

Il sera de plus en plus difficile, en fonction de l'évolution démographique, de recruter les talents et de les retenir dans les entreprises. Les patrons devront faire preuve de savoir-faire.

Séduire les meilleurs talents

Les talents et le capital humain sont la base même de l'entreprise. Marcel Lucien Goldschmid, formateur et coach en entreprise et responsable de formation en psychologie du management, est parfaitement convaincu qu'il sera de plus en plus difficile d'attirer et de garder les meilleurs talents, tant la concurrence au niveau mondial promet d'être vive ces prochaines années.

«Nombreux sont les cadres qui considèrent ce défi comme leur principale préoccupation. La pyramide des âges tend à s'inverser et le marché du travail à s'assécher. Les patrons auront beau aller recruter en Pologne, en Inde ou plus loin encore: ces pays-là commencent aussi à se plaindre du manque de personnel qualifié... C'est un phénomène global!» s'exclame-t-il, afin de rendre attentif au soin à donner à toute campagne de recrutement et à la fidélisation des talents.

Les patrons suisses sont, semble-t-il, encore trop traditionalistes et les structures trop rigides. «Le personnel aspire de plus en plus à pouvoir harmoniser vie professionnelle et vie familiale. Il faut absolument flexibiliser davantage les horaires et explorer de nouvelles pistes pour notamment permettre à un plus grand nombre de femmes de travailler. La Suisse accuse du retard à cet égard, alors qu'elle détient un réservoir extraordinaire de femmes très bien formées et motivées à travailler. Il faut les y encourager par des solutions de crèches et d'école continue pour les enfants et par un partage du travail mieux réfléchi, sans compter les questions épineuses de l'égalité des salaires et des possibilités de progression», poursuit-il.

Un dynamisme attractif

L'image de l'entreprise est essentielle pour réussir le recrutement. «Dynamisme, souplesse, ouverture, perspectives de développement et de formation, aspects relationnels... sont des critères décisifs auxquels les candidats attribuent beaucoup d'importance. Et même plus qu'au salaire, pour autant bien sûr que ce dernier soit correct



Professeur Marcel Lucien Goldschmid:
«Attirer les meilleurs talents et savoir les garder, le défi est de taille...
Mais cela s'apprend!»

par rapport à la branche», relève M. L. Goldschmid.

Il fait aussi remarquer que si les PME n'ont pas les mêmes moyens pour recruter, comparaison faite avec les grandes entreprises, elles ont en revanche des atouts majeurs en matière relationnelle: contacts plus personnalisés, meilleures possibilités de se faire entendre de la hiérarchie, etc. Cela joue en leur faveur. Les jeunes sont en effet exi-

«Il faut vendre l'entreprise et pas seulement décrire le poste à repourvoir».

geants et conscients de leur pouvoir, car ils savent que les talents sont recherchés.

En outre, dit le professeur Goldschmid, «les annonces de recrutement doivent sortir des chemins battus pour mieux séduire. Il faut vendre l'entreprise et pas seulement décrire le poste à pourvoir: introduire du visuel, de la vidéo, des profils de collaborateurs, de manière à ce que les candidats potentiels aient l'impression d'être

invités à entrer dans l'entreprise, à dialoguer et – pourquoi pas – leur offrir un support en vue d'améliorer leur candidature. Ils se sentiront d'emblée valorisés! Si une charte est présentée, elle doit être concrète, précise, vivante et nourrie d'exemples.»

«L'entretien d'embauche doit servir à 80% à écouter le candidat pour bien le connaître, ensuite à lui présenter l'entreprise, l'objectif principal étant de déterminer s'il y a correspondance entre le profil et la motivation du candidat et le poste. L'intégration du nouveau collaborateur doit mobiliser les énergies et lui donner l'impression qu'il est attendu, accueilli et conduit à être rapidement opérationnel. Et, finalement, la fidélisation passe par le même besoin d'être «coaché», de pouvoir progresser et de rester employable. Cela est très important en cette période de changements permanents!»

Davantage se parler

Transparence sur la stratégie de l'entreprise et communication requièrent le même soin. M. L. Goldschmid: «C'est une bataille difficile. Une avalanche d'informations sur papier ou par courriel ne donne pas de bons résultats. Mieux vaut privilégier le face à

face interactif. En outre, il faut parler du plan d'évolution à intervalles serrés, il est désuet d'attendre l'évaluation annuelle. Sans oublier d'exprimer sa reconnaissance face aux progrès et aux tâches bien menées. Qui pourrait prétendre ne pas avoir besoin d'être de temps à autre félicité, lorsqu'il le mérite? Et ne pas omettre de se soucier de l'excès de stress qui pourrait démotiver.»

Bref, conclut-il, «la direction doit exiger des cadres qu'ils soignent le relationnel et l'aspect plaisir au travail, car la fidélité en dépend! Ce n'est pas une affaire philanthropique: c'est essentiel pour rendre les entreprises plus performantes, plus productives et plus concurrentielles.»

■ Pierrette Weissbrodt

Journées de formation 2008 au Musée Olympique de Lausanne

Le professeur, consultant et coach Marcel Lucien Goldschmid animera à Lausanne, de mai à octobre, dix modules d'une journée en psychologie du management comprenant des exposés, des exercices individuels et en groupe, des jeux de rôle et des discussions. Une documentation complète et une attestation seront remises à chaque participant.

Pour chaque module, les rencontres auront lieu le mardi, de 9 h. à 17h., au Musée Olympique. Délai d'inscription: au plus tard trois semaines avant la date fixée. Attention, le nombre de places est limité.

Coût: 585 francs par module (dégressif à partir de trois ou six modules).

Le professeur Goldschmid conduira également des journées de formation sur le thème «Comment réussir sa vie professionnelle et personnelle», en différents lieux de Suisse romande. Coût: 485 francs.

Programmes sur www.management-training-coaching.ch.

Renseignements et inscriptions: marcel.goldschmid@bluewin.ch