

- ▶ Effectif
- ▶ 2 000

- ▶ Nombre de jours
- ▶ 35

- ▶ Équipe
- ▶ 3 consultants
- ▶ 1 directeur de projet

- ▶ Domaines
- ▶ Gestion des âges

Gestion des âges et du turnover dans un secteur de nouveau en croissance

Objectifs poursuivis

Contexte : Dans un marché de la construction en forte croissance après des années de réduction des effectifs dans la branche, le recrutement devient de plus en plus difficile : les salariés sont sollicités par la concurrence, et le turn-over augmente.

Dans ce contexte, cette entreprise doit répondre à une double problématique :

- ▶ Trouver des moyens pour recruter mais aussi fidéliser les salariés, en particulier les moins anciens
- ▶ Répondre aux enjeux de vieillissement des salariés, en particulier à la multiplication des handicaps liés à la pénibilité

Le rôle de BPI a consisté à réaliser un diagnostic et à faire des préconisations.

Faits marquants / Démarche déployée

- ▶ Alors que des départs nombreux de seniors se profilent pour les années suivantes, c'est l'intervention du consultant qui fait prendre conscience qu'à coté des difficultés de recrutement, les départs sont de plus en plus nombreux et qu'il faut penser fidélisation.
- ▶ Dans une entreprise où le métier a toujours été dur, l'usure physique est vécue comme une fatalité. Pourtant, la mécanisation a amélioré les conditions de travail pour une part importante des ouvriers et il s'avère possible de continuer à réaliser des progrès dans ce domaine par une politique volontariste.
- ▶ Une des filiales régionales met progressivement en place un système de formation en alternance qui lui permet d'élargir son recrutement. L'intervention de BPI a aidé à en tirer les enseignements et à les diffuser aux autres filiales.

Enseignements

Dans une période beaucoup plus favorable économiquement que la précédente, l'ajustement des politiques RH n'est pas instantané. Après avoir géré des sureffectifs, il faut maintenant rechercher la fidélisation et trouver de nouvelles pratiques pour recruter et intégrer.

Dans une entreprise éclatée géographiquement et de taille moyenne, les organisations syndicales sont trop faibles pour être réellement forces de propositions.

Seules les solutions pragmatiques sont acceptables pour un encadrement opérationnel qui raisonne en logique de production.