

La gestion des talents : une approche de plus en plus stratégique

Par Sandrine ROUX, Group General Secretary et Patrizia FRATINI, Group Head of HR, Banque Havilland

Les banques n'échappent pas à la concurrence des talents sur les marchés luxembourgeois et européens. Cette concurrence accrue s'exerce aujourd'hui sur tout type de fonction et d'ancienneté, entraînant une inflation des salaires.

Cette tendance, combinée à d'autres facteurs, crée une inquiétude quant à la compétitivité des entreprises et du pays, comme l'a récemment souligné la Chambre de Commerce Luxembourgeoise. Que peuvent faire nos entreprises au niveau micro-économique pour rester attractives ?

La valorisation des managers

La gestion des talents commence par la formation et la valorisation des managers. Nous constatons en effet que leur rôle est encore plus important dans un environnement de travail à distance ou hybride. Au cours de la pandémie, nous avons noté que certains collaborateurs étaient naturellement de très bons managers, maîtrisant les nouveaux modes de communication et trouvant un bon équilibre entre confiance et contrôle. Nous déployons pour nos managers un programme de formation pour leur permettre de développer leurs capacités à détecter les besoins de leurs équipes et à favoriser la culture du feedback constructif. Par ce biais, nous pouvons limiter l'attrition, et inciter les managers et les dirigeants à adopter des comportements qui fidéliseront nos employés en les valorisant et en améliorant leur « expérience collaborateur ».

L'analyse des raisons des départs

Quand on parle d'expérience collaborateur, on a plutôt tendance à penser *Onboarding* et programme de fidélisation des salariés que *Offboarding*. Pourtant, la gestion et la rétention des talents passent nécessairement par de bonnes pratiques qui regroupent tous les processus mis en place par une entreprise pour gérer et faciliter le départ de l'un de ses salariés, que ce dé-

part soit volontaire ou contraint. Un employeur ne comprend pas toujours les raisons réelles d'un départ. Alors que l'employeur pense souvent qu'un départ est imputable à une proposition attractive que l'employé n'a pas pu refuser, le salarié part le plus souvent par manque de reconnaissance ou par manque de visibilité quant à son évolution de carrière. Oui, l'inflation des salaires existe, et il arrive que les employés obtiennent une augmentation de salaire importante en acceptant un nouvel emploi.

Encourager le partant à remplir un questionnaire de sortie, le rencontrer, pour non seulement connaître le ressenti de celui qui a vécu l'*Offboarding*, mais aussi celui de ses collègues, permettra d'informer au mieux le Comité de Direction sur la raison des départs. Un plan d'action pourra alors être mis en place.

Le développement d'une marque employeur

L'attraction et la fidélisation des talents passent également nécessairement par le renforcement d'une marque employeur. Pour ce faire, nos ressources humaines travaillent en collaboration avec nos équipes marketing pour élaborer une communication claire et cohérente. Au-delà, nous soignons la manière d'entrer en relation avec les candidats, de créer du lien et d'entretenir une certaine proximité avec les talents présents dans la communauté qui grandit et qui évolue. Par la

suite, la Banque doit confirmer la description de ses atouts en interne dans l'environnement de travail, la relation avec les collaborateurs, et l'approche managériale. Il s'agit d'être attentif aux commentaires de notre communauté, que ce soit au travers des commentaires reçus via les réseaux ou également ceux de candidats approchés pour un poste.

Les processus de recrutement

Les ressources humaines doivent pourvoir un nombre croissant de postes vacants, dans ce contexte de guerre des talents. Là aussi, nous pensons que l'entreprise doit se remettre en cause et adapter ses processus. Adopter ces changements à nos pratiques de recrutement, notamment en examinant la manière dont les managers abordent fondamentalement les entretiens, permet d'avoir l'humilité de la remise en cause et de l'amélioration continue. Le fait de revoir la formulation d'une description de poste, par exemple, permettra d'obtenir plus de candidatures ; c'est pourquoi les Ressources Humaines ont ainsi un rôle de conseil auprès du management quant à la forme et au fond du recrutement.

Choisir la meilleure personne à mettre en face du candidat est un élément important afin d'assurer la diversité des profils recrutés au sein d'une équipe.

Enfin, les entreprises disposées à embaucher des salariés moins expérimentés, mais motivés et désireux de faire évoluer leur carrière, y compris lors d'une réorientation professionnelle, peuvent attirer de bons candidats sur le marché actuel. Cette approche collective, depuis l'élaboration du poste jusqu'à l'intégration du collaborateur, permet de s'assurer que le choix mutuel entre le collaborateur et la banque est le bon.

La mise en place d'un *Mentoring Program* en interne permettra également de s'assurer que l'intégration du nouveau salarié correspond à ses attentes et à celles de son manager.

La fidélisation des collaborateurs

La fidélisation est l'une des composantes essentielles de la rétention des talents. La cooptation, les enquêtes

internes, la formation individuelle ou collective que ce soit technique, comportementale ou linguistique - viennent compléter un dispositif d'actions comme notre programme RSE, où chacun peut s'investir humainement et donc associer ses valeurs à celles de l'entreprise. Par ailleurs, plutôt que de se comparer à la concurrence, notre Banque a fait sur le choix de se concentrer sur son *Inner Game* (Jeu Intérieur), concept créé dans les années 1970 par Tim Gallwey, le père du Coaching moderne. Le « jeu intérieur » est notamment fondé sur le principe selon lequel une personne améliore ses performances si elle reçoit un feedback sans jugement de valeur par rapport à sa personne.

En d'autres termes, il s'agit d'évaluer son travail tout en permettant au salarié de se développer personnellement. Cela constitue, sans aucun doute, une des clés du succès du management de talents. En suivant notre logique de l'*Inner Game*, nos managers sont évalués en fin d'année sur leur capacité à manager. Cet objectif a été intégré dans une composante RSE de nos formulaires d'évaluation.

L'évolution du rôle des ressources humaines

La fonction Ressources Humaines a été très exposée depuis la crise de la COVID. Le conseil d'administration et le management sont de plus en plus conscients que la DRH joue un rôle stratégique, ce qui signifie aussi que l'on attend davantage de la fonction. Les Ressources Humaines, en tant qu'acteurs essentiels au sein du management, doivent notamment adapter la fréquence et la pertinence de leur reporting.

Depuis les théoriciens de l'école des ressources humaines Mayo et Maslow, la fonction Ressources Humaines ne cesse de s'enrichir et de diversifier son champ d'activité. Nul doute que le rôle de la DRH va continuer à être renforcé au cours des prochaines années du fait de l'évolution des formes de travail, de l'accroissement de la digitalisation, et de l'impact de l'intelligence artificielle.

Pour autant, les aspects humains et culturels ne seront pas négligés, et plus que jamais, les ressources humaines devront être à l'écoute et faciliter le maintien du lien social entre les collaborateurs. Ce que le métier demande aujourd'hui - en plus de ces qualités - c'est de savoir comment utiliser les données chiffrées - c'est de savoir comment utiliser les données chiffrées de l'employeur et de saisir l'impact de l'évolution des compétences des employés sur la performance de l'entreprise.

Luxembourg Official Top150:

Celebrating the True Heroes of Luxembourg's Economy

In a highly competitive economy like Luxembourg's, it is sometimes not enough for firms simply to be successful in their own spheres. Luxembourg Official Top150 awards identify the Duchy's leading companies with a data-driven method. It delivers independent recognition and accolades that promote business excellence and facilitate the choices of the most respected business partners.

Could you introduce the Luxembourg Official Top150 in a few words?

The Luxembourg Official Top150 were instituted to reward the 150 Luxembourg companies that are making an outstanding contribution to the economic development of Luxembourg. The awards are unique insofar as they seek to create an independent and unbiased selection that is



not influenced by sponsors. This differentiates them from conventional business rankings and awards. The awards are

based on objective criteria. These include tangible measurements such as the number of employees working in the compa-

nies and their profit performance based on www.LBR.lu balance sheets. The awards disregard any attempt to rank the companies - they are recognized in their own rights and listed in alphabetical order. A strong focus is made on private companies, rather than the state-owned institutions created to support their efforts.

What can we learn from this Luxembourg Official Top150?

The companies are nominated in 15 categories with ten winning companies per category. The categories represent a broad cross-section of sectors, from banking, mancos, tech, industry, real estate etc. This year, a new start-up category will be created. The Luxembourg Official Top150 create an opportunity to discover little-known and discreet companies that contribute to Luxembourg's economic development. The awards will also recognize large firms for their contribution such as Groupe CFL, which boasts nearly 4,790 employees, and Amazon with 4,570 em-

ployees (source: Statec, July 2023). The awards have an important long-term ambition to become the reference that accurately and objectively rewards companies that participate in the economic development of Luxembourg.

Where is the event?

The Luxembourg Official Top150 awards winners will be announced at 6 pm on Thursday, 9th November, at Cercle Municipal. There will be a panel discussion including 4 experts about "The Future of Finance": Javier Paz (Forbes New York), Coralie Billmann (3SMoney), Olaf Kordes (Luxupart) and Dr Christine Theodorovics (Baloise) moderated by Jim Kent. This will be followed by the Luxembourg Official Top150 Award ceremony which aims to be highly insightful. Jim Kent will invite 8 business titans on stage. All winners will collect their award and visit the photo studio during the walking dinner.

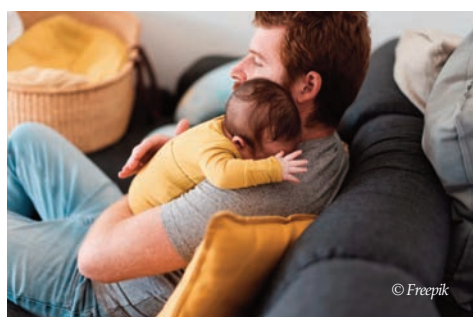
More info: <http://www.luxembourgofficial.com/>

Un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle

La Chambre des députés a voté le 11 juillet le projet de loi 8017 qui apporte des changements majeurs au dispositif du congé de paternité. Ce congé extraordinaire de dix jours après la naissance d'un enfant peut dorénavant également être pris par les travailleurs indépendants.

De même, la nouvelle loi prévoit également des changements pour les couples de même sexe. Jusqu'à présent, les couples de même sexe ne pouvaient profiter de ce congé qu'en cas d'adoption d'un enfant.

Dorénavant, la personne reconnue comme second parent de naissance selon la législation nationale applicable en vertu du lieu de résidence ou de la nationalité de l'enfant peut également bénéficier de ce congé ex-



traordinaire de 10 jours. Avec la nouvelle loi, les parents peuvent également profiter de plus de journées de congé de paternité en cas de naissances multiples. Le père de jumeaux aura par exemple droit à 20 jours

de congé de paternité. L'entrée en vigueur du nouveau dispositif législatif sera également l'occasion de moderniser la procédure de remboursement pour les entreprises. Dorénavant, cette procédure sera entièrement digitalisée et se fera obligatoirement via la plateforme MyGuichet. La nouvelle démarche permettra un traitement plus rapide des dossiers et par conséquent des délais de remboursement plus courts.

« Cette nouvelle loi apporte des améliorations à plusieurs niveaux. Il s'agit de permettre à plus de personnes d'avoir beaucoup plus de temps pour leurs enfants nouveau-nés. En même temps, ces changements s'inscrivent dans la volonté du Gouvernement de permettre un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Finalement, la nouvelle procédure garantira un traitement efficace et rapide des dossiers. », a conclu le ministre Georges Engel.

Les députés ont également approuvé le projet de loi 8016 par lequel deux nouveaux congés extraordinaires sont introduits. Il s'agit d'un congé cas de force majeure qui peut être pris lorsque des événements familiaux exceptionnels et imprévisibles l'exigent. Ce congé est plafonné à un jour sur une période d'occupation de douze mois. Un 2^{ème} nouveau congé de 5 jours sur une période d'occupation de 12 mois peut être accordé pour apporter des soins personnels ou une aide personnelle à un membre de famille ou une personne vivant dans le même ménage que le salarié.

« Ces 2 nouveaux congés extraordinaires démontrent la volonté du Gouvernement de soutenir des familles dans des situations difficiles », a souligné Georges Engel.

ministère du Travail, de l'Emploi et de l'Économie sociale et solidaire