



DAMIEN RISO

Directeur associé,
I&C - ABV FRANCE

Formation en continu, promotion interne et méritocratie !

L'année 2022 est d'ores et déjà marquée par une accélération des changements des formes et conditions de travail. Initiés par de nouvelles attentes quant à la vie professionnelle, ces changements ont été accélérés lors de la nécessaire adaptation des entreprises aux crises et difficultés qui se succèdent depuis 2020. En témoigne l'évolution du marché de l'emploi, recrutement et intérim confondus.

Avec ces changements accélérés, c'est le rapport à l'entreprise qui s'est transformé. Le détachement le caractérise. La quête du CDI a été ébranlée par la volatilité, l'entrepreneuriat et la collaboration à distance. Le DRH doit trouver de nouveaux ressorts pour diffuser et mobiliser sur les attentes de l'entreprise auprès de collaborateurs qui ne sont plus ou ne se sentent plus relevant de sa structure pyramidale.

Hervé BARON, vice-président en charge des Ressources Humaines de McDonald's France, livre son expérience d'un modèle décentralisé avec 85% de restaurants franchisés, et fondé sur la capacité d'adaptation à la jeunesse locale dont McDonald's est le premier recruteur, le premier employeur et le premier fournisseur de premiers emplois en France. « 80% des 76 000 salariés ont moins de 30 ans, 40% sont des étudiants, nous sommes donc très attentifs » précise-t-il.

« Chaque génération a ses propres spécificités et attentes. Cependant, il y a une intensification et accélération des attentes des jeunes. » commence par souligner Hervé pour caractériser les attentes de ceux qui constituent à la fois ses équipes, ses managers et ses clients.

Si les caractéristiques des attentes sont à lier directement aux spécificités d'une génération connectée à tout moment qui entremêle la vie professionnelle et la vie personnelle, elles ont aussi pour conséquences de « porter l'intensité managériale sur l'accompagnement individuel aujourd'hui, là où nous gérons un collectif auparavant » commente Hervé. Et, toujours selon lui, les ressorts du succès de l'expérience collaborateur chez McDonald's France sont :



Hervé BARON

Vice-président en charge des Ressources Humaines de McDonald's France

1-La promesse employeur d'un développement commun. Il y a la culture de pouvoir apprendre des uns et des autres à chaque instant pour se développer et développer l'activité de McDonald's en France. Chacun à la possibilité de rester et grandir chez McDonald's, et cette étape est toujours appréciée par les recruteurs professionnels.

2-L'interaction permanente. Nos équipes sont la raison d'être de notre clientèle, donc par nature nos managers et nos franchisés sont en contact permanent avec l'évolution des attentes. Il y a une perméabilité très forte, une bonne compréhension des besoins, une capacité à s'adapter en permanence, au bénéfice de la réactivité et du déploiement stratégique. Par ailleurs, c'est notre rôle que de sortir du siège, d'aller dans les 1520 restaurants de notre réseau, pour cultiver un management d'interaction, capter ces tendances, développer et partager les contenus pédagogiques qui s'imposent, mobiliser.

3-La formation et l'accompagnement individuel. Chaque poste est le prérequis du poste d'après. Il est attendu une montée en compétence du management pour accompagner les équipes ; avec du contenu pédagogique disponible dès le premier jour et une formation dispensée à partir du centre de formation. Nous comptabilisons 5000 formateurs terrain et 6000 managers formés au centre de Guyancourt en 2022.

4- La méritocratie. L'enjeu est de créer le contexte de ce que McDonald's permet, promeut, favorise comme opportunité d'escalier social pour progresser ; je préfère ce terme à celui d'ascenseur car il y a du travail, il ne suffit pas d'appuyer sur un bouton. Cela implique de repérer les talents et de leur donner très vite des responsabilités. 25% des équipes du siège ont démarré en restaurant ; au COMEX, on a aussi plusieurs membres qui ont démarré en restaurant, dont la senior Vice-présidente en charge d'un quart de l'activité en France qui a débuté en restaurant en tant qu'hôtesse. Le PDG actuel a travaillé 15 ans au sein des équipes marketing McDonald's avant de prendre ses fonctions à la tête de l'entreprise !

En synthèse, au détachement qui caractérise le rapport à l'entreprise, l'expérience McDonald's témoigne qu'une réponse efficace serait la mise en place d'une communauté de fonctionnement qui intègre les différences dans un objectif de développer l'activité de l'entreprise et de développement individuel. ●