

# Gestion des équipes : soigner les départs aussi

Nombreux à être attentifs à l'intégration des salariés nouvellement recrutés, les employeurs sont plus rares à se préoccuper de leur départ. Pourtant, offrir de bonnes conditions de sortie, au travers d'une démarche d'« offboarding », ne manque pas de sens.

**U**n abandon, voire une trahison... L'annonce par un salarié de son souhait de quitter son poste en demandant une rupture conventionnelle ou en démissionnant a longtemps été mal vécue par l'employeur. Mais les temps changent. « *Aujourd'hui, on bouge davantage, et singulièrement les jeunes générations. Et pas toujours pour un meilleur poste ou un meilleur salaire, simplement pour suivre l'évolution de ses aspirations* », constate Rachida Tata, directrice des ressources humaines du cabinet de conseil en recrutement et stratégie Alphéa conseil.

Dans ce contexte où un *turn-over* important devient la règle, organiser une « séparation » sereine par le biais d'une démarche d'offboarding formalisée, apparaît judicieux. « D'abord pour la continuité de l'activité de l'équipe du partant. Ce dernier sera davantage motivé pour faciliter la transition, transmettre les bonnes informations nécessaires à sa succession », souligne Marie

Hathroubi, directrice recrutement et formation au sein du cabinet Hays. C'est également important pour l'attractivité et la marque employeur. « Lorsque la séparation se déroule en bonne intelligence, un ex-salarié sera plus enclin à recommander son ex-employeur », estime Rachida Tata.

## Réaliser un entretien de sortie

Qu'il s'agisse du directeur, du chef de service ou du responsable des ressources humaines, l'interlocuteur à qui l'on confie son souhait de partir doit d'abord s'assurer de l'irrévocabilité de la décision. Parfois, proposer un changement d'équipe ou d'horaires, voire de nouvelles missions, change la donne. Si le choix s'avère définitif, c'est alors le moment de proposer un entretien de sortie ou. « *Le fait d'avoir annoncé son départ est généralement libérateur. C'est le bon moment pour recueillir une parole franche sur l'expérience vécue, les irritants du quotidien*



© Getty Images

« L'équipe doit être la première informée du départ, avant une diffusion plus large », indique Marie Hathroubi, directrice recrutement chez Hays.

ou encore les pistes d'amélioration possibles, dans le but de faire progresser l'organisation », détaille Marie Hathroubi. C'est aussi le moment de discuter des modalités de l'annonce du départ, de la durée du préavis ou encore d'un « tuilage » avec un éventuel successeur. « *Convenir ensemble des étapes qui vont suivre rend les choses plus légères pour les deux parties* », observe Rachida Tata.

## Associer l'équipe du salarié sur le départ

Pour une équipe, apprendre le départ de l'un de ses membres peut être déstabilisant. D'où l'importance de les informer au plus tôt de ce départ. « *Elle doit être la première mise au courant, avant que l'information ne soit diffusée plus largement* », recommande Marie Hathroubi. Dans le même temps, il ne faut pas laisser de flottement s'installer, et les rassurer. Il est nécessaire d'indiquer

comme va se dérouler la phase de transition et sa durée; comment va ensuite fonctionner l'équipe; si un recrutement va être lancé; si ce sera en interne ou en externe...

## Et après ?

Même si un pot de départ a été organisé les jours précédents, il est recommandé d'envoyer un message pour souhaiter une bonne continuation au salarié le jour J. Et, lorsque la qualité de la relation le justifie, il est possible de conserver un lien avec lui, via les réseaux sociaux, par exemple. « *Surtout s'il reste dans le même secteur d'activité. C'est toujours intéressant d'en savoir davantage sur la suite de sa carrière, les projets sur lesquels il travaille et l'organisation dans laquelle il évolue* », relève Rachida Tata. Et conserver de bonnes relations avec ses anciens salariés, c'est aussi une manière de continuer à enrichir son réseau professionnel.

Jean-Marc Engelhard

## Ces « ex » qui reviennent au bercail

**E**t si laisser une bonne dernière impression, c'était aussi un moyen de donner envie de revenir à ses ex-salariés? Dans les secteurs marqués par une pénurie de candidats, les professionnels, n'ayant que l'embaras du choix, n'hésitent pas à démissionner pour aller voir si l'herbe est plus verte ailleurs, quitte à revenir frapper à la porte de leur ancien employeur quelques mois après si leurs espoirs ont été déçus. On les appelle les « salariés boomerang ». Ne concernant que 2,5% des collaborateurs, le phénomène ne cesse de s'amplifier: selon le baromètre LinkedIn de l'emploi de février, ils seraient aujourd'hui 36% de plus qu'en 2019. L'intérêt pour les organisations? Réintégrer des candidats immédiatement opérationnels, souvent plus motivés qu'avant, ayant acquis de nouvelles compétences et dont la prise de recul leur permet d'avoir un regard différent sur ce qu'ils ont quitté. Bref, des retours souvent gagnants pour les employeurs.