, l'ensemble des salariés y a aujourd'hui droit, à raison de deux jours par semaine en moyenne. "Depuis la rentrée, nous adoptons une approche très pragmatique, au plus près du terrain du télétravail. Il n'y a pas de règle générale, les managers s'adaptent en fonction des besoins des collaborateurs", note Amélie Watelet.

Rendre les salariés autonomes

Dans le sillage du travail hybride, le management assoupli tient son rôle dans la fidélisation. "La manière de diriger ses équipes s'est libérée", décrypte Martin Villelongue. À rebours d'une gestion verticale, le spécialiste du recrutement prône un management plus horizontal, qui favorise l'autonomie et la prise de décision. Dans un sondage OpinionWay pour Elevo sur l'ennui au travail publié début décembre, près de 40% des répondants disaient souhaiter que leurs chefs favorisent la prise d'initiative pour les stimuler. Pour faciliter la tâche des managers, les DRH à la manœuvre doivent les équiper de [nouveaux outils](#), notamment numériques ", selon **Cyril Zidi**.

Quête de sens et formation professionnelle

Par ailleurs, la quête de sens, déjà prégnante avant la crise sanitaire, est devenue un moteur de fidélisation. L'an dernier, un sondage Ipsos pour CESI et *les Echos* montrait que 90% des salariés jugeaient essentiel (55%) ou important (35%) que leur entreprise "donne un sens à leur travail". **Cyril Zidi**, de **Career Booster**, préconise donc de mettre en avant la culture d'entreprise. "Le sens, c'est les valeurs. Il faut que les salariés se reconnaissent dans les valeurs de l'entreprise", explique-t-il.

En plus de "l'image de la marque", la qualité de vie au travail (QVT) s'est hissée parmi les principaux axes de rétention. Mettre en place des congés paternité allant jusqu'à 6 mois est une mesure intéressante pour se démarquer, selon **Cyril Zidi**. "La crise a été un révélateur, confirme Amélie Watelet, DRH chez Axa. Les salariés ont ressenti un fort besoin d'accompagnement". En mai dernier, le groupe a ainsi également mis en place une campagne de vaccination contre le Covid-19 dans les locaux.

Pour répondre aux besoins accrus de mobilité des salariés, **la formation continue des collaborateurs est un atout**. Au sein d'Amazon France, des formations régulières ont été mises en place pour garantir aux collaborateurs des perspectives d'évolution. "Une personne peut commencer en étant ingénieur et poursuivre sa carrière sur un poste de commercial, explique Anne-Marie Husser.

Les contours de la rémunération

Enfin, la rémunération joue un rôle dans la fidélisation des collaborateurs. Geoffroy Roux de Bézieux, président du Medef, expliquait mi-novembre sur le plateau de RTL que l'inflation et les difficultés de recrutement devraient conduire "beaucoup d'entreprises" à augmenter les salaires début 2022. "Les entreprises, confrontées au marché de l'emploi, sont obligées de s'aligner et d'augmenter les salaires de manière significative avant que les salariés ne bougent", prévient Martin Villelongue, du cabinet de recrutement Michael Page. Attention toutefois, un salaire fixe élevé n'est pas forcément synonyme de rémunération attractive. "Il faut être compétitif sur l'ensemble des variables du package rémunération comme les bonus, les congés, les RTT", poursuit-il.