

DAMIEN RISO

Directeur associé,
I&C - ABV FRANCE



Sens ou sensibilité ? L'expérience d'Edenred

Le 26 janvier dernier, Florian Delmas, Président du Groupe ANDROS, a publié une tribune piquante sur le rapport de l'entreprise vis-à-vis de ses collaborateurs. Il l'a signée d'un titre révélateur d'un message chirurgicalement développé ensuite pour remettre en cause l'explication managériale du moment sur l'engagement : « Non, ce n'est pas de SENS dont manquent les entreprises, mais bien de SENSIBILITÉ ! »

Nathalie LIEBERT, DRH d'Edenred France, 1 200 collaborateurs, pionnier et leader digital des avantages aux salariés, a accepté de reprendre en compte cet angle, qui fonde la collaboration sur la capacité à recevoir et à réagir à des stimuli, pour nous livrer son point de vue sur trois des priorités du Baromètre des DRH 2023.

1- Recruter

Pour Nathalie, aujourd'hui, il ne fait aucun doute que la sensibilité fait la différence dans le choix d'un candidat. Dès le démarrage de son parcours de recrutement, le candidat doit percevoir la congruence avec une expérience, des interactions qui le fassent vibrer, des engagements sociétaux et environnementaux qui lui parlent.

Ainsi, « nous avons créé une soirée speed-dating dans nos bureaux, pour concentrer dans un temps réduit, tout ce que peut vivre le candidat chez Edenred : ambiance, équipes et managers, environnement de travail, métiers, enjeux sociétaux et environnementaux dans nos actions. Nous allons le refaire, car c'est enrichissant pour nous comme pour le candidat. » témoigne Nathalie.

2- Fidéliser

Nathalie a choisi de débiter par la fin, en analysant l'expérience du départ. « Une expérience très enrichissante pour qui sait la vivre au-delà du sentiment de trahison parfois vécu » rappelle-t-elle. Car Edenred est aujourd'hui confrontée, comme la majorité des entreprises, à l'enjeu



Nathalie LIEBERT

DRH d'Edenred France

de la rétention des talents. « Les départs ne se font pas la première année, mais au bout de 3 à 4 ans, comme la fin d'un cycle. Nous cherchons à les comprendre, en menant des exit interviews et en analysant les données » indique Nathalie, « mais aussi à les accepter ». Accepter le départ, en parler, organiser un évènement, dire merci et au revoir, sont autant de témoignages de l'aptitude que l'entreprise a (ou non) à réagir à des stimuli. Or cette aptitude contribue aussi au bon fonctionnement du reste du collectif, collaborateurs et entreprise confondus, et elle est monitorée quotidiennement pour alimenter son rapport individuel à l'entreprise.

3- Digitaliser

Accompagner ce changement nécessite toujours de donner du sens pour expliquer le pourquoi et donner le cap. Cependant, « nous accentuons les jalons de partage d'émotions, d'informations, d'expression d'idées et, dans la forme, nous cherchons à le faire de manière plus agréable afin de favoriser les réactions » précise Nathalie pour souligner l'importance actuelle de la sensibilité dans le succès de ce type de projet.

« Quand je suis arrivée chez Edenred France, j'ai été agréablement surprise de voir que les process RH étaient particulièrement bien digitalisés. J'ai découvert le guide du manager, un outil pratique, parce qu'il est utile, régulièrement actualisé et agréable à consulter. » se souvient Nathalie. Car le rôle majeur de la sensibilité de l'entreprise est aussi dans la compréhension du besoin de ses collaborateurs et la capacité à produire en retour un guide adapté, stimulant l'action, au lieu d'une procédure construite unilatéralement, parfois imbuvable et moins engageante.

« La raison d'être d'Edenred est de faire grandir les liens qui font le bien pour de bon ; par exemple, en accompagnant les restaurateurs sur des circuits courts de manière à avoir un impact sur l'écosystème. C'est ça qui donne du sens à notre action, mais c'est aussi ça qui nous fait vibrer. Là, j'ai reconnu la sensibilité décrite par Florian DELMAS et je me suis appropriée la subtilité de son propos : Le SENS est cette idée compréhensible qui sert le pourquoi ? En revanche, la SENSIBILITÉ est la capacité à partager pour servir le comment ? Et les deux ne s'opposent pas, ils se complètent ». ●