

Faut-il retenir un collaborateur qui s'en va ?

En annonçant son départ, ce bon élément vous prend à la gorge. Mais avant de tenter de le dissuader, il faut sonder sa motivation... et la vôtre.

C'est la loi de Murphy, dite de l'emmerdement maximal. Lorsqu'un collaborateur annonce sa démission, c'est en général pile au moment où le carnet de commandes explose, ou bien en période de sous-effectif. Réagir avec discernement alors qu'on est sous pression n'est jamais simple : faut-il se résigner ou tenter de le convaincre de rester ? Et, dans ce cas, quels arguments choisir ? Avant de prendre une décision et au cours d'une éventuelle négociation, vous ne devez éluder aucune des questions suivantes.

Attend-il mieux ou plus ?

D'abord, demandez vous dans quel état d'esprit est votre collaborateur. Sa décision peut être motivée par une envie – faire autre chose, évoluer professionnellement... – ou bien guidée par le ressentiment et la volonté de revendiquer. Dans le premier cas, le candidat au départ s'inscrit dans une démarche positive : certes, il exprime le souhait d'aller voir ailleurs, mais au moins réagit-il de manière constructive, en manifestant un désir d'aller de l'avant. C'est, par excellence, le genre de tempérament que vous avez intérêt à retenir. Seconde hypothèse :

le collaborateur n'a que des exigences : il n'attend pas mieux, mais plus. Augmentation, primes, avantages en nature... Sa démarche comme son discours révèlent une personnalité centrée sur elle-même. A priori, vous pouvez envisager de lui rendre sa liberté.

Son apport est-il crucial ?

Pour affiner ces éléments, vous devez déterminer ce que ce collaborateur apporte à l'entreprise. Autrement dit : quels sont ses résultats ? Comment s'est-il comporté avec ses collègues ? Est-il vraiment un élément précieux ? A ce stade, il s'agit d'arbitrer entre trois paramètres : les bénéfices que vous tirez de sa présence, la perte que représenterait son départ et les moyens dont vous disposez pour le retenir.

A-t-il mûri son projet ?

Vous devez savoir jusqu'à quel point il a poussé sa démarche. Se contente-t-il de manifester des signes de lassitude, voire d'exprimer ouvertement son mécontentement, mais sans agir pour autant ? Dans ce cas, il ne devrait pas être trop difficile de le garder. En revanche, s'il a sollicité un rendez-vous pour vous parler de son projet et surtout s'il a déjà signé ailleurs, les efforts à fournir pour

le convaincre seront sans commune mesure. Mais quelle que soit la maturité de sa décision, sachez que tout candidat au départ a déjà un pied dehors. Si vous décidez de vous battre pour le garder, réagir avec célérité augmentera vos chances.

Que cache sa décision ?

La première tentation du manager pressé est évidemment de sortir le carnet de chèques. Solution d'urgence, mais aussi de facilité. Elle peut fonctionner si le montant du salaire est la seule chose qui coïncide. Si, en revanche, le problème se situe ailleurs, elle ne fera que retarder l'échéance. La plupart du temps, un collaborateur qui réclame une augmentation a en réalité d'autres attentes. Et ce sont ces autres attentes qu'il faut réussir à définir avec lui.

Au cours d'un entretien, identifiez ensemble les raisons qui l'incitent à partir. Laissez-le vous les expliquer lui-même. Vous lui montrerez ainsi que vous êtes prêt à l'écouter et non à le blâmer. Posez-lui des questions directes : « Qu'est-ce qui te déçoit dans ta situation actuelle ? », « Que s'est-il passé pour que tu veuilles nous quitter ? », « Qu'est-ce qui pourrait te donner envie de continuer avec nous ? » Une fois que vous

aurez cerné ses motivations réelles, vous pourrez actionner les leviers appropriés.

A-t-il la bougeotte ?

Certains salariés n'imaginent pas rester plus de cinq ans avec le même employeur. Si c'est le cas de votre collaborateur, proposez-lui un véritable changement, en fixant des échéances. S'il a un problème relationnel avec son manager direct, offrez-lui d'intégrer un autre départe-



Un cadre sur le départ est un cadre qui a besoin d'espace. Pour le garder, ouvrez-lui de nouvelles perspectives.

Employeurs-salariés : le grand écart

Près d'un salarié sur deux envisage de changer de poste dans les prochains mois, révèle une enquête de Robert Half International. Si 64% des candidats au départ seraient prêts à accepter une contre-offre de leur employeur, les solutions envisagées par les entreprises ne sont pas toujours à la hauteur de leurs attentes. Alors qu'elles proposent en priorité des horaires flexibles (29%), des formations (22%) ou une meilleure gestion des carrières (19%), les salariés attendent des augmentations (63%) et des bonus (30%).

ment. Et s'il exprime de forts besoins d'autonomie, tâchez d'y répondre, quitte à créer un poste, à développer une activité, voire à ouvrir une filiale.

Autre option : il souhaite prendre du galon. A vous, dans ce cas, de lui tracer des perspectives : «Paul part à la retraite

dans deux ans. Je sais que tu as les capacités pour lui succéder. Nous allons faire en sorte que tu en aies les compétences.»

Que pouvez-vous lui offrir ?

Si la flexibilité est la principale qualité à déployer dans ce type de négociation, vous devez aussi rester crédible. Pour qu'il n'ait

pas l'impression que vous n'avez que des mesures «pansements» à lui offrir, établissez avec lui une véritable feuille de route, un calendrier précis pour lui donner une vision claire de ce qu'il sera, aura et fera dans les deux ou trois années à venir. Cette stratégie, qui a prouvé son efficacité à maintes reprises, est bien sûr plus facile à adopter dans une grande entreprise que dans une PME, où les scénarios d'évolution sont a priori plus limités.

Devez-vous parler d'argent ?

Même si elle n'est pas au cœur du débat, vous ne sauriez faire l'impasse sur la question financière. Tout d'abord parce que l'argent reste le nerf de la guerre des talents (lire l'encadré). Ensuite, parce qu'il est, en règle générale, impossible de parler d'évolution de carrière sans évoquer le salaire. Mais abordez la discussion en insistant sur le «pourquoi» et le «comment» plutôt que sur le «combien» : «Pourquoi ta rémunération ne te satisfait-elle pas?», «En quoi considères-tu qu'elle ne récompense pas assez ton engagement?», «Sur quels leviers souhaites-tu que j'agisse?»

Quel montant proposer ?

Si un autre employeur lui offre 500 euros de plus, il n'est pas forcément utile que vous vous aligniez sur lui, même si vous avez le pouvoir de débloquer une telle somme. Le simple fait de montrer que vous êtes prêt à consentir un effort financier peut suffire, a fortiori si votre démarche est constructive et réfléchie : «Je n'ai pas les moyens de te donner immédiatement 500 euros de plus. Mais je peux te promettre que tu seras augmenté de 300 euros dans six mois et de 500 dans deux ans et demi, quand tu auras acquis les compétences nécessaires au nouveau poste qui va s'ouvrir.» Attention cependant à ne pas promettre davantage que



Par Claude Desbordes
Directeur associé du cabinet de conseil Amplitude

vous ne pouvez tenir, sous peine de vous attirer des rancœurs durables et méritées.

Faut-il solliciter votre n+1 ?

Il est possible qu'en dépit de tous vos efforts vous ne parveniez pas à convaincre votre collaborateur. Si le jeu en vaut la chandelle, demandez à votre n+1 de prendre le relais. Il aura sans doute davantage de recul, une vision plus globale de l'entreprise et de ses opportunités, ainsi que des moyens d'action supérieurs. Attention : ce jeu de relais ne doit pas s'éterniser. Le premier signe d'enlèvement sera perçu par le collaborateur comme une incapacité du management à se décider et risque de le convaincre définitivement du bien-fondé de son départ.

S'il décide malgré tout de partir, prenez acte de son choix au cours d'un entretien : expliquez lui que vous respectez sa décision et manifestez votre désir de garder le contact. Il arrive souvent que des salariés déçus demandent après quelques mois à réintégrer leur ancienne entreprise. ■ Propos recueillis

par Muriel Jaouën