

# Départs multiples, grande démission : les solutions pour limiter « la casse » au sein des équipes

Phénomène réel ou fantasmé, le terme “grande démission” est largement débattu en France. Les chiffres sont pourtant éloquentes : au cours de l’année écoulée, 74 % des salariés français ont vu des collègues partir, d’après une enquête menée par HeyTeam.

---

Les effets des départs ne sont jamais anodins sur une équipe, surtout quand ils se déroulent en cascade. Quelles solutions imaginer pour mieux gérer un processus délicat, mais inévitable, de l’expérience collaborateur : l’offboarding ?

Seule la moitié des actifs ressent une satisfaction des méthodes utilisées par l’entreprise dans la gestion des départs ([selon l’enquête HeyTeam](#)). Un indicateur qui alerte sur un point : cette période semble difficile à gérer tant pour l’entreprise que pour les salariés. 43 % de ces derniers admettent que cette gestion en demi-teinte a altéré leurs liens avec leurs employeurs. En 2022, l’offboarding reste donc un sujet à explorer afin d’offrir une passation saine.

# Départs multiples : des effets délétères à ne pas négliger

Qu'il s'agisse d'un départ volontaire (65 %) ou subi (18 %), les conséquences potentielles influent sur les équipes restantes : surcharge de travail (56 %), vie privée affectée (31 %) ou encore santé physique et/ou mentale détériorée (31 %). Les jeunes se disent plus affectés : ils sont 34 % à avoir vu leur santé se détériorer, contre 23 % pour les plus de 50 ans. Face à la "great resignation" ou le "quiet quitting" – peu importe le label – il semble que l'entreprise endosse une responsabilité quasi sociétale : celle de prendre soin de ceux qui restent. De nombreuses idées et initiatives font déjà leurs preuves.

*À lire aussi*

---

Est-ce à l'entreprise d'assumer la responsabilité de la santé mentale des salariés ?

## Offboarding : 4 actions pour améliorer le quotidien des équipes restantes

### **Décristalliser l'idée du départ**

Dans l'enquête mentionnée ci-dessus, les collaborateurs mettent en exergue deux axes d'amélioration : une meilleure communication (58 %) et davantage de transparence (32 %). Emmanuelle Joseph-Dailly, anthropologue et consultante RH, chargée du Lab Recherches et Prospective du groupe Julhiet Sterwen, corrobore : « *Il est préférable d'éviter les annonces tardives et en catimini. C'est une brèche pour alimenter les rumeurs* ». Comment lever l'omerta autour des départs ? Neobrain, startup de la HRtech, a créé un parcours d'offboarding bien rodé : « *Plus le processus sera clair et humain, plus les départs se vivront sans douleurs, pour la personne qui part mais aussi pour toute l'entreprise. C'est pourquoi, nous encourageons une annonce commune du collaborateur avec son manager auprès de l'équipe, afin d'organiser la suite sereinement* », explique Florence Gounel, DRH de l'entreprise.

## **Repenser le parcours collaborateur**

Il faut déconstruire l'imaginaire collectif autour des départs, insiste Emmanuelle Joseph-Dailly : « *Aux États-Unis, en entretien d'embauche, un candidat peut dire, sans complexe, qu'il souhaite rester pour une période limitée. Pour éviter les sorties brutales, salariés et employeurs doivent communiquer davantage* ». L'anticipation passe notamment par la mise en place de feedbacks. « *Quand un collaborateur souhaite partir, un échange entre le RH, le manager et le collaborateur est immédiatement organisé pour comprendre les raisons et identifier quelles actions correctives peuvent être mises en place, comme par exemple la redéfinition commune d'une nouvelle fiche de poste* », explique Florence Gounel. Anne Clotteau, CEO & fondatrice Thank you & Welcome, startup spécialiste de l'on/offboarding, propose la mise en place d'un "exit interview" formel afin de recueillir des retours constructifs : « *Cette période de transition est aussi l'opportunité de mener une rétrospective avec l'ensemble des parties prenantes : collègues et partenaires internes et externes* ».

## **Positionner le manager comme garant de l'équilibre interne**

« *Les managers doivent mettre en place des actions et des comportements adaptés pour maintenir l'équilibre du système* », explique Anne Clotteau, Leurs rôles ? Limiter les effets collatéraux via une transmission optimale des projets, des connaissances et des compétences. Comment ? « *Le manager travaille d'abord avec le collaborateur qui s'en va afin de comprendre le périmètre de son travail : ils érigent ensemble un descriptif de mission avec un rétroplanning de passation et des livrables* », insiste Florence Gounel. Un transfert réussi s'organise également de manière collaborative : « *Le rôle du manager est de faire en sorte que ceux qui restent, conjointement avec ceux qui partent, réfléchissent à l'organisation future : par exemple l'anticipation de l'éventuelle surcharge et la redéfinition du poste en lui-même* ». Dans cette transition parfois difficile, les RH se tiennent à la disposition des équipes opérationnelles.

## **Créer des liens nouveaux avec son écosystème**

« *Le départ doit être perçu comme le début d'autre chose dans une optique plus large* », explique Emmanuelle Joseph-Dailly. Dans un article HBR, elle invite les employeurs et les salariés à repenser « *l'engagement de manière multiple, [...] ce serait une nouvelle ramification d'un écosystème bien plus large, qui accueillerait une communauté d'anciens, qui auraient leur rôle à jouer dans le rayonnement de l'entreprise* ». Adecco ou L'Oréal animent une communauté d'Alumni qui intervient auprès des équipes pour échanger sur de bonnes pratiques ou sur leur parcours. Cette approche de l'entreprise en réseau élargi serait-elle une piste pour éviter la culture de la « rupture » ?

Par extension, elle permettrait aussi de créer des ponts de compétences, très

utile en temps de pénurie des talents. Une piste à creuser dans toutes les entreprises françaises (de la startup au grand groupe) où le turnover semble endémique ?

*À lire aussi*

---

Opacité, quiproquo, isolement... Les défis cachés du full remote

---

Article écrit par LAURE GIRARDOT