



Débauche d'énergie pour mieux embaucher

LE PREMIER FORUM RH D'ARCHAMPS A MIS UN COUP DE PROJECTEUR SUR LES OUTILS DES ENTREPRISES POUR RECRUTER... ET FIDÉLISER.

Par **Éric Renevier**

« **A**u gagnant-gagnant, préférez maintenant le satisfait-satisfait. » C'est l'une des préconisations de Jérôme Barrand. L'enseignant-chercheur à Grenoble école de management (Gem), également fondateur d'Agil OA, TPE éditrice d'un logiciel d'évaluation comportementale (l'Agile profile), était l'un des intervenants du Forum RH organisé à Archamps mardi 21 janvier. Et sa formule est venue apporter une réponse synthétique à la problématique du jour : comment recruter et fidéliser dans un marché du travail tendu ?

Car oui, malgré la présence de presque 67 000 demandeurs d'emploi toutes catégories confondues (près de 37 000 en catégorie A, sans aucune activité), le marché du travail en Haute-Savoie est tendu, tout comme ceux de la Savoie ou du Pays de Gex voisins. Nombre d'entreprises se plaignent de ne pas

trouver les ressources dont elles ont besoin. Et plus elles sont situées près de la frontière helvétique, plus l'aspirateur suisse rend difficile la fidélisation. À Genève, le salaire mensuel brut médian approche les 7 300 francs (soit 6 800 euros), soit plus de 2,2 fois le brut médian en France (presque 3 000 euros). D'où le "satisfait-satisfait" après lequel courent déjà nombre d'entreprises, conscientes qu'au "gagnant-gagnant" purement financier il leur est impossible de gagner.

MANAGEMENT SOUPLE ET RECONVERSIONS

À Bons-en-Chablais, par exemple, Nicomatic (180 salariés en France, dont 110 en production) a misé sur « l'entreprise libérée » : un management laissant énormément d'autonomie, d'initiative et de responsabilité, à tous les échelons.

RÉUSSITE

Ce premier Forum RH était organisé, mardi 21 janvier au centre de convention d'Archamps, par le Club RH du Genevois, une structure informelle portée par la Maison de l'économie développement (Med74) d'Annemasse. Et le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il a répondu à une attente : plus d'une centaine de dirigeants et responsables RH ont fait le déplacement, depuis le Genevois français, la Suisse voisine, mais également depuis des bassins d'emploi plus éloignés (vallée de l'Arve, Annecy, Chablais...). *Eco Savoie Mont Blanc* était partenaire de l'événement.

Les pointeuses ont disparu des ateliers, le télétravail est possible selon les postes, chacun peut s'exprimer sur l'organisation... « Celui qui fait est celui qui sait », résume Elsa Louet, DRH.

Globalement, la recette fonctionne et l'entreprise met en avant cette spécificité pour ses recrutements tandis que les salariés en poste sont souvent ses meilleurs ambassadeurs. Formation et possibilité d'évolution – la DRH en est elle-même à son cinquième poste en dix ans ! – complètent le panel des outils déployés. « Nous préférons faire évoluer que de laisser partir », commente Elsa Louet. Au final, « le turn-over est faible, et il y a très peu de départs pour la Suisse : quand on a goûté à cette organisation, on a du mal à retrouver un schéma pyramidal. »

Le groupe Jean Lain, spécialisé dans la vente et l'entretien des véhicules (1 300 salariés au total) dispose d'une demi-douzaine de sites dans le Genevois français (Haute-Savoie et Pays de Gex). Et lui a plutôt misé sur la formation pour attirer mécaniciens et carrossiers, mais aussi commerciaux. Car entre la concurrence helvétique et le manque

d'attractivité pour ces métiers, quasi impossible de trouver des profils déjà adaptés. « Nous avons modifié nos méthodes de recrutement en laissant davantage de place aux reconversions, explique Sébastien Nicolai, DRH du groupe. En partenariat avec Pôle Emploi, nous formons des personnes pendant trois mois et nous embauchons ensuite en CDI les profils qui conviennent. »

DES SERVICES POUR UN "GAGNANT-SATISFAIT"

Le groupe prend en charge le coût pédagogique de la formation, mais les candidats restent indemnisés par Pôle Emploi : le risque financier est donc limité. Avec un taux d'embauche de 50% à 60% selon les postes pour les premières promotions, l'opération, lancée en 2019, est donc considérée comme un succès. Reste ensuite à conserver ces nouvelles recrues. Et pour cela Jean Lain, outre une politique salariale aussi incitative que possible, multiplie les

initiatives : avantages sociaux (tickets-restaurants, mutuelle...), gestion des carrières (mobilité fonctionnelle et géographique), mise à profit de ses équipes des opérations de sponsoring (accès à des événements sportifs et culturels), le tout avec « un suivi RH attentif et régulier, notamment vis-à-vis de nos techniciens experts », de manière à détecter le plus en amont possible les éventuels motifs d'insatisfaction.

Une politique que n'a pas les moyens de mettre en œuvre une petite structure. Le Pôle d'expertise tertiaire Alpes Léman (Petal 74), créé en 2017 par des professionnels du droit et du chiffre (experts-comptables, avocats, banque, assurance), a alors choisi de mettre en place une conciergerie pour faciliter la vie de ses personnels. Livraison de paniers de légumes, coiffeur, changement des pneus à l'intersaison, cours collectifs de sports, petite restauration (foodtruck)... les services sont proposés directement dans les locaux (ou sur le parking).



- 1 Jérôme Barrand (Agil OA).
- 2 Elsa Louet (Nicomatic).
- 3 Un public aussi nombreux que studieux.
- 4 Sébastien Nicolai (Jean-Lain).

L'effort peut paraître modeste, mais les salariés concernés sont majoritairement des conjoints (et surtout des conjointes...) de frontaliers. Et, en matière de recrutement et de fidélisation, ce ciblage des profils est en soi une bonne recette : en recherche de flexibilité et de temps pour leur vie familiale, ils/elles affichent rarement la tentation de franchir eux-mêmes la frontière. Un juste retour des choses, finalement, que cet effet indirect de l'"aspirateur suisse" : c'est le "gagnant-satisfait".

Analyse facile, réponses complexes

Faire le constat qu'il faut se remettre en cause pour pouvoir recruter plus facilement et mieux fidéliser est une chose. Trouver le temps et les moyens de le faire et surtout parvenir à faire évoluer les mentalités en interne en est une autre.

La question du management intermédiaire se pose vite. D'abord au niveau de la légitimité : « Dans une organisation plus souple, moins pyramidale, le manager doit passer de l'expertise à l'accompagnement », résume Sabine Cordier, directrice de Pôle Emploi à Annecy. Moins directif, plus attentif. Mais pas moins de pression pour ce manager qui demeure le garant de la bonne application de la stratégie de l'entreprise. Une évolution qui doit évidemment rimer avec formation.

EFFET GÉNÉRATIONNEL

Ensuite, au niveau du quotidien. « Les personnes qu'on recrutait il y a dix ou vingt ans raisonnaient globalement "travailler plus pour gagner plus" et continuent d'être sur ce schéma, explique Stéphane Collet Mattras, dirigeant de SMC2, PME industrielle d'Annecy (une soixantaine de salariés). Mais les jeunes pensent davantage à leur vie personnelle. Il n'est alors pas simple de faire travailler dans une même équipe celui qui veut venir le samedi matin pour des heures supplémentaires et celui qui veut partir en week-end le jeudi soir. »



Toutes les entreprises avec lesquelles nous avons pu nous entretenir lors de ce Forum RH ont évoqué, sous une dimension ou une autre, cet effet générationnel et la nécessité d'une autre approche managériale avec les jeunes. Avec souvent en leitmotiv l'obligation de « donner du sens » à l'action de l'entreprise.

Autre « marqueur générationnel » souvent évoqué : l'appétence des jeunes pour un résultat rapidement visible de leur travail. « Il faut des projets courts, 2-3 ans maximum. Et si le projet d'ensemble s'étire davantage, il faut le fractionner », ont conclu les participants à l'un des ateliers (photo) de l'après-midi. En insistant aussi sur la nécessité de travailler plus en profondeur les intégrations, notamment en associant les futurs collègues au processus de recrutement pour éviter les « frottements ».

ET SI CE N'ÉTAIT PAS SI GRAVE ?

« On forme le jeune pendant un an et puis rapidement il s'en va ? Est-ce que c'est si grave ? » Lancée par un participant en petit comité, lors d'un atelier du Forum RH, la question n'était même pas provocatrice. « Oui, c'est grave ! ont répondu certains voisins de table. Former est chronophage et coûteux. » « C'est vrai, a reconnu l'iconoclaste, mais de toute façon les jeunes sont de plus en plus mobiles alors autant faire avec : bien les former pour qu'ils parlent en bien de l'entreprise après leur départ et que cela facilite de nouveaux recrutements ; et utiliser leur énergie, leur vision différente des choses et leurs compétences pendant la période où ils sont là. »

Cette vision fatalisto-positive semble gagner du terrain... surtout chez les jeunes DRH ! Elle prend sa place au sein d'une politique d'ensemble qui ne renonce pas aux stratégies d'attraction (lire par ailleurs) et inclut également le travail sur l'image : la « marque employeur », chère aux pros du marketing, mêlant présence sur le web et les réseaux sociaux, mécénat mais aussi opérations de cohésion interne à destination de salariés vus comme des ambassadeurs.