

2022 pourrait bien être l'année de la Grande Rétention



2022 pourrait bien être l'année de la Grande Rétention

Après 2021 - l'année de la « Grande Démission », du « Grand Réalignement », ou autrement dit, les départs massifs survenus aux États-Unis - la plupart d'entre nous espèrent que 2022 et les années à venir seront un peu moins chaotiques. Mais l'espoir à lui seul ne suffit pas à façonner un meilleur avenir au travail. La pandémie a fondamentalement changé les priorités et attentes des salariés, et les entreprises doivent s'adapter. Les salariés ne se contentent pas de quitter leur emploi pour un meilleur salaire. Ils partent parce qu'ils ont des opportunités de carrière limitées, ne se sentent pas valorisés et ne bénéficient pas de flexibilité au travail. Ils démissionnent principalement pour améliorer leur qualité de vie.¹



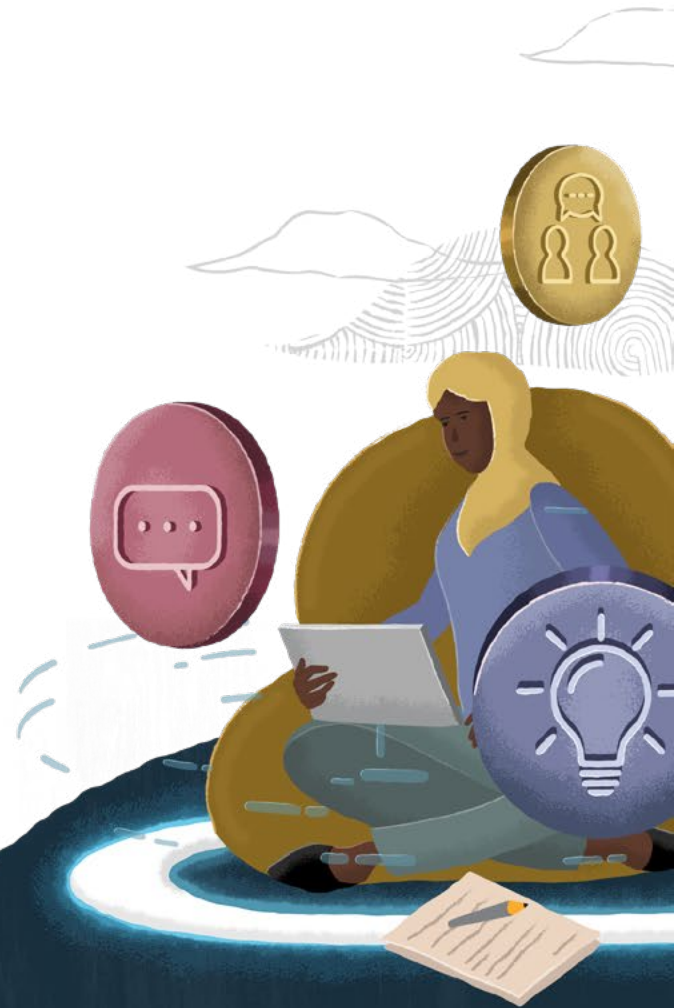
« Je ne pense pas que les salariés démissionnent, je pense qu'ils reconceptualisent la notion du travail. »

-Heather Whiteman,
Docteur, démographe passionné
et Enseignant adjoint

¹ Christine Comaford, « New Research on the Real Cause of the Great Resignation » Forbes, 14 janvier 2022.

Si nous avons appris quelque chose, c'est la valeur que représente les salariés performants. Alors que les entreprises du monde entier évaluent leur passé et leur avenir, l'expérience du salarié prend un rôle central. Les entreprises ne peuvent plus se contenter d'une expérience du salarié moyenne (voire inférieure à la moyenne) et s'attendre à être compétitives sur le marché des talents actuel.

Les entreprises doivent entrer dans l'ère de la Grande Rétention, une période destinée à recentrer leurs efforts et leurs ressources autour de l'expérience du salarié, pour que les travailleurs se sentent valorisés, appréciés, soutenus et encouragés à rester dans votre entreprise pendant les années à venir.



Ne pas perdre de vue l'essentiel

Depuis le début de l'année 2021, de nombreuses entreprises se sont concentrées sur l'attrition et l'embauche des talents. Mais les responsables RH et les principaux talents savaient qu'à lui seul, le recrutement ne suffirait pas à redresser la situation. Une entreprise ne peut pas toujours se sortir d'une crise par l'embauche. Elle a aussi besoin de donner aux salariés une raison de rester.

La pandémie mondiale a fait des ravages dans les viviers de talents. On estime que 54 millions de femmes dans le monde ont disparu de la main-d'œuvre pendant la pandémie et que beaucoup d'entre elles risquent de ne jamais y retourner.² Aux États-Unis, des millions de baby-boomers ont pris leur retraite de manière anticipée et la plupart ne retourneront pas au travail.³ En outre, les fermetures de frontières ont interrompu l'immigration, ce qui a un impact sur les employeurs aux États-Unis qui comptent sur les travailleurs migrants pour occuper des emplois qualifiés et non qualifiés.

De nombreux pays se heurtent également à une décroissance démographique, avec un nombre plus faible de travailleurs rejoignant la main d'œuvre que ceux la quittant. En Arabie saoudite, au cours des deux derniers trimestres de l'année 2021, l'attrition des salariés a presque doublé par rapport à l'année précédente, et le nombre de citoyens d'Arabie Saoudite quittant leur emploi au troisième trimestre 2021 a augmenté de **95%** par rapport à l'année précédente.⁴ En Inde, les rémunérations inadéquates, le déséquilibre entre vies professionnelle et personnelle ainsi que le burn-out sont les principales raisons pour lesquelles les gens pensent à démissionner, selon un sondage spontané du public participant à la Conférence SHRM India en Décembre 2021.⁵

² Douglas Broom, « This is the UN's plan for a gender-equal recovery », *Forum économique mondial*, 13 octobre 2021.

³ Erica Pandey, « Millions of baby boomers retired early during the pandemic », *Axios*, 29 octobre 2021.

⁴ Nayib Rivera et Johannes Koettl, « Is Saudi Arabia Entering a Great Reshuffle », *Brookings Institution*, 24 janvier 2022.

⁵ Shefali Anand, « India: Retaining Talent Amid the Great Resignation », *SHRM*, 3 février 2022.



La main-d'œuvre mondiale subit un changement historique en présentant aux équipes RH des défis de rétention sans précédent, et cela va demander des changements et des efforts importants pour les surmonter.

Préparez-vous à la Grande Rétention en vous concentrant sur ces trois points et en les améliorant.

- Évolution des salariés et mobilité interne
- Technologie centrée sur le salarié
- Leadership donnant la priorité à l'humain



Évolution des salariés et mobilité interne

En 2021, de nombreux salariés ont quitté leur entreprise pour des emplois aux salaires plus élevés. Il n'y a aucune raison pour que ce phénomène prenne fin. Cependant, la clé de la rétention n'est pas toujours une question d'argent, en particulier pour les salariés qui souhaitent rester à long terme et sont particulièrement performants.

L'étude d'Oracle **AI@Work Global Study de 2021** révèle que **85%** des salariés ne sont pas satisfaits du soutien apporté par l'entreprise pour les accompagner dans leur carrière.⁶ Ce pourcentage est colossal. Selon la même étude, **43%** des salariés seraient même prêts à abandonner une partie de leur salaire s'ils pouvaient obtenir davantage d'opportunités d'évolution de carrière. Cela fait des dizaines d'années qu'on le sait : **les salariés veulent être reconnus et évoluer.**

Aujourd'hui, les gens quittent généralement une entreprise pour une autre qui s'occupera mieux de leurs besoins individuels en tant qu'humains. Chaque salarié est unique, avec des besoins et des défis différents, et il n'y a pas de formule de rétention magique ou de programme qui conviendra à tout le monde. Mais si vous montrez à vos salariés qu'ils sont reconnus et appréciés en les aidant à faire valoir leur valeur au sein de leur carrière grâce à l'apprentissage et à la formation, ils seront plus susceptibles de rester.



⁶ Oracle + Workplace Intelligence, « Back in the Driver's Seat : employees Use Tech to Regain Control, AI@Work : 2021 Global Study », octobre 2021.

« En cherchant à comprendre la motivation profonde des salariés, nous pouvons se connecter à eux à un niveau personnel et cela conduit à de la rétention plutôt qu'à de la démission »

-Heather Whiteman



Pour ce faire, vous pouvez donner à vos salariés les moyens de prendre le contrôle de leur évolution de carrière. Il était un temps où les marchés de carrières internes était inconcevables—les salariés devaient compter sur leurs responsables ou leurs RH pour en savoir plus sur les opportunités internes. Heureusement, la mobilité interne est devenue l'une des stratégies de gestion des talents à connaître une croissance rapide. Les employeurs et les employés l'ont tous deux adoptée à un rythme encore jamais vu par les RH depuis des années.

Les marchés de carrières internes présentent aussi l'avantage d'offrir aux salariés des options. Lorsque les responsables RH parlent de flexibilité, la conversation s'oriente inévitablement sur les modèles de travail à distance et hybrides. Cependant, proposer de la flexibilité est crucial pour les stratégies d'évolution de carrière du salarié, telles que la mobilité interne. Chaque salarié a différents objectifs et ambitions. Les entreprises doivent donner à chaque salarié les ressources, options et visibilité nécessaires à la poursuite de leur évolution de carrière, pour qu'elle corresponde le mieux à leurs besoins et intérêts. Si ce n'est pas le cas, les salariés trouveront une autre entreprise qui le fera.

« Les salariés des entreprises qui offrent une mobilité interne élevée restent presque deux fois plus longtemps que ceux qui sont dans une entreprise qui ne leur propose pas. Les salariés ayant trouvé de nouveaux postes en interne sont trois fois et demie plus susceptibles de devenir fidèles à leur entreprise que ceux qui n'ont pas eu cette opportunité. »



-Mark Lobosco,
Vice-Président des solutions de gestion des talents, LinkedIn⁷



⁷Roy Maurer, « Internal Marketplaces Are the Future of Talent Management », SHRM, 16 avril 2021.


Technologie centrée sur le salarié



Les salariés qui vivent une expérience positive ont plus de chance de rester dans l'entreprise. Si un salarié aime son emploi, son entreprise et sa culture, tout en se sentant apprécié, il est plus susceptible de rester plus longtemps. Cela ne signifie pas que les salariés ne seront pas tentés de postuler à des emplois dans d'autres entreprises offrant un meilleur salaire et d'autres avantages - ou qu'ils ne seront pas recrutés par l'un de vos concurrents. Si les employés se sentent comme un membre parmi tant d'autres dans l'entreprise, il sera encore plus facile pour la compétition de les éloigner de votre entreprise.

Lors de leur intégration, la plupart des entreprises informent très bien les nouveaux salariés des avantages et opportunités qu'ils obtiendront, mais ils oublient de leur donner d'autres raisons, celles en faveur d'un environnement idéal où travailler. Les entreprises doivent se montrer impliqués vis à vis de leurs salariés en répondant à leurs besoins en termes de flexibilité au travail et d'évolution de carrière, des avantages qui font partie intégrante de l'expérience du salarié. Les besoins et souhaits du salariés changent au fur et à mesure que les salariés évoluent dans l'entreprise. Celle-ci devrait s'y adapter pour que les salariés bénéficient toujours d'assez d'avantages pour les accompagner, eux et leurs familles.

S'il peut être difficile de motiver constamment les talents internes, ce n'est pas pour autant impossible. Les technologies utilisées par les entreprises ont un impact majeur sur l'expérience des salariés et leur rétention. Les entreprises disposant de mesures de fidélisation de premier ordre utilisent pleinement la technologie à leur portée pour rendre leur vie et celle de leurs salariés plus simples.



Les responsables RH ont à leur disposition plus de données et d'analyses que la plupart des autres collaborateurs, mais les entreprises exploitent rarement ces outils pour les aider à comprendre comment fidéliser le personnel.

«Il est possible d'exploiter les données et les analyses de manière holistique pour obtenir un profil complet des personnes. Cette démarche permet de prendre en compte la personne dans sa globalité et non sous le seul prisme du travail. »

-Heather Whiteman

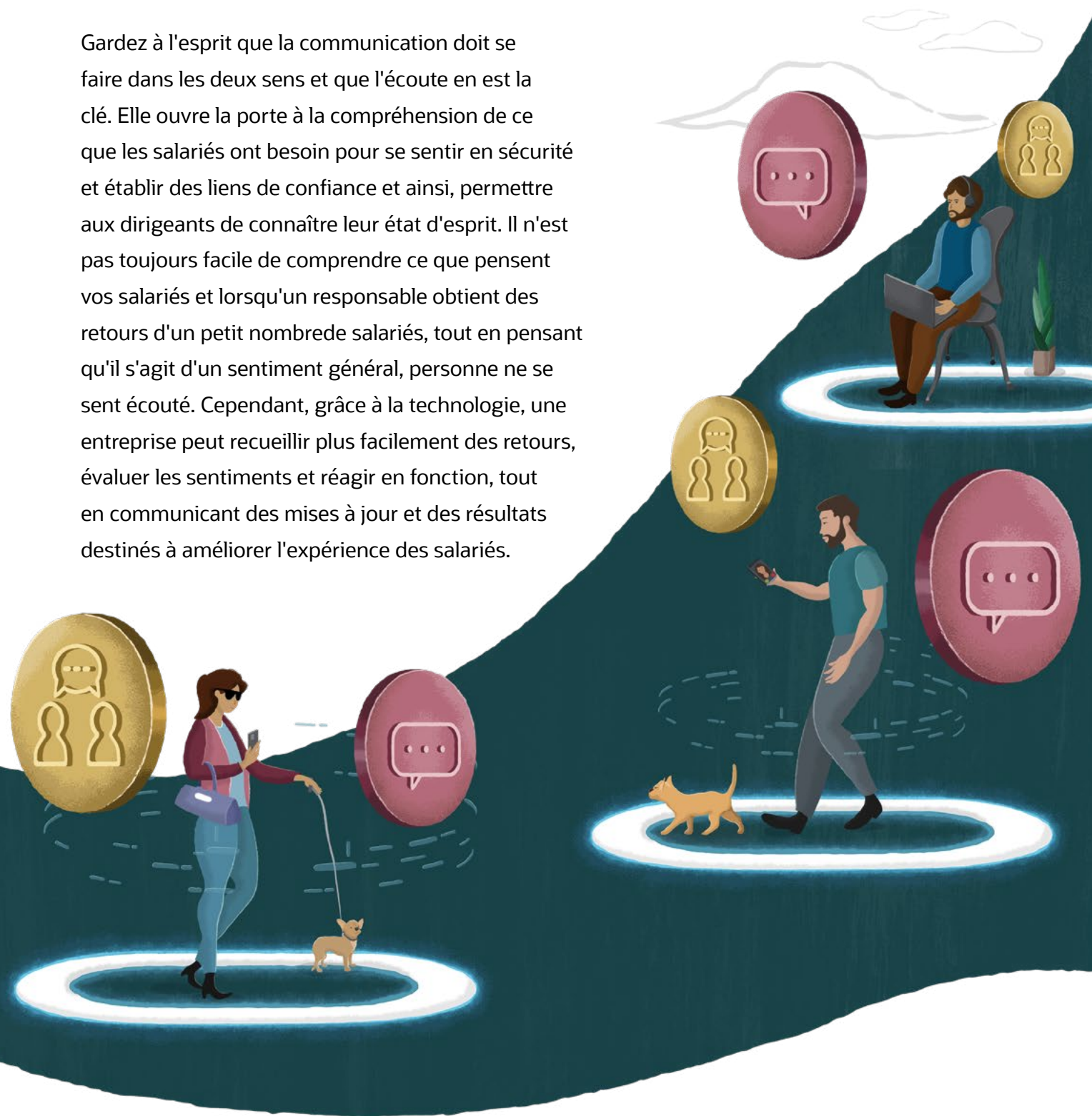


Les outils alimentés par l'IA et intégrés à la technologie HCM principale d'une entreprise peuvent évaluer les sentiments des salariés pour intervenir assez tôt lorsqu'il est nécessaire de les aider à rester productifs et impliqués.

L'utilisation de la technologie pour personnaliser les messages et maintenir un rythme de communication constant et continu n'a jamais été aussi crucial qu'aujourd'hui, en particulier à notre époque où un grand nombre de salariés travaillent à distance ou de manière hybride et peuvent se sentir déconnectés de ce qui se passe dans l'entreprise. Certains responsables RH peuvent avoir l'impression que leurs employés sont fatigués de toute la communication, alors que les salariés en souhaitent plus. Une étude révèle que **90%** des personnes interrogées déclarent vouloir communiquer au moins une fois par semaine avec leur entreprise.⁸

⁸ Ryan Smith, « How CEOs Can Support Employee Mental Health in a Crisis », *Harvard Business Review*, 1er mai 2020.

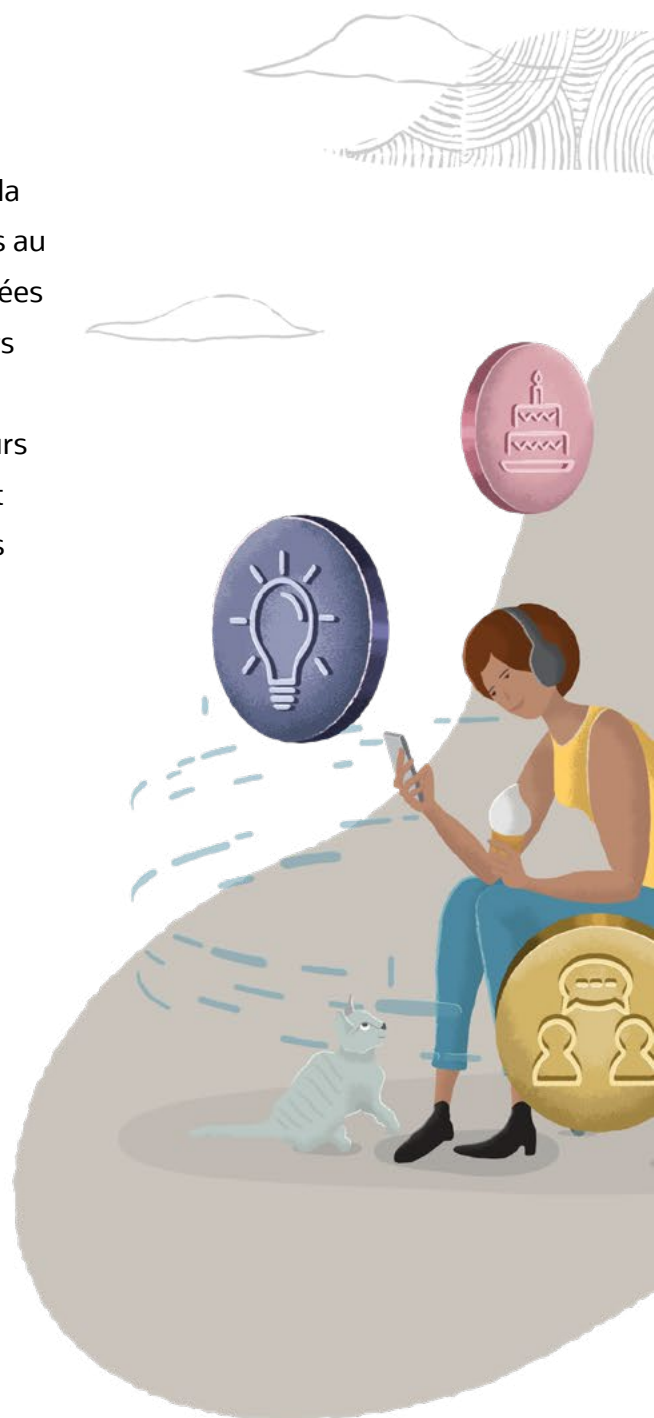
Gardez à l'esprit que la communication doit se faire dans les deux sens et que l'écoute en est la clé. Elle ouvre la porte à la compréhension de ce que les salariés ont besoin pour se sentir en sécurité et établir des liens de confiance et ainsi, permettre aux dirigeants de connaître leur état d'esprit. Il n'est pas toujours facile de comprendre ce que pensent vos salariés et lorsqu'un responsable obtient des retours d'un petit nombre de salariés, tout en pensant qu'il s'agit d'un sentiment général, personne ne se sent écouté. Cependant, grâce à la technologie, une entreprise peut recueillir plus facilement des retours, évaluer les sentiments et réagir en fonction, tout en communiquant des mises à jour et des résultats destinés à améliorer l'expérience des salariés.



Un leadership donnant la priorité à l'humain

La dernière pièce du puzzle de la Grande Rétention peut être la plus difficile à mettre en place pour de nombreux dirigeants. Adopter une approche de leadership donnant la priorité à l'humain est un objectif sur lequel les entreprises au niveau mondial travaillent depuis plus d'une dizaine d'années et qui s'est avéré difficile. La plupart des gens évoluent vers des postes de direction car ils ont certains attributs qui les rendent très performants. Les grands dirigeants aident leurs salariés à obtenir des résultats. Ils stimulent l'innovation et ont une responsabilité élevée. Souvent, les attributs qui les font réussir sont les mêmes que ceux qui poussent leurs salariés à croire que travailler ailleurs pourrait être un meilleur choix.

Lorsqu'une entreprise prête attention aux salariés qui viennent de les rejoindre, elle remarque un intérêt constant pour les responsables qui donnent la priorité à l'humain. Les entreprises attendent toujours des résultats et des responsabilités de la part de leurs salariés, mais la plus grande réussite seraient d'atteindre les objectifs de l'entreprise tout en montrant aux salariés que leurs dirigeants s'occupent d'eux en tant que personne et les considèrent à titre personnel.



Alors que de nombreux travailleurs peinent à retourner au bureau, même à temps partiel, les dirigeants doivent se montrer empathiques et comprendre l'anxiété de chaque salarié à l'idée d'un retour au bureau, qui sera différente selon la situation personnelle de chacun. Certains employés sont frileux à l'idée de retourner au travail. Ils ont des inquiétudes à propos de la santé et de la sécurité qu'ils n'avaient pas auparavant et beaucoup doivent désormais s'occuper de leur famille.

Avoir de l'empathie ne signifie pas que les dirigeants doivent tout accepter mais qu'ils tiennent compte de chaque salarié et de sa situation, au cas par cas. Les dirigeants doivent s'assurer que chacun de ses employés peut être à son plus haut niveau de performance, ce qui signifie parfois proposer un traitement différent selon le salarié.

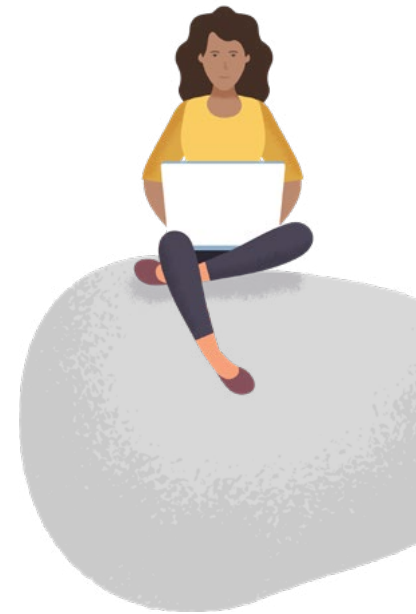


Préparez-vous à la Grande Rétention

Les gens sont moins susceptibles de quitter leurs entreprises lorsqu'ils sont impliqués, ce qui signifie généralement qu'ils ont reçu les outils et le soutien nécessaires pour bien fonctionner ; ils se sentent respectés, appréciés, bien rémunérés et connectés et ils font confiance à leur entreprise et à ses dirigeants.

« Plus nous pouvons exploiter les données et la technologie pour proposer aux salariés une expérience à la hauteur des standards de l'expérience client, plus nous constaterons l'impact positif qu'elle aura sur les employés qui se sentent connectés, qui peuvent évoluer et disposer des outils et ressources nécessaires pour travailler de manière optimale », explique H. Whiteman.

Il n'existe pas de formule magique pour améliorer la rétention des employés, mais avec une proposition gagnante associant épanouissement des salariés et mobilité interne, technologie centrée sur le salarié et leadership donnant la priorité à l'humain, l'année 2022 pourrait se faire connaître dans l'histoire comme l'année de la Grande Rétention.



À propos de l'auteur

Tim Sackett

PDG et auteur de *The Talent Fix*

Tim Sackett, SHRM-SCP, est le président de HRUTech.com, une société leader dans le domaine de l'informatique et de l'ingénierie basée à Lansing, dans le Michigan. Il dispose de plus de 20 ans d'expérience en termes d'acquisition des talents et de RH, travaillant pour les entreprises figurant au classement du Fortune 500, et détient un master en gestion des RH. T. Sackett est un conférencier international très demandé pour animer des thèmes autour du leadership, la technologie RH, l'acquisition des talents et les RH. Il est actuellement membre principal de l'Académie Josh Bersin.

Pour commencer votre transition vers la Grande Rétention, rendez-vous sur oracle.com/hcm.

Nous contacter

Appelez le **+1.800.ORACLE1** ou rendez-vous sur **oracle.com**. En dehors de l'Amérique du Nord, trouvez votre bureau local sur : **oracle.com/contact**.

 blogs.oracle.com/oraclehcm

 facebook.com/OracleCloudHCM

 twitter.com/OracleCloudHCM

Copyright © 2022, Oracle et/ou ses sociétés affiliées. Le présent document est fourni uniquement à titre d'information et son contenu peut être modifié à tout moment sans préavis. Ce document peut contenir des erreurs ; il ne fait l'objet d'aucune garantie ou condition, qu'elle soit exprimée oralement ou jugée implicite en droit, y compris les garanties et conditions implicites de qualité marchande ou d'adéquation à un usage particulier. Nous déclinons expressément toute responsabilité eu égard au présent document, qui ne crée directement ou indirectement aucune obligation contractuelle. Le présent document ne peut être reproduit ou transmis sous quelque forme ou par quelque moyen que ce soit (électronique ou mécanique), quelle qu'en soit la fin, sans notre autorisation écrite préalable. Oracle, Java et MySQL sont des marques déposées d'Oracle Corporation et/ou de ses affiliés. Les autres noms mentionnés peuvent être des marques commerciales associées appartenant à leurs propriétaires respectifs.

