

TA
LE
NT

PROJET
**« ECHANGE DE BONNES PRATIQUES :
ATTRAIT ET RETENTION DE TALENTS »**

R A P P O R T D E L ' E N Q U E T E



Federation
for
Recruitment, Search & Selection

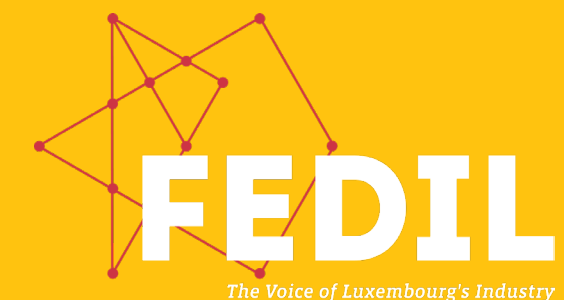





TABLE DES MATIERES

 INTRODUCTION	3
 LES RESULTATS DE L'ENQUETE	5
La gestion des ressources humaines	5
La politique de gestion des talents	5
La dernière innovation opérée au sein de l'entreprise	6
La politique de management intergénérationnel	9
La phase de recrutement	10
La politique de communication dédiée à la marque employeur	10
Les canaux de recrutement et de recherche d'emploi	11
L'existence de difficultés à recruter	12
Le délai moyen de recrutement	13
Les relations de travail et la culture d'entreprise	14
La politique de flexibilsation au sein de l'entreprise	14
La formation des salariés	16
La formation des managers	16
Les raisons de départ des salariés	17
Les avantages proposés aux salariés	20
 CONCLUSION	22



1 INTRODUCTION

Le projet « Echange de bonnes pratiques : attrait et rétention de talents » s'inscrit dans l'un des axes prioritaires de la FEDIL à savoir celui des TALENTS.

Dans le contexte de pénurie de main-d'œuvre qui frappe le Luxembourg depuis plusieurs années, il est important pour nos membres d'utiliser de bonnes astuces pour attirer et retenir les talents. C'est dans cette optique que la FEDIL a initié une enquête, visant à recenser les bonnes pratiques mises en place au sein des entreprises membres afin de les partager avec les autres membres.

Pour y parvenir, un questionnaire reprenant au total 12 questions en lien avec la thématique de l'attrait et de la rétention de talents, élaboré avec la collaboration de la Federation for Recruitment, Search and Selection (FR2S) a d'abord été adressé aux membres de la FEDIL. Ensuite, un groupe de projet a été mis en place avec certains représentants des entreprises ayant répondu à l'enquête. Les discussions abordées lors de la réunion de ce groupe de projet s'articulaient autour des différentes innovations (bonnes pratiques) recensées dans le cadre de l'enquête, les difficultés rencontrées à embaucher par les entreprises ainsi que la problématique de la politique de management intergénérationnel.

En parallèle, la FR2S a également procédé à une enquête auprès des talents afin de recenser leurs attentes et leurs motivations dans le cadre des embauches.

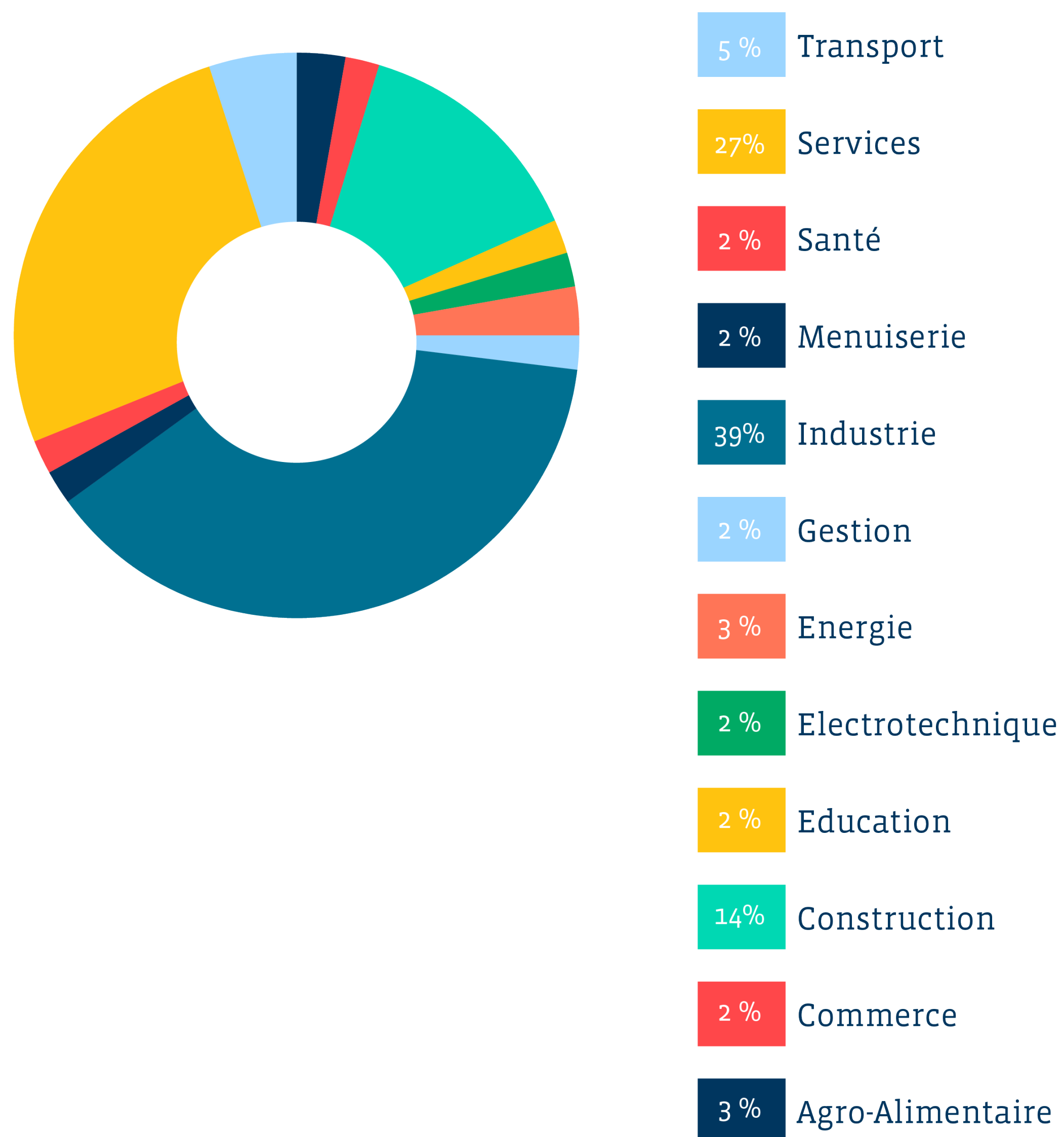
66 entreprises (représentant un effectif total de 19.107 salariés) ont participé à l'enquête auprès de la FEDIL et 60 talents nés entre 1971 et 1995 ont été sondés par la FR2S. Ce taux limité de participation peut trouver sa cause dans la crise sanitaire qui a suivi l'envoi du questionnaire.

Toutefois, même si cet échantillon n'est pas représentatif au niveau quantitatif, il est utile d'indiquer qu'il l'est tant en ce qui concerne la diversité des secteurs représentés que la taille des entreprises ayant répondu à l'enquête. Ainsi, on y retrouve des entreprises du secteur de l'industrie (26), des services (18), de la construction et du génie civil (9), du transport (3), ..., employant 1 à plus de 3.000 salariés.

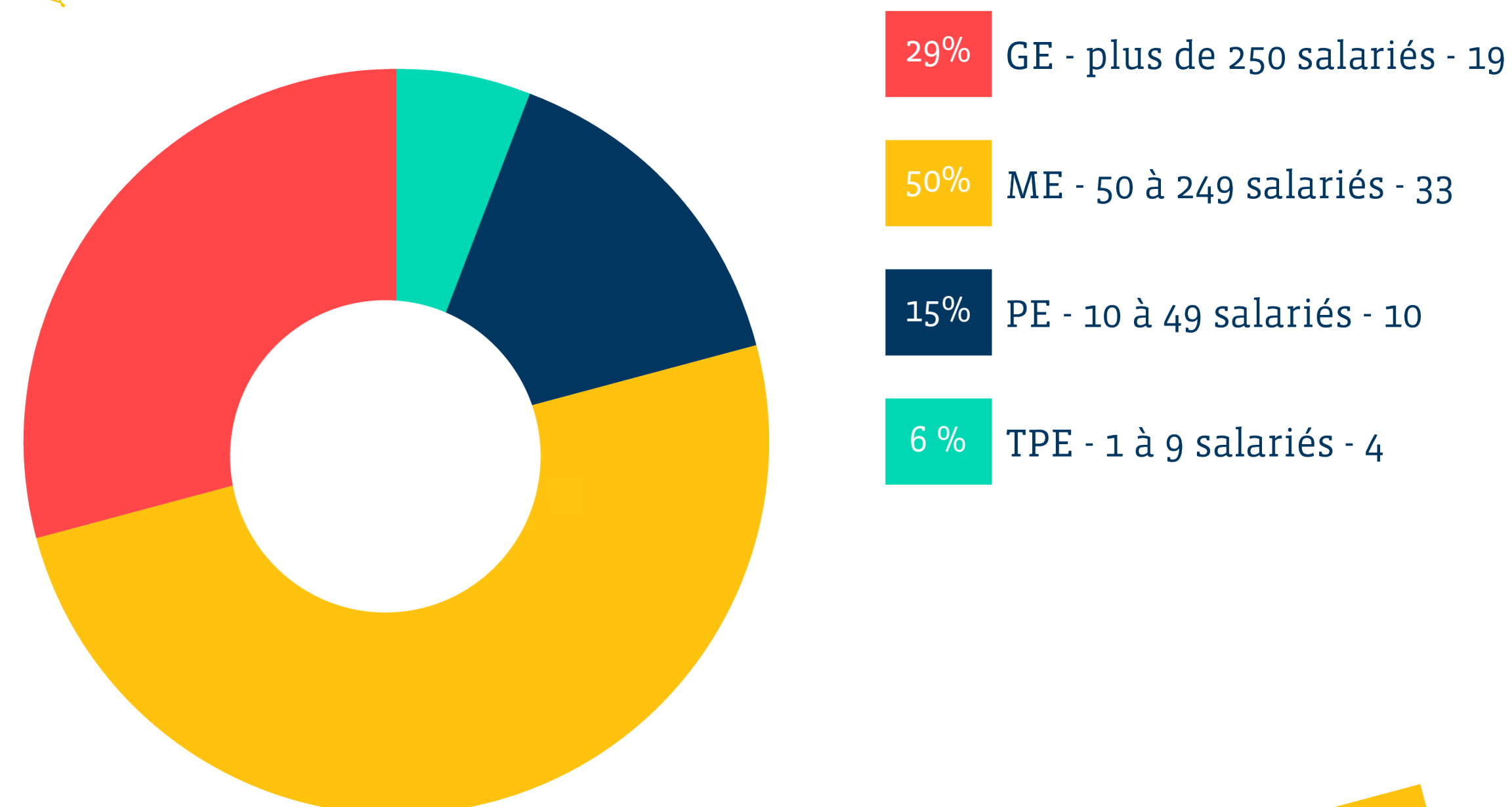




Répartition des entreprises par secteur d'activité



Répartition des entreprises par taille

**M I S E E N G A R D E**

Le présent rapport n'a pas la prétention d'être exhaustif. Il reprend les bonnes pratiques communiquées telles quelles par les entreprises. Il ne s'agit aucunement de recommandations, ni de niveaux de référence absolus. Il en est de même pour les programmes ou logiciels énoncés dans le présent rapport.

2 R É S U L T A T S D E L ' E N Q U Ê T E

Les résultats de l'enquête sont structurés en 3 grandes catégories à savoir d'une part, la gestion des ressources humaines, d'autre part, la phase de recrutement et enfin les relations de travail et la culture d'entreprise. Ces catégories ont été déterminées sur la base des questions qui ont été posées aux entreprises et aux talents dans le cadre des 2 enquêtes. Chaque catégorie regroupe ainsi un ensemble de questions y relatives.

2.1. LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

Cette première catégorie regroupe 3 questions ayant trait au fonctionnement et au procédé de gestion des ressources humaines au sein des entreprises. Les questions visées par cette catégorie ont permis en effet de mettre l'accent sur les mesures et les moyens mis en place au sein des entreprises en matière de gestion des ressources humaines notamment pour attirer et retenir les talents.

2.1.1. La politique de gestion des talents

La politique de gestion des talents vise toutes les mesures mises en place au sein de l'entreprise par l'employeur depuis la phase de recrutement jusqu'à la fin de la relation de travail. Cette politique englobe donc tous les éléments en termes d'attrait et de rétention qui entrent en jeu dans le cadre de l'embauche d'un talent. A travers l'enquête FEDIL, les entreprises ont été interrogées sur l'existence d'une telle politique en leur sein. Le constat qui en est fait est le suivant :

46 entreprises sur 66 ont admis avoir mis en place une politique de gestion des talents (soit 70% des entreprises ayant répondu à l'enquête).

Toutefois, en recoupant cette information avec la question de savoir si les entreprises avaient des difficultés ou non à recruter (point 2.2.3. ci-après), on se rend compte que parmi ces 46 entreprises, 32 (soit 70%) ont des difficultés à recruter.

Par ailleurs, parmi les 20 entreprises n'ayant pas mis en place de politique de gestion des talents, 11 (soit 55%) ont des difficultés à recruter.



Commentaire :

A première vue, on serait tenté de dire que la politique de gestion de talents n'aurait pas d'incidence majeure sur le recrutement alors que la majeure partie des entreprises ayant mis en place une telle politique ont tout de même admis avoir des difficultés à recruter.

Une telle réflexion viserait à cantonner la politique de gestion de talents uniquement à la phase du recrutement. Pourtant, tel que mentionné ci-dessus, une telle politique ne vise pas uniquement le recrutement mais est avant tout une politique appliquée durant toute la relation avec le talent en ce sens qu'elle doit englober le suivi régulier du talent pour favoriser la rétention de ce dernier.

De même, le fait que les entreprises ayant mis en place une politique de gestion de talents aient aussi des difficultés à recruter peut se comprendre par le fait que les difficultés liées au recrutement peuvent provenir de diverses raisons extérieures à la gestion de l'entreprise comme tout simplement l'absence de main-d'œuvre qualifiée disponible.

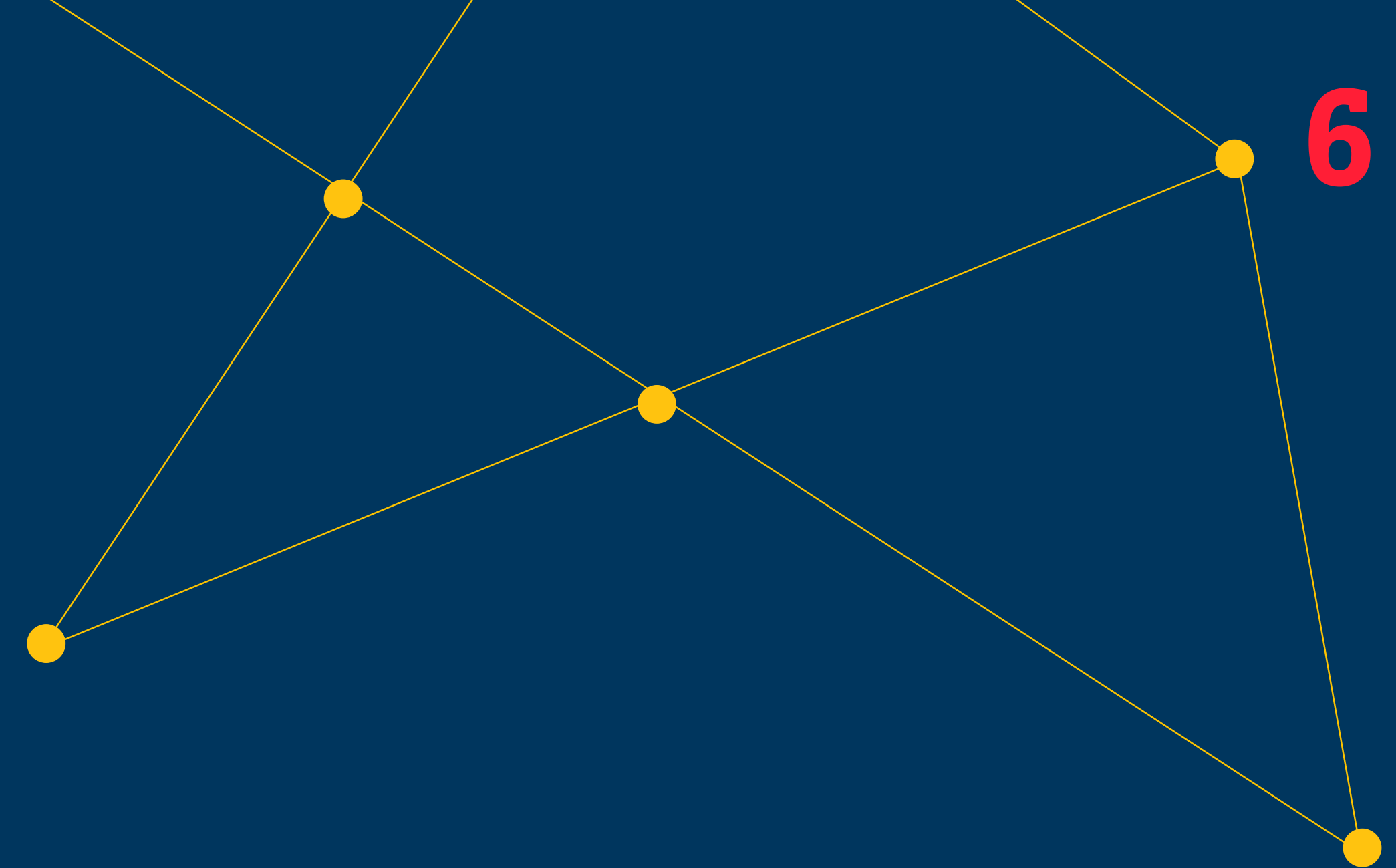
En face des difficultés rencontrées par les entreprises tant en matière de recrutement que de rétention, il convient de s'interroger sur le contenu d'une telle politique et sa maturité pour juger de son impact tant sur le recrutement que sur la rétention des talents.

La FEDIL encourage ses membres à mettre en place une politique de gestion des talents qui réponde au mieux aux attentes des uns (talents) et des autres (employeurs) car elle est d'avis que le nombre d'entreprises ayant des difficultés à recruter aurait pu être plus important si de telles politiques n'avaient pas été mises en place au sein des entreprises.

2.1.2. La dernière innovation opérée au sein de l'entreprise

Alors que le présent projet vise comme son titre l'indique l'échange de bonnes pratiques entre les entreprises afin de mieux attirer et retenir les talents, il était évident d'interroger les entreprises sur leurs innovations en la matière. Cette question a donc permis de mettre en exergue toutes les dernières innovations opérées au sein des entreprises dans le but d'attirer et de retenir les talents. Le constat qui en est fait est le suivant :

49 entreprises sur 66 ont déclaré avoir opéré une dernière innovation en termes d'attrait et de rétention de talents (soit 74% des entreprises ayant répondu à l'enquête). La réponse à cette question a permis d'identifier 5 grands groupes d'innovation suivant le classement ci-dessous



1^{ère}
PLACE

les innovations
relatives
au management

20 ENTREPRISES

2^{ième}
PLACE

les innovations
en rapport avec
**les conditions de
travail des salariés**

12 ENTREPRISES

3^{ième}
PLACE

les innovations
relatives à la
**communication faite
autour de l'image de
l'entreprise**

10 ENTREPRISES

4^{ième}
PLACE

les innovations
relatives à la
rémunération

9 ENTREPRISES

les innovations
relatives à la
formation

9 ENTREPRISES

Certaines sociétés ont opéré 2 types d'innovations. C'est la raison pour laquelle le nombre d'entreprises par innovation dans l'ensemble (60 entreprises) diffère du nombre total d'entreprises ayant répondu (49 entreprises).

INNOVATIONS RELATIVES AUX CONDITIONS DE TRAVAIL (12 ENTREPRISES) :

Ces innovations ont été classées en **4 groupes**.

1^{er} groupe : *Flexibilisation du temps de travail*

- La possibilité de faire du télétravail.
- L'adaptation des horaires de travail.

2^{ième} groupe : *Congé*

- La possibilité de racheter 10 jours de congé supplémentaires pour les salariés d'une ancienneté de 5 ans dans le but de récompenser leur fidélité.
- L'attribution de 10 jours supplémentaires de congé de paternité lors de la naissance d'un enfant.
- L'attribution d'une journée de congé supplémentaire en fonction de l'ancienneté.

3^{ième} groupe : *Cadre de travail*

- L'acquisition par l'entreprise d'espaces de bureaux neufs et modernes pour le confort des salariés.
- La mise à disposition d'un espace de fitness et de bien-être au sein de l'entreprise.
- La mise à disposition d'une cafétéria au sein de l'entreprise.
- L'organisation d'activités sportives pour le personnel de l'entreprise.

4^{ième} groupe : *Autres*

- La priorité à la promotion interne en cas d'ouvertures de postes.
- Le passeport mobilité pour les jeunes talents désireux d'une expérience à l'international.
- La communication de perspectives d'évolution à l'embauche.

Relevé des innovations :

INNOVATIONS RELATIVES AU MANAGEMENT (20 ENTREPRISES) :

Ces innovations ont été classées en **2 groupes**.

1^{er} groupe : *Accompagnement du talent*

- Le suivi régulier des salariés en général avec un accent mis sur les talents récemment embauchés. Cela passe par des entretiens réguliers, de l'audit social, ...
- Le parcours d'intégration pour les salariés nouvellement embauchés avec des présentations de la structure de l'entreprise, la possibilité d'intégrer chaque service de l'entreprise au cours de la première semaine de travail afin de se familiariser avec les différentes branches de l'entreprise et se faire connaître plus rapidement des collègues.
- La mise en place d'un plan de développement personnel/d'un cheminement de carrière.
- L'élaboration d'un programme de mentorat/tutorat.

2^{ième} groupe : *Gestion managériale proprement dite*

- L'implémentation d'un management participatif / d'un comité de management élargi.
- La mise en place d'un programme de reconnaissance spontanée pour toute action ou comportement positif en lien avec les objectifs business ou valeurs de l'entreprise comme par exemple : effectuer des tâches allant au-delà de la job description, se proposer de manière spontanée pour effectuer les tâches d'un collègue absent au lieu de procéder à l'embauche d'un remplaçant. Ce programme implique 3 niveaux de récompense en fonction du comportement ou de l'action accomplie par le salarié à savoir : le 1^{er} niveau : attribution de chèques cadeaux, tickets cinéma ..., le 2^{ième} niveau : attribution de jours supplémentaires de congés, le 3^{ième} niveau : allocation d'une rémunération brute équivalente à 10% de la rémunération brute annuelle.

INNOVATIONS RELATIVES A LA COMMUNICATION AUTOUR DE L'IMAGE DE L'ENTREPRISE (10 ENTREPRISES) :

Ces innovations ont été classées en **3 groupes**.

1^{er} groupe : *Communication digitale*

- L'inscription sur job teaser en vue de l'engagement de stagiaires. Il s'agit d'un partenariat avec ce site d'annonce d'emplois qui est spécialisé dans la diffusion d'annonces dans toute une série d'universités et donc favorise le brassage d'un grand nombre de candidats ayant des parcours différents.
- L'utilisation des réseaux sociaux (LinkedIn,...).
- La création du site web de l'entreprise.
- L'utilisation du programme «Skeeled» pour recruter différents profils (logiciel de recrutement basé sur l'intelligence artificielle).

2^{ième} groupe : *Partenariats*

- Le partenariat avec les écoles.
- Le partenariat avec les agences de recrutement et entreprises « médias » type Paperjam.
- La participation à HelloFuture, Job Shadow Day.

3^{ième} groupe : *Autres*

- Développement de la culture d'entreprise par l'implémentation d'une initiative dénommée « CEO for one month » par laquelle un jeune talent est choisi pour rentrer dans la peau d'un CEO durant un mois dans le but de développer et mettre en valeur son leadership.
- Les campagnes de communication.
- L'organisation de campagnes de recrutement.
- La participation à des forums.
- Le networking.

INNOVATIONS RELATIVES A LA REMUNERATION (9 ENTREPRISES)

Ces innovations ont été classées dans **un seul groupe**.

Développement du package salarial

- L'attribution de chèques repas, d'un 13e mois.
- La souscription à une assurance complémentaire santé. La souscription à un plan de pension complémentaire.
- La mise en place d'un système de primes.
- La mise à disposition de véhicules de société.
- La mise à disposition de places de parking à titre gratuit.
- La mise à disposition d'un bus à titre gratuit pour le transport des salariés.

INNOVATIONS RELATIVES A LA FORMATION (9 ENTREPRISES)

Ces innovations ont été classées dans **un seul groupe**.

Formation des collaborateurs

- La proposition d'un plan de formation à l'entrée en service
- La mise en place de programmes de formations continues
- La création d'une université interne gratuite avec des modules tournés vers le développement du leadership de salariés choisis pour leur haut niveau de performance et leur potentiel.
- L'organisation d'une conférence internationale pour talents visant d'une part les salariés d'une ancienneté comprise entre 1 et 5 ans et d'autre part les salariés ayant un haut potentiel pour la prise de responsabilités. Le premier type consiste en l'organisation de 4 jours de formation autour des valeurs et des stratégies de l'entreprise. Le second volet vise le développement des personnalités en insistant sur le but recherché par le salarié tant au niveau professionnel que personnel. Cela passe également par la manifestation de la reconnaissance de l'employeur envers ces salariés en insistant sur leur importance pour le développement de l'entreprise.
- L'organisation de séminaires d'orientation pour salariés ayant du potentiel de manager ou d'expert.
- Prise en charge d'un stagiaire.



Commentaire :

Malgré le taux limité de participation à l'enquête (66 entreprises), ce retour est tout de même remarquable et encourageant dans la mesure où le constat démontre que la majeure partie des entreprises (74%) font un effort considérable en innovant et en mettant en place de nouvelles techniques, méthodes et moyens d'attrait et de rétention des talents. Cet effort est salué par la FEDIL qui encourage tous ses membres à s'en inspirer.

L'enquête a permis de révéler que différentes sortes d'innovations peuvent être mises en place au sein d'une entreprise pour attirer et retenir les talents. Il est important de trouver la bonne méthode, le bon moyen qui serait gagnant-gagnant pour l'entreprise et pour le talent, car la mise en place de telles mesures ne devrait pas non plus se faire au détriment de l'employeur.

Certes, il n'existe pas de recette miracle qui convienne à tous et qui soit efficace dans la durée, mais les bonnes pratiques (innovations) qui ont été identifiées dans le cadre de l'enquête pourraient marquer un début de piste pour les entreprises qui n'en disposaient pas encore et une nouvelle opportunité pour les autres entreprises dans leur politique d'attrait et de rétention de talents.

2.1.3. La politique de management intergénérationnel

Selon l'institut Great Place To Work, le management intergénérationnel consiste en la personnalisation des pratiques managériales en fonction des attentes et des aspirations de chaque génération pour respecter l'identité de tous, tout en développant la capacité à travailler ensemble. C'est sur la base de cette définition qu'il a été demandé aux entreprises si elles ont une politique managériale intergénérationnelle adaptée aux différentes générations recensées dans le questionnaire. Le constat qui en est fait est le suivant :

- 50 entreprises ont répondu à cette question.
- 3 entreprises indiquent avoir une politique managériale particulièrement adaptée à la génération Z (personnes nées après 1995).
- 1 entreprise indique avoir une politique managériale pour chaque génération X, Y et Z.

- 1 entreprise a admis avoir une politique managériale commune à toutes les générations mais encore une politique particulièrement adaptée à la génération Z.
- 1 entreprise a indiqué avoir une politique managériale particulièrement adaptée à la génération X (personnes nées entre 1960 et 1980).
- 1 entreprise indique avoir une politique managériale dédiée aux générations X et Z.
- 1 entreprise a admis avoir une politique managériale commune à toutes les générations mais encore une politique particulièrement adaptée à la génération Y (personnes nées entre 1980 et 1995).
- 42 entreprises (soit 84%) disent avoir une politique managériale commune à toutes les générations.



Commentaire :

La plupart des entreprises indiquent avoir une politique managériale commune à toutes les générations. Ce qui implique que toutes les techniques managériales mises en place par ces entreprises visent tous les salariés sans distinction d'âge.

Or plusieurs études incitent les employeurs à prendre en considération dans leur gestion managériale la nouvelle approche du management intergénérationnel défini ci-dessus afin de développer une coopération utile et efficace au sein de leur entreprise. Ainsi, la politique de management intergénérationnel vise tant l'attrait que la rétention de talents. Son objectif est de trouver les leviers de développement et d'épanouissement tant professionnel que personnel des différentes générations de collaborateurs/salariés et de favoriser la coopération intergénérationnelle.

Pour les adeptes de cette théorie, en termes d'attrait, les moyens utilisés pour attirer un candidat plus âgé ne devraient pas être les mêmes que pour un talent qui sort de l'université alors que, dans certains cas, ces moyens risquent de ne pas être appréciés de la même manière et à leur juste valeur.

Cela s'applique également à la rétention des talents car une entreprise ne peut retenir ses talents que si elle a une parfaite compréhension de leurs attentes.

Concrètement, il ne s'agit pas de faire un contrat sur mesure pour chaque collaborateur car cela ne serait tout simplement pas possible. Toutefois, l'entreprise pourrait essayer de mettre en place une politique adaptée à chaque catégorie/génération en gardant à l'esprit les moyens de développement et d'épanouissement professionnel et personnel des talents.

Cependant, cette tâche s'avère également difficile pour l'entreprise alors qu'au sein de chaque génération les attentes professionnelles et personnelles sont différentes en raison de différents facteurs (économique, éducatif, culturel, familial, ...) influençant le comportement de chaque talent.

Il est évident qu'il va falloir trouver un équilibre dans tout ce mécanisme, non seulement pour ne pas créer de jalousie et de tensions entre les talents au sein de l'entreprise mais également parce que l'entreprise doit s'en sortir. L'implémentation d'une telle politique managériale ne doit pas se faire au désavantage de l'employeur. Cela devrait être du gagnant-gagnant.

Quelques exemples de mesures à mettre en place dans un contexte de management intergénérationnel :

Pour les jeunes talents : des parcours d'intégration, un suivi régulier pour créer une relation de confiance.

Pour les talents plus âgés : du mentorat/tutorat pour non seulement encadrer les jeunes talents mais également pour valoriser les collaborateurs plus âgés.

2.2. LA PHASE DE RECRUTEMENT

Cette seconde catégorie regroupe 4 questions ayant trait à la phase de recrutement notamment la politique de communication dédiée à la marque employeur (point 2.2.1.), les canaux de recrutement et de recherche d'emploi (point 2.2.2.), l'existence de difficultés à recruter (point 2.2.3.) et le délai moyen de recrutement (point 2.2.4.).

2.2.1. La politique de communication dédiée à la marque employeur

Les entreprises ont été interrogées sur l'existence d'une politique dédiée à leur marque employeur. Cette question comportait 3 volets à savoir d'une part les moyens de communication utilisés par l'entreprise, d'autre part la fréquence d'utilisation de ces supports et enfin sa marque employeur.

Le constat qui en est fait est le suivant :



64 entreprises ont répondu à cette question.



53 entreprises ont indiqué avoir une politique de communication dédiée à leur marque employeur (soit 82%).

Divers supports sont utilisés par les entreprises comme moyens de communication. Les médias sociaux occupent la première place avec 73%, suivis par la presse avec 33%. Mais on retrouve également la communication interne, le site internet de l'entreprise et les salons.

La fréquence d'utilisation hebdomadaire est celle qui a le plus été enregistrée (23 entreprises). Elle est suivie de la fréquence d'utilisation journalière (19 entreprises). Toutefois en mettant cette question en parallèle avec la difficulté ou non à recruter, il se trouve que 36 (soit 68%) des 53 entreprises ont indiqué avoir des difficultés à recruter.



Commentaire :

Le fait que les médias sociaux soient le premier support utilisé par les entreprises pour communiquer autour de leur marque employeur est rassurant alors que ces médias constituent de nos jours la première source d'information pour la jeune génération de talents. Ainsi, une communication efficace et ciblée pourrait toucher un grand nombre de talents et booster l'intérêt de ces derniers envers l'entreprise.

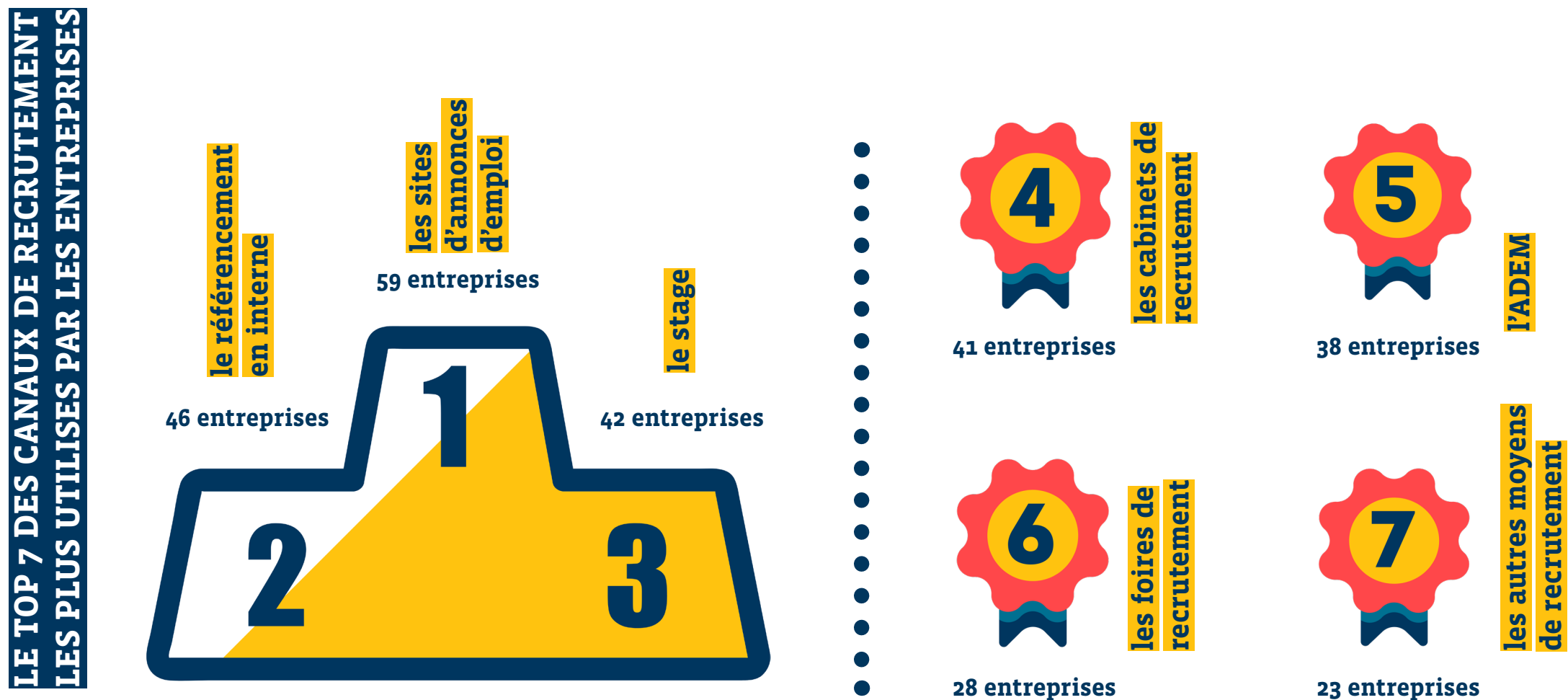
La marque employeur représente quant à elle l'image de l'entreprise. Cette image doit être positive pour permettre à l'entreprise d'attirer plus de talents. Certaines estimations portent en effet à croire qu'un employeur ayant une bonne réputation serait susceptible d'attirer et de retenir 2 fois plus de talents qu'un autre employeur. La stratégie autour de la marque employeur devra donc tenir compte du développement et de l'épanouissement professionnel et personnel des talents. La clé se trouve donc dans une bonne politique managériale.

Cependant, même si l'enquête a permis de démontrer que plus de la moitié des entreprises ayant mis en place une politique dédiée à leur marque employeur ont des difficultés à recruter, la FEDIL encourage ses membres à continuer de travailler leur image afin d'augmenter leurs chances d'attirer de nouveaux talents.

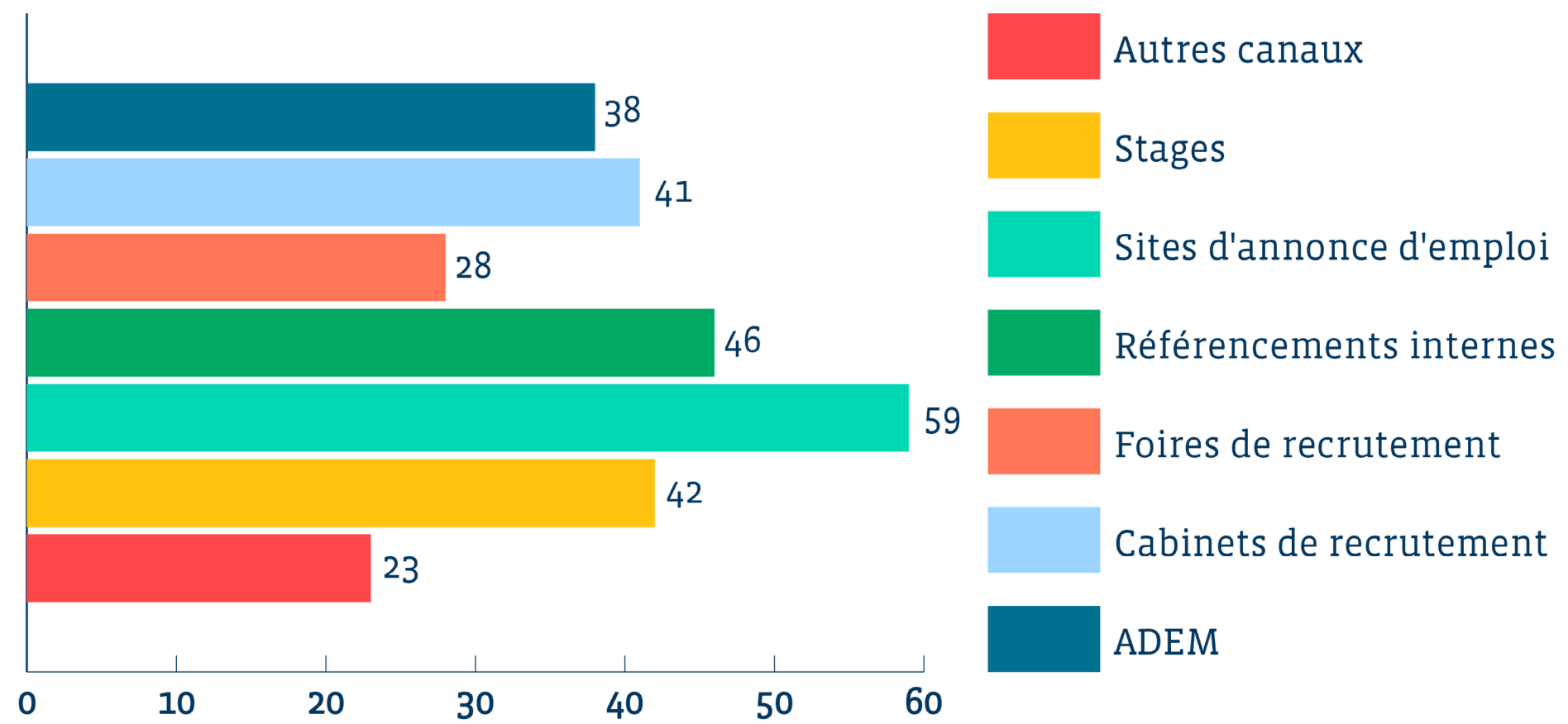
2.2.2. Les canaux de recrutement et de recherche d'emploi

Dans le cadre des enquêtes, il a été demandé d'une part, aux entreprises d'identifier les canaux utilisés en vue d'un recrutement ainsi que la proportion de salariés embauchés à travers ces canaux et d'autre part aux talents d'énumérer les moyens sur lesquels ils comptent le plus dans leur recherche d'emploi.

Le constat au niveau des entreprises est le suivant :



Canaux de recrutement les plus utilisés par les entreprises



11

Sur la base des pourcentages communiqués par les entreprises sondées, il est constaté qu'au top 3 des pourcentages de recrutement ayant abouti par canaux de recrutement utilisés on retrouve :

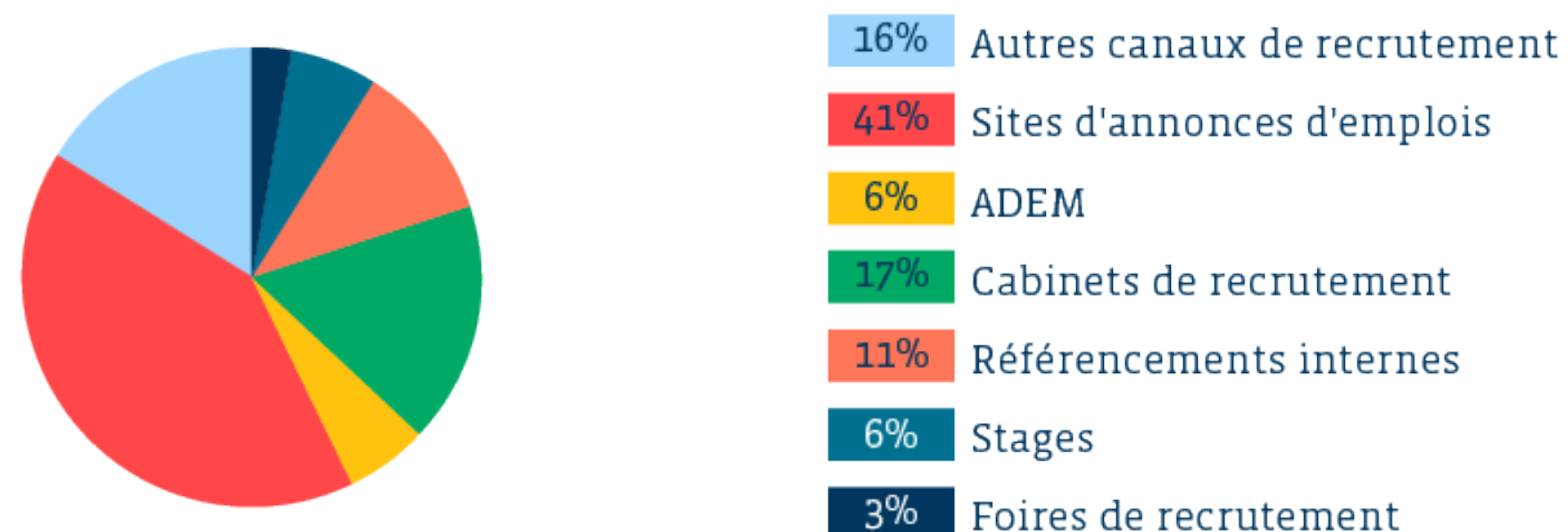
à la **1^{ère} place** : les sites d'annonces d'emplois (41% de recrutement),
à la **2^{ième} place** : les cabinets de recrutement (17%),
à la **3^{ième} place** : les autres moyens de recrutement qui n'ont pas été abordés dans le sondage (16%). Il s'agit notamment de candidatures spontanées, d'offres d'emplois publiées sur le site internet de l'entreprise.

Le classement se complète avec :

à la **4^{ième} place** : le référencement interne (11%),
à la **5^{ième} place** : l'ADEM et les stages (6%),
à la **7^{ième} place** : les foires de recrutement (3%).



Proportions de recrutements ayant abouti par le canal de recrutement utilisé



Le constat qui en est fait auprès des talents est le suivant :

- à la **1^{ère} place** : les cabinets de recrutement (82%)
- à la **2^{ème} place** : les sites d'annonces d'emploi (77%)
- à la **3^{ème} place** : les réseaux sociaux (47%)
- à la **4^{ème} place** : le référencement interne/les relations (47%)
- à la **5^{ème} place** : les annonces dans la presse (12%)
- à la **6^{ème} place** : l'ADEM (10%)
- à la **7^{ème} place** : les foires de recrutement (8%)

La possibilité a été donnée aux candidats de faire plusieurs choix quant aux moyens sur lesquels ils comptent le plus dans leur recherche d'emploi.



Commentaire :

De manière générale, tous les moyens de recrutement proposés dans l'enquête FEDIL sont utilisés par la grande majorité des entreprises sondées. Si les sites d'annonces d'emplois représentent la plus grande proportion des recrutements ayant abouti, les autres canaux de recrutement, bien qu'ils soient également beaucoup utilisés, suivent avec des proportions moins importantes. En parallèle, les talents focalisent principalement leur recherche d'emploi sur les cabinets de recrutement et les sites d'annonces d'emplois tel qu'il ressort du sondage effectué par FR2S. Les autres canaux de recrutement

étant utilisés par les talents à des pourcentages moins importants, il est tout à fait compréhensible que le pourcentage de recrutement pour les entreprises à travers ces différents outils soient également moins importants. Tel est notamment le cas pour les recrutements par le biais de l'ADEM et des foires de recrutement qui se trouvent à la dernière place tant pour les entreprises que pour les talents.

Par ailleurs, un point à relever est que le référencement interne occupe la seconde place en matière de moyens utilisés par les entreprises pour recruter (46 entreprises) même si finalement il représente seulement 11% des recrutements ayant abouti (4^e place). Le fait que les collaborateurs/salariés d'une entreprise fassent des propositions de candidatures à leur employeur démontre qu'ils sont satisfaits des conditions d'emploi au sein de leur entreprise et aussi qu'ils se sentent investis dans l'évolution de l'entreprise. Ce qui est en quelque sorte un bon point pour ces entreprises.

2.2.3. L'existence de difficultés à recruter

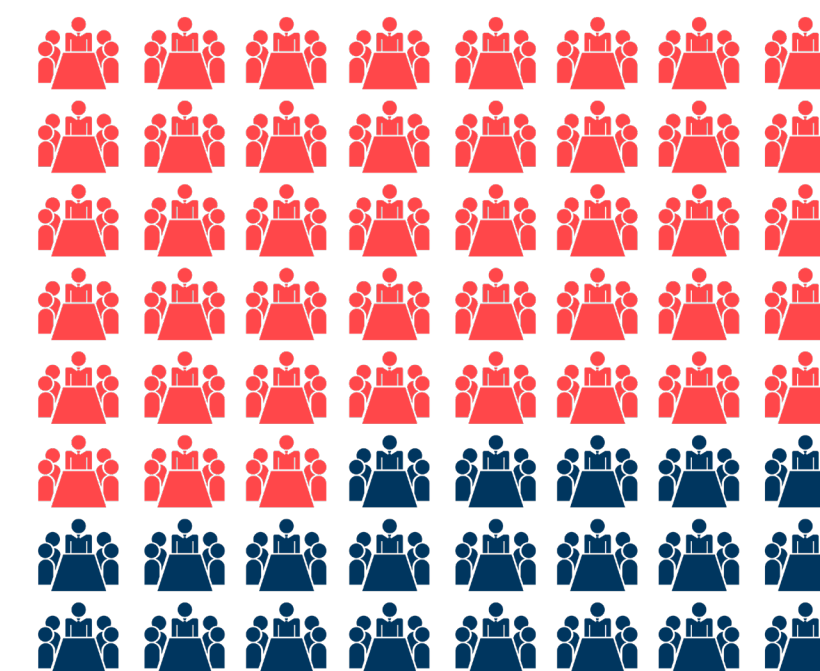
Dans le cadre de l'enquête FEDIL, les entreprises ont été interrogées sur l'éventuelle existence de difficultés à recruter. La question a également été abordée lors d'une réunion d'un groupe de projet regroupant les responsables des ressources humaines de certaines entreprises sondées. Cette réunion a permis entre autres de mettre l'accent sur les difficultés rencontrées par les entreprises.

Le constat qui en est fait est le suivant :



64

entreprises ont répondu à cette question.



43

entreprises sur les 64 indiquent avoir des difficultés à recruter (soit 67%).

La réunion du groupe de projet organisé par la FEDIL avec les représentants RH de quelques entreprises ayant répondu à l'enquête a permis de mettre en évidence les difficultés rencontrées par les entreprises lors du recrutement.

Il ressort de cette réunion que :

- Il existe une pénurie de profils seniors au Luxembourg qu'il faut aller chercher dans les pays limitrophes. Cependant la distance entre le lieu de travail et le domicile est très souvent un frein à l'embauche et les mesures au niveau de la sécurité sociale et de la fiscalité en matière de télétravail ne favorisent pas non plus cette embauche.
- Le secteur industriel en général n'est pas attractif pour les jeunes talents (travail en usine, impact du facteur écologique, conditions physiques à rudes épreuves...) et les profils techniques hautement qualifiés préfèrent se tourner vers des bureaux d'études.
- Le déménagement vers le Luxembourg n'est pas une option pour tous les salariés en raison notamment du coût de l'immobilier, de la taille du pays... Le pays n'est pas très attractif et mal connu des étrangers. Même si certaines entreprises accompagnent les jeunes talents dans leurs études (bourses, apprentissage...) ces derniers ne reviennent souvent plus au Luxembourg une fois les études terminées et le diplôme obtenu.
- Le secteur industriel est confronté à des attentes salariales démesurées de la part des talents qui font une comparaison avec le package salarial proposé dans le secteur financier ou la fonction publique.
- La pénurie de main-d'œuvre entraîne également de la grande concurrence au niveau national pour les profils techniques.
- L'absence de profils techniques hautement qualifiés résulte entre autres du fait qu'il n'existe pas de formations dans ces domaines au Luxembourg.
- Les talents préfèrent se diriger vers une fonction dans le secteur public et para-public.
- Les candidats n'ont pas les compétences linguistiques requises.

2.2.4. Le délai moyen de recrutement

Le dernier volet de la phase de recrutement vise le délai moyen endéans lequel les entreprises parviennent à recruter. Le constat qui en est fait est que de manière générale, les entreprises indiquent que le délai moyen de recrutement dépend du poste à pourvoir. Il se situe en moyenne autour de 3 mois. Cependant pour les postes à responsabilités, ce délai peut aller jusqu'à 12 mois.



Commentaire :

Même si l'échantillon en cause n'est pas très important du point de vue quantitatif, cette information donne tout son sens au présent projet. Il existe en effet un réel problème d'attrait de talents qui trouve sa source dans diverses causes. Il est primordial de trouver des solutions à long terme aux problèmes recensés. C'est la raison pour laquelle la FEDIL met en place diverses initiatives pour accompagner ses membres et les aider à lutter au mieux contre la pénurie de main-d'œuvre, tel le projet actuel.

L'initiative HelloFuture portée par la FEDIL avec le soutien de la Chambre de Commerce, du Ministère de l'Economie et du Ministère de l'Education nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse est également un grand pas dans cette recherche de solutions. En effet, ce projet permet de faire découvrir l'industrie et les métiers de l'industrie aux jeunes lycéens afin de les guider dans leurs futures orientations professionnelles. Parce que la question de l'attrait de talents est un sujet essentiel pour le monde industriel, il était important de créer un projet permettant d'aller à la rencontre de ces derniers dès leur plus jeune âge et de leur donner de l'engouement pour les métiers de l'industrie et plus généralement pour l'industrie elle-même.

En outre, la FEDIL a récemment salué l'idée de la promotion du télétravail du gouvernement luxembourgeois au travers d'une note publiée sur son site internet et dans laquelle elle encourage le gouvernement à négocier des seuils de tolérance plus favorables avec les pays limitrophes en matière de sécurité sociale et fiscale afin de ne pas mettre en péril l'utilisation saine et raisonnable du télétravail au profit des salariés frontaliers.

La FEDIL continue de réfléchir sur des initiatives à mettre en place dans le domaine des TALENTS et ne manquera pas de revenir vers ses membres avec de nouveaux projets.

Commentaire :



Pour les entreprises ayant indiqué ne pas avoir de difficultés à recruter, le délai est relativement le même que pour celles ayant indiqué avoir des difficultés à recruter. Cette information présente donc un caractère subjectif.

2.3. LES RELATIONS DE TRAVAIL ET LA CULTURE D'ENTREPRISE

Cette dernière catégorie regroupe 5 questions ayant trait à différents facteurs qui entrent en jeu dans les relations de travail. Les points tels que la flexibilisation du temps de travail, la rémunération, la formation et la fin de la relation de travail y sont abordés.

2.3.1. La politique de flexibilisation au sein de l'entreprise

La politique de flexibilisation au sein de l'entreprise vise tant la durée de travail que le temps de travail mais également la possibilité de faire du télétravail ou de travailler en partie à son propre compte. Dans le cadre de l'enquête FEDIL il a été demandé aux entreprises d'énumérer d'une part la/les politique(s) de flexibilisation mise(s) en place en leur sein et d'autre part la proportion de salariés visés par cette/ces mesure(s). La FR2S a également demandé aux talents de classer par ordre d'importance leur préférence en matière de politique de flexibilisation.

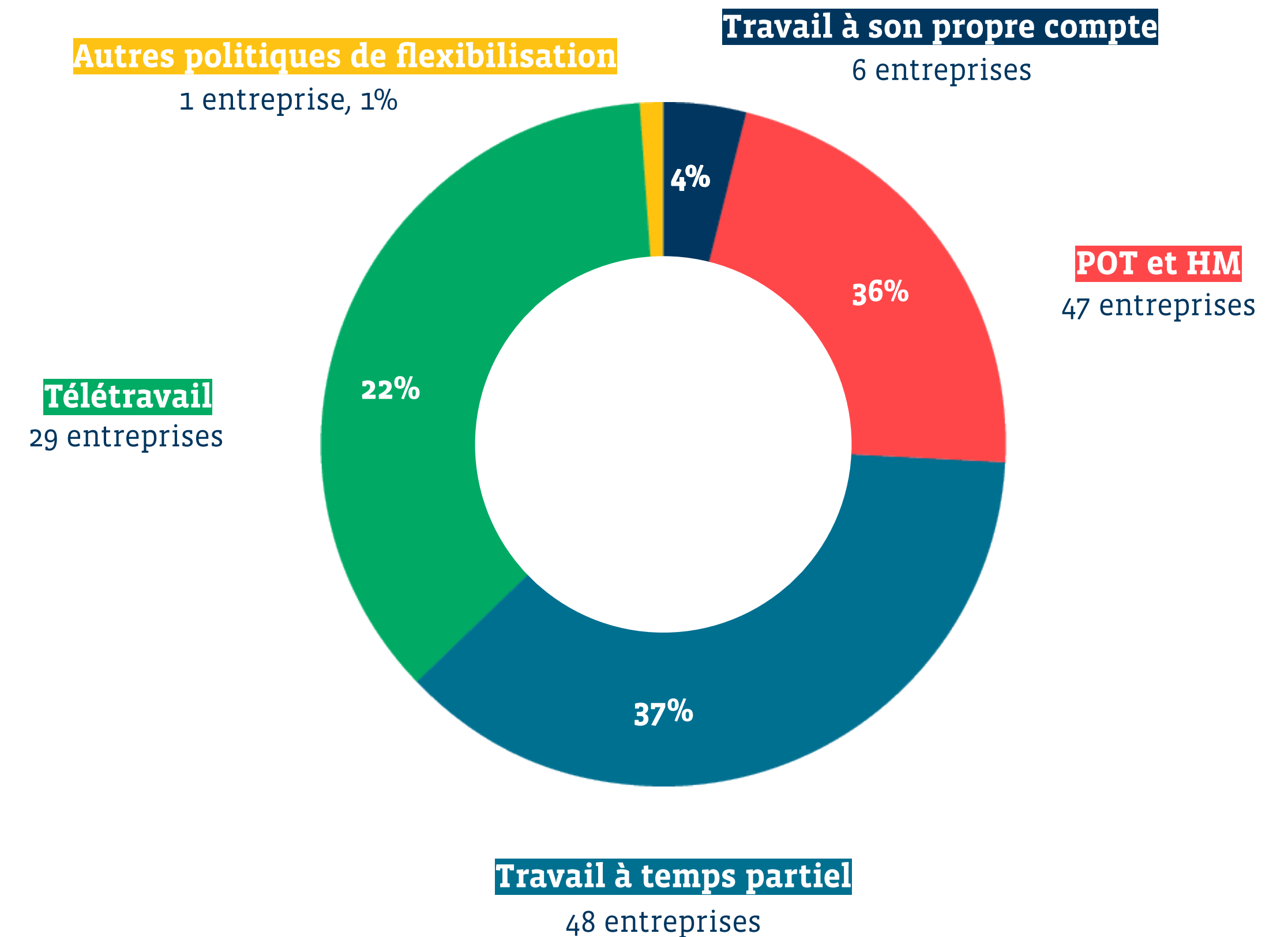
Le constat au niveau des entreprises est le suivant :

Les politiques de flexibilisation les plus répandues par rapport au nombre d'entreprises visées sont :

- à la 1^{ère} place** : la flexibilisation de la durée de travail à travers la possibilité de travailler à temps partiel (48 entreprises),
- à la 2^{ème} place** : la flexibilisation du temps de travail à travers la mise en place d'un plan d'organisation du travail ou d'un horaire mobile (47 entreprises),
- à la 3^{ème} place** : le télétravail (29 entreprises),
- à la 4^{ème} place** : la possibilité pour le salarié de travailler en partie à son propre compte (6 entreprises).

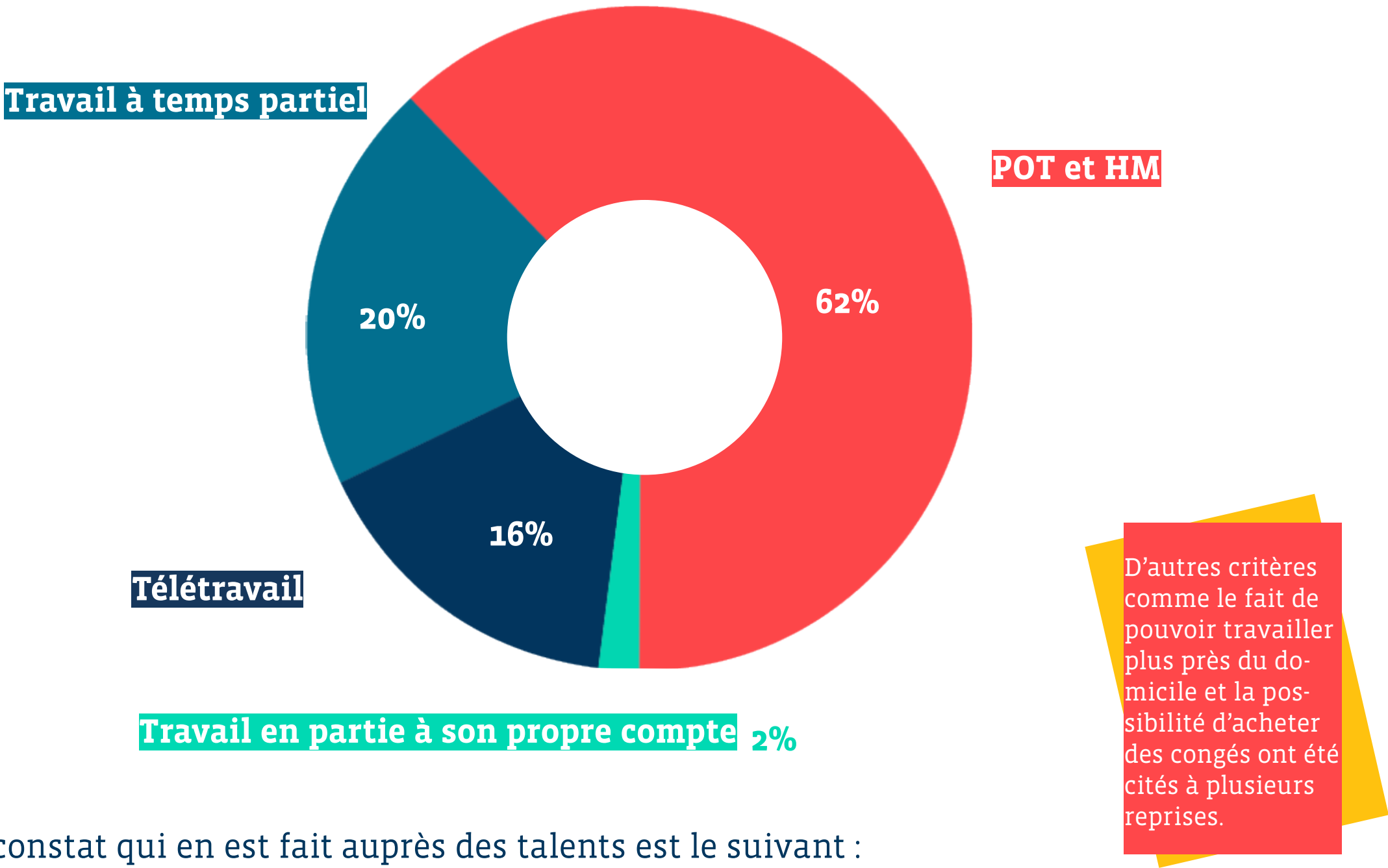


Politiques de flexibilisation répandues par rapport au nombre d'entreprises visées



Sur la base des pourcentages communiqués par les entreprises sondées, le classement relatif au mode de flexibilisation représentant la plus grande proportion de salariés visés est le suivant :

- à la 1^{ère} place : la flexibilisation du temps de travail (POT, horaire mobile) (62%),
- à la 2^{ième} place : la flexibilisation de la durée de travail (travail à temps partiel) (20%),
- à la 3^{ième} place : le télétravail (16 %),
- à la 4^{ième} place : le travail en partie à son propre compte représente (2%).



Le constat qui en est fait auprès des talents est le suivant :

Les talents préfèrent retrouver :

- à la 1^{ère} place : la flexibilisation du temps de travail (POT, horaire mobile),
- à la 2^{ième} place : le télétravail,
- à la 3^{ième} place : la flexibilisation de la durée de travail (travail à temps partiel),
- à la 4^{ième} place : le travail en partie à son propre compte.



Commentaire :

En comparant ces données avec les raisons du départ des salariés des entreprises (point 2.3.4. ci-après), on constate que le manque de flexibilisation occupe la 9^e place sur 10 des raisons qui poussent les salariés à quitter l'entreprise (dans 14 entreprises soit 22%) et la 8^e place ex aequo en matière de pourcentage des départs enregistrés pour le manque de flexibilité (4%). De même, les talents sondés par la FR2S classent la politique de flexibilité de l'employeur en 7^{ième} position des raisons du départ.

Ce résultat est donc cohérent dans la mesure où il est constaté que la flexibilisation en général et du temps de travail en particulier est un instrument implanté dans de nombreuses entreprises et à un pourcentage élevé. Il est donc normal que les salariés ne fassent pas énormément usage de cette raison pour justifier leur départ de l'entreprise. Du point de vue des talents sondés par la FR2S, la flexibilisation du temps de travail est également l'élément le plus important. Même si le télétravail vient en seconde position chez les talents et plutôt en 3^e position dans les entreprises, il est important de relever que ce mode de flexibilisation qui touche tout de même 16% des salariés a eu un essor durant la crise sanitaire liée au COVID-19 et pourrait à l'avenir être un instrument de plus en plus utilisé au sein des entreprises. Travailler plus près de son domicile, voire idéalement depuis son domicile et réduire son temps de travail, même en gagnant moins, font clairement partie des aspirations professionnelles dans le contexte actuel et ce constat est valable toutes générations confondues.

De manière générale, la FEDIL encourage ses membres dans la mesure du possible à continuer sur cette voie car l'épanouissement des talents passe également par un équilibre vie professionnelle - vie privée.

2.3.2. La formation des salariés

La formation permet de développer les compétences des collaborateurs/salariés tant quantitativement que qualitativement. La politique de formation doit ainsi être un vecteur de performance globale. C'est dans cette optique qu'il a été demandé aux entreprises si elles proposent des formations à leurs salariés. La FR2S a également interrogé les talents sur les propositions de formation que ces derniers auraient reçues d'un employeur, respectivement sur les propositions de formations faites à un employeur ainsi que leur degré de satisfaction par rapport à ces formations.

Le constat au niveau des entreprises est le suivant :

97%

des entreprises proposent des formations à leurs salariés. Le temps dédié à la formation varie largement entre quelques heures et des jours de formation.

100%

des salariés sont concernés dans la majorité des cas par les formations.

Le constat qui en est fait auprès des talents est le suivant :

100%

des salariés sont concernés dans la majorité des cas par les formations.

Concernant leur niveau de satisfaction, il en ressort que :

8%
sont très satisfaits

72%
sont satisfaits

22%
ne sont pas satisfaits



Commentaire :

Les résultats de l'enquête auprès des entreprises sont confirmés par les résultats du sondage auprès des talents. Même si on constate que près d'un 1/4 des talents disent ne pas avoir été satisfaits par les formations proposées par l'entreprise, encore plus nombreux sont ceux qui en ont été satisfaits.

Le salarié formé est en général plus à l'aise dans son travail et cela contribue à forger l'esprit d'appartenance et la cohésion sociale au sein de l'entreprise.

En outre, l'entreprise est capable de se positionner sur le marché de l'emploi et de se développer par la performance de ses collaborateurs/salariés et leur réactivité face aux nouveaux enjeux. Ce qui aura pour conséquence de renforcer la marque employeur.

Par ailleurs, le fait que dans l'ensemble, la quasi-totalité des salariés soient concernés par les formations est très important. La formation ne devrait en effet pas être proposée qu'à une seule partie des collaborateurs. Un jeune talent sorti de l'université a autant besoin d'être formé qu'un ancien salarié de l'entreprise puisque le travail est évolutif et l'entreprise est toujours amenée à faire face à de nouveaux défis.

2.3.3. La formation des managers

Les managers sont en quelque sorte le reflet de l'entreprise. Ce sont ces derniers qui sont en contact régulier avec les talents et qui représentent l'entreprise. Ils doivent être capables de prendre les bonnes décisions au bon moment. Il a de ce fait été demandé aux entreprises si elles forment leurs managers. Le constat qui en est fait est le suivant :

89%

des entreprises proposent des formations à leurs managers.



Commentaire :

Il existe un éventail de formations proposé par divers organismes au Luxembourg pour améliorer la qualité de travail des managers, RH et dirigeants. La FEDIL encourage ses membres à continuer de former leurs managers pour non seulement pallier les éventuelles lacunes de ces derniers mais également leur permettre d'apprendre de nouvelles stratégies managériales qui, jusqu'alors, leur étaient inconnues. L'évolution du monde du travail, des valeurs humaines, de la société conduit inévitablement à la mise en place de nouvelles stratégies.

2.3.4. Les raisons de départ des salariés

Pour pouvoir retenir un talent, il faut connaître les raisons qui pourraient le pousser au départ de l'entreprise. Pour y arriver l'enquête a dans un premier temps permis de recenser auprès des employeurs les raisons de départ invoquées dans les entreprises et la proportion de départs de salariés pour chaque raison. Dans un second temps, la FR2S a interrogé les candidats sur les raisons qui les pousseraient à quitter ou rester dans une entreprise.

Le constat au niveau des entreprises est le suivant :

61

entreprises ont répondu à cette question.

Au top 5 des raisons du départ de salariés on retrouve :

à la 1^{ère} place : le salaire (50 entreprises),

à la 2^{ème} place : le désintérêt du travail

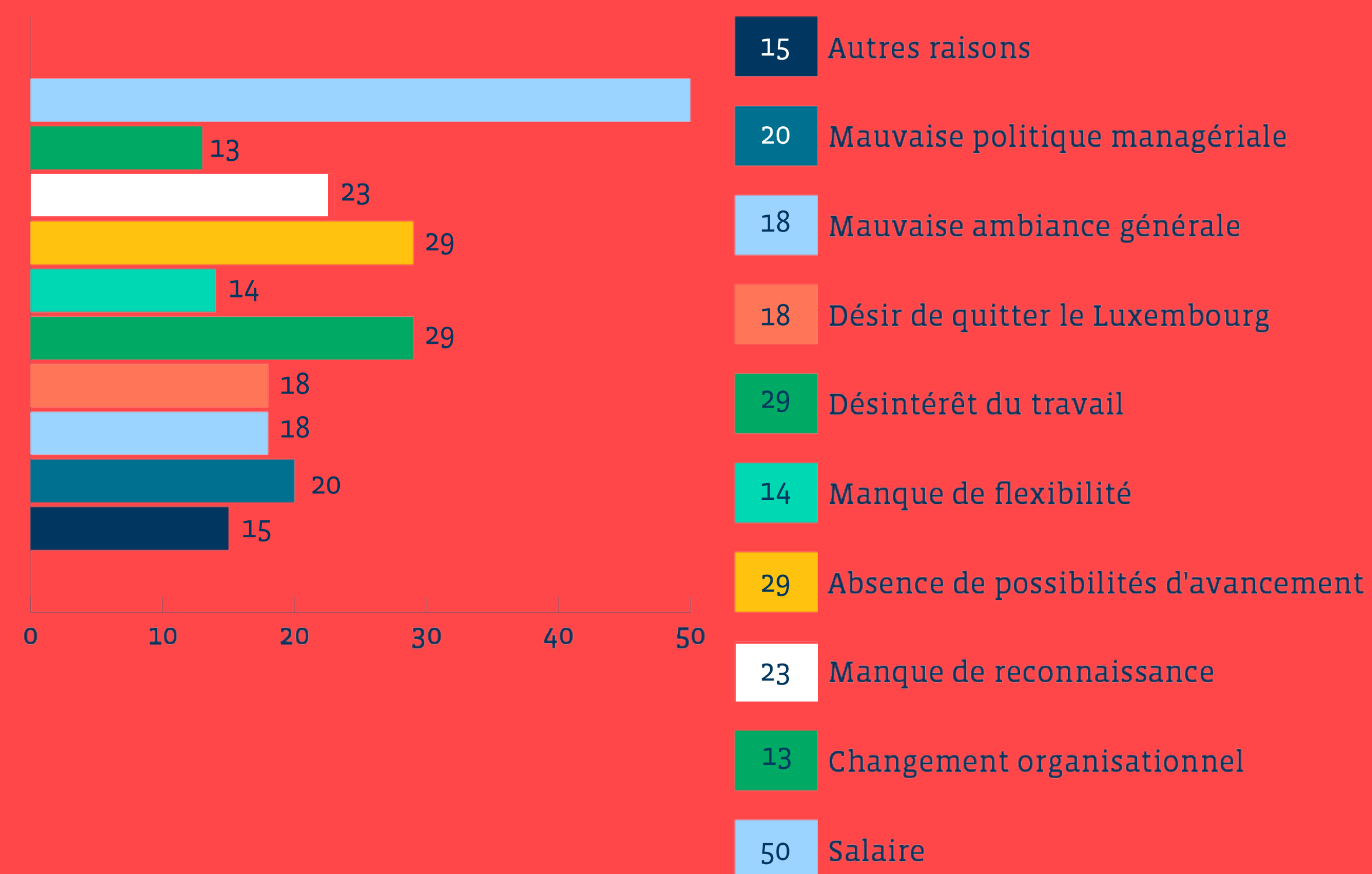
et l'absence de possibilité d'avancement (29 entreprises),

à la 4^{ème} place : le manque de reconnaissance (23 entreprises),

à la 5^{ème} place : la mauvaise politique managériale (20 entreprises).



Nombre d'entreprises visées par chaque raison de départ des salariés



Le classement se complète avec :

à la 6^{ème} place : la mauvaise ambiance générale (18 entreprises)

et le désir de quitter le Luxembourg (18 entreprises),

à la 8^{ème} place : les autres raisons qui n'ont pas été indiquées dans le questionnaire (15 entreprises),

à la 9^{ème} place : le manque de flexibilité (14 entreprises),

à la 10^{ème} place : le changement organisationnel (13 entreprises).

Sur la base des pourcentages communiqués par les entreprises sondées, il est constaté qu'au top 5 des raisons représentant les plus grandes proportions de départ en nombre de salariés on retrouve :

à la **1^{ère} place** : le salaire (29%),

à la **2^{ème} place** : le désintérêt du travail (12%) et les autres raisons (12%).

Concernant les autres raisons de départ on recense notamment des départs en retraite, des fins de contrat à durée déterminée, des raisons d'ordre familial et personnel, la distance entre le lieu de travail et le domicile, des opportunités externes (retours aux études, rachat d'entreprises) ...,

à la **4^{ème} place** : l'absence de possibilité d'avancement (11%),

à la **5^{ème} place** : le manque de reconnaissance (8%).

Le classement se complète avec :

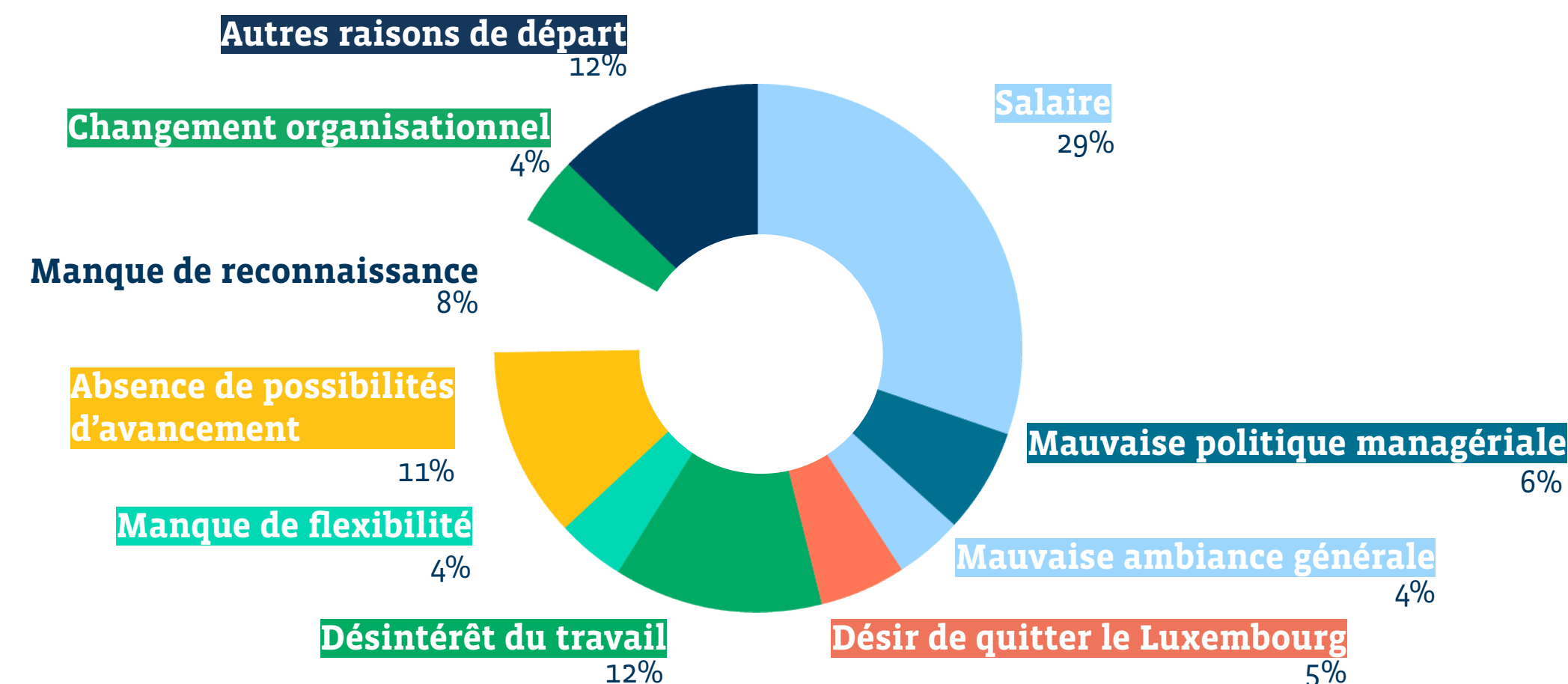
à la **6^{ème} place** : la mauvaise politique managériale (6%),

à la **7^{ème} place** : le désir de quitter le Luxembourg (4%),

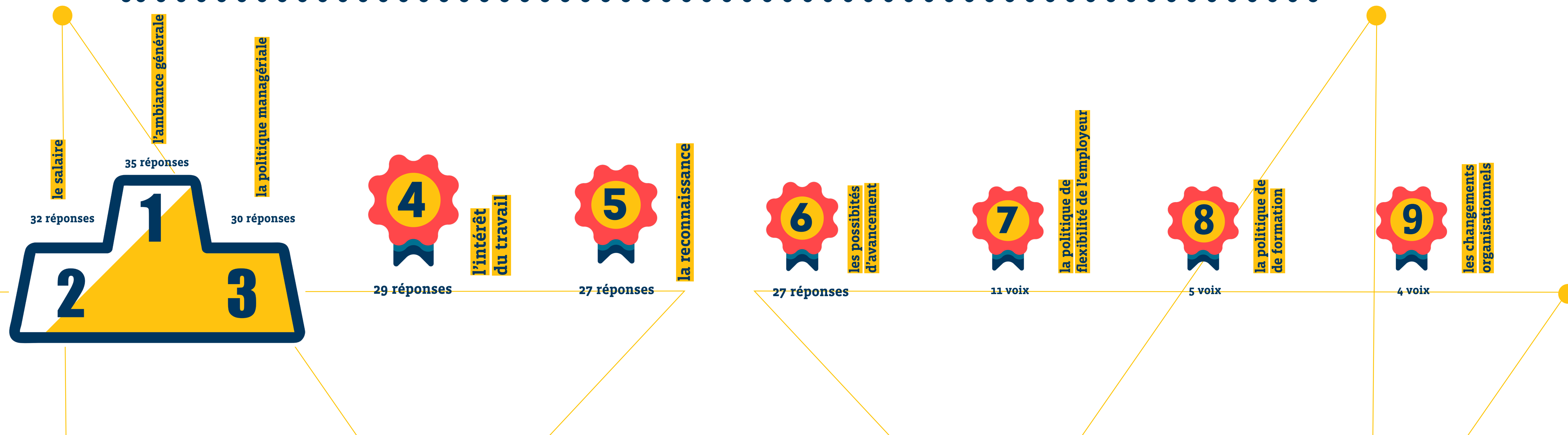
à la **8^{ème} place** : la mauvaise ambiance générale, le changement organisationnel et le manque de flexibilité (4%).



Proportion de départs de salariés pour chaque raison de départ



LE CONSTAT QUI EN EST FAIT AUPRES DES TALENTS EST LE SUIVANT :





Commentaire :

Cette question a permis de révéler qu'il existe une constance entre le classement des raisons les plus invoquées au sein des entreprises en général et la proportion réelle de ces raisons dans les départs de salariés. Les 3 premières raisons à savoir : le salaire, le désintérêt du travail et l'absence de possibilité d'avancement sont des raisons pour lesquelles il est difficile d'apporter des solutions d'ensemble alors que d'une part concernant le salaire, cela va dépendre des moyens de l'entreprise et des concessions qui pourront être faites sans que cela ne puisse considérablement impacter cette dernière. Toutefois, il a été constaté que certaines innovations opérées au sein des entreprises concernent également le volet de la rémunération (9 entreprises). Ces mesures, si elles ne sont pas prises tardivement pourront permettre de réduire la proportion des départs en raison du salaire.

D'autre part, pour ce qui est du désintérêt du travail, il sera impossible pour l'employeur de dissuader un salarié de quitter l'entreprise si ce dernier montre du désintérêt pour les tâches intrinsèques au travail à fournir.

Enfin, l'absence de possibilité d'avancement trouve son explication parfois dans la structure même de l'entreprise ou dans le poste pourvu. Dans ces cas, il sera difficile pour l'employeur d'y apporter une solution.

Cependant, il est possible de mettre l'accent sur les 2 autres raisons du top 5 de départ des salariés à savoir le manque de reconnaissance et la mauvaise politique managériale.

Il est utile de rappeler que les talents sont très rares et peuvent se permettre de mettre à profit leur temps et leur expérience pour les entreprises qui leur correspondront le mieux.

Le manque de reconnaissance est une erreur commise parfois dans les entreprises et qui, comme l'enquête l'a démontré, a été l'une des raisons du départ de salariés dans 1/3 des entreprises (23) et ce dans une proportion de 10%. Même si la proportion n'est pas très importante, il est difficile d'imaginer qu'un employeur puisse perdre un talent du fait qu'il ne soit pas conscient de la contribution significative apportée par ce dernier au succès de l'en-

treprise. Ce manque de reconnaissance peut parfois trouver son origine dans le défaut d'information à la hiérarchie. Une information du chef d'équipe, de département ou même d'un collègue aux dirigeants/managers peut permettre à l'entreprise d'éviter la perte d'un talent. C'est la raison pour laquelle la FEDIL recommande à ses membres d'être attentifs aux contributions de leurs collaborateurs et de montrer leur reconnaissance face à une action ou un comportement positif de ces derniers.

En effet, il ne s'agit pas nécessairement de manifester sa reconnaissance par une augmentation de salaire ou par l'attribution d'une prime au talent cependant, un simple message de félicitation de la part de la hiérarchie pourrait suffire.

Par ailleurs, les départs causés par la mauvaise politique managériale (20 entreprises avec une proportion de 6%) peuvent être dus entre autres à l'absence de stratégie de fidélisation et d'accompagnement des talents.

Il a été très souvent remarqué que l'entreprise met en place de gros investissements et fait d'importants efforts pour attirer les talents au moment du recrutement. Cela passe en grande partie par la proposition d'un package salarial sur mesure mais une fois le recrutement abouti, le management de ces talents est banalisé. Il n'existe en effet pas de réel suivi personnalisé.

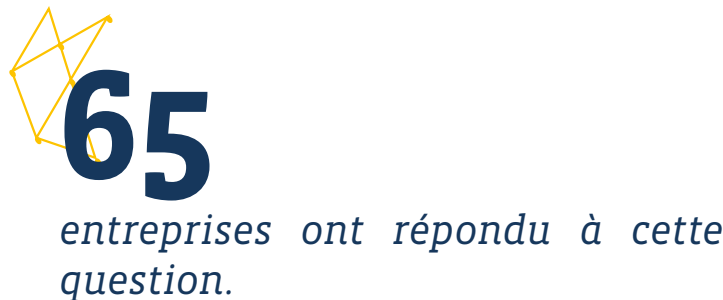
Or, l'accompagnement des talents est un élément à ne pas négliger pour la rétention de ces derniers. Un talent qui s'identifie aux valeurs et à la culture de son entreprise y adhère pleinement et cela lui procure un sentiment d'appartenance. La création d'une relation de confiance entre le talent et l'entreprise est primordiale.

Du point de vue des talents l'ambiance générale au sein de l'entreprise occupe la première place des raisons de départ. Cela ne reflète pas les résultats de l'enquête auprès des entreprises (la 6e place en termes d'entreprises concernées et la 8e place en termes de proportions de départ sur base de ce motif). Toutefois, si les talents estiment que l'ambiance générale est la raison principale qui pourrait les amener à rester ou à quitter une entreprise, il est important que les entreprises en soient avisées et qu'elles mettent en œuvre les mesures nécessaires pour que l'ambiance en leur sein soit propice à l'épanouissement et au développement de tous.

2.3.5. Les avantages proposés aux salariés

La rémunération est une donnée importante dans les relations de travail tant au niveau de l’attrait que de la rétention. Etant donné que cette dernière comprend tant le taux en numéraire que les autres avantages et rétributions accessoires, il était important d’interroger les entreprises sur les avantages qu’elles proposent à leurs salariés. De même, il a été demandé aux talents d’énumérer les différents avantages qu’ils souhaiteraient impérativement retrouver auprès d’un employeur.

Le constat au niveau des entreprises est le suivant :



Au top 5 des avantages les plus proposés par nombre d’entreprises on retrouve :

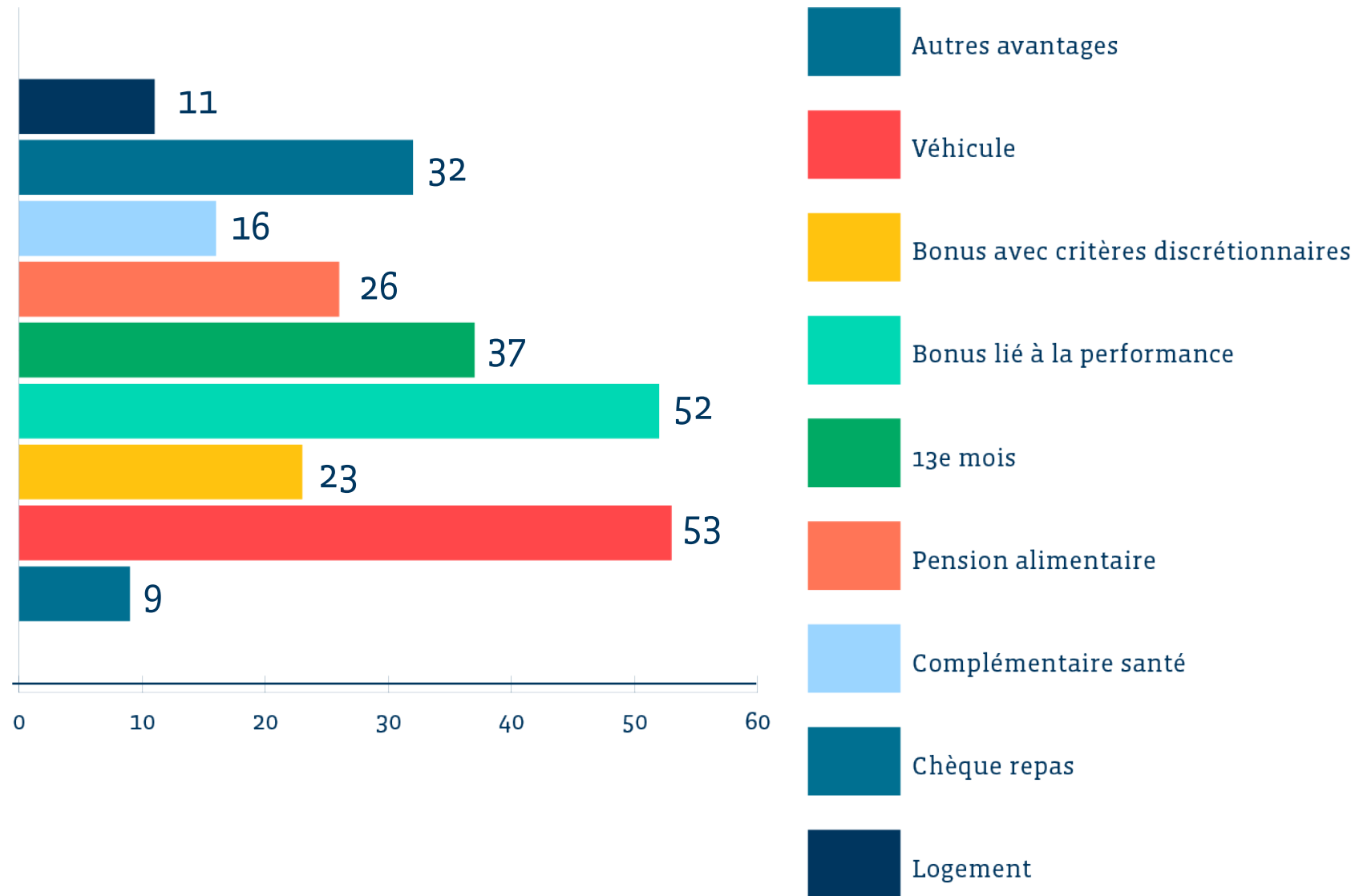
- à la 1^{ère} place : le véhicule (53 entreprises),
- à la 2^{ième} place : le bonus lié à la performance (52 entreprises),
- à la 3^{ième} place : le 13^e mois (37 entreprises),
- à la 4^{ième} place : les chèques repas (32 entreprises),
- à la 5^{ième} place : la pension complémentaire (26 entreprises).

Le classement se complète avec :

- à la 6^{ième} place : le bonus discrétionnaire (23 entreprises),
- à la 7^{ième} place : l’assurance complémentaire santé (16 entreprises),
- à la 8^{ième} place : le logement (11 entreprises),
- à la 9^{ième} place : les autres avantages non identifiés dans le questionnaire (9 entreprises).

Il s’agit entre autres de l’assurance invalidité/décès, l’assurance accident vie privée/professionnelle, la cantine, des jours de congé supplémentaires, ...

Nombre d’entreprises visées par type d’avantage



Sur la base des pourcentages communiqués par les entreprises sondées, il est constaté qu’au top 5 des proportions de salariés visés par ces avantages on retrouve :

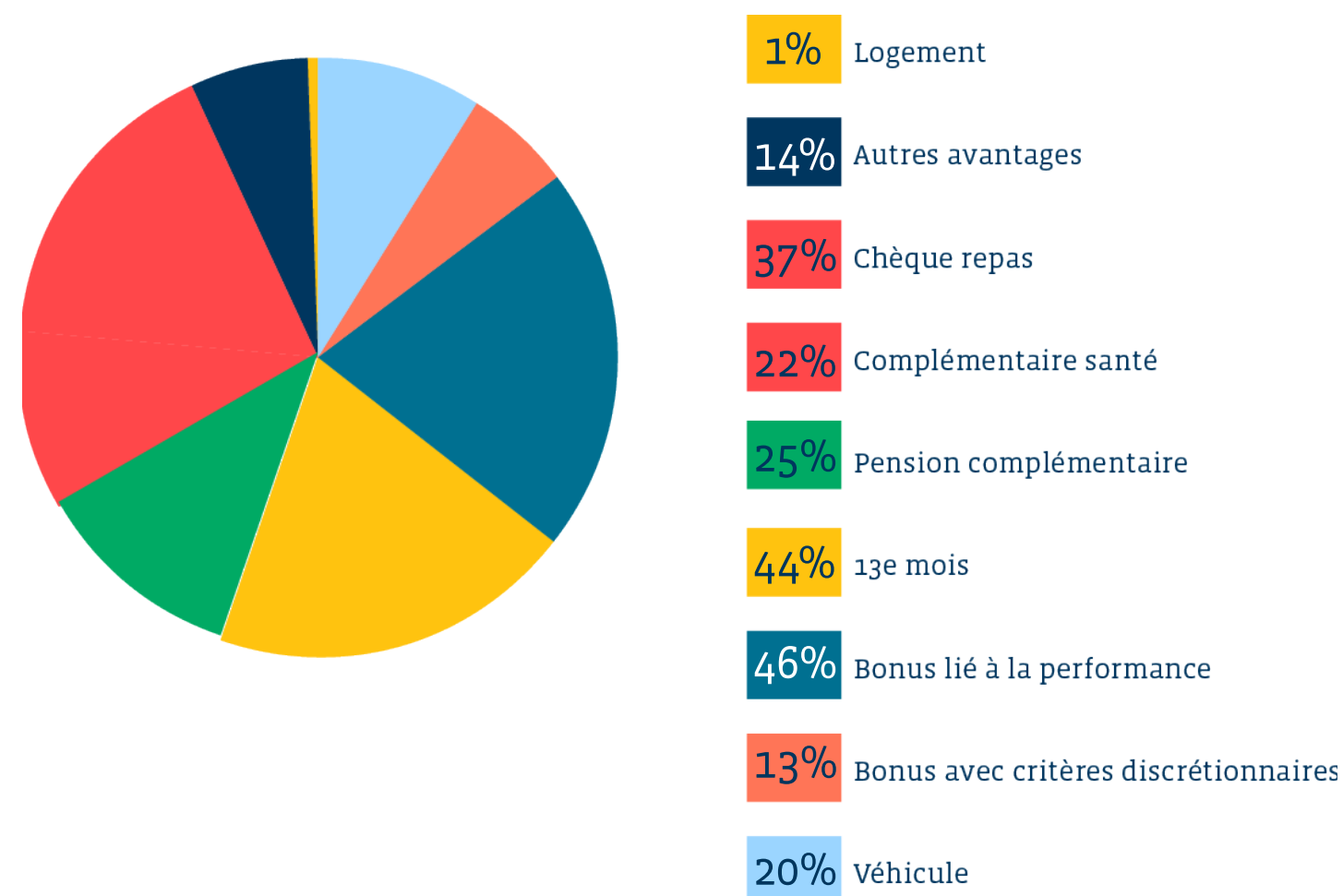
- à la 1^{ère} place : le bonus lié à la performance (46%),
- à la 2^{ième} place : le 13^e mois (44%),
- à la 3^{ième} place : les chèques repas (37%),
- à la 4^{ième} place : la pension complémentaire (25%),
- à la 5^{ième} place : l’assurance complémentaire santé (22%).

Le classement se complète avec :

- à la 6^{ième} place : le véhicule (20%),
- à la 7^{ième} place : les autres avantages (14%),
- à la 8^{ième} place : le bonus discrétionnaire (13%),
- à la 9^{ième} place : le logement (1%).



Proportion de salariés visés par avantage proposé



Commentaire :

L'enquête démontre que même si de nombreux avantages sont proposés dans les entreprises, ceux-ci ne concernent qu'une partie des collaborateurs. En effet les proportions de salariés visés par les avantages diffèrent fortement d'un avantage à un autre. Cela s'explique certainement par la nature de ces avantages et des fonctions des salariés concernés.

Une étude récente du Statec (mai 2019) démontre en effet qu'il existe des inégalités importantes selon les professions. L'étude réalisée par le Statec en collaboration avec le LISER a ainsi permis de révéler que « 48% des cadres dirigeants ont reçu une partie de leur rémunération en avantages en nature en 2018, contre 40% exerçant une profession intellectuelle supérieure. Les avantages en nature sont moins répandus chez les techniciens et les salariés qui exercent des professions intermédiaires (33%) et les employés administratifs (26%). Cette forme de rétribution est rare chez les travailleurs manuels (12%). »

L'exemple le plus marquant est le véhicule de société qui comme notre enquête a pu le démontrer est un avantage proposé dans 53 entreprises mais qui ne vise que 20% de salariés.

Il ne faut pas perdre de vue que ces avantages font partie intégrante de la rémunération du salarié et comme il a été vu au point 2.3.4. ci-avant, le salaire est la raison la plus invoquée lors des départs de salariés soit dans 50 entreprises et représente 29% des raisons de départ.

Cependant, la faculté de proposer des avantages aux collaborateurs devra dépendre des capacités de l'entreprise à le faire tout en tenant compte dans la mesure du possible des attentes des talents. Un équilibre doit dès lors être trouvé au sein de l'entreprise.

Du point de vue des talents, on remarque que mis à part le bonus discrétionnaire, les 4 autres avantages de leur top 5 qu'ils souhaitent impérativement retrouver au sein d'une entreprise sont également repris dans le top 5 des avantages pour lesquels une grande proportion de salariés sont visés au sein des entreprises même si pour certains l'ordre de préférence n'est pas le même. Il y a donc tout de même une concordance entre les attentes des talents et les propositions faites par les entreprises de ce point de vue.

Au vu des résultats de l'enquête, il est évident que les entreprises font de leur mieux pour attirer et retenir les talents dans le sens où un bon nombre d'innovations sont mises en place par ces dernières. Il a été remarqué dans l'ensemble que des efforts en termes de management, de communication autour de l'image de l'entreprise, de conditions de travail, de rémunération et de formation ont été faits par les entreprises.

Ces efforts sont à saluer dans l'ensemble et la FEDIL espère que parmi les bonnes pratiques recensées il y en a certaines qui conviendront à l'une ou l'autre entreprise. Même si, de toute évidence elles ne constituent pas une panacée, elles pourront néanmoins être source d'inspiration pour certaines entreprises.

Il est certain que cet échange de bonnes pratiques ne résoudra pas entièrement le problème de la pénurie de main-d'œuvre que les membres subissent actuellement mais il était important pour la FEDIL de partager avec ses membres des astuces et de les rendre attentif aux attentes des talents afin de diminuer l'ampleur du problème.

A cet effet, il est toutefois important de souligner qu'à la première place des éléments qui attirent ou retiennent les candidats on retrouve l'ambiance générale. Les candidats veulent s'investir pour une entreprise dont les valeurs sont alignées avec les leurs. Le salaire reste aussi un élément important puisqu'il rime avec sécurité. Enfin la notion de temps fait partie des aspirations actuelles. Comment éviter de perdre du temps ? Comment revoir la répartition du temps pour un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle ?

Les entreprises doivent sans aucun doute créer un environnement professionnel qui donne envie aux collaborateurs de s'investir. Elles doivent écouter pour comprendre les besoins émergents des collaborateurs, proposer de nouveaux aménagements de temps, de nouveaux horaires et leur offrir un travail/un projet qui fait du sens pour ces collaborateurs.

Par ailleurs, les diverses difficultés recensées par les entreprises au cours de la réunion avec le groupe de projet devront être analysées chacune avec la plus grande attention afin de trouver des pistes de réflexions.

Il est évident que le travail autour du problème de la pénurie de talents est un travail à grande échelle pour lequel d'autres actions devront être menées. La FEDIL s'engage pour ses membres et aux côtés de ses membres à continuer le combat.



FEDIL - *The Voice of Luxembourg's Industry*
7, rue Alcide de Gasperi
L-1030 Luxembourg-Kirchberg
Boîte Postale 1304

T +352 43 53 66-1
fedil@fedil.lu



Federation for Recruitment, Search & Selection
7, Rue Alcide de Gasperi
L-1030 Luxembourg-Kirchberg

T +352 43 53 66 640
contact@fr2s.lu

