

Commission RH et Management



Comment attirer et fidéliser
les talents dans une entreprise
en difficultés ?



Attirer et fidéliser les talents dans une entreprise en difficultés : mission impossible ?

« Sans les bonnes personnes, au bon endroit, au bon moment, aucun plan de retournement n'est vraiment exécutable. »

L'urgence est humaine

Dans une entreprise en difficulté, la crise n'est pas uniquement financière ou juridique.

Les talents mettent en oeuvre

Ce sont eux qui rassurent, produisent, vendent et redressent.

La question centrale

Comment restaurer la confiance pour sécuriser les compétences vitales ?

En période de turbulence, l'attention se concentre naturellement sur la **trésorerie**, les **dettes**, les **contrats** et les **procédures**.

C'est indispensable. Mais insuffisant.



Sans compétences clés, il n'y a ni continuité d'activité, ni relance, ni reprise crédible.

Le sujet RH n'est pas périphérique : **il est stratégique.**

Pourquoi devient-il si difficile d'attirer et de retenir ?

La difficulté économique **dégrade immédiatement** l'attractivité employeur — et **accélère** les risques de départ.

Perte de confiance interne

Peur pour l'emploi, rumeurs, désengagement progressif

Dégradation de l'image externe

Les candidats deviennent plus prudents, plus exigeants

Incertitude managériale

Décisions reportées, communication floue, équipes désorientées

Effet domino

Départs clés → surcharge → baisse de performance → nouveaux départs



Sans réponse managériale claire, chaque étape de cette séquence s'accélère.

Difficultés financières → incertitude → perte de confiance → départs clés → perte de performance → aggravation de la crise.

Les talents n'attendent pas la perfection, ils attendent de la clarté

Les talents n'attendent pas la perfection.

Ils attendent de la **lisibilité**, de la **crédibilité** et du **sens**.

- ☑ Une entreprise en difficulté peut encore séduire si elle propose un projet de transformation **fort et sincère**.



01

Transparence

Dire la vérité sur la situation, sans détour

02

Cap crédible

Une vision à 3, 6 et 12 mois, lisible et réaliste

03

Sécurité relationnelle

Un management de confiance, présent et stable

04

Utilité concrète

Participer activement au redressement

05

Perspectives réalistes

Apprentissage, responsabilité, évolution possible

Sécuriser les talents critiques

On ne fidélise pas tout le monde de la même manière. En contexte contraint, il faut **concentrer les efforts** sur les compétences critiques.



Talents critiques opérationnels

Ceux qui assurent la continuité du cœur de métier



Profils rares

Difficilement remplaçables, à fort impact business



Managers pivots

Ceux qui portent la cohésion et la performance des équipes

Actions RH prioritaires

- **Cartographier** les postes et personnes à risque
- **Évaluer** la probabilité de départ
- **Mesurer** l'impact business de chaque départ potentiel
- **Mettre en place** des plans de rétention ciblés

La bonne question à poser

Qui, s'il part demain, fragilise durablement l'organisation, au-delà de son poste ?

- La cartographie des talents critiques est le point de départ de toute stratégie RH en période de difficulté.

Talents critiques : jusqu'ou peut-on juridiquement les proteger ?

Le droit autorise une gestion ciblée des compétences ; il n'autorise pas la sélection nominative déguisée.

Objectif RH

Retenir les compétences indispensables à la continuité d'activité et au redressement.

Cartographie RH

Postes critiques
Probabilité de départ
Impact business

MAIS

Cadre legal

Les critères d'ordre s'imposent : charges de famille, ancienneté, difficultés de réinsertion, qualités professionnelles appréciées par catégorie professionnelle.

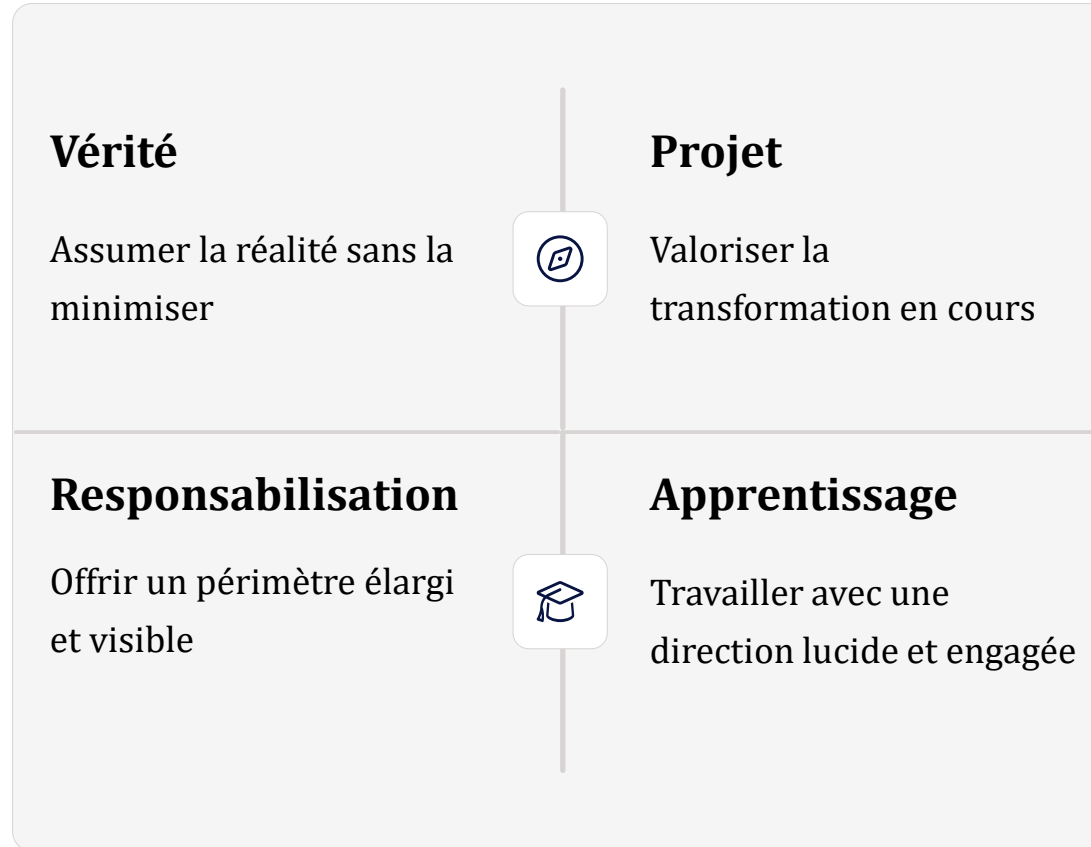
Une marge de manœuvre existe : l'employeur peut privilégier un critère, sous réserve de tenir compte de l'ensemble des autres critères.

Point de vigilance

On peut sécuriser des compétences critiques ; on ne peut pas construire artificiellement les critères pour sauver une personne nommément désignée.

Une promesse employeur crédible

En période de crise, il ne faut pas **survendre**. Il faut **assumer** la situation tout en valorisant le projet.



Messages possibles

- Rejoindre un projet de transformation concret
- Participer à un redressement à fort impact
- Avoir un périmètre élargi et visible
- Travailler avec une direction lucide et engagée

À éviter absolument

- Storytelling artificiel
- Promesses non finançables
- Dénier de la situation réelle

Fidéliser sans gros moyens



« Quand on ne peut pas toujours payer plus, il faut expliquer mieux, manager mieux et faire grandir davantage. »

La fidélisation ne passe pas uniquement par la rémunération. Quand les marges financières sont faibles, d'autres leviers deviennent **déterminants**.



Communication sincère

Régulière, honnête, sans langue de bois



Management de proximité

Présent, à l'écoute, décisif



Reconnaissance non monétaire

Rémunération globale et valorisation des efforts



Développement

Employabilité, montée en compétences, perspectives



Participation visible

Contribuer concrètement au redressement

Le rôle décisif du management

En période de crise, **le management devient le premier facteur de rétention.**

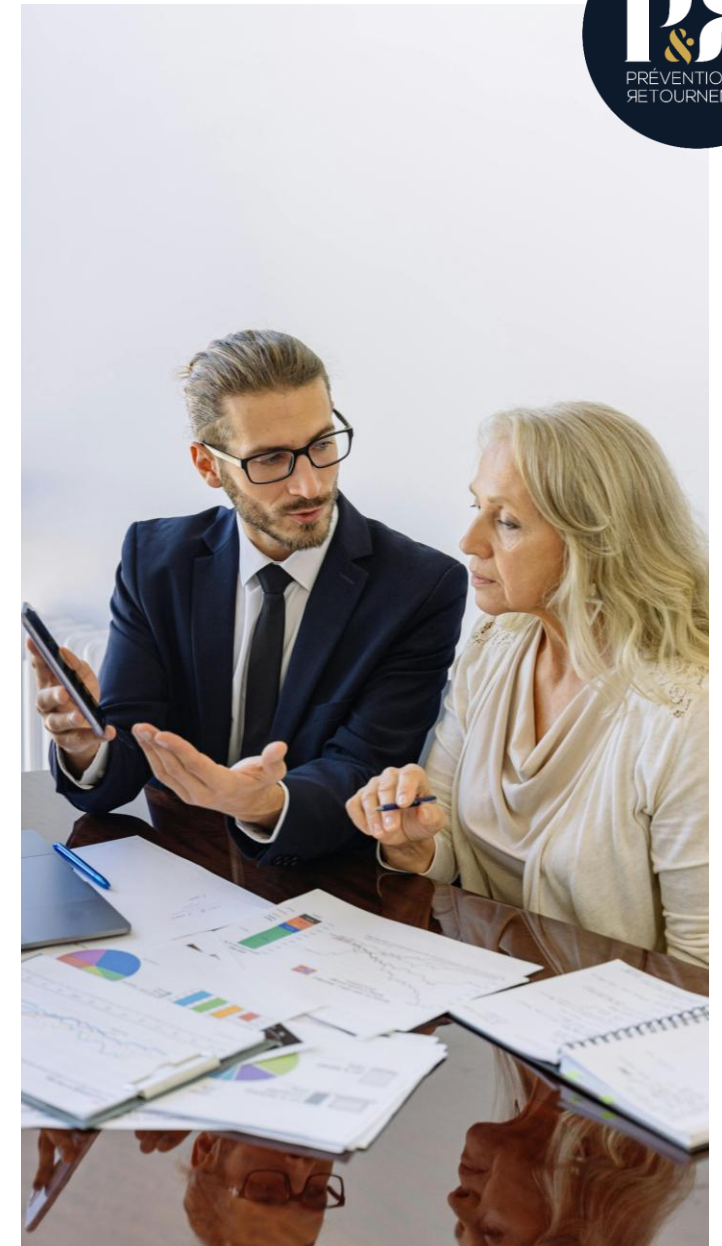
Ce qu'on attend des managers

- Dire la vérité sans dramatiser=> jusqu'où aller?
- Donner des priorités claires
- Décider vite
- Reconnaître les efforts
- Traiter équitablement les contraintes

Gouvernance du risque humain

- Intégrer le risque humain dans le plan de retournement, dont LIV
- Aligner discours juridique, financier et RH
- Anticiper les conséquences sociales des décisions

« On quitte rarement seulement une entreprise,
on quitte souvent un silence, un flou ou un manager. »



Recruter malgré la difficulté : où trouver les bons profils ?

L'entreprise en difficulté n'attirera pas tout le marché. En revanche, elle peut attirer **les profils adaptés au contexte**.

Profils à cibler

Talents de transformation

Attirés par les environnements complexes et les défis réels

Candidats en quête d'impact

En recherche d'autonomie, de responsabilité et de sens

Profils locaux ou sectoriels

Attachés au projet, à l'histoire, au territoire

Réseau et cooptation

Anciens collaborateurs, recommandations, managers de transition



Méthodes efficaces

- Processus **rapide et transparent**
- Entretien centré sur la **réalité du poste**
- Mise en avant du **projet** plutôt que de l'image
- Témoignages, terrain, **sincérité + liens territoire**

❏ **Mieux vaut recruter moins, mais juste.**

Les erreurs à éviter



« Le principal risque RH n'est pas seulement le départ, c'est la perte silencieuse d'engagement avant même le départ. »

- 1 Ne pas parler de la situation**
Le silence aggrave l'anxiété et alimente les rumeurs
- 2 Promettre l'impossible**
Les promesses non tenues détruisent la crédibilité durablement
- 3 Traitement uniforme**
Tous les salariés n'ont pas le même impact ni les mêmes besoins
- 4 Managers sans soutien**
Les laisser seuls face à la pression, c'est les perdre aussi
- 5 Réagir trop tard**
Aux départs clés : le coût de l'inaction est toujours supérieur
- 6 RH réduite à l'administratif**
Ou au disciplinaire — au détriment du stratégique et de l'humain

Plan d'action : 5 actions immédiates

L'attractivité et la fidélisation relèvent
d'abord d'une **stratégie de confiance**.

Voici par où commencer :



Cartographier les talents critiques

Identifier les postes et personnes à risque, évaluer l'impact business



Clarifier le récit de l'entreprise

Construire un discours cohérent sur la situation et le plan de redressement



Outils les managers de proximité

Leur donner les clés pour communiquer, décider et soutenir leurs équipes



Déployer des actions de rétention ciblées

Plans personnalisés pour les profils critiques identifiés



Suivre quelques indicateurs simples

Turnover non voulu, absentéisme, engagement, postes vacants, départs critiques

Transparence en crise : informer sans court-circuiter le CSE

La transparence managériale a une limite : le respect du processus d'information-consultation.

1. Informer / consulter

CSE

Mesures affectant le volume ou la structure des effectifs ; organisation économique ou juridique ; conditions d'emploi, de travail, santé et sécurité.

C. trav., L.2312-8

2. Ne pas créer de fait accompli

ENTRAVE

Une communication trop anticipée peut fragiliser la procédure si elle présente comme acquise une décision devant encore être soumise à consultation.

C. trav., L.2317-1

3. Prévenir le risque humain

RPS

Le silence anxiogène n'est pas une solution : l'employeur doit protéger la santé physique et mentale et adapter la prévention aux circonstances.

C. trav., L.4121-1 et L.4121-2

Le bon équilibre

Dire ce qui peut être dit, au moment où cela peut être dit, sans présenter comme acquise une décision qui doit encore être soumise à consultation.

Comprendre, croire, se sentir considérés



Pas de redressement

sans talents clés

Pas de fidélisation

sans transparence

Pas d'attractivité

sans projet crédible

« Dans une entreprise en difficulté, les talents ne restent pas parce que tout va bien. Ils restent — ou rejoignent l'entreprise — parce qu'ils **comprennent la situation, croient au cap et se sentent considérés.** »

Merci pour votre attention. **Ouvrons l'échange.**

Quelles sont vos expériences, vos questions, vos réalités de terrain ?



Commission RH et Management