Juillet - Août 2025

L'Officiel de la Franchise

LE MENSUEL DE VOTRE RI… L…

COFFEE SHOPS

Les nouvelles stars de la pause-café !

RESSOURCES HUMAINES
Comment fidéliser vos salariés ?

SECTEURS
Les matchs de l'été !

ENQUÊTE
Réussir en famille, c'est possible !

cdi MÉDIAS & SERVICES
L 18107 - 252 - F: 6,90 € - RD

Expérience collaborateur

5 leviers efficaces pour fidéliser vos salariés

Face à un marché de l'emploi tendu et aux attentes des salariés en pleine évolution, réussir à maintenir en place des équipes stables est devenu un véritable défi pour les franchisés. Voici cinq leviers à actionner pour fidéliser vos collaborateurs.

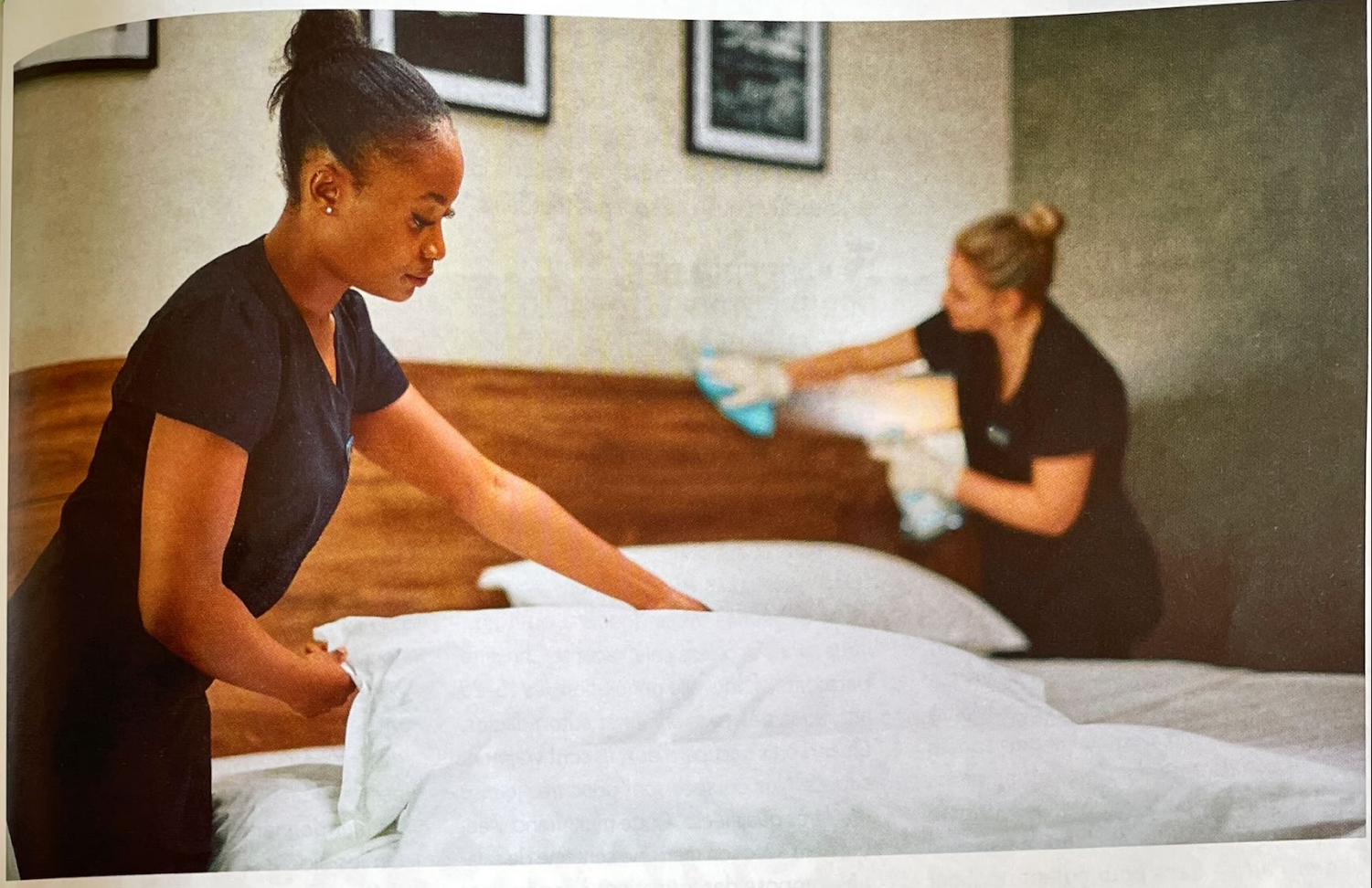
Par Assiya Berrima

1. S'ADAPTER AUX NOUVELLES ASPIRATIONS DES COLLABORATEURS

Longtemps en position de force, l'employeur doit désormais convaincre. *"C'est maintenant aux entreprises d'apparaître séduisantes auprès des collaborateurs, pour leur donner envie de venir travailler pour eux"*, explique Clément Bergon, coach et formateur spécialisé en management. Un constat que partage Pierre Guivarc'h, fondateur et CEO de Skiill, cabinet de recrutement spécialisé notamment dans les métiers du commerce et de la grande distribution : *"Aujourd'hui, les candidats sont en position de force. Il faut réussir à s'adapter à eux."* *"Eux"*, c'est notamment la Gen Z, qui regroupe les personnes nées à la fin des années 90, et qui entrent progressivement sur le marché du travail. On estime que cette génération représentera 30 % des actifs d'ici à 2030 en France. *"Ce n'est pas rien,* poursuit-il. *Beaucoup d'entreprises ne s'y sont pas faites ou ne veulent pas s'y faire, car les jeunes ont une vision du travail différente. Les nouvelles générations recherchent une quête de sens, de la reconnaissance et de l'autonomie, tandis que la valeur travail est à leurs yeux moins forte qu'auparavant."* Moins carriéristes que leurs aînés, les salariés d'aujourd'hui sont, pour 47 % d'entre eux, prêts à refuser une promotion s'ils pensent que cela aura un effet négatif sur leur bien-être, tandis que 57 % classent l'équilibre vie pro–vie perso comme facteur principal de satisfaction au travail, devant le salaire*. *"Les franchisés, et les dirigeants de façon générale, en dehors des grands groupes, ont un peu de mal à comprendre cela,* ajoute Pierre Guivarc'h. *Ils vont alors s'attacher à d'anciennes pratiques, avec un manque de flexibilité dans les horaires notamment. Dans l'alimentaire, on peut travailler 6 jours sur 7, ce qui est un vrai frein aujourd'hui."* Une problématique au cœur des préoccupations de Françoise et Stéphane Le Ho, multi-franchisés au sein du groupe Provalliance depuis plus de 15 ans. *"La nouvelle génération n'est pas carriériste. C'est donc à nous de les accompagner le plus longtemps possible, tout en sachant qu'ils partiront quand même, car ils ont envie de voir autre chose,"* explique Stéphane Le Ho. *"Cette génération est plus exigeante et n'a pas peur de demander des choses, que ce soit sur le salaire, les repos et les vacances,"* renchérit François Le Ho.

2. CRÉER UN CADRE CLAIR ET RESPONSABILISANT

Pour fidéliser, encore faut-il offrir un environnement épanouissant. Un enjeu qu'a bien compris Lionel Strasbach, directeur du réseau de franchise La Compagnie des Lavandières, un réseau fondé par le groupe Oui Care spécialisé dans l'entretien de la maison (ménage, repassage et aide à domicile). Un secteur d'activité difficile qui pousse l'enseigne à s'appuyer sur de nombreux leviers. *"Notre objectif est d'attirer les meilleurs salariés en leur proposant les meilleures conditions de travail du secteur,* résume-t-il. *Tous les salariés gèrent leur planning directement avec leurs clients. Dans le modèle traditionnel, c'est plutôt centralisé par l'agence."* Ce modèle de management libérant est également nécessaire pour Clément Bergon, auteur de *Bon manager, mode d'emploi !* (Diateino), qui insiste sur le cadre déployé par l'entreprise : *"Le management libérant, ce n'est pas du freestyle non plus. Il faut mettre un cadre précis en place, et ce cadre-là, il faut le faire évoluer tout au long de la vie de l'entreprise. Mais c'est quelque chose qui fonctionne très bien, parce que l'organisation qui va être décidée va être automotivée. Cela multiplie par 10 le niveau d'implication des collaborateurs. Je dirais que c'est la méthode la plus efficace pour fidéliser. Je peux prendre pour exemple une grosse pharmacie avec laquelle je travaille. Leur problématique, c'était la présence au comptoir. Nous avons amené l'équipe à réfléchir ensemble à une stratégie de présence au comptoir, et ils se sont tous retrouvés devant le tableau, en train d'organiser leur semaine d'eux-mêmes."* D'après le CEO de Skiill, il y a également une différence à faire entre responsabilité, promotion et management.



"La nouvelle génération veut avoir des responsabilités et une autonomie, mais pas forcément devenir manager, reconnaît-il. *Et même si on la compare souvent à une génération de slasheurs, avec des gens qui vont avoir des expériences très courtes et plus nombreuses que l'ancienne génération, ils vont tout de même avoir besoin de se projeter dans une entreprise et d'y grandir."*

3. INTÉGRER FLEXIBILITÉ ET ÉQUILIBRE VIE PRO – VIE PERSO

Les horaires de travail ? Un véritable casse-tête dans certains secteurs ! Christine Harscoat, multi-franchisée depuis 23 ans au sein du groupe Provalliance et à la tête de 10 salons de coiffure, en témoigne : *"Cela fait des années que nous n'arrivons pas à recruter des personnes qualifiées, ou alors elles ont des exigences telles en termes d'horaire que ce n'est pas possible."* Et cela, en dépit du fait que les coiffeuses travaillent 4 jours par semaine. *"Elles voudraient ne pas travailler le mercredi et le samedi, et finir très tôt, mais on ne rentre pas 35 h là-dedans"*, déplore-t-elle. Sur ce point, Pierre Guivarc'h est formel : *"La bonne pratique, c'est d'organiser le temps de travail autour de la vie de famille. Cela peut passer par des tests de semaines de 4 jours, Lidl l'a fait récemment, d'autres enseignes aussi, en particulier dans les pays nordiques, qui sont friands de cela."* Alors comment l'appliquer dans certains secteurs, comme la coiffure ou la restauration, où le planning des équipes est souvent réparti sur 6 jours sur 7 ? Pour Clément Bergon, il faut pouvoir gérer ces contraintes, en veillant à ne pas en ajouter : *"Ces contraintes sont parfois obligatoires, elles font partie du job, et les salariés le savent en arrivant. Cependant, il ne faut pas rapporter de la difficulté à cette difficulté. Certes, il y a ces horaires décalés, mais que favorise-t-on qui permette de faire accepter cette contrainte ? Cela peut se jouer sur la flexibilité, comme permettre aux salariés d'adapter les plannings en fonction de leur vie personnelle, pour y favoriser l'équilibre pro–perso."* Selon Pierre Guivarc'h, adapter la semaine est en effet l'une des meilleures méthodes à appliquer. *"Par exemple, chez Leroy Merlin, ce sont les salariés qui remplissent le planning,* précise-t-il. *Ils se positionnent dessus quand ils le souhaitent dans la semaine, le manager va simplement contrôler qu'il y a le bon nombre de salariés sur chaque plage horaire. Decathlon l'a fait aussi. Donc responsabiliser les gens est un vrai bon point."* Mais certaines périodes de l'année restent particulièrement compliquées. *"Nous avons beaucoup de demandes de congés sans solde, chose que nous n'avions pas avant,* raconte Stéphane Le Ho. *Cet été, nos salariés veulent tous être en vacances en même temps, ce n'est pas facile à gérer. On essaie de les écouter et de faire ce que l'on peut pour leur donner satisfaction. Mais, parfois, il faut savoir*

dire non." François Le Ho abonde : *"On leur explique qu'il faut aussi de l'équité au sein de l'équipe, en prenant le temps de communiquer avec eux."*

4. MULTIPLIER LES FORMES DE RECONNAISSANCE

La quête de sens et la valorisation au travail sont des leviers clés pour entretenir la motivation des salariés. Pour Lionel Strasbach, la valorisation passe notamment par les avantages qu'offre l'employeur : *"Fournir une voiture, un smartphone, des tickets restaurant, des primes, une bonne mutuelle : ce sont des éléments de fierté et de confort pour les salariés (...) Ici, on leur laisse la possibilité de s'exprimer, ils se sentent donc valorisés."* Pierre Guivarc'h insiste également sur les moments de convivialité et d'équipe : *"On peut faire des sorties avec les collaborateurs. Certains magasins Leclerc ferment, par exemple, une journée entière pour emmener leurs salariés à Center Parcs."* Sans pour autant négliger l'aspect salarial : *"La reconnaissance peut passer aussi par quelque chose de plus pécunier, avec des primes de fin d'année ou d'intéressement, car cela participe à la réussite de l'entreprise (...). De façon générale, les salariés ont besoin d'une rémunération juste. Elle est toujours dans le top 3 des attentes des collaborateurs."* Autre levier utile : le *feedback*. Ce dernier peut être salutaire, s'il respecte un certain nombre de règles. *"Il faut valoriser l'effort en général*, annonce Clément Bergon. *Il y a 5 règles d'or autour du feedback : il est toujours fait pour faire grandir ; il est toujours orienté sur les faits et les actions ; il est précis ; il doit y avoir plus de feedbacks positifs que de feedbacks d'amélioration ; et il doit être immédiat. Dire merci ou bravo, ça prend une seconde, et on le fait dans l'immédiateté."* *"Dire merci"* à ses équipes, c'est aussi le conseil que donne Pierre Royer, franchisé La Fabrique Cookies depuis bientôt un an. *"Il faut toujours les remercier, et valoriser leur implication. Je ne travaille pas les week-ends, car je privilégie ma vie de famille, mais je prends le temps pour aller les voir, au moins 30 minutes ou 1 heure, regarder s'ils ont besoin de quelque chose, et veiller à ce qu'ils sachent qu'ils ne sont pas tout seuls."*

5. OFFRIR DES PERSPECTIVES D'ÉVOLUTION À TRAVERS LA FORMATION

Enfin, pour fidéliser ses équipes, il est souvent nécessaire de miser sur la formation, afin de les aider à se projeter et à grandir. D'autant que la formation des apprentis peut aboutir à un recrutement réussi. *"Depuis toujours, nous formons énormément de jeunes. Mais depuis 3 ou 4 ans, nous avons accéléré cela*, raconte Christine Harscoat. *La nouvelle génération, les 15–20 ans, sont très passionnés et autodidactes. Quand on s'occupe d'eux, ils sont vraiment supers. Nos équipes sont donc très jeunes mais très qualifiées."* Cette multi-franchisée, qui gère avec son mari une centaine de salariés, propose des formations à ses équipes tout au long de l'année, notamment via le réseau de franchise. *"Il faut entretenir la passion, et donc, tout le temps faire des formations"*, résume-t-elle. Un constat partagé par Pierre Guivarc'h, pour qui cet élément est quasi indispensable : *"La formation, c'est ce qui permet de s'enrichir et d'apprendre toujours des choses. Un salarié qui n'est pas formé, c'est un salarié qui va s'ennuyer. Les enseignes qui ont le moins de turnover sont celles qui proposent le plus de formations. Cela montre que l'enseigne s'intéresse à nous, qu'elle s'implique."* Aider ses salariés à évoluer peut aussi passer par d'autres leviers, comme l'ajout de missions et de responsabilités. Benoît Been, gérant de plusieurs agences de services à la personne au sein du groupe Oui Care, et qui compte 250 salariés aujourd'hui, a fait le constat que ces derniers ne restaient que 3 ou 4 ans avant de partir. *"Ce sont des métiers où, historiquement, il n'y avait pas de perspective. Nous essayons de leur donner des projets, et tous les deux ou trois ans, de leur donner de nouvelles perspectives. On les aide à se former sur de nombreux métiers du service à la personne."*

**Étude Talent Trends de Page Group, 2023.*