



Entreprise DU FUTUR

Matinale DRH

TABLE RONDE
COMMENT RETENIR SES JOUEURS ?



FIDELISATION : COMMENT RETENIR SES JOUEURS ?

Séverine Restelli, la DRH de Séché Environnement, Oriane Hugo, Responsable RH de la région Auvergne Rhône Alpes du groupe Bouygues Immobilier, et Martin Delarosbil, qui nous vient tout droit du Québec. C'est le fondateur d'Happy Culture, implantée en France depuis 2 ans, à Annecy.

L'enjeu de la fidélisation en 2023 est une équation particulièrement difficile. On assiste à une pénurie de candidats et une inflation inédite, ce qui génère des attentes plus fortes en termes de rémunération. Par conséquent, il y a une concurrence entre les entreprises qui s'exerce principalement sur ce plan, avec une surenchère financière.

Oriane Hugo : Nous sommes clairement sur des métiers hyper concurrentiels : la promotion immobilière. Il y a beaucoup de boîtes, peu de profils.

qualifiés sur certains métiers, donc on se les arrache. Donc notre enjeu, c'est clairement de retenir nos talents, pour éviter au maximum d'avoir à recruter

Séverine Restelli : Nous on est un groupe familial, assez peu connu par rapport aux Veolia, Suez, Paprec etc. Nous avons aussi une concurrence très forte en effet de l'autre côté de la frontière : en Suisse, en Allemagne. C'est difficile de rivaliser car parfois pour 2000 euros / an, un collaborateur va partir. Donc pour nous aussi, il y a un gros enjeu de fidélisation.

Alors vous, Martin Delarosbil, je l'ai dit, vous venez du Québec. Et en fait, vous avez 5 ans d'avance sur nous...

Martin Delarosbil : La France, c'est le Québec d'il y a 5 ans. Chez nous, on ne parle plus de « pénurie de main d'œuvre », on parle de « crise de main d'œuvre ».





On a 300 000 postes à pourvoir. Et c'est ce que vous allez vivre en France, bientôt vous n'aurez plus de candidats. Le 1er signe, c'est la pression salariale ; quelqu'un qui vient chez vous pour de l'argent partira pour de l'argent, donc ce n'est pas le bon modèle.

Expliquez-nous très concrètement ce que vous proposez aux entreprises chez HAPPY CULTURE, comment ça se passe... vos consultants arrivent... et ensuite ?

En fait, ce sont les managers que l'on forme, parce que ce sont eux la clé de la fidélisation de leurs équipiers ! On les fait voyager dans le monde pour écouter des entreprises qui ont mis en place des bonnes pratiques de fidélisations. Ensuite, on a 4 étapes :

1. D'abord on s'intéresse à la « connexion d'équipe ». Il faut investir sur les managers. C'est comme cela que l'on a un impact. Ils sont la clé de l'engagement.
2. Réanimer ou protéger la mobilisation, comment on réenflamme un collaborateur qui est en train de s'étendre.
3. Générer de l'intensité
4. Standardiser la méthode

En clair, les DRH recrutent, mais la fidélisation c'est le rôle du management... La QVT donne un confort instantané mais ce n'est pas ça qui maintient l'engagement. Les générations précédentes aimaient travailler car à l'époque, l'humain voulait la sécurité de l'emploi offert par de grandes organisations, ça a été leur principale arme pour recruter et retenir.

Mais la puissance du grand nom commence à faiblir parce **qu'aujourd'hui le jeune il veut apprendre, ressentir de la proximité, avoir du sens et préfère travailler pour une petite boîte dans laquelle il sera ultra connecté avec son manager.**

Il faut apprendre aux managers à donner le sentiment d'être dans une startup, dans ta division à toi, on s'en fout d'être dans une grosse boîte.

Oriane, Séverine, qu'est-ce que ça vous inspire ?

Séverine : Je rejoins tout à fait ce qui a été dit sur le rôle du manager. En France, si quelque chose se passe mal, c'est parce que le DRH n'a pas embauché la bonne personne. Il n'y a pas de remise en question de la responsabilité du manager, c'est plutôt la responsabilité du DRH, lors du départ d'un collaborateur. S'il part c'est de sa faute. Il faut responsabiliser et intégrer les collaborateurs via les managers.

Martin : Oui, l'excuse, bien souvent, avancée par le manager : « il part parce qu'on ne l'a pas augmenté » !

Oriane : Bouygues... c'est un grand nom, ça m'aide, mais ça n'est plus suffisant. Donc oui, c'est vraiment dans la proximité que tout se joue. **Le rôle du manager de proximité est essentiel dans la fidélisation des collaborateurs.**

Maud Aigrain : Et vous Séverine, Sèche Environnement – comme Bouygues d'ailleurs - **c'est un groupe familial... avec par définition, une difficulté pour la direction à imaginer que tout le monde puisse ne pas être autant attachés qu'eux à l'entreprise.**

Orianne : Dans un groupe familial, la direction ne peut pas imaginer qu'on ne soit pas viscéralement attaché à l'entreprise et donc ne prend pas forcément la mesure que l'adhésion n'est pas aussi forte chez tout le monde.

Séverine : Pour fidéliser, il faut donner des perspectives. Aujourd'hui, malheureusement, quand on propose une évolution, il y a des gens qui ne veulent pas devenir cadre. C'est nouveau pour moi donc il faut trouver d'autres moyens de donner de la reconnaissance, de valoriser les compétences des collaborateurs, en en faisant des tuteurs, des formateurs en interne.

Il faut aussi accepter parfois de casser les codes, pour répondre au souhait d'évolution d'un collaborateur si on veut le garder. Par exemple : on a un collaborateur qui est chez nous depuis 15 ans, on voulait le faire évoluer sur un poste transverse. Il a voulu démissionner. On essaie d'avancer d'un an une création de poste pour le retenir.

Oriane : Idem chez Bouygues, nous sommes un groupe familial, ça fait partie de l'ADN mais ça ne suffit plus. La clé c'est d'offrir des perspectives d'évolution intra groupe. **Pouvoir changer de métier au sein d'une même structure c'est une grande force.**

Maud : Et puis le sens bien sûr... Martin, chez Happy Culture, le sens, c'est ce que vous appelez la « culture d'entreprise » justement.

On parle beaucoup de salaire. Mais le cœur ça ne s'achète pas. Les faire évoluer, le parcours que l'on propose ça c'est clairement un bon moyen de fidéliser.



MERCI À NOS PARTENAIRES

Partenaire co-producteur :

