



REDUIRE LE TURNOVER ET ENGAGER LES COLLABORATEURS

commence par le recrutement
et le développement de
leaders performants



Allison Besl, Ph.D.
Paul Glatzhofer



De l'importance des leaders

Bien que beaucoup considèrent difficile de diminuer les départs involontaires, il existe des moyens très clairs pour comprendre leur impact sur votre organisation et ce qui peut être fait pour les réduire. Les organisations qui ont "résolu" ce problème se sont différenciées des autres entreprises de trois façons et elles se centrent toutes sur un leadership efficace.

1. Recruter des leaders performants qui se focalisent sur le développement de leurs collaborateurs
2. Développer les leaders afin qu'ils continuent à inspirer et à challenger leurs équipes
3. Identifier les leviers de motivation et mettre en place des stratégies visant la réduction des départs non souhaités.

Comme nous le savons tous, il existe de nombreuses raisons qui conduisent au départ d'un collaborateur. Et une partie de ces départs peuvent être considérés comme de "bons départs" (par ex., se séparer de collaborateurs peu performants). Cependant, quand nous nous intéressons aux départs non souhaités, il existe une raison commune sous-jacente aux départs des collaborateurs et elle est directement liée à leur relation managériale et aux autres leaders de l'entreprise.

Impact financier du turnover

L'analyse expliquant pourquoi l'impact financier du turnover est important et coûteux a été bien documentée. Le taux de départ peut être un point sensible pour les organisations de tous les secteurs. La raison est que la perte de collaborateurs (particulièrement ceux qui sont qualifiés ou sont des leaders performants) est associée à des coûts dévastateurs pour les organisations. Il existe des coûts tangibles et évidents associés au turnover, comme les coûts liés à la fin de contrat et au remplacement (par ex., le temps des RH, le temps de formation, d'intégration, les pertes de productivité). En plus de ces coûts évidents, il existe des coûts moins palpables souvent moins concrets ou moins faciles à calculer. Il faut y inclure notamment le stress supplémentaire pour les collaborateurs restants, la perturbation dans le travail d'équipe et les pertes potentielles de chiffre d'affaires ou de clients.



Au total, il faut estimer le coût total d'un départ entre 1,5 et 2,5 fois le salaire du partant. L'importance du turnover ne se limite pas à l'impact financier d'un collaborateur partant, mais devient un sujet de plus en plus critique dans le contexte de travail actuel. Précisément, alors que le taux de chômage continue de diminuer, les options alternatives d'emploi sont plus nombreuses pour les employés. De plus, alors que la technologie continue à progresser, accéder à ces alternatives devient toujours plus facile.

L'impact du leadership sur les départs

Nous savons que le turnover est un problème pour de nombreuses entreprises. L'impact des managers sur ce sujet est souvent sous-estimé, dans la mesure où le leadership n'est qu'un petit facteur parmi le nombre infini de facteurs pouvant conduire au départ d'un collaborateur. Toutefois, un certain nombre d'études ont été menées sur le rôle que jouent les dirigeants dans la décision de leurs employés de quitter l'entreprise, et les résultats sont prometteurs. Une étude récente menée par Talogy a montré que l'humilité des leaders a un impact sur les décisions de départ des collaborateurs. Plus précisément, nous avons mis en avant que les employés ayant le plus fort niveau d'engagement étaient moins susceptibles de partir quand ils travaillaient pour un "patron humble". Parallèlement, pour les employés travaillant pour un leader manquant d'humilité, il n'y a pas de relation entre engagement et volonté de rester. En d'autres termes, avoir des collaborateurs engagés n'est efficace pour réduire le turnover que lorsqu'ils travaillent pour quelqu'un de modeste.

De plus, d'autres chercheurs ont montré que le niveau de soutien exprimé par les leaders à l'attention de leurs collaborateurs peut aussi contribuer à une baisse des départs. Par exemple, une étude montre que plus les collaborateurs perçoivent le soutien de leur responsable, moins ils ont tendance à envisager le départ (Maertz, Griffeth, Campbell & Allen, 2007). Cela enrichit les enseignements d'une autre étude qui montrait que plus les leaders se centrent sur la motivation et le développement de leurs collaborateurs, moins ceux-ci sont susceptibles de partir (Tse, Huang & Lam, 2013). Globalement, on peut conclure que les collaborateurs travaillant pour un leader humble, les soutenant et motivant sont les moins susceptibles de quitter leur emploi. En d'autres termes, les grands leaders encouragent les équipes, qui apprécient de travailler pour eux et, en conséquence, ne partent pas.

Les bons leaders favorisent la rétention

Les leaders exceptionnels conservent 3% de top talent de plus que les autres	Le coût moyen du remplacement d'un mauvais recrutement est de : 2,5x le salaire	
	Salaire du collaborateur	Coût net du remplacement
	100 000€	250 000€
	250 000€	625 000€
	500 000€	1 250 000€

Les conclusions d'une recherche que nous avons récemment conduite sur la rétention des collaborateurs n'ont pas été surprenantes. Les leaders qualifiés "d'exceptionnel" ont un niveau de rétention de leurs talents 3% supérieur à leurs collègues. Quand vous pensez au coût moyen pour retenir un talent, quelques points peuvent faire une différence énorme.

Recruter des leaders performants

Nous savons, sur la base de ces recherches, que les leaders peuvent avoir un impact important sur les départs dans les entreprises. Ainsi, une stratégie pour lutter contre les coûts terribles et les conséquences négatives des départs réside dans l'allocation de ressources au recrutement et au développement de leaders performants. Tout le monde dit vouloir recruter les meilleurs leaders. Cependant, toutes les entreprises ne prennent pas le temps et n'utilisent pas une approche qui leur permette de prendre des décisions de recrutement fondées sur des données. Il existe 5 étapes clés à suivre dans le recrutement des talents.

ETAPE 1 - Etudier la fonction

Avant de concevoir un quelconque système de sélection, vous devez identifier les connaissances, compétences et aptitudes nécessaires pour être performant dans le rôle. C'est tout aussi important pour les fonctions d'encadrement. Connaître la dynamique de l'équipe que la personne va encadrer vous aidera à identifier le candidat qui conviendra le mieux.

ETAPE 2 - Concevoir le process

Chaque poste dans l'organisation a besoin d'un process de recrutement, sinon ce sera le chaos ! Je ne plaisante qu'à moitié en disant cela. J'ai vu des candidats de haut niveau s'éloigner de potentiels employeurs car le process de recrutement était désorganisé ou juste trop long. Voici quelques astuces à garder à l'esprit quand vous concevez les différentes étapes du process de recrutement.

- N'incluez des étapes que si elles apportent de la valeur et des éléments à valeur ajoutée au process
- Évaluez les compétences et aptitudes critiques identifiées dans l'étape 1 à plusieurs reprises tout au long du process
- Assurez-vous que toutes les personnes impliquées dans le process (particulièrement les cadres dirigeants et autres membres du CoDir) connaissent le process et leur rôle

ETAPE 3 - Utiliser des outils d'évaluation fiables

Cette étape est simple et la plupart des entreprises ont, à ce stade, fait l'effort d'intégrer des outils d'évaluation dans leur process. Si ce n'est pas votre cas, nous vous encourageons à y penser. Utiliser des outils d'évaluation structurés, en ligne, apporte une énorme valeur à la prédiction d'un comportement futur. Les assessments surpassent et prédisent systématiquement tous les

autres aspects du process de recrutement. Si vous n'avez pas encore d'outils d'évaluation en place, c'est facile à corriger. Votre process d'évaluation doit cibler 5 domaines : (1) les compétences de leadership, (2) l'intelligence émotionnelle, (3) la learning agility, (4) les compétences de réalisation et (5) l'adaptabilité.

ETAPE 4 - Les entretiens basés sur les comportements (même au niveau exécutif)

La première chose que j'entends des dirigeants de haut niveau est qu'ils veulent juste "apprendre à connaître quelqu'un". C'est formidable et ce n'est probablement pas une mauvaise façon d'évaluer l'adéquation culturelle mais néanmoins une très mauvaise façon de guider un entretien. Les recherches montrent que les entretiens non structurés sont deux à trois fois moins fiables qu'un process structuré. La structure est la seule façon de vous garantir d'obtenir des informations fiables. C'est sans doute encore plus important quand il s'agit de dirigeants de haut niveau car ils peuvent avoir un impact plus important sur l'organisation dans son ensemble.

ETAPE 5 - Mesurer l'adéquation des motivations

Fréquemment, les organisations ratent cette étape de mesure de l'adéquation des motivations (ou l'adéquation à l'emploi) dans le cadre du process de recrutement. Il s'agit de s'assurer que ce que le candidat aime et déteste est en ligne avec l'organisation et ses valeurs. Malgré l'importance de cette étape, beaucoup d'entreprises ne le mesurent pas suffisamment dans le cadre du process.



Développer les leaders

Si vous avez recruté des leaders performants, cela rend certainement le développement plus simple. Toutefois, se limiter à recruter les bonnes personnes ne suffit pas. Même des leaders performants ont besoin d'apprendre et de se développer dans leurs rôles. Pas seulement parce qu'ils ont besoin de progresser pour accompagner l'activité, mais aussi pour les garder engagés et qu'eux mêmes ne partent pas.

Ces leaders ont besoin de comprendre comment ils ont un impact sur l'entreprise, leurs équipes respectives, leur engagement et leur fidélisation. La prise de conscience est la première étape du changement comportemental. Une fois que les leaders ont développé cette prise de conscience, l'attention se porte sur le développement. La gestion de la performance et [l'approche du développement](#) ont changé de manière drastique au cours des 30 dernières années et continuent à évoluer. Il y a quelques éléments importants à prendre en compte.

1. Concevez une stratégie ou une vision du développement de vos leaders.
2. Créez ou achetez des outils pour aider vos leaders à se [développer](#)
3. Proposez des opportunités de développement ou de formation au quotidien
4. Créez une culture du feedback et assurez un mécanisme de [feedback](#) en temps réel

Ces quatre étapes importantes sont plus simples à énoncer qu'à mettre en œuvre. Quoi qu'il en soit, se focaliser sur le développement, et même engager certains frais pour s'assurer de son efficacité, vous apportera des bénéfices autant parce que cela est lié à la performance des collaborateurs/leaders, que parce que cela limite les départs. Il a été démontré que la simple mise en place de programme de Hauts Potentiels augmente la fidélisation des talents.

Recruter et développer vos top talents est un bon début pour réduire les départs involontaires. Rien que cela aura un impact énorme sur la performance de l'organisation, l'engagement et le turnover, sans toutefois les empêcher totalement. La clé de ce casse-tête est dans la recherche de ce qui conduit réellement aux départs et pas se limiter à des hypothèses, afin d'en finir avec certaines idées préconçues au sujet des départs involontaires.

Les idées préconçues sur les raisons du turnover

Il y a deux principales idées préconçues autour du turnover.

1. Les entreprises se focalisent sur les niveaux débutants pour aider à la réduction du turnover
2. Les organisations pensent que la simple augmentation des salaires va aider

C'est intéressant quand nous commençons nos partenariats avec des entreprises dont les objectifs déclarés incluent la baisse du turnover. La plupart du temps, les méthodes qu'ils utilisent pour réduire le taux de départ se concentrent seulement sur la population "employés" et comment ils pourraient faire en sorte de trouver de meilleurs candidats, moins susceptibles de partir. Souvent l'entreprise et les équipes RH voient dans le "vivier de mauvais candidats" la cause des départs. Plutôt que de se focaliser sur le recrutement des collaborateurs, il serait important d'essayer de changer les choses par le biais du développement des superviseurs, managers, leaders pour être plus efficaces.

Conclusions

La leçon la plus importante à retenir est que si vous ne savez pas ce qui conduit aux départs dans votre entreprise, il est inutile que vous consacriez du temps, de l'argent et des ressources pour essayer d'y faire face. Sélectionner et développer vos leaders, tout en étudiant les causes réelles des départs, aura un impact majeur sur le turnover dans votre organisation. La prochaine fois que vous ferez face à un problème de turnover, n'oubliez pas les personnes qui ont le plus d'impact sur cette situation - vos leaders. Au minimum, assurez-vous de consacrer autant d'effort à la sélection de vos superviseurs/managers/leaders que vous le faites pour les volumes plus importants (et ayant plus de départs) des "employés"

