



DAMIEN RISO

Directeur associé,
I&C - ABV FRANCE

Turnover : un focus prioritaire de la Saur et les solutions innovantes de sa DRH

Face à des défis structurels majeurs, le turnover, cet éternel casse-tête des directeurs des ressources humaines, s'impose comme une priorité vitale pour la Saur et son Executive VP - Operational HR Group, Jana KLEY. L'impact sur le business est considérable : coûts directs et indirects, perte de savoir-faire, surcharge de travail pour les équipes en place, et fragilisation de la culture d'entreprise.

Les multiples facettes d'un problème complexe

« Dans notre secteur, les compétences techniques et la connaissance métier sont cruciales ; il faut compter entre trois et six mois pour qu'un nouvel employé soit pleinement opérationnel. Nous ne pouvons pas nous permettre une rotation élevée comme dans certains métiers », explique Jana. Le turnover met également sous pression les équipes existantes, aggravant les heures supplémentaires et pouvant réduire la qualité de service. Comprendre les raisons des départs et améliorer la capacité de la Saur à agir de manière plus ciblée est devenue un défi pertinent. « Utiliser les KPIs de Turnover et les analyses plus détaillées nous permettent de comprendre les causes réelles », poursuit Jana KLEY.

Solutions envisagées : l'analyse des données et un « onboarding » repensé

La première étape identifiée par l'équipe RH a été d'améliorer la collecte de données grâce à des entretiens de départ systématiques, et leur analyse. « Les premières analyses montrent qu'une partie importante de départs survient dans les deux premières années. Nous avons récemment repris les entretiens de sortie pour mieux cerner les motivations des démissions. Cela pointe une opportunité d'onboarding », constate-t-elle. La Saur a donc lancé un plan ambitieux pour renforcer l'intégration des nouveaux collaborateurs.

Un programme d'onboarding revisité est en cours d'élaboration. Celui-ci inclut des check-ins réguliers avec les managers et les nouvelles



Jana KLEY

Executive VP, Operational
HR GROUP SAUR



recrues pour s'assurer d'une meilleure appropriation des valeurs et des processus de l'entreprise. « Il ne s'agit pas de transmettre un manuel, mais d'accompagner les collaborateurs dans leur montée en compétence », précise Jana KLEY.

Une approche holistique pour des résultats durables

Outre l'onboarding, la DRH Opérationnel de la Saur mise également sur le renforcement de sa marque employeur pour attirer et retenir les talents.

Enfin, la Saur cible aussi l'implication et le développement des compétences managériales. « Des études sur le turnover montrent que souvent les collaborateurs quittent leur manager et non leur entreprise. Or nos managers, souvent jeunes, récemment promus, manquent parfois de formation sur l'accompagnement de leurs équipes. Nous allons travailler sur leur sensibilisation et leur fournir des outils pour mieux gérer les attentes des collaborateurs », explique Jana KLEY.

En conclusion, alors que le turnover devient un focus crucial dans un marché de l'emploi tendu, la situation de la Saur illustre l'importance d'une approche stratégique et intégrée face au turnover. L'expérience de Jana KLEY et l'équipe RH du groupe Saur offre des pistes concrètes pour d'autres entreprises confrontées à ce défi. En collectant des données et en comprenant les causes profondes, les DRH peuvent transformer cette menace en une opportunité de renforcement organisationnel d'une part et de réduction les coûts d'autre part. ●