

"Recrutement : de la marque employeur à la marque collaborateur"

Comment la marque employeur se gère-t-elle ? Est-elle uniquement un sujet de communication ou est-elle également le fruit d'une accumulation de détails aussi bien low tech - au moment du recrutement (je réponds au téléphone) - que de l'ensemble de la politique RH groupe ? Comment y prêter attention facilite le recrutement des bons éléments ?

Pour revoir le replay : <https://www.youtube.com/watch?v=bR46dr2fO9s>

Retrouvez ci-dessous le détail du Compte-rendu :

Intervenant(e)s :

- **Séverine Loureiro**, de l'Agence Points de Contact.
- **Magaly Gaudin**, Responsable Talents & Culture et Richesses Humaines chez Châteauform'.
- **Mathilde Leroy**, Head of Talent chez Bouygues Télécom.
- **Matthieu Penet**, Fondateur de Yaggo.

Intervention de Séverine Loureiro

1 / Expérience client et expérience collaborateur : la symétrie des attentions

Depuis longtemps, on a compris l'importance de ne pas séparer la marque et l'expérience.

Le client, pour évaluer le produit ou service, passe de plus en plus sur l'expérience / prix.

L'expérience client est un enjeu fondamental pour les entreprises, pour incarner cette notion de marque.

Cela s'applique complètement à l'expérience collaborateur. L'expérience collaborateur est l'avantage concurrentiel des entreprises pour attirer des talents.

Sans travailler l'expérience collaborateur, il n'y a pas de marque employeur !

2 / Deux notions clés pour incarner la marque employeur

Pour incarner cette marque employeur, 2 notions très importantes - inspirées de l'expérience client - sont à prendre en considération : l'omnicanal, et la cohérence entre les temps dans le parcours.

- **L'omnicanal**

Comment faire pour délivrer une expérience équivalente et cohérente peu importe le point par lequel le client passe ?

Boutique, site web, conseiller téléphonique, chat... Il y a une obsession dans l'expérience client : éviter la rupture d'expérience quand on passe d'un canal à l'autre !

C'est la même chose dans l'expérience candidat puis collaborateur : une cohérence est à trouver entre le site carrières, l'annonce, l'attitude du recruteur, l'intranet, les outils de travail, les bureaux... Il faut donc réfléchir à la façon dont chacun véhicule une expérience cohérente sur l'intégralité du parcours du collaborateur.

- **La cohérence entre les temps dans le parcours**

Dans l'expérience client, il y a 3 macros temporalités : avant, pendant et après l'achat.

Une fois transposé dans l'expérience collaborateur, cela donne :

> **Avant** : importance de soigner l'expérience candidat, et même avant l'expérience candidat ! Les actions doivent pouvoir toucher toute personne qui pourrait devenir cible candidat. On retrouve ici les dispositifs de recrutement, les communications qui visent à véhiculer la marque employeur (l'annonce; le site carrières, les communications sur les réseaux sociaux...).

> **Pendant**, c'est-à-dire dans le quotidien au sein de l'entreprise, avec le dispositif d'onboarding (clé car il fait le pont entre le statut de candidat à collaborateur).

Pendant l'onboarding, on fait passer d'une promesse à une réalité, de l'externe à l'interne.

Attention à la rupture de confiance après l'onboarding !

Les leviers très importants sont :

- La QVT.
- Le travail sur l'identification des relations (le collaborateur et l'entreprise ; le collaborateur et le manager ; collaborateur et RH ; le collaborateur avec autres collaborateurs).
- Les points de contact : intranet ; aménagement des bureaux ; outils de travail ; structure de l'organisation.

Il faut alors s'interroger sur chaque dispositif interne pour savoir s'il améliore l'expérience collaborateur.

> Après : l'offboarding est un moment très important car c'est le process RH ultime. Si on comprend l'importance de l'Offboarding, on a tout compris de l'expérience collaborateur ! Celle-ci ne se termine jamais. Elle peut se poursuivre par exemple à travers les alumni, même une fois que le collaborateur n'est plus dans l'entreprise.

Pour réussir son expérience collaborateur, il faut donc adresser tous les temps !

Généralement, beaucoup de budget est investi sur le 1er temps, mais il ne faut pas négliger les 2 autres temps, surtout quand on sait que 22% des candidats quittent leur entreprise dans les premiers mois.

3 / Questions / réponses

Question : Quels sont les points de blocage dans les entreprises qui seraient un frein à la marque collaborateur ? Sur quoi les entreprises ont-elles du mal à avancer ?

Jusqu'ici, on réfléchissait du point de vue des process. Désormais, il y a un changement de paradigme : **on se place du point de vue du collaborateur**. On va prendre la position du collaborateur pour adresser son vécu, ses émotions. Intellectuellement tout le monde comprend la démarche. Mais dans la mise en application, il faut vraiment aller comprendre nos collaborateurs, comprendre leurs irritants dans le parcours dans l'entreprise. C'est plus compliqué que d'analyser un tableau de bord !

Il faut interroger les process à l'aune de l'expérience collaborateur.

Intervention de Magaly Gaudin - Châteauform'

Il y a 2 /3 ans, la croissance de Châteauform' a été telle qu'il a fallu aller chercher des talents à l'extérieur, ce qui n'était pas le cas auparavant. En 2018, à part la création d'un site pour le recrutement, l'équipe n'était pas très à l'aise avec le fait de travailler la marque employeur en externe.

Le travail s'est donc concentré sur les collaborateurs internes - appelés "Talents"- qui incarnent l'entreprise, et leur capacité à faire connaître Châteauform' à travers eux.

1 / Les talents incarnent la culture d'entreprise

- **Le fonctionnement en pyramide inversée**

Châteauform' est connu pour sa culture d'entreprise forte. Ils ont choisi de travailler sur la matrice cognitive de Châteauform, en donnant les moyens aux équipes de réussir. Les leaders sont avant tout des "servant leaders". L'organisation prend la forme d'une pyramide inversée.

Le patron est le client ! > puis les équipes des Maisons qui servent les clients > puis les équipes de la Maison de famille (= le siège social) > puis le Comex et le Président.

Dans la culture Châteauform', le leader est donc là pour donner à ses équipes les moyens de réussir : c'est la première pierre pour incarner la marque collaborateur !

- **La formalisation de la culture d'entreprise**

En 25 ans, la culture a été tellement formalisée que c'est devenu un "millefeuille" qui peut devenir anxiogène. Le cheval de bataille actuel est donc d'alléger la formalisation pour être plus cohérents entre les dires et les actions.

2 / Un recrutement fondé sur l'intelligence émotionnelle

Châteauform' recherche avant tout des personnalités uniques qui rayonnent. Nous allons leur proposer un premier 1 RDV centré sur la cooptation.

Le premier rendez-vous, souvent basé sur la cooptation, est fondé sur la motivation des candidat(e)s à rejoindre l'entreprise, et à la découverte de ses soft skills (au-delà de son parcours). L'objectif : voir s'ils partagent les mêmes valeurs.

3 / La mesure de l'expérience talents

Châteauform' a d'abord participé à Great Place to Work, puis ont décidé de creuser cette mesure mais plus avec une visée d'introspection que pour du marketing externe.

Depuis 2017, le questionnaire annuel "Happy at Châteauform'" évalue comment on vit le quotidien chez Châteauform'. En novembre, chaque année, les leaders doivent échanger les résultats avec les talents et co-construire un plan d'actions pour s'améliorer.

Les leaders sont d'ailleurs évalués sur le bonheur au travail au sein de leurs équipes, mais surtout sur les actions prises pour l'augmenter.

Le questionnaire "Happy at Châteauform'" réalisé en novembre dernier a eu un taux de réponse 95%. 91% des répondants ont dit qu'il faisait bon travailler chez Châteauform'.

4 / La création d'un programme Digitalents

Pour la dimension communication externe, ce programme a été monté afin de donner les bonnes astuces à leurs talents pour parler au mieux de Châteauform'" en externe. Ce module d'une demi-journée de formation aide les talents à savoir s'exprimer sur la toile en racontant leur expérience chez Châteauform'.

5 / Questions / réponses

Question : Qu'est ce qui caractérise chez Châteauform' en ces circonstances particulière l'expérience collaborateurs ?

- Une routine par semaine pour rassembler l'équipe sur de la communication et donner des nouvelles aux talents. C'est aussi un temps où on réfléchit à demain et où on parle de nous (ressenti, comment j'ai passé la semaine).
- En plus, une fois par semaine ou tous les 15 jours : les leaders appellent leurs talents.
- Communauté reliée via le réseau social interne, pour animer et divertir les équipes. Exemple > Mise en place d'un challenge : création d'une oeuvre en équipe.

Le plus important est de "garder les talents dans le match", et les garder motivés même si l'activité ralentit.

Question : Avec une pyramide inversée et des lieux décentralisés, comment faire pour donner le la et entraîner tout le monde dans votre initiative ?

Cela passe d'abord par le recrutement où ils s'assurent de recruter des personnes qui partagent les mêmes valeurs. Puis l'onboarding, qui dure 6 mois à 1 an. Et enfin la confiance, qui est donné a priori. L'objectif global est clair : avoir des clients et talents heureux. Après, chaque Chateauform peut s'y prendre différemment pour le remplir !

Intervention de Mathilde Leroy - Bouygues Telecom

1 / Une marque connue... et pourtant !

Bouygues Telecom : aujourd'hui, tout le monde connaît ! Dans leurs univers de marque employeur, le taux de considération et connaissance de la marque avoisinent ceux de Google. Cela semble donc simple... mais pas tant que ça !

En effet, lorsque le travail a commencé sur la marque employeur il y a 4 ans, Bouygues Telecom sortait d'une période compliquée après l'arrivée de Free. Il a fallu repartir à la conquête des talents ! A ce moment-là, la marque employeur était clé pour reprendre une parole à l'extérieur.

Le taux d'engagement interne est de l'ordre de 93 à 95% : toutes ces difficultés avaient consolidé les collaborateurs : un trésor qui se cultive et sur lequel ils peuvent s'appuyer.

Bouygues a eu une volonté de tourner sa communication vers l'externe.

2 / Reparer au marché

Pour réussir à faire transparaître cette expérience du collaborateur à l'extérieur, plusieurs expériences ont été tentées :

- **Former des ambassadeurs**

Ils ont développé des communautés d'ambassadeurs, formés à la prise de parole sur les réseaux sociaux, avec notamment des kits et éléments de langage. Même si c'est utile, ce n'était selon Mathilde plus suffisant.

- **Donner la liberté aux collaborateurs de prendre la parole**

Pour affiner la stratégie de prise de parole, la stratégie a été de diffuser largement l'information pour que les volontaires s'en emparent.

Exemple d'action : organisation d'ateliers très ouverts sur leur site principal (le Village collaborateurs), avec des prises de parole d'influenceurs internes ou d'experts LinkedIn... mais pas sous un format formation, plutôt des "scènes ouvertes", avec une grande accessibilité et la liberté pour chacun de s'inspirer et prendre la parole s'ils le veulent.

- **Cibler et adapter les contenus**

Il faut comprendre que tous les collaborateurs ne sont pas faits pour partager leur expérience ! Du coup, il est nécessaire de mettre en place différents supports et "niveaux" pour accompagner les collaborateurs dans des discours du plus basic au plus "advanced".

- **Garder le lien avec les alumni**

- Création de binômes : un junior de l'école et un expérimenté de la même école pour croiser leurs points de vue sur leur expérience collaborateur. Une idée très simple mais la richesse des discours et la volonté de transmission très forte permet de creuser des aspects de la marque employeur et toucher un spectre très large de personnes.

Cela permet d'arriver à un niveau de granularité important. Chaque collaborateur a une expérience différente : il faut donc être précis dans les messages de convictions que l'on porte !

- Offboarding : il est clé de travailler leur sortie (notamment stagiaires et alternants) car ce seront les ambassadeurs de demain dans leurs communautés respectives. La parole est clé, et il faut du lâcher prise côté entreprise car on a plus la main sur leurs discours. Ce n'est d'ailleurs pas grave s'ils ont eu une bonne expérience collaborateur !

Une fois sortis, - sous réserve de maintien de très bons viviers (pas si simple avec le RGPD) - les afterworks d'anciens collaborateurs restent une modalité d'action peu coûteuse et efficace.

- **La formalisation de la culture**

Tout ce qui est partagé avec les ambassadeurs ne peut passer que par la formalisation de la culture. Aujourd'hui, elle est très forte mais encore très informelle chez Bouygues.

On ne devrait pas avoir besoin de former les collaborateurs, mais de se concentrer sur la proposition d'une expérience forte, positive et qui réponde à leurs enjeux.

Cette période clé peut être une opportunité : les collaborateurs vont revenir avec des nouvelles envies. Cette crise du Covid va laisser des traces importantes. Sera-t-on en mesure de prendre en compte les nouvelles envies des collaborateurs ?

3 / Questions / réponses

Question : Comment avez-vous trouvé des influenceurs internes ?

- Regarder sur les réseaux qui prend la parole.
- Identifier des collaborateurs dans d'autres structures du groupe qui prennent déjà beaucoup la parole.

Intervention de Matthieu Penet - Fondateur de Yaggo

Le slogan du Loto version candidats, ça donne : 100% des collaborateurs ont déjà été vos candidats !

La marque employeur se construit bien avec ce que disent les collaborateurs, mais elle se construit aussi avec tous les avis des candidats. Il y a 1 gagnant qui devient collaborateur mais 99 autres qui repartent avec un avis sur votre entreprise.

Le souvenir gardé par le candidat, d'autant plus pendant une période anxiogène pour lui qu'est la recherche d'emploi, peut se classer en trois catégories :

- Rancœur
- Ignorance
- Estime

- **Des candidats déçus**

Une étude menée par Yaggo montre que **65% des candidats déclarent être déçus après avoir postulé.**

La phase post-candidature est une étape clé de la marque employeur : il faut apporter de la considération et du respect pour chaque personne.

- **Un impact sur le business**

60% candidats se disent prêts à boycotter des produits / services d'une marque quand ils ont été déçus par le process de recrutement.

Exemples :

- Chez Mazars, ils ont compris que dans tous les candidats qui postulent, la plupart deviendront DAF. Ils savent donc qu'il est clé que ces derniers gardent un bon souvenir de l'entreprise car ils pourraient y avoir recours un jour d'un point de vue business.
- Les JO "Paris 2024" ont une marque commerciale forte, avec les valeurs de respect, amitié, tolérance... Les équipes de recrutement et de communication essaient d'avoir un parcours unifié avec ces valeurs : il faut absolument que l'ensemble des échanges avec ce candidat reflète ces valeurs.

Post Covid, les entreprises qui arriveront à s'en sortir pour recruter sont celles qui auront compris qu'il faut :

- > donner de la transparence aux les candidats,
- > prendre le temps de répondre à chaque candidature
- > maintenir le contact avec les alumni.

Contact : Pauline de Saint Lager, Responsable Grands Comptes - pauline@lab-rh.com