

**FIGARO**  
Recruteur

ATTIRER  
LES TALENTS  
DE DEMAIN

De l'attraction du candidat  
à l'engagement du collaborateur



A solid orange vertical bar runs along the left side of the page.

ATTIRER  
LES TALENTS  
DE DEMAIN

Chers partenaires,

Entreprises, cabinets de recrutement ou agences RH, chacun d'entre vous a contribué, via nos échanges au quotidien à la rédaction de ce livre.

Nous espérons que vous prendrez autant de plaisir à le lire que nous en avons eu à le rédiger.

Vous êtes utiles et vous inspirez : notre mission au quotidien...



**Pascal LASSERRE**  
DGA Emploi & Education



**Thibaut GEMIGNANI**  
CEO

# SOMMAIRE

## Chapitre I : L'ENTREPRISE ..... 11

- 1. La raison d'être de l'entreprise ..... 12
  - Pourquoi la raison d'être est indispensable ..... 13
  - Des entreprises qui ont trouvé leur raison d'être ..... 16
  - Comment définir sa raison d'être ..... 20

**Interview. Olivier Blum, Directeur Général Ressources Humaines**  
Globales de *Schneider Electric* ..... 24

- 2. Engagement sociétal : « zéro bullshit » ..... 28
  - Pourquoi la RSE est indispensable ..... 29
  - Un engagement sincère ..... 32
  - Faire connaître sa démarche RSE ..... 33
  - Génération *Sustainable Natives* ..... 36

**Interview. Yann-Etienne Le Gall,**  
Directeur Général adjoint du *Groupe Rocher* ..... 38

- 3. La marque employeur ..... 42
  - Marque employeur, image employeur : quelles différences ? ..... 43
  - Jouer la transparence ..... 45
  - L'importance de l'e-reputation et comment la travailler ..... 48
  - Quels outils pour toucher un maximum de candidats ? ..... 51

**Interview. Pierre-Marie Argouarc'h,**  
Directeur de l'expérience collaborateur et de la transformation  
Groupe *La Française des Jeux* ..... 56

## Chapitre II : LE RECRUTEMENT ..... 61

- 1. Les fondamentaux d'une offre d'emploi ..... 62
  - Ce qu'attendent les candidats d'une offre d'emploi ..... 63
  - Ce qu'il ne faut pas faire ..... 65
  - Comment rendre une offre d'emploi attractive ..... 67

**Interview. Catherine Schilansky, DRH France et**  
Northern & Western Europe de *Hewlett Packard Enterprise* ..... 71

- 2. Les soft skills ..... 74
  - Les soft skills les plus recherchées ..... 75
  - Comment repérer les soft skills dans un cv ? ..... 77
  - Les nouveaux process de recrutement pour repérer les soft skills ..... 81

**Interview. Sophie Mouhieddine, DRH Groupe Aigle** ..... 86

## Chapitre III : INTÉGRER, FIDÉLISER ..... 91

- 1. Le bien-être au travail ..... 92
  - Les bénéfices pour l'entreprise ..... 93
  - Comment améliorer le bien-être au travail ? ..... 96
  - Les limites du bien-être au travail ..... 100

**Interview. Dominique Massoni,**  
Directrice du Développement des Ressources Humaines  
et de la Communication Interne chez *Arkema* ..... 102

- 2. Libérer les énergies au travail ..... 106
  - Les nouveaux environnements de travail ..... 107
  - Organiser le travail différemment : les méthodes agiles ..... 112

**Interview. Philippe Donikian,**  
Secrétaire Général de *Colliers International* ..... 115

- 3. Onboarding ..... 118
  - Comment bien accompagner un nouveau salarié ..... 119
  - Les bénéfices de l'onboarding pour l'entreprise ..... 124

**Interview. Nathalie Bonnacarrère, DRH** ..... 127

- 4. La formation ..... 130
  - La formation, un levier de fidélisation ..... 131
  - La formation continue, un attrait à l'embauche ..... 134

**Interview. Michel Barabel, Directeur des éditions du *Lab RH***  
et rédacteur en chef adjoint du *MagRH* ..... 139

## Remerciements ..... 143

## Nos marques ..... 144



Origine du papier : Maastricht (Pays Bas)  
Taux de fibres recyclées : 0 %  
Eutrophisation : 0.031Kg/tonne

Mise en page : Presso - 04 93 29 09 59  
Impression : ??????????????????  
?????????????????????????????

Chapitre I

# L'ENTREPRISE

- 1 -

# LA RAISON D'ÊTRE DE L'ENTREPRISE

---

Selon la loi Pacte, la raison d'être est la raison pour laquelle la société est créée. Elle détermine le sens de la gestion, en définit l'idée et la vocation.

---

## POURQUOI LA RAISON D'ÊTRE EST INDISPENSABLE

Le groupe *Carrefour* a décidé d'inscrire l'enjeu de la « transition alimentaire pour tous » dans ses statuts. *Michelin* se donne pour objectif d'« Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer ». *Lego* veut « Inspirer et développer les constructeurs de demain ». *Ikea* se donne pour mission de « Proposer une vaste gamme d'articles d'ameublement, esthétiques et fonctionnels, à des prix si bas que le plus grand nombre pourra les acheter ». Depuis le vote en mai 2019 de la loi Pacte, dont l'une des ambitions est de repenser la place de l'entreprise dans la société, il est possible d'inscrire une raison d'être dans les statuts de l'entreprise. Celle-ci désigne l'ambition d'intérêt général, la mission ou la contribution que l'entreprise entend apporter à la société, avec comme objectif de mieux considérer les enjeux sociétaux et environnementaux. Avec la notion de raison d'être, on s'éloigne de l'approche caricaturale selon laquelle l'entreprise a pour seul objectif de faire du profit. L'entreprise doit désormais agir pour faire évoluer la société et l'humanité. Elle a un « what », ce qu'elle fait, un « how », comment elle le fait, et un « why », pourquoi elle le fait.

### Donner du sens à son activité

Le « why » répond à un besoin croissant de recherche de sens auprès des collaborateurs, des consommateurs, des candidats ou des investisseurs. Pour que l'entreprise soit plus performante, il faut que les collaborateurs soient motivés, fiers de travailler pour la marque et prêts à donner

## 71% des dirigeants considèrent la raison d'être comme un levier de réputation et de performance.

(Étude « Raison d'être et performance des entreprises », Boston Consulting Group et Entreprises et Médias, février 2019)

le meilleur d'eux-mêmes. Pour s'épanouir pleinement, ils doivent avoir un rôle précis et déterminant au sein d'un collectif. C'est humain : le collaborateur passera plus facilement à l'action s'il comprend le sens et l'intérêt de son action. Formuler et savoir afficher sa raison d'être est aussi une stratégie gagnante pour motiver et intégrer les meilleurs candidats possibles. C'est d'autant plus vrai pour les jeunes générations, toujours en quête de sens dans la vie comme au travail. De plus en plus souvent, ils choisissent leur futur employeur en fonction de ses valeurs, plus que sur les bases d'un salaire ou d'une perspective de carrière. Ils sont sensibles aux marques qui ont pour ambition de « changer le monde » en matière d'environnement notamment. L'entreprise devient un espace de dépassement de soi, l'espace d'une aventure et d'une histoire collective.

## Faire la différence

Les consommateurs eux aussi attendent d'une marque qu'elle ait du sens dans son rôle et son positionnement, qu'elle adopte des comportements plus respectueux en matière d'environnement, de droits et de libertés des individus. Selon une enquête réalisée par l'institut *ViaVoice* et l'agence de communication *Wellcom* en 2018, pour les Français sondés, une marque qui a du sens est une marque qui assume ses responsabilités vis-à-vis de ses clients (91%), de ses salariés (88%) et de la société (84%). Comme l'affirme Simon Sinek dans son *TED talk* sur la façon dont les grands leaders inspirent l'action : « Les consommateurs

n'achètent pas ce que vous faites, ni comment vous le faites : ils achètent la raison pour laquelle vous le faites ». Pour les consommateurs, l'entreprise doit être au service de la société, elle a un rôle à jouer pour améliorer les choses et tendre vers un monde meilleur. L'entreprise doit donc se montrer pro-active et mettre en avant ses missions de façon transparente.

La raison d'être a son importance également pour motiver des investisseurs qui recherchent plus de lisibilité sur le sens de l'action, le positionnement et la stratégie de l'entreprise. Souvent, ils s'intéressent plus facilement aux entreprises qui allient performance, rôle sociétal et environnemental, et qui ont adopté une vraie stratégie RSE. Ils souhaitent ainsi soutenir les entreprises qui véhiculent une mission d'intérêt général.

Pour une entreprise ou pour une marque, réfléchir à la mission sociale et l'inscrire dans ses statuts, c'est se montrer précurseur et avanguardiste. La loi Pacte n'est qu'une énième étape en matière de réglementation, après les lois NRE (Nouvelles Régulations Économiques) en France, la RSE ou le RGPD (Règlement Général sur la Protection des Données) en Europe ou les lois Grenelle. Les pouvoirs publics incitent de plus en plus les acteurs économiques à dépasser leur objectif premier de faire du profit pour investir davantage leur rôle sociétal.

**6 Français sur 10 attendraient d'une marque qu'elle ait du sens.**

(Enquête ViaVoice/Wellcom 2018)

## Une raison d'être pour de nombreuses fonctions

La raison d'être répond à plusieurs objectifs. Porteuse de valeurs, elle donne du sens à l'action et à la stratégie.



Souvent, elle permet à la marque de se différencier, en se positionnant de façon claire et affichée dans le monde qui l'entoure. Elle a des effets attractifs sur les candidats, fédérateurs sur les salariés, les fournisseurs et les partenaires. Elle fédère toutes ces parties prenantes, stimule l'innovation, déclenche l'envie, et génère des idées nouvelles.

## DES ENTREPRISES QUI ONT TROUVÉ LEUR RAISON D'ÊTRE

Bon nombre d'entreprises n'ont pas attendu de lois ou de normes pour définir leur raison d'être et répondre par là même aux attentes de leurs clients, de leurs fournisseurs et des candidats. C'est le cas du groupe *Essilor* qui a fait de sa raison d'être « Améliorer la vision pour améliorer la vie » une mission qui fédère ses 69 000 collaborateurs dans le monde, oriente sa stratégie et anime tous ses engagements. Pour mener cette stratégie, un « Chief mission officer » a été nommé en 2013, chargé de « coordonner, accompagner et stimuler les initiatives du groupe pour apporter une meilleure vision au plus grand nombre ». Concrètement, il contribue à une meilleure sensibilisation du grand public à l'importance d'une bonne vision, en collaboration avec d'autres organisations mondiales déjà engagées dans ce domaine, et se charge de la création de modèles économiques inclusifs pour lutter contre la mauvaise vision.

La marque californienne *Patagonia* a quant à elle choisi de « Fabriquer les meilleurs produits en causant le moindre

impact environnemental, utiliser le monde des affaires pour inspirer et mettre en place des solutions à la crise environnementale ». L'entreprise décline sa raison d'être dans des engagements concrets et vérifiables : du coton 100% biologique, la garantie à vie des vêtements, la vente de vêtements d'occasion, la suppression des emballages, la réutilisation dans les vêtements de matières premières recyclées, le versement d'1% des ventes à des centaines

« Les deux jours les plus importants de votre vie sont le jour où vous êtes né et celui où vous avez compris pourquoi. »

Mark Twain.

d'organisations environnementales. Sa raison d'être associe les fournisseurs qui poursuivent l'engagement de la marque à travers des associations et l'adoption de labels. Les salariés qui participent depuis 1993 à des stages environnementaux et les clients qui ont créé une véritable communauté autour de la marque jouent également leur rôle dans cette dynamique.

### Incarner sa raison d'être

Formulée en 2013, la raison d'être de *Michelin*, « Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer », fait de la mobilité un fondement du progrès humain. Elle se vérifie dans les objectifs de l'entreprise : fabriquer des pneus avec 80% de matériaux durables et en recycler 100% d'ici 2048, atteindre 20% de part de carburant due à l'utilisation des pneus d'ici 2030, et ainsi économiser 30 millions de tonnes de CO<sub>2</sub> ou de gaz carbonique. Un comité de parties prenantes (treize membres extérieurs au groupe) se réunit deux fois par an avec l'ensemble du comex pour évoquer des problématiques : la reforestation, l'usage du caoutchouc

durable ou les plantations. La raison d'être du groupe est centrée sur sa volonté d'offrir à chacun une meilleure façon d'avancer, alignant ainsi les objectifs de l'entreprise et les attentes des consommateurs : faire des pneus durables qui permettent de faire davantage de kilomètres, le tout en préservant la planète.

## Des labels et certifications

Pour identifier rapidement une entreprise qui s'est donnée une raison d'être, il existe depuis quelques années en France le label *B Corp*. Importé des États-Unis, ce label a été créé en 2006 pour certifier les entreprises qui poursuivent des objectifs

« L'entreprise doit faire des profits, sinon elle mourra ; mais si l'on tente de faire fonctionner l'entreprise uniquement sur le profit, alors elle mourra aussi car elle n'aura plus de raison d'être... »

Henry Ford.

extra-financiers, sociaux et environnementaux et qui affichent un fonctionnement éthique et transparent. Dans le monde, 2 800 entreprises sont labellisées, dont 100 en France, parmi lesquelles *Danone*, *Les 2 Vaches*, *La Ruche qui dit Oui*, *la Camif*, *Nature & Découvertes* ou *Ulule*. On y trouve aussi bien des acteurs historiques du développement durable

que des jeunes pousses de l'économie durable et solidaire, des produits bio, ou des acteurs de l'économie, inclusive ou du partage. La certification *B Corp* concerne l'ensemble de l'entreprise et couvre cinq domaines : la gouvernance, les collaborateurs, les communautés, l'environnement et les

clients. L'entreprise doit répondre à 200 questions sur ces cinq domaines et dépasser les 80 points pour obtenir la certification. Le label constitue pour les entreprises une vraie carte de visite qui leur permet d'attirer des clients et des fournisseurs qui privilégient les organisations responsables, mais aussi les investisseurs qui souhaitent soutenir des projets à impact social ou environnemental, et les candidats qui veulent travailler dans des entreprises éthiques.

Dans le même esprit, la « Communauté des entreprises à mission » a été lancée en mars 2018 en France pour regrouper les marques qui placent une finalité sociale ou environnementale au cœur de leur projet. Elle accueille des entreprises de toutes tailles et tous secteurs pour échanger, partager et faire émerger des idées nouvelles. Son objectif affirmé : « faire grandir les entreprises à mission et faire entendre les voix des entrepreneurs qui affirment le rôle social de l'entreprise dans la société du XXI<sup>e</sup> siècle ».

# COMMENT DÉFINIR SA RAISON D'ÊTRE

Pour être impactante, la raison d'être doit à la fois inspirer, être synthétique, différenciante, adaptable, crédible et simple à comprendre. Autant dire que sa définition demande du temps et de la réflexion ! Pour formuler une raison d'être, il est nécessaire que chacun s'implique et contribue au sens porté par l'entreprise.

## Un processus collaboratif

Pour que tous puissent se l'approprier et œuvrer dans la même direction, la raison d'être doit être construite avec

**57% des membres de comités de direction estiment que la raison d'être a un impact clé pour attirer les talents et 54% pour les retenir.**

(Étude « Raison d'être et performance des entreprises », Boston Consulting Group et Entreprises et Médias, février 2019)

l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise : salariés, fournisseurs, clients, institutionnels, ONG... C'est l'occasion d'ouvrir le dialogue, de réfléchir ensemble sur l'ADN de l'entreprise, de déterminer les enjeux externes auxquels elle a vocation à répondre. Des séminaires, forums, consultations en ligne peuvent être organisés et mis en place. Lors d'une table-ronde sur le sujet organisée lors du Forum de

Giverny en septembre dernier, Nicolas Guérin, secrétaire général d'*Orange*, a expliqué la réflexion menée pour

définir la raison d'être du groupe. L'occasion pour l'opérateur de télécoms de lancer une consultation auprès de toutes les parties prenantes. Invités via *Twitter*, les salariés ont répondu en nombre : plus de 2 400 propositions ont été émises, générant plus de 13 000 commentaires. Ces propositions et celles des autres parties prenantes de la société (sous-traitants, administrateurs, correspondants des collectivités locales) seront étudiées en comex (comité exécutif) pour définir la raison d'être, qui sera ensuite soumise au vote des actionnaires en 2020.

*Axa France* a également fait le choix de mettre en place une démarche participative auprès de tous les acteurs de l'entreprise. Entre septembre 2018 et mai 2019, une grande consultation interne a été orchestrée en plusieurs étapes : 80 interviews auprès de collaborateurs, agents, clients, dirigeants et anciens dirigeants, sondages par questionnaire auprès de 1 000 collaborateurs et 1 000 agents. Le point d'orgue de cette sollicitation : le vote, par voie électronique, de l'ensemble des collaborateurs et des agents, qui a conduit à l'élaboration de la raison d'être « Protéger et agir pour un futur serein ». « À travers cette démarche de réflexion autour de notre raison d'être, nous voulons renouveler et réaffirmer notre volonté de protéger nos clients, protéger la société et agir pour un futur serein », explique le groupe sur son site internet.

## Prendre le temps de la réflexion

Ces deux exemples montrent que la construction d'une raison d'être nécessite un long processus de réflexion. Une raison d'être mal ou trop vite formulée perdra de son efficacité sur le long terme. Elle doit fédérer autour d'une vision commune. Chaque partie prenante doit identifier

sa perception de l'entreprise et ses attentes. Les membres du comex proposent la raison d'être de l'entreprise ; les collaborateurs expliquent pourquoi ils ont rejoint cette

« La plus importante raison d'échec dans les entreprises provient d'une réflexion insuffisante de la raison d'être de l'entreprise, de sa mission. »

Peter Drucker.

société plutôt qu'une autre ; les clients détaillent pourquoi ils achètent cette marque et pas une autre. De cet audit se dégagent la contribution de l'entreprise au monde qui l'entoure (ce qu'elle fait) et son impact (pourquoi elle le fait), deux éléments qui faciliteront la formulation de la raison d'être. Celle-ci doit se lire comme un récit vecteur d'émotions, de cohésion et de motivation. Elle doit

pouvoir ensuite se décliner dans toutes les activités de l'entreprise (communication, recrutement, commercial) et dans ses engagements au quotidien.

### Attention à l'effet com'

Cependant, pour qu'elle ait une vraie valeur, il faut qu'elle soit bien plus qu'un slogan. Chaque raison d'être doit être suivie d'actes et d'engagements concrets, au risque que l'entreprise ne soit taxée de « purpose washing ». Les clients, les candidats et les collaborateurs se désengageront d'une entreprise qui est en porte-à-faux avec sa raison d'être. Certains dirigeants hésitent encore à se lancer par crainte justement que, dans les faits, la cause choisie soit en décalage avec les réalités quotidiennes de leur entreprise. D'autres craignent aussi de figer l'entreprise dans une

vision rigide qui ne pourrait suivre l'évolution de la société. La raison d'être vient questionner le rôle de l'entreprise dans la société. Se retrouver en contradiction avec sa raison d'être pourrait être dommageable pour l'ensemble de l'entreprise, d'où l'importance de bien la définir.



**Olivier  
Blum,**

Directeur Général  
Ressources Humaines Globales  
de *Schneider Electric*

« *La raison d'être prouve aux entreprises que leur rôle n'est pas seulement économique mais aussi social* »

Élu DRH de l'année 2019, Olivier Blum est le Directeur Général Ressources Humaines Globales de *Schneider Electric*, une entreprise présente dans plus de 100 pays et leader de la transformation numérique, de la gestion de l'énergie et des automatismes. Depuis 2005, elle inscrit sa stratégie environnementale au centre de toutes ses actions.

### **Schneider Electric a-t-elle une raison d'être ?**

#### **Si oui, laquelle ?**

La loi Pacte est une opportunité pour *Schneider Electric* de reformuler sa raison d'être dont les modalités concrètes seront votées en avril 2020 lors de la prochaine assemblée générale du Groupe. Mais la raison d'être n'est pas un nouveau projet chez *Schneider Electric* qui a historiquement défini une mission. Chez *Schneider Electric*, nous croyons que l'accès à l'énergie et au digital est un droit fondamental et nous souhaitons qu'à chaque instant, chacun puisse utiliser au mieux son énergie et ses ressources, partout dans le monde. C'est dans ce cadre que nous avons mis en place il y a maintenant quinze ans un baromètre intitulé le « *Schneider Sustainability Impact* ». Il s'agit d'un véritable tableau de bord dans lequel le Groupe se fixe tous les trois ans des objectifs ambitieux et mesure ses résultats liés au développement durable au travers de 21 indicateurs. Il se compose de cinq piliers : le climat, l'économie circulaire, la santé, l'équité, l'éthique, le développement et nous le publions chaque trimestre au même moment que notre information financière légale. Aujourd'hui, c'est à travers ce baromètre que nous avons l'ambition de contribuer à atteindre les 17 objectifs de développement durable (ODD) lancés par les Nations unies.

#### **Quelle démarche est mise en place pour définir votre raison d'être ?**

Nous fonctionnons en deux temps. Nous avons fait pendant l'été une première consultation avec des groupes de travail impliquant environ 400 collaborateurs basés dans différents pays du Groupe. L'objectif était de réfléchir entre autres sur la mission de *Schneider Electric* et de son baromètre. Nous travaillons en ce moment avec nos équipes marketing sur les résultats de cette consultation et nous lancerons en février un processus de consultation mondiale, une sorte d'hackaton digital sur une journée, au cours de laquelle les 145 000 colla-

borateurs de *Schneider* seront invités à s'exprimer autour de la raison d'être de l'entreprise. C'est cette proposition finale qui sera soumise au vote de l'assemblée générale en avril 2020.

### **Pourquoi est-ce important pour une entreprise de définir sa raison d'être ?**

#### **Quels sont les bénéfices pour l'entreprise ?**

Une entreprise ne peut pas se développer de manière durable si elle n'impacte pas la société dans laquelle elle vit. La mission de *Schneider Electric* consiste à aider à résoudre le dilemme énergétique mondial. Il n'y a pas un gouvernement sur la planète aujourd'hui qui ne réfléchit pas à cette question. Et cette mission a toujours été très connectée à tous les pays dans lesquels nous intervenons. Plus globalement, nous devons nous assurer que la planète se développe de manière durable et dans ce cadre, nous nous engageons à être responsables au niveau de notre empreinte carbone dans nos usines où que l'on soit implanté dans le monde. Mais cette mission suppose également que nous prenions des mesures en matière de diversité et d'inclusion par la mise en place de politiques en faveur de l'égalité hommes-femmes, de l'équité salariale et du droit pour chacun à la formation. Tout le monde a un rôle à jouer dans la société et le rôle de l'entreprise est de contribuer, aux côtés des gouvernements, au développement des pays dans lesquels elle intervient.

### **Qu'est-ce que cela change d'inscrire la raison d'être dans les statuts ? Est-ce que cela a des conséquences sur le rapport dirigeants-actionnaires ?**

La raison d'être prouve aux entreprises qu'elles n'ont pas seulement un objectif purement économique mais aussi un objectif social et environnemental. Le fait d'inscrire la raison d'être dans les statuts leur permet de démontrer aux actionnaires leurs actions pour la société et le fait que ces engagements pris ne sont pas seulement de belles paroles.

Chez *Schneider Electric*, cette inscription dans les statuts est une opportunité de graver dans le marbre notre mission qui prend en compte depuis longtemps notre impact social et environnemental. Notre baromètre est la preuve que nous allons bien au-delà des enjeux purement marketing. D'ailleurs, nous avons mis en place un système de rémunération de nos collaborateurs dans lequel un pourcentage de leur rémunération variable dépend de la performance du *Schneider Sustainability Impact*.

### ***Schneider Electric* a rejoint en juillet dernier le Cercle des entreprises à raison d'être, dont l'objectif est de faciliter la création de raisons d'être dans les entreprises. Pourquoi ce choix ?**

Parce que nous pensons qu'il est intéressant de s'interroger en permanence, de ne pas rester statique sur ces sujets. Plus nous échangeons avec des entreprises qui veulent aller dans le même sens, plus on apprend. C'est un bon moyen de garder de l'avance sur ces sujets et de repousser nos limites. Cela nous permet de contribuer avec d'autres, de percevoir leur impact, d'être stimulés par leurs questions.

### **Pensez-vous que la raison d'être puisse avoir un impact sur le recrutement ?**

Énormément car les jeunes générations sont les plus demandeuses de travailler là où elles voient du sens et pour des entreprises responsables qui ont de vraies visions, de vrais objectifs pour la préservation de la planète. Pour les candidats, c'est un critère très important dans le choix de leur futur employeur et pour les entreprises, c'est réellement un atout pour attirer les meilleurs talents. Chez *Schneider Electric*, nous constatons que la première raison qui incite les candidats à travailler pour nous, c'est notre engagement pour le développement durable et les sujets sociétaux. ◆

- 2 -  
**ENGAGEMENT  
SOCIÉTAL :  
« ZÉRO BULLSHIT »**

---

La RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) désigne la prise en compte par les entreprises des préoccupations sociales, environnementales et économiques dans leurs activités et dans leurs interactions avec les parties prenantes (clients, fournisseurs...), sur une base volontaire.

---

## **POURQUOI LA RSE EST INDISPENSABLE**

Parce qu'une entreprise ne vit pas en vase clos, elle se doit de prendre en compte le monde dans lequel elle évolue. Un monde qui fait face à des crises économiques, sociales, environnementales et à des changements de modes de vie. Née aux États-Unis pendant le New Deal, la notion de Responsabilité Sociétale des Entreprises n'est apparue en Europe que vers la fin des années 1990, dans un contexte de mondialisation et de déréglementation de l'activité économique. Elle est aujourd'hui au centre de préoccupations mondiales et encadrée par la loi Pacte et des normes comme la norme ISO 26000. Il existe plusieurs façons d'aborder une démarche RSE. Une entreprise, quelle que soit sa taille, peut agir en faveur de l'environnement en limitant le gaz à effet de serre, en économisant les ressources comme le papier ou l'eau, en privilégiant des bâtiments durables ou en organisant le tri et le recyclage des déchets. Sur le plan social, ses actions peuvent porter sur l'amélioration de la sécurité au travail, la promotion de l'égalité hommes/femmes ou le développement des compétences des salariés. Sur le plan économique, la RSE suppose de promouvoir une politique d'achats responsables ou encore le respect de l'éthique des affaires.

### **Un vecteur de rentabilité**

Pour l'organisation, une telle démarche est à la fois indispensable et bénéfique. C'est un facteur de productivité et de performance financière. Selon une étude menée par

## 36% des Millennials ont approfondi une relation avec une entreprise dont les produits et services ont un impact positif sur la société.

(Enquête Deloitte 2019)

des leviers pour y répondre, on améliore la performance globale. Réduire la consommation d'énergie, d'eau, de matières premières, substituer les matériaux non renouvelables, diminuer les déchets, contribuent à la réduction des coûts pour les entreprises.

## Fidélisation des salariés

La prise en compte du bien-être au travail fidélise les salariés, augmente leur productivité et réduit les dépenses liées au turnover. Une politique RSE concrète attire les talents, surtout les nouvelles générations davantage portées sur la préservation de la planète et le traitement respectueux des fournisseurs et des clients.

## L'accès à de nouveaux marchés

De nombreux donneurs d'ordre sélectionnent leurs fournisseurs sur des critères ESG (Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance). Adopter une démarche RSE permet donc de se différencier de la concurrence et d'accéder à de nouveaux marchés, surtout si l'entreprise est labellisée ou

*France Stratégie* de janvier 2016, les entreprises disposant d'une bonne stratégie RSE ont augmenté leur performance en moyenne de 13%. La RSE suppose d'identifier les risques et faiblesses de l'entreprise dans le management, les ressources humaines, l'impact social ou la gestion des ressources. En trouvant

certifiée (ISO 26000, ISO 14001, ISO 9001 par exemple) Selon un sondage mené par l'organe de certification britannique *British Assessment Bureau*, 66% des entreprises utilisant les standards 14001 ont gagné des contrats grâce à leur certification.

## Une meilleure image

La protection de l'environnement, les sujets sociaux et économiques, un environnement de travail sain, sont désormais des sujets primordiaux pour la majorité de la population. Une entreprise non respectueuse de ces valeurs pâtira d'une image négative. Les attentes des Français sont en hausse face aux entreprises. L'« engagement citoyen » est considéré comme la deuxième dimension la plus importante pour les Français après les produits et services proposés par les entreprises. Faire de la RSE et l'intégrer au cœur de son business est donc aujourd'hui essentiel pour gagner la confiance des consommateurs, des partenaires, pour cultiver son image et sa marque employeur.

## Une stimulation à l'innovation

Intégrer les préoccupations environnementales et sociales dans leurs produits et services oblige les entreprises à se réinventer et à innover. La RSE apporte ainsi un avantage concurrentiel en matière de croissance économique et d'image de marque auprès des consommateurs. Elle apporte aux entités une nouvelle vision de leur rôle et de leur responsabilité dans la société.



## UN ENGAGEMENT SINCÈRE

La mise en application d'une RSE clairement définie peut devenir un puissant outil de recrutement. Les candidats recherchent désormais des entreprises engagées avec lesquelles ils partagent des valeurs et une vision. Selon l'Étude BVA pour *Salesforce* « Le rôle social de l'entreprise » réalisée en mars 2019, 54 % des salariés font de l'engagement d'une entreprise un facteur déterminant dans le choix d'un employeur. Les jeunes générations, toujours en quête de sens dans le travail, y sont particulièrement attachées. Elles veulent que leurs actions aient un impact positif sur leur environnement. Entre deux choix d'entreprises, elles opteront pour celle qui respecte le plus les principes de développement durable. Le sujet interpelle d'ailleurs les plus jeunes, qui ne sont pas encore sur le marché de l'emploi. 30 000 étudiants ont signé le « Manifeste étudiant pour un réveil écologique » dans lequel ils s'engagent à ne pas travailler pour certaines entreprises non respectueuses de l'environnement. À l'inverse, les dirigeants ont besoin de collaborateurs motivés pour maintenir leur croissance. Ils doivent donc dès le recrutement se focaliser sur les personnalités qui partagent les engagements de leur organisation.

### Gare au greenwashing !

Cependant, pour rester crédible, l'engagement de l'entreprise sur la RSE doit être sincère. La communication nécessite un vrai travail de fond pour ne pas sonner faux et tomber dans le « greenwashing », qui consiste à se donner une image écoresponsable, alors qu'en réalité, l'entreprise

ne l'est pas. Certaines marques proposent par exemple un packaging vert et communiquent sur un ingrédient biologique, qui ne représente en réalité que 2% de la composition totale du produit. Un grand groupe du secteur de l'énergie peut mettre en place une campagne de marketing vert expliquant qu'il investit dans les énergies renouvelables, omettant de préciser que, parallèlement, il est également très actif sur les mines de charbon. Distribuer des plaquettes sur la RSE en papier glacé n'est pas non plus très judicieux. Quand vous communiquez, vous engagez l'image de l'entreprise. Il faut donc parler vrai et être cohérent du début à la fin. Les candidats veulent de la sincérité et non du « bullshit »!

**54 % des salariés font de l'engagement d'une entreprise un facteur déterminant dans le choix d'un employeur.**

(Étude BVA juin 2019.)

## FAIRE CONNAÎTRE SA DÉMARCHE RSE

Avoir une démarche RSE, c'est bien. Encore faut-il la mettre en valeur et communiquer sur ses actions. En interne, faire connaître sa démarche permet d'impliquer davantage vos collaborateurs pour porter ensemble le projet. Sans l'implication des salariés, le projet risque de ne pas aboutir. En externe, la responsabilité sociétale est un vrai moyen de se démarquer de la concurrence et d'attirer de nouveaux clients. Selon une étude réalisée par *Edelman* en 2018, 65% des 5 000 Français sondés déclarent acheter les

marques qui ont des engagements en accord avec leurs convictions personnelles. C'est également un élément qui peut faire la différence dans la décision d'investissement ou de financement des banques et des actionnaires.

## Mobiliser les salariés, la clé du succès

Pour faire connaître sa stratégie RSE, vous devez compter sur vos salariés, votre premier vecteur de communication. Ils donneront de la crédibilité à votre message. La

**72% des salariés qui affirment travailler au sein d'entreprises engagées trouvent cet engagement concret et sincère.**

(Étude BVA juin 2019.)

communication peut se faire par le biais d'une newsletter, d'un article sur le site Intranet, d'un rapport papier, d'une réunion ou d'un événement convivial. Impliquez-les dans la démarche en leur demandant ce qui peut être amélioré, quelles sont leurs attentes en matière de bien-être au travail ou de préservation de l'environnement. Toutes les idées sont bonnes à prendre !

Depuis 2011, le groupe *Pernod-Ricard* organise chaque année le Responsib'All Day, un événement qui rassemble ses 18 500 collaborateurs partout dans le monde autour d'actions de terrain en soutien aux communautés locales. À Paris, les 400 collaborateurs du siège ont construit 80 ruches destinées à augmenter la production de miel dans la capitale et ainsi préserver la biodiversité dont les abeilles sont un acteur fondamental. En Nouvelle-Zélande, les salariés ont participé au nettoyage et à la réhabilitation des zones touchées par le tremblement de terre survenu à proximité des sites de production de l'entreprise. Selon

l'enquête d'engagement interne conduite par le cabinet indépendant *Towers Watson* auprès des salariés du Groupe, 95% se disent fiers d'être associés à leur entreprise et 93% déclarent soutenir pleinement les valeurs du Groupe. Un tel engagement favorise la communication par les salariés sur la RSE. Plus ils se sentiront impliqués, plus ils auront envie d'en parler autour d'eux et sur les réseaux sociaux, ce qui incitera les talents à vouloir rejoindre l'entreprise.

Auprès des clients, fournisseurs, investisseurs, des journées portes ouvertes permettent de renforcer les relations tout en mettant en valeur ses actions RSE. Vous pouvez également profiter des temps forts dans l'année, comme la semaine des déchets ou la semaine européenne de la mobilité, pour communiquer au grand public vos démarches au quotidien.

## Valoriser sa démarche RSE par un label

Quelle que soit la taille de l'entreprise, les labels permettent de mesurer la maturité d'une démarche de responsabilité sociétale d'entreprise. C'est un bon moyen de rejoindre la communauté des labellisés RSE, et d'échanger sur les bonnes pratiques, en France ou à l'international. Ces labels aideront les candidats à identifier plus facilement les entreprises engagées sincèrement dans une démarche RSE. Consacrer une partie de son site « carrière » à la politique RSE donne un bon indicateur aux talents de l'importance du sujet pour l'entreprise.

**42% des jeunes considèrent que les entreprises en général ont un impact positif sur la société.**

(Enquête Millennials *Deloitte* 2019.)

# GÉNÉRATION SUSTAINABLE NATIVES

« Il n’y aura peut-être pas de prochaine génération », affirmait Oumaima Daiboun sur la scène des *Sustainable Brands* en avril 2019. Tout comme la médiatique Greta Thunberg, cette jeune diplômée milite contre le réchauffement climatique et pour déformer les cerveaux des générations précédentes afin de réellement changer la donne. Nés après 2000, ces *sustainable natives* considèrent que la protection de l’environnement doit s’apprendre à l’école au même titre que les maths ou le français. Il ne faut plus se contenter de bonnes actions ponctuelles, chaque habitant doit devenir pleinement acteur d’un monde meilleur.

## Un impact social positif

Aujourd’hui lycéens ou étudiants, les *sustainable natives* arriveront dans quelques années sur le marché du travail et viendront bousculer les entreprises. Ils rejettent en masse les marques mondialisées et s’engagent par des actions concrètes en faveur de l’environnement. Convaincus que les États ne font rien pour transformer profondément la société, ils appellent d’ores et déjà la population à un réveil écologique et attendent des entreprises qu’elles adoptent une vision sociétale face aux bouleversements dans la planète. Selon la 8<sup>e</sup> édition de l’étude Millennial Survey de *Deloitte*, 20% des jeunes pensent que les entreprises sont les plus à même de résoudre les défis mondiaux les plus urgents, dont le changement climatique, la répartition des richesses ou encore la protection des données.

## Des entreprises engagées

Pour cette nouvelle génération, le salaire arrive en cinquième position au moment de choisir une entreprise où postuler. Ce qui prime, c’est l’engagement sociétal de l’entreprise, son impact social positif. Certaines grandes entreprises ont déjà pris le pli. Beaucoup ont décidé de suivre le mouvement de la jeunesse en fermant leurs bureaux le jour de la Marche pour le climat le 21 septembre 2019, ou en incitant leurs salariés à défiler. Jeff Bezos, le patron d’*Amazon*, s’est engagé à se mettre en conformité avec les objectifs de l’Accord de Paris avec 10 ans d’avance. Dès 2009, *Danone* a décidé qu’un tiers des bonus des managers serait lié à l’impact sociétal, notamment à l’empreinte carbone. Le Groupe a fondé le Fonds *Danone pour l’Écosystème* qui co-crée en partenariat avec des ONG des projets ayant des impacts sociaux, économiques et environnementaux positifs. Début 2019, une vingtaine de géants de la grande distribution (*Nestlé*, *Coca*, *Carrefour*, *Danone*, etc.) ont remis la consigne au goût du jour en collaboration avec la plateforme de commerce en ligne *Loop*. Les applications *Too Good To Go* et *Phenix* incitent les enseignes à lutter contre le gaspillage alimentaire en donnant ou vendant à prix réduits leurs produits invendus proches de la date de péremption. L’application *Yuka* redonne du pouvoir au consommateur en lui permettant de détecter la composition des produits alimentaires en un simple scan sur son smartphone. Une initiative qui change la donne : les onze millions de Français qui ont téléchargé l’application font davantage attention à leur alimentation et délaissent les produits mal notés. En conséquence de quoi, le groupe *Intermarché* a décidé de changer les recettes de ses produits de marque distributeur pour retirer 142 additifs potentiellement nocifs. Les générations à venir veulent des actes plus que des mots.



© Guillaume Lebrun

## Yann-Etienne Le Gall,

Directeur Général  
adjoint du *Groupe Rocher*

« *Les jeunes générations ne toléreront plus les entreprises non exemplaires* »

Yann-Etienne Le Gall, élu DRH de l'année 2014, mène au sein du *Groupe Rocher* une politique RH résolument tournée vers le développement durable et la RSE, constitutive des valeurs de l'entreprise depuis sa création il y a soixante ans.

### La RSE est-elle vraiment un enjeu de ressources humaines ?

Cela me paraît évident. La RSE est vraiment devenue un enjeu d'entreprise au sens large, un enjeu stratégique pour toutes les parties prenantes de l'entreprise. Par définition, les RH, en tant que piliers stratégiques d'une entreprise, y sont associés. Dans la RSE, il y a par ailleurs des thèmes en lien direct avec les RH : le bien-être au travail, la sécurité au travail, le développement des compétences, l'égalité des chances, la diversité... tous ces thèmes entrent dans les évaluations RSE.

### Quelle est la place de la RSE dans la politique RH du *Groupe Rocher* ?

La RSE est constitutive des valeurs du groupe depuis son origine. Le *Groupe Rocher* a été fondé il y a soixante ans par Monsieur Yves Rocher qui, dès le début, a voulu construire une entreprise autour de la nature et du respect de l'environnement, tout en créant de l'emploi local dans son village breton au moment où, dans les années soixante, l'exode rural était très fort. Nous avons d'ailleurs encore 3000 salariés en Bretagne, sur les 18 000 que compte le groupe dans le monde. Il a travaillé également le volet sociétal, en devenant le maire de La Gacilly, qu'il a développé par des champs bio, un herbier scientifique, des usines, un éco hôtel spa, un végétarium, un festival photos important... Il a eu, de plus, la volonté de rester indépendant vis-à-vis des financiers, de ne pas être coté. La RSE fait donc totalement partie de notre ADN. Nous sommes d'ailleurs, depuis le 24 octobre 2019, la première entreprise à mission en France et avons inscrit dans les statuts de l'entreprise notre raison d'être qui est de « Connecter les communautés avec la nature ».

### Quelles difficultés rencontrez-vous et comment les contournez-vous ?

Il faut avoir en tête que la RSE est une démarche de progrès, d'amélioration continue. Notre politique RSE s'intitule d'ailleurs

« We R change », ce qui connote le changement et la transformation. Nous nous donnons des feuilles de route, des objectifs à dix ans, ce qui nous laisse le temps d'avancer dans chacun des domaines et de trouver des solutions à chaque difficulté, car des difficultés, il y en a tous les jours, mais elles nous stimulent.

### **Est-il important d'impliquer les salariés pour réussir sa RSE ?**

C'est une dimension essentielle de la démarche RSE. Il n'est pas possible d'avoir une politique RSE vivante et active sans les salariés. Ce serait alors perçu comme un outil com ou un gadget de la direction. La RSE ne peut s'incarner que si le corps social y est associé. Dans le *Groupe Rocher*, nous croyons que les projets RSE naissent du terrain. Nous avons une organisation RSE en arborescence, avec un réseau de 25 leaders RSE dans nos métiers et filiales, relayés par 100 correspondants locaux dans les usines et 120 personnes en magasins. Le personnel a souvent de très bonnes idées qui sont remontées ainsi à la tête du groupe. La plantation d'arbres fait partie des grands combats de notre Fondation *Yves Rocher*, qui est une fondation reconnue d'utilité publique. En 2020, nous aurons planté 100 millions d'arbres en huit ans. Les salariés peuvent participer sur leur temps libre à des chantiers « Plantons pour la Planète ». Les clients ont également la possibilité de contribuer à cette opération en achetant certains produits partenaires.

### **Comment une jeune entreprise peut-elle mettre en place la RSE dès la création de son activité ?**

Une start-up ou une jeune entreprise doit intégrer, à son niveau, la RSE dès sa création. Cela peut se faire à travers du recyclage, de l'utilisation de gobelets en carton recyclé, de la prise en compte du bien-être au travail des collaborateurs, par la surveillance de son empreinte CO<sub>2</sub> ou par l'intégration du bio dans les repas. Il n'y a pas besoin d'avoir un budget conséquent pour lancer la démarche. Il faut juste prendre le bon pli dès le début.

### **Le GIEC (Groupe d'experts intergouvernemental sur l'évolution du climat) dresse un constat alarmant sur le climat. Avez-vous l'impression que les entreprises mesurent leur impact sur l'environnement ?**

La situation est grave, les entreprises commencent à faire des efforts mais il faudrait, à mon sens, aller beaucoup plus loin. Dans le *Groupe Rocher*, par exemple, nous mesurons tout : la part des énergies renouvelables, les émissions de gaz à effet de serre, la naturalité des formules cosmétiques, la réduction de la consommation de papier, le bilan carbone... C'est compliqué à mesurer, une vraie machine de guerre, mais ces calculs sont pris avec autant de sérieux que nos finances. C'est notre ADN, nous raisonnons ainsi naturellement. Pour les entreprises, ce n'est pas toujours facile, il faut se mettre en ordre de marche. C'est aussi pour cela que nous sommes devenus une entreprise à mission, pour entraîner d'autres entreprises dans notre sillage.

### **Comment voyez-vous l'arrivée des sustainable natives dans le monde du travail ?**

Cette génération va tout changer dans les entreprises. C'est un mouvement vertueux, avec une génération très éveillée sur les questions environnementales, sur la raison d'être de l'entreprise et sur le sens qu'elle trouve au travail. Elle est beaucoup plus exigeante que les générations précédentes. Ces jeunes ne toléreront plus que l'entreprise ne soit pas exemplaire. C'est un wake up pour les boîtes qui sont encore très sceptiques sur le sujet du réchauffement climatique. En période de guerre des talents, ces entreprises ont du souci à se faire. Plus personne ne va vouloir travailler dans une entreprise qui pollue et qui ne fait aucun effort. En termes de fierté d'appartenance, c'est quand même autre chose de se lever le matin pour une entreprise qui se soucie de son impact environnemental plutôt que pour une entreprise qui ne fait qu'« engraisser » un actionnaire. ♦

- 3 -

## LA MARQUE EMPLOYEUR

---

La marque employeur est l'image d'une entreprise auprès de ses employés et des salariés potentiels. Elle réunit quatre dimensions sur lesquelles l'entreprise doit travailler pour améliorer son image : l'attractivité, la réputation, la différenciation et l'engagement.

---

## MARQUE EMPLOYEUR, IMAGE EMPLOYEUR : QUELLES DIFFÉRENCES ?

À l'ère des réseaux sociaux, les candidats ont tout intérêt à surveiller ce qu'ils postent sur leurs pages *Facebook*, *Instagram* ou *LinkedIn* pour ne pas faire fuir les recruteurs. Une photo prise en soirée ou sur la plage peut ruiner une candidature. Il en va de même pour les entreprises. La marque employeur est l'image que l'entreprise renvoie à l'extérieur, via ses collaborateurs mais aussi les réseaux sociaux ou son site internet. Il est donc important de la soigner pour attirer les talents. Dans certains domaines qui font face à une pénurie de candidats, l'enjeu est même crucial. Communiquer une image valorisante de l'entreprise permet non seulement de faciliter les recrutements mais aussi de fidéliser les salariés. En faisant connaître de manière positive ses métiers, ses produits, ses services et ses univers de travail, la marque employeur donne envie aux meilleurs profils de travailler pour l'entreprise et aux collaborateurs en poste de s'investir davantage.

### Rapprocher image et marque employeur

L'image employeur est la perception réelle ressentie par les collaborateurs au sein de l'entreprise. Tout l'enjeu est donc de réduire l'écart entre cette perception et la réalité. Cela suppose d'être vrai, de ne pas tricher pour que les salariés véhiculent une image de l'entreprise au plus proche de la réalité. Si ces derniers venaient à tenir un discours

## Communiquer une image valorisante de l'entreprise permet non seulement de faciliter les recrutements mais aussi de fidéliser les salariés.

différent que celui transmis par les réseaux sociaux ou le site de l'entreprise, cela risquerait de dissuader de potentielles recrues de postuler. Plusieurs indicateurs peuvent donner aux employeurs une idée de leur image : le turn-over du personnel, le taux d'absentéisme, le taux de rétention, les niveaux d'implication, le taux de candidatures spontanées et de réponses aux offres d'emploi, le nombre de candidats présents à une présentation de l'entreprise dans une école, de visites sur le site carrière, d'abonnés à une newsletter, ou encore de likes sur les réseaux sociaux.

## Le responsable marque employeur, un nouveau métier

Pour garantir une bonne image de l'entreprise, un nouveau métier RH est né : le responsable marque employeur. Il a pour mission de valoriser l'entreprise auprès du public et des collaborateurs, de manière à attirer et fidéliser les meilleurs profils. Sur les médias sociaux, l'intranet, le site carrière, les blogs, ou la webtv, il supervise la communication RH de l'entreprise, participe aux forums, salons et événements valorisant la marque employeur ou encore organise des événements internes destinés à développer le sentiment d'appartenance. Preuve, s'il en fallait, que la marque employeur revêt aujourd'hui une importance capitale pour toute entreprise.

## JOUER LA TRANSPARENCE

Donner son avis sur un restaurant, un conducteur de covoiturage, un produit ou son médecin est devenu un sport national. Logique donc que les employeurs fassent également l'objet d'évaluations de la part de leurs employés... Des sites spécialisés (*Viadeo*, *Glassdoor*, *ChooseMyCompany*...) recueillent les avis et notations anonymes des salariés sur l'ambiance au sein de l'entreprise, le management, la cohésion entre collègues, les possibilités de formation continue, etc. Ce phénomène gagne du terrain : 7,5 millions d'avis ont été postés sur la plateforme *Viadeo* depuis la mise en place du service en 2017. Les jeunes générations, accros aux réseaux sociaux, sont particulièrement prompts à dégainer leur avis sur Internet. Et les candidats à l'embauche

**87% des consommateurs estiment que les avis et notations influencent leurs décisions.**

(Source *Smart Focus* 2016.)

De mauvaises évaluations peuvent ternir l'image qu'une entreprise a mis des années à se forger. Les conséquences se feront aussi ressentir vis-à-vis des candidats. Si les portails d'évaluation reflètent une image différente que celle affichée sur le site recruteur ou dans la communication officielle de l'entreprise, les candidats auront tendance à aller voir ailleurs. Néanmoins, un avis négatif peut se transformer en échange constructif, à condition de bien savoir y répondre. Il faut garder en tête que toute critique est bonne à prendre et c'est l'occasion d'identifier les faiblesses et les pistes d'amélioration.

consultent ces sites avant de postuler pour connaître les conditions de travail et savoir s'ils se sentiront bien dans l'entreprise.

Ces avis ont un impact sur la marque employeur.

## Comment répondre à un avis sur votre entreprise ?

Si l'avis est globalement positif, on commence par remercier son auteur d'avoir pris le temps de le communiquer. On en profite pour pointer les efforts et le travail de l'entreprise et de ses salariés pour atteindre ces bons résultats. En cas d'avis négatif, plusieurs règles sont à respecter pour qu'il donne une impression plus favorable. Tout d'abord, on ne laisse jamais un avis négatif sans réponse. Cela viendrait ternir encore davantage l'image de l'entreprise. On y répond sous 48h, voire même dans les heures qui suivent si le commentaire a été posté sur les réseaux sociaux. Mais surtout, on ne s'exprime pas « à chaud », au risque de tenir des propos que vous pourriez regretter par

### En chiffres

- » **55%** des individus (66% chez les moins de 35 ans) ont publié un avis sur des entreprises, des marques ou des services.
- » **42%** des Français utilisent les réseaux sociaux dans le but d'influencer les autres (54% chez les moins de 35 ans).
- » **86%** les utilisent principalement pour exprimer leur insatisfaction sur les produits ou les services d'une entreprise.
- » **1 Français sur 2** considère qu'il a plutôt le droit de dire publiquement tout ce qu'il veut au sujet d'une marque, d'une entreprise ou d'un dirigeant.
- » **1 Français sur 3** considère qu'il n'y a aucune règle à respecter lorsqu'il s'exprime sur les réseaux sociaux, et donc que la liberté d'expression y serait sans limite.
- » **65%** des Français attendent des entreprises qu'elles s'expliquent ou s'excusent rapidement.
- » **47%** des Français ont déjà renoncé à acheter un produit ou un service d'une marque suite à une atteinte à sa réputation (59% chez les 18/24 ans).

Source : enquête IFOP février 2019.

la suite. Pour être sûr de répondre dans les temps, il est possible de recevoir une alerte lorsqu'un avis a été posté sur le profil de l'entreprise. Prenez le temps d'y répondre de manière posée et réfléchie en restant poli et courtois, professionnel en toute circonstance, même si l'auteur de l'avis fait preuve d'une évidente mauvaise foi. Rappelez-vous que la réponse ne sera pas lue uniquement par l'employé concerné mais aussi par l'ensemble des candidats potentiels qui consultent cette page. L'empathie est très importante dans ce type de message. Commencez par remercier l'internaute d'avoir laissé cet avis et par lui dire que vous regrettez cette mauvaise expérience vécue au sein de votre entreprise. Si l'avis présente des informations inexacts, signalez-le au modérateur du site pour qu'il l'examine. Si vous souhaitez y répondre malgré tout, exprimez votre désaccord poliment. Soulignez les mesures mises en œuvre pour résoudre le problème rencontré. N'utilisez pas de réponse type car l'employé aura l'impression qu'elle ne sera pas sincère. Attention aussi à l'orthographe et à la syntaxe ! Des fautes pourraient anéantir tous les efforts entrepris pour faire bonne impression.

### Régler le problème hors ligne

Signez votre réponse et, si besoin, ajoutez des coordonnées pour inviter l'employé à poursuivre cet échange offline. Vous pouvez créer une adresse de messagerie à cet effet, ce qui soulignera le sérieux de votre démarche. Pour contrebalancer les avis négatifs, invitez vos employés à faire part de leur expérience sur ces portails d'évaluation. Les employés sont davantage enclins à laisser un avis lorsqu'il est négatif. En indiquant à vos employés la marche à suivre pour déposer leur évaluation, vous augmenterez vos chances d'obtenir des avis positifs.



# L'IMPORTANCE DE L'E-REPUTATION ET COMMENT LA TRAVAILLER

« Il faut 20 ans pour bâtir une réputation et cinq minutes pour l'anéantir », soulignait l'homme d'affaires américain Warren Buffet. Cette affirmation prend tout son sens depuis l'explosion des réseaux sociaux. Il suffit désormais de quelques mots sur la toile pour défaire la réputation d'une entreprise. Celle-ci doit donc se montrer plus que jamais vigilante et contrôler l'image qu'elle reflète sur le web, afin de conserver une marque employeur valorisante qui puisse attirer les talents. Les candidats ont le réflexe de se renseigner sur l'entreprise, d'échanger en ligne avec les employés et de consulter les avis avant de postuler. Un mauvais avis peut faire fuir des talents rares, d'où l'importance de travailler sur son e-reputation.

## Les Employee Generated Content

Cela commence par une veille active sur Internet, à travers différents outils : taper son nom sur les moteurs de recherche en ajoutant « avis » ou « ambiance de travail », créer des alertes *Google* afin d'être prévenu dès que le nom de l'entreprise est cité, souscrire à des solutions de veille concurrentielle et d'analyse de la marque (*Digimind*, *Brandwatch*, entre autres)... En fonction des informations recueillies, une entreprise peut ajuster sa stratégie et ses actions pour faire évoluer sa marque employeur et son image employeur dans le bon sens.

Les Users Generated Content, ou contenus générés par les utilisateurs, sont un autre levier de succès pour accroître sa notoriété sur la toile. Avant d'acheter un produit en ligne, la plupart des Internautes cherchent d'abord l'avis des autres utilisateurs. Ces publications peuvent se transformer en preuve de confiance. Il est donc judicieux de citer les bons avis sur le site web, d'inviter les consommateurs à poster des photos et vidéos des produits ou d'organiser des concours de création de contenus pour faire vivre la marque à travers ceux qui l'utilisent. En se constituant ainsi une communauté d'influenceurs, l'entreprise installe sa notoriété grâce à des personnes externes qui « vendent » ses produits de façon objective.

De la même manière qu'il existe les User Generated Content pour les utilisateurs extérieurs à l'entreprise, les Employee Generated Content jouent un rôle primordial pour l'e-reputation et la marque employeur. Cette fois, ce sont les salariés qui deviennent les ambassadeurs de l'entreprise. Quoi de plus crédible en effet que l'avis d'un collaborateur pour connaître les métiers, l'ambiance et la culture de l'entreprise ? Utiliser l'EGC permet de mettre en avant les

**83% des candidats font des recherches en ligne avant de postuler.**

(Étude *Consultin France* 2017.)

salariés, d'accroître leur motivation, de faire apparaître des savoirs et des expertises et d'apporter de la cohésion entre les équipes. A travers des vidéos témoignages, des découvertes métier sur les réseaux sociaux, des rencontres sur des salons de recrutement, cette « expérience salariée » donne à voir la réalité de la vie dans l'entreprise bien mieux que ne pourraient le faire un texte ou une vidéo émanant de la société elle-même. Avec ses collaborateurs ambassadeurs, l'entreprise gagne en visibilité. Un salarié qui partage l'actu de sa société sur sa page *Facebook* personnelle touchera

forcément un public différent et plus élargi. C'est aussi une bon sourcing pour dénicher des candidats. Une personne qui a entendu parler positivement de l'entreprise via un ami, qui sait déjà comment elle fonctionne en interne, sera plus encline à postuler que si elle ne connaît rien sur celle-ci.

### Faire de ses employés une communauté soudée

Bien sûr, pour que les salariés aient envie de devenir un porte-drapeau de l'entreprise, il faut qu'ils s'y sentent bien et qu'ils n'aient que du bien à en dire. Il s'agit donc de les bichonner ! L'Employee Generated Content va de pair avec le bien-être en entreprise et des conditions de travail optimales : la possibilité de travailler à distance, des facilités pour concilier travail et vie personnelle, un bureau lumineux et agréable... Les collaborateurs auront davantage envie de communiquer leur joie de travailler s'ils ont l'impression d'appartenir à une « communauté » soudée. Il est donc nécessaire de fédérer les équipes à travers des événements ou des soirées. Parmi les bonnes pratiques, on peut citer l'enseigne *Starbucks* pour qui les employés sont des « partners ». Ceux-ci ont à leur disposition un guide des réseaux sociaux et des comptes dédiés qui comptent 385 K « J'aime » sur *Facebook* et 18,4 K sur *Twitter*. *IBM* a créé le programme « Redbooks for leadership » destiné à améliorer les compétences des salariés dans le blogging et les réseaux sociaux. La marque *Reebok* a quant à elle imaginé le hashtag #FitAssCompany, grâce auquel elle peut suivre le contenu partagé par ses employés ambassadeurs et le repartager. Ceux-ci sont invités à poster de façon authentique leur passion pour le fitness, le running ou la musculation. Chez *Dell*, les employés-ambassadeurs sont formés aux

réseaux sociaux et bénéficient de la « Social Academy », une plateforme proposant du contenu à diffuser, des photos et un guide de publication. Un an après sa création en 2015, elle enregistrait déjà 45 000 clics, 150 000 partages d'articles et une audience de 1,2 million de personnes.

## QUELS OUTILS POUR TOUCHER UN MAXIMUM DE CANDIDATS ?

Pendant longtemps, il a suffi de diffuser une annonce sur des sites d'offres d'emploi pour obtenir des profils qualifiés. Désormais, le sourcing nécessite davantage d'investissement. Il existe un panel d'outils proactifs et efficaces pour attirer un maximum de candidats et leur donner envie de postuler. A commencer par le site carrière qui recense l'ensemble des offres d'emploi de l'entreprise et met en valeur la marque employeur, d'autant plus s'il est accessible depuis un mobile ou via les réseaux sociaux professionnels. Les employeurs ont tout intérêt à proposer un site carrière « responsive design », adapté aux différents supports de diffusion (ordinateur, smartphone et tablette), voire de développer leur propre application mobile de recrutement. C'est un bon vecteur pour attirer les nouvelles générations qui ont principalement recours aux supports mobiles pour mener leur recherche d'emploi. Le site carrière doit être attractif, avec un descriptif de l'entreprise, des photos et des vidéos, une présentation des équipes et de l'environnement de travail, les événements entreprise et des

informations pratiques qui faciliteront la projection des candidats. Un onglet « candidatures spontanées » permet également de récolter un maximum de postulants et de se constituer une CVthèque riche.

## Les réseaux sociaux, des incontournables du recrutement

Créer sa page entreprise sur *LinkedIn*, *Facebook* ou *Viadeo* est indispensable pour renforcer la stratégie marque employeur. Une page dynamique et attractive deviendra, au même titre que le site internet, la vitrine de l'entreprise. Elle met en avant ses valeurs, son ADN, les postes à pourvoir et augmente la visibilité et la notoriété. Selon un sondage *Viadeo* de mai 2015, 95% des candidats s'informent sur l'environnement de travail et l'actualité d'une entreprise avant d'y postuler. Il s'agit donc d'animer régulièrement la page entreprise via des photos, des articles, des questions qui interpelleront la communauté et déclencheront des partages.

L'aspect viral des réseaux sociaux permet d'attirer de nouveaux fans et d'accroître le nombre de candidats potentiels. Une page *Facebook* viendra augmenter le réseautage auprès d'un public qui ne possède pas de compte *LinkedIn*. Les jeunes talents se traquent sur *Snapchat* ou *Instagram*, à coup, notamment, de vidéos sur le quotidien des salariés diffusées en stories. N'oublions pas que pour les jeunes générations, l'ambiance de travail est primordiale ! Sur ce type de réseau, on oublie les offres d'emploi classiques pour privilégier la créativité et l'originalité : la lettre de motivation ou le CV sont remplacés par des candidatures vidéo en 10 secondes chrono, le tout sur un ton décontracté, avec des phrases courtes et des touches d'humour.

Selon une étude de 2018 du cabinet de recrutement

*Robert Half*, 30% des recrutements en France durent de 2 à 5 semaines et 30% dépassent ce délai. Beaucoup trop long pour les Millennials ! Ceux-ci veulent pouvoir candidater en un clic, à l'image des « snaplications » de

**Les réseaux sociaux permettent de cibler les candidats passifs, à l'écoute du marché et prêts au changement si le poste les intéresse.**

*McDonald's* : les candidats n'ont qu'à glisser vers le haut l'image invitant à postuler. Ils sont ensuite filmés avec un filtre pour se mettre dans la peau d'un employé de *McDonald's* et doivent expliquer en très peu de temps leurs motivations. Mieux encore, le géant du fast-food propose la candidature via un assistant vocal. Il suffit de demander à l'enceinte connectée : « Alexa, aide-moi à trouver un emploi chez *McDonald's* » et la procédure est lancée !

Le candidat répond ensuite à quelques questions et remplit un formulaire pour finaliser sa candidature.

## Échanger en face à face sur les salons

Autre façon d'améliorer sa visibilité et de rencontrer de nombreux candidats : les salons étudiants ou ceux dédiés au recrutement et à la recherche d'emploi. En l'espace d'une journée, c'est l'occasion de faire connaître son entreprise, de communiquer sur son dynamisme, ses valeurs, l'ambiance de travail et l'intérêt des missions. Les salons permettent d'échanger en direct, de faire connaître les postes à pourvoir et d'approcher des talents. Il faut prendre le temps de répondre à leurs questions, d'être à leur écoute afin de susciter de nouvelles candidatures. D'autres événements comme les forums, les afterworks, les petits

déjeuners ou les journées portes ouvertes augmentent la notoriété de l'entreprise et facilitent le processus de recrutement. Dans le secteur du numérique par exemple, où les talents s'arrachent, les entreprises multiplient ce type d'opérations séduction.

Le job dating est une autre technique d'approche intéressante et de plus en plus utilisée pour identifier de nouveaux profils, surtout en cas de recrutement massif. Recruteurs et candidats ont quelques minutes pour faire connaissance et voir s'ils pourraient faire équipe.

Pour donner encore plus de visibilité à cet événement et valoriser sa marque employeur, l'agence *Auvergne-Rhône-Alpes Entreprises* a eu la bonne idée de coupler son job-dating au festival de musique *Europavox* en juin 2019 à Clermont-Ferrand. Le projet, appelé *EuropaJob*, avait pour objectif de permettre à des DRH de rencontrer des candidats là où ils ne s'y attendent pas, dans une ambiance décontractée, et de proposer 500 offres d'emploi à pourvoir. Au final, ce job-dating décalé a attiré 1500 visiteurs sur trois jours, 3100 vues sur la page *Europajob*, 95 CV envoyés à la CVthèque *Europajob* et plus de 310 CV sur la CVthèque de la région Auvergne-Rhône-Alpes. L'initiative devrait être reconduite et dupliquée dans d'autres festivals en France.

**Le retargeting permet de toucher des profils qui correspondent au poste mais qui l'ignorent encore.**

## À la pêche aux candidats

Pour toucher des profils difficiles à débusquer, les pros du recrutement misent maintenant sur le recrutement programmatique, ou retargeting. Retargeting, kesaco ?

Il s'agit de rappeler par le biais de bannières publicitaires des internautes qui quittent le site de l'entreprise. Grâce au big data, il est possible de récupérer toutes les données que les « clickers » laissent à leur sujet en naviguant sur le web : leurs centres d'intérêt, leurs recherches, leurs habitudes de consommation. À partir de ces données, un algorithme génère des publicités « offres d'emploi » qui correspondent au profil de ces candidats passifs et qui les invitent à visiter l'espace carrière de l'entreprise. Si en marketing classique, le but est de faire revenir le visiteur pour qu'il conclue la transaction, en RH, l'objectif est de toucher des profils qui correspondent parfaitement au poste mais qui l'ignorent encore ou qui n'ont pas pris la peine de s'y intéresser. *Page-Group*, qui s'est lancé il y a cinq ans dans le recrutement programmatique avec l'agence *Tradelab*, a pu en mesurer le retour sur investissement dès la première année d'utilisation : au second semestre 2015, cette méthode de recrutement avait entraîné une hausse de 5 à 15% des CV, selon les secteurs, soit 70 000 supplémentaires, pour 45 millions de bannières affichées. 100 postes ont été pourvus dans le groupe en 2015 grâce à cette solution.

Autre solution pour convertir de simples visiteurs sur le site carrière ou sur la page entreprise en candidats : l'inbound recruiting. Dérive du marketing, ce mode de recrutement consiste à promouvoir sa marque employeur auprès de candidats en leur adressant du contenu quasi-personnalisé. C'est un bon moyen de se créer un vivier de candidats potentiels et de diminuer le coût d'acquisition des talents.

## Pierre-Marie Argouarc'h,

Directeur de l'expérience collaborateur et de la transformation Groupe *La Française des Jeux*

« *La marque employeur gagnerait à considérer le collaborateur comme un client* »

À la tête de la direction des ressources humaines du Groupe *La Française des Jeux* depuis 2008, Pierre-Marie Argouarc'h se définit avant tout comme un expert de l'expérience collaborateur. Pour lui, la marque employeur se travaille avant même l'arrivée du collaborateur, pendant ses fonctions dans l'entreprise et après son départ.

### Depuis combien de temps *La Française des Jeux* travaille-t-elle sur sa marque employeur ? Pour quelles raisons ?

Quand je suis arrivé à *La Française des Jeux* en tant que DRH, il y a une dizaine d'années, j'étais incapable de savoir quels étaient les métiers de l'entreprise dans laquelle je rentrais. J'ai découvert une entreprise de haute technologie, capable de suivre en temps réel informatiquement ses jeux. Ce que fait *FDJ*, avec des flux financiers importants, se rapproche du monde de la transaction bancaire. Nous avons des métiers de très haut niveau en informatique, en transactions financières, en certifications et en sécurité.

Depuis ces trois dernières années, nous avons ouvert nos canaux de recrutement au digital avec *LinkedIn*, *Monster* et *Indeed*. Nous avons entrepris une démarche de marque employeur plus structurée, en sondant les publics concernés : recruteurs internes et externes, candidats, managers, comex, réseaux sociaux et bien sûr, nos collaborateurs ! Nous accordons une grande importance à leur retour d'expérience car ils sont nos meilleurs ambassadeurs. Le simple fait qu'ils disent autour d'eux qu'ils se sentent bien à *La Française des Jeux* fait beaucoup plus pour la marque employeur qu'une campagne de pub. Nous recrutons 300 personnes et 70 alternants par an. D'ailleurs, je suis fier que la *FDJ* ait été classée 2<sup>e</sup> des Entreprises préférées des étudiants et jeunes diplômés, en juin dernier, dans la catégorie divertissement, selon une enquête d'*Harris Interactive* et de l'agence *Epoka*, en partenariat avec *Le Figaro Étudiant* et *Cadremploi*. Nous sommes également certifiés *Happy Trainees* par *Choose My Company*. Cela participe à la reconnaissance de l'ensemble de nos travaux sur la marque employeur.

### Quels sont les leviers de votre stratégie marque employeur ?

Nous avons défini, en co-construction avec nos collaborateurs, notre identité employeur. Que promettons-nous concrè-

tement aux candidats prêts à nous rejoindre ? Nous avons diffusé notre campagne de marque employeur, par le biais de bannières digitales auprès de profils très ciblés dans les métiers difficiles à recruter, en particulier les profils à double compétences informatique et marketing. Car nos jeux en ligne sont dits ATAWAD, « Any Time, Any Where, Any Device ». On peut jouer aux jeux de la FDJ n'importe quand, n'importe où et sur n'importe quel support (tablette, smartphone, ordinateur et réseau de points de vente). Nous avons donc besoin de collaborateurs capables de développer nos jeux dans cette dimension. Nous cherchons des data scientists très à l'aise en mathématiques et en informatique, capables de faire des analyses de données. Et nous diffusons régulièrement sur *LinkedIn* des contenus qui présentent nos métiers et l'expérience des collaborateurs dans l'entreprise, y compris dans sa dimension sociale et environnementale, car nous savons que les candidats y sont sensibles et notre engagement en RSE est extrêmement solide.

### Quels dispositifs vous semblent les plus efficaces pour consolider sa marque employeur ?

Ce qui est le plus efficace, c'est la concordance des avis externes et internes. Quand un client, un fournisseur, un membre du conseil d'administrateur, un collaborateur, un représentant du personnel disent la même chose de *La Française des Jeux*, qu'elle a une philosophie RH bienveillante, un ADN, des valeurs et des métiers de très haute technologie, je considère que j'ai gagné. S'il existe une discordance entre la campagne de pub et l'avis des collaborateurs ou des parties prenantes, la marque employeur s'effrite. Il faut être vrai, être capable d'assumer les décisions prises dans l'entreprise et soigner son image de marque en toute circonstance. Par exemple, je prends un soin immense à accompagner le départ d'un collaborateur, qu'il parte en retraite, pour une autre entreprise, ou en raison d'une faute professionnelle. En effet,

il doit pouvoir garder un bon souvenir de l'entreprise et en dire du bien autour de lui après son départ. D'autant que désormais, avec le phénomène des salariés dits « boomerang », il n'est pas exclu qu'un ex-collaborateur revienne, riche de nouvelles expériences vécues ailleurs.

### Le DRH doit-il désormais faire du marketing ?

Bien sûr, mais il faut d'abord que le produit soit bon. C'est un travail du développement de l'humain en interne, de la fierté d'appartenance, de l'engagement. Notre taux d'engagement est d'ailleurs de 83%, ce qui est très important et satisfaisant.

### Comment voyez-vous l'avenir de la marque employeur ?

La marque employeur gagnerait à considérer le collaborateur comme un client. La DRH doit être orientée client. Un client, ça se séduit. Il est plus difficile de conquérir un nouveau client que de fidéliser un client actuel. J'ai d'ailleurs changé mon titre de DRH en « Directeur de l'expérience collaborateur et de la transformation ». Mon métier est d'être un expert du parcours collaborateur, qui consiste à développer une image positive de *La Française des Jeux* du début à la fin. Il faut que le candidat, très en amont, avant même qu'il ne s'intéresse à l'entreprise, en ait entendu parler en bien. Ainsi, quand un poste qui lui correspond se présente, il aura envie de postuler. Il est important aussi de soigner sa phase de recrutement, qui ne doit pas comprendre un trop grand nombre d'étapes. La manière dont je recrute est un critère d'engagement de mes futurs collaborateurs. Une fois rentrés dans l'entreprise, je m'occupe de leur évolution professionnelle, de leur carrière. Enfin, je soigne aussi leur départ, quel que soit le motif de ce départ de l'entreprise. La manière avec laquelle la DRH va accompagner ce collaborateur sera déterminante sur le souvenir qu'il gardera de l'entreprise. C'est donc un parcours collaborateur qui s'apparente au parcours client. Cette philosophie est l'avenir de la marque employeur. ♦

Chapitre II

# LE RECRUTEMENT

- 1 -

## LES FONDAMENTAUX D'UNE OFFRE D'EMPLOI

---

Dans le contexte actuel de guerre des talents, une grande attention doit être portée à la rédaction de l'offre d'emploi. Il s'agit de bien vendre l'entreprise, de faire valoir la marque employeur pour attirer les meilleurs profils et leur donner envie de postuler.

---

## CE QU'ATTENDENT LES CANDIDATS D'UNE OFFRE D'EMPLOI

L'expérience candidat commence dès l'offre d'emploi, alors soignez-la ! L'offre d'emploi est un outil de marque employeur, une invitation à rencontrer des candidats. Ceux-ci sont de plus en plus exigeants et sélectifs. Mettez-vous dans leur peau et demandez-vous ce qu'ils attendent d'une offre d'emploi. La grande majorité des candidats pianotent sur internet pour se renseigner sur l'entreprise avant de postuler. Il faut donc se montrer transparent dans l'annonce, donner tous les éléments sur l'entreprise d'entrée de jeu pour dispenser le candidat de faire des recherches. Il s'agit de l'informer sur l'entreprise, l'équipe, les missions, les outils de travail, les conditions de travail, les raisons du recrutement... Plus le candidat en saura sur l'entreprise, ses valeurs, sa culture, plus il pourra vérifier s'il s'y sentira bien ou non. Même si le poste ne lui correspond pas, il peut être emballé par l'entreprise et postuler ultérieurement à une offre plus adéquate. Il peut aussi transférer l'annonce à un ami à qui elle correspondrait mieux.

L'offre d'emploi doit donner envie de postuler. Elle doit parler vrai. Les candidats attendent du concret dans la description des missions et non des banalités qu'ils liront dans toutes les autres annonces. Cette description doit lui permettre de se projeter dans le poste. L'offre doit donc lui parler de son futur quotidien, lui donner des objectifs, lui montrer par une vidéo son futur espace de travail, ses futurs collègues et son supérieur.

Les jeunes talents aiment l'idée de travailler pour une



entreprise qui a un impact sur la société. Si votre entreprise a une raison d'être, est fortement impliquée dans la RSE, il est utile de le préciser. Ils aiment aussi avoir des repères concernant la suite de leur carrière. L'offre d'emploi doit indiquer des perspectives d'évolution claires : quel type de poste, de salaire, après combien de temps, etc.

Enfin les jeunes diplômés, hyperconnectés, aiment l'imédiateté. Un processus de recrutement en plusieurs étapes ou mal pensé les fait fuir. Ils veulent pouvoir envoyer leur CV et répondre à quelques questions en un clic.

### En chiffres :

- >> **79%** des candidats considèrent que les annonces écrites par les recruteurs sont compréhensibles.
- >> **52%** les trouvent trop succinctes et estiment qu'il est difficile de se faire un avis sur les valeurs de l'entreprise en lisant l'offre d'emploi.
- >> **67%** estiment que si l'offre d'emploi était plus transparente, ils feraient davantage confiance aux entreprises qui les publient.
- >> **55%** des personnes interrogées souhaiteraient qu'apparaissent dès la lecture le montant de la rémunération proposée.
- >> **1 demandeur sur 5** se projette déjà dans le poste et l'entreprise à la lecture de l'annonce.

(Étude Opinionway pour Jobaproximate, 2014)

## CE QU'IL NE FAUT PAS FAIRE

Trop d'employeurs commettent encore des erreurs qui plombent leurs offres d'emploi. Voici **le top 10** de ce qui fait fuir les candidats :

**1. Les annonces standardisées :** comme les recruteurs n'aiment pas les lettres de motivation copiées sur le même modèle, les candidats détestent les offres d'emploi qui se ressemblent et qui ne leur apprennent rien. On évite donc les poncifs tels que « Entreprise leader sur son marché »... (Quelle entreprise ? Quel marché ?). « Poste basé en région parisienne » (Quel département ? Quelle ville ?). « Vous travaillerez dans la division..., sous la direction de... ». Tout ceci est beaucoup trop vague et poussiéreux. Le candidat a besoin de précisions pour pouvoir se projeter et savoir exactement pour quelle entreprise il postule. Le recruteur doit chercher à se mettre en valeur, se différencier de sa concurrence en mettant en avant ce qui fait l'ADN, la singularité de son entreprise.

**2. Un poste non localisé.** Votre entreprise a bien une adresse exacte ? Alors, pourquoi ne pas indiquer la ville dans l'annonce ? C'est une information essentielle qui aidera le candidat à se positionner. Si le lieu indiqué est à une heure de trajet de son domicile, il risque de ne pas postuler. Vous éviterez ainsi de recevoir quantité de candidatures inadaptées et gagnerez du temps sur le choix des postulants.

**3. Le jargon et les acronymes.** Les candidats n'ont pas à décoder les termes techniques propres à votre entreprise. L'offre d'emploi doit être compréhensible pour le plus grand nombre.

**4. Un salaire non indiqué.** Les offres qui indiquent un salaire reçoivent plus de réponses. Le candidat doit pouvoir le comparer avec sa rémunération actuelle pour savoir si cela vaut le coup de quitter son job ou non. C'est d'autant plus déterminant pour le candidat dont le poste est en tension.

**5. Un style plat, conventionnel.** C'est le meilleur moyen de décourager les candidats, en particulier les jeunes talents. On ne doit pas s'ennuyer à la lecture de votre annonce. Un ton enjoué donne forcément plus envie de postuler.

**6. Les annonces lancées par un cabinet de recrutement qui parlent davantage du cabinet que de l'entreprise en elle-même.** Le candidat n'a pas besoin de savoir que le chasseur de tête est le meilleur du pays. Ce qui l'intéresse, c'est l'offre d'emploi et l'entreprise qui recrute. Celle-ci doit occuper la plus grande partie de l'annonce.

**7. Ne pas donner d'informations de contact.** Il est utile de créer du lien avec les candidats et ceux-ci apprécient d'inscrire un destinataire identifié à leur candidature, surtout pour les grandes entreprises. Ils peuvent ainsi contacter plus facilement le recruteur en cas de questions.

**8. Omettre de préciser clairement le type de contrat proposé (CDD, CDI, stage, intérim, service civique...).** C'est aussi un détail qui a son importance. Beaucoup d'offres restent encore confuses sur la durée de la mission.

**9. Une liste de missions ou de compétences obligatoires trop longue.** Cela risque de décourager les candidats et de rebuter ceux qui n'ont pas toutes les compétences requises. Allez à l'essentiel en mentionnant les qualités indispensables pour le poste.

**10. Ne pas donner de nouvelles à une candidature après sa réception ou après un entretien d'embauche.** C'est très irritant pour le candidat et cela donne une image négative de l'entreprise. Le savoir-vivre veut que l'on réponde au candidat, en lui expliquant les raisons de ce refus.

### Respecter le principe de non-discrimination

La rédaction d'une offre d'emploi est soumise à des règles juridiques strictes qui interdisent à l'employeur d'écarter des candidats sur le fondement de critères discriminatoires. Le code du travail reprend vingt motifs de discrimination à éviter absolument dans le cadre des procédures de recrutement. Une personne ne peut être écartée d'un recrutement en raison de son origine, de son sexe, de son orientation sexuelle, de son âge, de sa situation de famille ou de sa grossesse, de ses opinions politiques, de ses activités syndicales, de ses convictions religieuses, de son nom de famille, de son lieu de résidence, de son état de santé, de son handicap, de son identité de genre, de sa situation économique, de son appartenance à une ethnie, de son apparence physique ou de sa capacité à s'exprimer dans une autre langue que le français. Enfin, l'annonce doit être rédigée en français si elle concerne une offre localisée en France.

## COMMENT RENDRE UNE OFFRE D'EMPLOI ATTRACTIVE

Dans certains secteurs sous tension et en particulier pour les postes de cadres, le rapport entre recruteur et candidats s'est inversé. C'est désormais à l'employeur de séduire le candidat et non le contraire. L'offre d'emploi est à la fois un outil de séduction et un filtre pour faciliter la sélection des

candidats. Mieux elle est rédigée, plus elle sera pertinente et efficace. Il s'agit donc de frapper les esprits pour se démarquer de la concurrence. Mettez-vous à la place du candidat quand vous rédigez cette annonce, pour visualiser ce que vous souhaiteriez y trouver. Voici les dix commandements à suivre pour rendre votre offre d'emploi attractive.

## Les 10 commandements pour une annonce efficace

**1. Un titre court et accrocheur.** Le titre doit être court et impactant. Ce n'est pas le moment de vouloir faire original ou fun. La durée d'attention d'un Millennial est de neuf secondes (soit 1 seconde de plus que celle d'un poisson rouge !). Il doit pouvoir comprendre quel poste est recherché. On donne donc l'intitulé précis du poste, en renseignant des mots-clés qui apparaîtront dans les recherches sur *Google*. N'hésitez pas à regarder les tendances de recherche sur *Google Trends* et de reporter ces mots-clés dans votre titre. Enfin, on évite les titres pompeux, avec du jargon ou des abréviations.

**2. Le profil recherché.** Précisez le type de profil recherché en ajoutant les soft skills appréciées, cela montrera que votre entreprise s'intéresse à l'humain. Mais ne soyez pas trop exigeant, le mouton à cinq pattes n'existe pas !

**3. La localisation du poste.** C'est un levier qui a un impact sur le candidat et qui va conditionner sa candidature. Avec la localisation, il va pouvoir se projeter, calculer son temps de trajet domicile-travail, vérifier s'il y a des points d'intérêt aux alentours (lieux de restauration, salle de sport, etc.). N'hésitez pas à ajouter une carte de géolocalisation avec les différents points d'intérêt à proximité.

**4. Une description précise du poste.** Plus l'annonce est précise, plus vous aurez de chance d'attirer des candidats qui correspondent au profil et plus la sélection sera facilitée. Décrivez votre entreprise en donnant son nom, le secteur d'activité, le poste et les missions confiées. N'hésitez pas à demander à vos collaborateurs pourquoi ils ont rejoint cette entreprise, ce qu'ils apprécient le plus dans leur emploi et dans la société. Vous avez reçu des prix, des labels, des récompenses ? Ajoutez-les à votre annonce. Un label *Great Place to Work* par exemple donne toujours envie de postuler.

**5. Le salaire.** Cette information est aussi importante pour le candidat et encore trop peu mentionnée. Elle contribue à la transparence de l'entreprise. Il est donc nécessaire de la préciser en ajoutant, le nombre de mois de salaires et les avantages qui s'y ajoutent : primes, commissions, tickets restaurants, mutuelle d'entreprise, véhicule de fonction, ordinateur, téléphone, participation... Si vous ne pouvez ou ne voulez pas mentionner le salaire, indiquez au moins une fourchette, pas trop large.

**6. Un processus de recrutement détaillé.** Les candidats aiment connaître les différentes étapes du recrutement. Il est donc utile d'indiquer, en plus du délai de dépôt de candidature, le nombre d'entretiens prévus, leurs dates, les personnes qu'ils rencontreront... Le mieux est de présenter ce processus sous la forme d'une infographie, plus parlante qu'un texte.

**7. Une candidature simplifiée.** Selon l'*IFOP*, 1 cadre sur 4 postule depuis son mobile, surtout les jeunes diplômés. Ils aiment pouvoir candidater en quelques clics. Proposez aux candidats de postuler sur les jobboards via un formulaire.

**8. Un ton adapté.** Le ton reflète l'esprit de votre entreprise. Si vous êtes une start-up plutôt jeune, adoptez un ton « friendly » et décalé, en n'hésitant pas à tutoyer le candidat. Il se sentira tout de suite plus à l'aise et en phase avec l'entreprise et aura d'autant plus envie d'y postuler.

**9. Une annonce structurée et soignée.** La lecture des informations est beaucoup plus simple et fluide avec des paragraphes, des puces et des infographies. Utilisez-les ! Et donnez du rythme à votre texte en écrivant des phrases courtes et simples, sans formules alambiquées. Le candidat trouvera plus facilement l'information si l'annonce est divisée en plusieurs sections. N'oubliez pas que les jeunes générations n'aiment pas consacrer trop de temps à cette tâche ! Pensez aussi à soigner votre annonce. Pour le candidat, une offre d'emploi est la porte d'entrée vers l'entreprise. Il est important qu'elle véhicule les valeurs de l'entreprise et qu'un soin soit apporté à sa rédaction. Les fautes d'orthographe et de grammaire sont donc interdites ! Elles risquent de discréditer l'annonce et de dissuader le candidat d'y répondre.

**10. Une offre d'emploi innovante.** Pour éveiller la curiosité du candidat, ajoutez des photos et des vidéos, qui lui permettront de s'immerger dans la société. Demandez à vos collaborateurs qui assurent des missions similaires de les expliquer face caméra, et profitez-en pour présenter l'équipe. Ils peuvent aussi décrire leur quotidien. Cela aidera le candidat à se projeter dans le poste et son espace de travail. Et cela permettra de vous différencier de toutes les autres offres, car les images restent gravées dans la mémoire bien plus que des mots.



**Catherine  
Schilansky,**

DRH France et Northern  
& Western Europe de  
Hewlett Packard Enterprise

« *L'offre d'emploi doit faire  
transparaître les valeurs  
de l'entreprise* »

---

Un vent d'innovation souffle sur  
le recrutement, transformant l'offre d'emploi pour  
mieux répondre aux attentes des candidats.  
Catherine Schilansky, DRH France et Nord Europe  
de HPE, analyse ces changements.

---

### Observez-vous une évolution des attentes des candidats en matière d'offre d'emploi ?

Les attentes des candidats portent de plus en plus sur la culture et la stratégie de l'entreprise. Ce sont des points primordiaux à véhiculer dans les offres d'emploi. La culture peut être différente d'une société à une autre et il est important pour le candidat de connaître celle de l'entreprise qu'il va rejoindre. C'est ce que nous nous employons à faire dans nos offres d'emploi chez HPE. HPE est une société IT (des technologies de l'information) qui évolue dans un monde en constante transformation. C'est donc une entreprise très agile, qui va vite, orientée sur une culture à la fois vente et technique. Nous avons des profils pointus, spécialisés dans le big data et l'intelligence artificielle. Dans nos annonces d'emploi, nous mettons en avant nos valeurs de respect de l'autre, de bienveillance. Ce sont des valeurs qui se vérifient d'ailleurs dans la moyenne d'ancienneté de nos collaborateurs. Il se sentent bien chez HPE et y grandissent grâce aux trajectoires que nous leur offrons. Nous prônons également la diversité de genre, d'horizon culturel ou de génération. Nos salariés experts forment les plus jeunes et réciproquement, les plus jeunes apportent un regard neuf aux plus expérimentés.

### Chez HPE, quels types de métiers sont plus difficiles à pourvoir et comment vous y prenez-vous pour attirer les talents ?

Les profils techniques orientés sur le big data, l'intelligence artificielle, d'architecte cloud sont recherchés car assez rares sur le marché. Les valeurs de l'entreprise peuvent aider le talent à faire son choix entre plusieurs entités. Une start-up et une grande entreprise n'auront pas par exemple les mêmes valeurs, pas la même ambiance de travail, pas les mêmes avantages sociaux. Le recrutement ne se fait plus par le biais d'un seul canal traditionnel. L'agilité sur tous les réseaux sociaux est un bon moyen d'attirer les talents, dès lors que les managers

partagent les offres d'emploi sur leurs pages ou à leur communauté de followers par exemple. On peut aussi se faire connaître grâce à la cooptation. Un salarié qui est bien dans son entreprise le fera savoir à son entourage et favorisera les candidatures. Les salariés sont nos meilleurs ambassadeurs.

### Sur quoi doit porter l'attention du recruteur au moment de rédiger une offre d'emploi attractive ?

Il s'agit de faire transparaître toutes ces valeurs et de faire connaître la culture de l'entreprise, la façon dont elle envisage la vie au travail. Les offres d'emploi d'HPE donnent par exemple des informations sur l'ambiance et le collectif, afin que le candidat vérifie si elles correspondent à ses attentes. Tout le monde n'a pas les mêmes attentes dans ce domaine.

### Va-t-on vers une offre d'emploi plus innovante, utilisant les outils interactifs ?

Je pense que oui. Grâce aux réseaux sociaux, l'offre d'emploi devient plus vivante et plus attractive. La génération des Millennials a des attentes plus ludiques en la matière. Nous utilisons dans nos offres d'emploi des vidéos dans lesquelles des rôles modèles, des salariés, témoignent de l'ambiance en entreprise, de l'univers de travail, de leur métier... Nous avons notamment réalisé des scénettes pour notre campagne d'apprentissage qui ont porté leurs fruits puisqu'elles ont permis d'attirer de nombreux jeunes et beaucoup de jeunes femmes. ♦

## - 2 - LES SOFT SKILLS

---

En opposition aux hard skills – les compétences techniques ou académiques attestées par des diplômes, les soft skills, traduites par compétences douces, représentent le savoir-être d'une personne, ses qualités humaines, innées ou acquises au fil de ses expériences.

---

## LES SOFT SKILLS LES PLUS RECHERCHÉES

L'intuition, le leadership, la rigueur, l'esprit d'entreprendre, la curiosité, pour n'en citer que quelques-unes, sont les compétences personnelles de plus en plus recherchées par les recruteurs. Pour être performant, la formation, l'expérience ou les compétences techniques ne suffisent plus. Pour séduire, les candidats doivent développer des aptitudes non professionnelles.

### Le Top 10 des compétences douces à posséder

#### 1. La capacité à résoudre des problèmes

Savoir analyser une situation, prendre du recul, identifier les problématiques pour améliorer une situation. Ce soft skill dénote la faculté à prendre des initiatives, tout en maîtrisant son environnement, sa stratégie et ses objectifs.

#### 2. L'esprit d'équipe

L'esprit d'équipe, c'est savoir écouter l'autre, partager des expertises pour converger vers plus de performance. Selon l'adage africain : « Tout seul on va plus vite, ensemble on va plus loin ».

#### 3. La créativité

« C'est l'intelligence qui s'amuse », disait Einstein. Si elle peut être innée, elle peut aussi se travailler. Cela suppose d'avoir une vision sur l'avenir et une capacité à penser « hors du cadre ». En deux mots, « think different ».

#### 4. Le Management

La relation humaine est au centre de la performance au travail. Il s'agit non pas d'imposer des directives mais d'inspirer, de motiver et d'aider l'autre à libérer ses énergies.

#### 5. La confiance

C'est avant tout de la confiance en soi, mais aussi la confiance en l'avenir et savoir faire confiance.

#### 6. L'intelligence émotionnelle

Identifier ses émotions et celles des autres afin de ne pas avoir à les subir. Elle va de pair avec l'empathie qui permet de comprendre l'autre, ses sentiments, ses besoins, exprimés ou non.

#### 7. Le jugement et la prise de décision

Prendre du recul, réunir et synthétiser toutes les informations nécessaires, tenir compte du contexte et faire preuve d'objectivité, le tout en faisant confiance à son intuition.

#### 8. Le sens du service

Se rendre disponible, aider l'autre, tente à prouver que l'on est une personne de confiance, sur qui on peut s'appuyer.

#### 9. L'art de la négociation

Négocier, c'est savoir écouter, observer, accepter différents points de vue et trouver une solution acceptable pour chaque partie.

#### 10. La flexibilité/ l'adaptabilité

Accepter le changement, être capable de réviser son jugement, accepter de se remettre à niveau... De cette flexibilité découlent de nombreuses autres qualités : la faculté d'analyser rapidement une situation, d'affronter l'inconnu, de comprendre des points de vue différents...

## COMMENT REPÉRER LES SOFT SKILLS DANS UN CV ?

Les candidats sont encore peu nombreux à afficher clairement leurs soft skills sur leur CV. Selon l'étude *Cadremploi-Michael Page* de mai 2019, seuls 42% seulement des interrogés les mentionnent. Cette pratique varie évidemment selon les métiers : si les professionnels des ressources humaines (56%) et les commerciaux (51%) insistent particulièrement dessus, les cadres techniques (34%) et de la finance (36%) sont ceux qui communiquent le moins sur leurs soft skills. Pourtant, les deux-tiers des managers sont prêts à recruter leurs collaborateurs principalement sur ces compétences douces, en particulier dans les secteurs du marketing, de la communication et du digital. Encore faut-il parvenir à les repérer à partir d'un CV, d'une lettre de motivation ou d'un entretien.

Avant de rechercher les soft skills, il faut définir celles qui seront nécessaires pour le poste et pour l'intégration du futur collaborateur dans l'équipe. Divers paramètres sont à prendre en compte, comme la stratégie de l'entreprise, ses valeurs, les besoins du poste à pourvoir. Quels traits de caractère le candidat doit-il avoir pour s'intégrer au sein de l'équipe? Quelle qualité humaine doivent partager les collaborateurs? Ces compétences personnelles permettent d'anticiper la capacité du candidat à s'épanouir dans son environnement de travail. Elles doivent être précisées dans l'offre d'emploi pour attirer les profils correspondants.

Une fois cette liste établie, reste à déceler les soft skills dans le CV qui est le plus souvent composé des expériences professionnelles et des formations du postulant. À vrai dire, quasiment chaque ligne du CV peut laisser transparaître la

personnalité du candidat, et en particulier ses qualités humaines et son savoir-être.

Sur la forme, tout d'abord. Un CV structuré dénote d'un certaine rigueur, d'un sens de l'organisation. Une orthographe soignée, aussi bien dans le CV que dans la lettre de motivation, indique le souci du détail. Un CV original laisse présumer un candidat créatif et qui sait se mettre en valeur.

Dans les expériences professionnelles, la gestion de projets est révélatrice d'une personne qui sait prendre des décisions, déléguer des tâches et encadrer une équipe. Cette personne fera un bon manager ou chef d'équipe.

### **Une expérience à l'étranger induit une faculté d'adaptation**

La faculté d'adaptation, qualité indispensable dans toute structure, apparaît de différentes manières : un parcours scolaire effectué dans plusieurs villes, régions ou établissements différents ; plusieurs CDD ou périodes de travail courtes ; une expérience à l'étranger. Outre l'adaptabilité, des études ou une mission à l'étranger consolident un certain nombre de soft skills : une ouverture d'esprit, le goût du risque et du challenge, une autonomie, une faculté d'aller vers les autres, la confiance en soi... les voyages forment la jeunesse, c'est bien connu. Ils permettent de se confronter à une culture différente et développent la curiosité vis-à-vis d'autrui.

La partie « Centre d'intérêts » fournit des informations sur la personnalité du candidat. Il pratique l'escalade, le tennis ou les échecs ? Il a certainement développé des qualités de stratège et une faculté d'anticipation. Un sport collectif ? Il doit posséder un esprit d'équipe, soft skill très recherchée en entreprise. La pratique d'un sport depuis

de nombreuses années suppose d'ailleurs une certaine persévérance et une capacité à s'engager, tout comme celle d'un instrument de musique qui permet également de développer l'écoute. L'investissement personnel dans une association caritative montre sa bienveillance et son ouverture aux autres.

### **Et durant l'entretien d'embauche ?**

Les soft skills sont plus facilement décelables lors d'un entretien. C'est le moment où le recruteur peut mieux comprendre la personne qui se trouve en face de lui, en étudiant sa communication verbale et non verbale. Cela commence dès l'arrivée du candidat. S'il est à l'heure, on peut compter sur sa fiabilité. Une poignée de main trop appuyée, doublée d'un regard insistant, donnent l'impression d'avoir affaire à une personne très sûre d'elle. Au contraire, un geste mou laisse présager d'un individu effacé et timide. Le mouvement des mains pendant l'échange revêt lui aussi diverses significations : laisser ses mains sous la table ou croisées peut se traduire par un manque d'implication ou de connaissance du sujet. Les poings fermés montrent une certaine nervosité. De même si le candidat mordille un stylo, tape du pied ou s'assoit sur un petit bout de chaise, comme s'il avait envie de quitter les lieux au plus vite. Les bras croisés sont le plus souvent interprétés comme un signe de repli et de manque d'ouverture, tandis que les coudes sur la table traduisent un candidat envahissant. Le recruteur a également intérêt à observer le regard de son interlocuteur. Un regard fuyant doublé de clignements révèle du stress, ce qui peut se concevoir lors d'un entretien d'embauche. À l'inverse, un regard fixe et insistant semble installer un rapport de force avec le recruteur. Un candidat ouvert à l'échange se tient droit et le corps légèrement penché en



avant, en face du recruteur. Il sourit, utilise des verbes positifs et se montre curieux sur le poste à pourvoir. S'il pose de bonnes questions, c'est que son écoute est active.

## La méthode STAR

Pour en savoir plus sur la personnalité d'un candidat, le recruteur peut lui faire parler de ses expériences professionnelles et personnelles, pour découvrir ce qui le passionne dans la vie. La méthode STAR est fréquemment employée par les recruteurs dans les entretiens de sélection pour évaluer les comportements concrets que le candidat a mis en œuvre par le passé pour traiter telle situation. Elle se décompose en quatre étapes : S pour Situation, T pour Tâche, A pour Action et R pour Résultats.

Pour l'étape « Situation », le candidat doit décrire le contexte de son expérience professionnelle ; pour « Tâche », il détaille le travail qu'il a eu à effectuer, le défi à relever ou la difficulté à surmonter ; pour « Actions », il décrit les actions qu'il a entreprises pour mener à bien ces tâches et peut mettre en avant les qualités personnelles (leadership, implication, esprit d'équipe, dynamisme, capacité d'adaptation, etc.) mobilisées à cet effet ; et il conclut par les résultats obtenus. Cette méthode permet de déceler l'attitude de la personne face au conflit ou à une situation problématique. Les questions du recruteur peuvent orienter le candidat à mettre ses soft skills en avant : « En quoi la créativité peut-elle être importante pour ce poste ? », « Pensez à une tâche qui vous a été confiée et qui vous a semblé non pertinente. Comment l'avez-vous gérée ? », « Plusieurs membres de votre équipe quittent le groupe. Comment réagissez-vous ? » Tout l'enjeu est donc de préparer des questions appropriées pour vérifier l'adéquation des compétences du candidat avec celles nécessaires pour le poste.

## LES NOUVEAUX PROCESS DE RECRUTEMENT POUR REPÉRER LES SOFT SKILLS

Le tri des CV se fait souvent en fonction des hard skills, mettant de côté les candidats dont les compétences techniques ne sont pas suffisantes. Or, leurs soft skills leur auraient peut-être permis de correspondre au poste, en palliant le manque de hard skills par une formation. En opposition aux compétences techniques qui nécessitent des mises à jour, le savoir-être résiste au temps. Une personne dotée d'un sens critique ne le perdra pas au fil des années.

Un entretien d'embauche ne permet pas toujours de déceler les soft skills. Le candidat manque parfois de spontanéité. Ses réponses et son comportement peuvent être biaisés par sa nervosité. C'est pourquoi, pour une sélection plus équitable qui révèle vraiment les talents, les recruteurs ont de plus en plus recours à de nouveaux process, tels les tests de personnalité, l'escape game, la candidature vidéo ou la gamification. La mise en situation fait exprimer le potentiel des candidats qui en oublieraient

presque qu'ils sont en phase de recrutement. C'est aussi un moyen d'améliorer la marque employeur autour des valeurs d'innovation et d'originalité. L'entreprise se distingue de ses concurrents et augmente ses chances d'attirer des

« Les soft skills sont et resteront les passeports indiscutables pour réussir son parcours professionnel ».

Marlène Ribeiro,  
Directrice Exécutive de Michael Page.

profils atypiques et de retenir les meilleurs candidats qui posséderont à la fois les hard skills et les soft skills adéquats.

## Les tests de personnalité

Très utilisés dans les grands groupes, les tests de personnalité complètent les entretiens d'embauche en révélant de manière subtile le savoir-être des candidats. A travers une série de questions, ces tests font ressortir les compétences humaines du postulant et les comportements qu'il adopterait dans telle situation. Ces tests peuvent ensuite servir de base pour échanger à l'oral et conduire l'entretien. Il existe trois sortes de tests : le MBTI, le PAPI et le SOSIE. Venu

### La mise en situation fait exprimer le potentiel des candidats qui en oublieraient presque qu'ils sont en phase de recrutement

des Etats-Unis, le MBTI (pour « Myers-Briggs Type Indicator ») met en lumière 16 traits de caractère à partir de l'opposition de quatre critères, à savoir un comportement extraverti ou introverti, des prises de décision logiques ou intuitives, une collecte d'information factuelle ou analytique ou l'attitude figée ou ouverte aux nouveautés. Le test PAPI (Personality And Preference Inventory) permet d'évaluer le comportement du candidat en milieu professionnel et de dégager sept traits de caractère : l'ouverture d'esprit, la sociabilité, le tempérament, le dynamisme, l'autorité, la recherche de résultats personnels et la conscience professionnelle. Enfin, le test SOSIE crée en 98 questions le « sosie » professionnel du candidat, en mettant en valeur sa personnalité et ses motivations.

## 6 managers sur 10 sont prêts à recruter sur les soft skills :

- » Plus de 8 cadres sur 10 sont à l'aise avec la notion de *soft skills*.
- » 57 % en ont eu connaissance en lisant des articles sur le sujet.
- » 68 % ont pris conscience de leurs qualités grâce à leurs collègues.
- » L'écoute, l'autonomie et le travail en équipe sont les principales qualités que les cadres pensent avoir.
- » Le travail en équipe, la fiabilité et l'autonomie sont les principales qualités recherchées chez les collaborateurs.
- » 62% des managers sont prêts à recruter leurs collaborateurs principalement sur leurs *soft skills*.
- » Plus d'un cadre sur deux pense que les *soft skills* peuvent avoir un impact sur la rémunération.

Étude Cadremploi/Michael Page mai 2019.

## L'escape game

Ludique et moderne, l'escape game monte en puissance dans le secteur du recrutement. En un temps imparti, un petit groupe de candidats va devoir trouver une solution à une énigme, ouvrir un coffre à l'aide d'un code ou parvenir à s'échapper d'une pièce en faisant appel à plusieurs compétences : le travail d'équipe, l'écoute, la gestion du stress, la communication, le leadership, le sens de l'analyse, la vivacité d'esprit, la capacité à demander de l'aide. Pris dans le jeu, les candidats oublient qu'ils sont observés et dévoilent leur personnalité naturellement. Certains vont faire preuve de plus de leadership, d'autres vont stresser très vite... C'est une façon de détecter de futurs managers, des coordinateurs ou des suiveurs.

## La gamification

Autre technique qui bouscule les codes du recrutement : la gamification, ou recrutement par le jeu. Là encore, il ne s'agit pas d'observer un CV bien rempli mais de découvrir les profils qui pourront faire évoluer l'entreprise. Alors que l'entretien classique reste formel et inhibant, la gamification met le candidat en situation sur le terrain, et donne des indications sur les forces de chacun, sa manière d'aborder un problème. Elle peut attirer des profils atypiques qui n'auraient pas répondu à une offre d'emploi classique. Le géant du jouet *Lego* demande par exemple à ses futurs designers de se filmer en train de fabriquer des créations originales avec des *Lego*. Les meilleurs candidats sont ensuite invités à une journée dans l'entreprise pour imaginer de nouvelles constructions en équipe ou à compléter des puzzles. Certains seront embauchés à la fin de la journée. La créativité, la réactivité, la concentration sont sollicitées tout au long du jeu. Pour l'entreprise, cette méthode de recrutement permet de renvoyer une image moderne et dynamique et une approche innovante de l'expérience candidat.

## L'entretien collectif sportif

Les matchs de basket ou autres rencontres sportives sont utilisés par certaines entreprises pour révéler la vraie nature de chacun. Certains candidats vont faire preuve d'esprit d'équipe, d'autres de leadership ou de détermination. Chez *Décathlon*, les candidats sont invités à l'entretien de recrutement en short pour s'affronter au jeu du béret ou dans une partie revisitée de *Puissance 4*. L'intérêt pour l'entreprise : faire tomber les barrières, désacraliser le recrutement et détendre les candidats pour qu'ils puissent exprimer tout leur potentiel.

## L'entretien vidéo

Plus agile que la rencontre en face à face, l'entretien vidéo permet au responsable RH de se faire une idée plus précise du candidat, tout en diffusant une image innovante de l'entreprise. Le recruteur envoie un lien sécurisé invitant le postulant à se connecter sur une plateforme où il trouvera une liste de questions prédéfinies. Il prépare ensuite sa réponse et l'enregistre face caméra (smartphone ou webcam). Ce type d'entretien peut être moins stressant pour le candidat qu'un face-à-face formel.

### L'Oréal pionnier de la gamification

L'Oréal a compris très tôt l'intérêt de la gamification dans le recrutement. Déjà en 1993, le Groupe créait le L'Oréal Marketing Award, aujourd'hui appelé *L'Oréal Brandstorm*, un outil différenciant du recrutement qui met des étudiants du monde entier en situation réelle et fait émerger les compétences que recherche le Groupe : esprit d'entreprise et d'innovation, ténacité et audace, capacité à prendre des risques et à créer en équipe. Chaque année depuis sa création, *L'Oréal Brandstorm* génère entre 150 et 200 recrutements. Fort du succès de ce premier jeu d'entreprise, le Groupe a lancé d'autres concours comme l'e-Strat Challenge dédié à la gestion stratégique d'une entreprise virtuelle, l'Ingenius destiné aux étudiants des filières ingénierie et logistique ou Innovation lab, tourné vers la R&D, qui leur permet de découvrir les différents métiers de l'entreprise. En 2007, le Groupe organisait une « Virtual Job Fair », rencontre destinée à recruter les jeunes talents grâce au monde virtuel Second Life. En 2010, elle créait le serious game virtuel Reveal by L'Oréal, une plateforme en ligne multi-métiers qui mettait les étudiants en situation réelle au sein du Groupe pour les immerger dans tous les métiers de l'entreprise (marketing, recherche, finance, commerce, opérations...). Objectif du jeu : détecter les candidats potentiels et leur proposer un entretien.



**Sophie  
Mouhieddine,**

DRH Groupe Aigle

« *L'évaluation  
des soft skills est la clé  
d'un bon recrutement* »

**Directrice des ressources humaines du Groupe Aigle, Sophie Mouhieddine explique l'importance des soft skills dans un recrutement et l'intérêt pour les candidats de les mettre en valeur.**

### Quelle importance accordez-vous aux soft skills lors d'un recrutement ?

J'y accorde une importance toute particulière car l'évaluation des soft skills est la clé d'un bon recrutement. Elle permet de vérifier l'adéquation entre les qualités comportementales d'un candidat et celles attendues pour le poste, et plus particulièrement l'adéquation avec la culture de l'entreprise.

### Comment les repérer dans un CV ?

La structure du CV et les expériences peuvent être révélatrices. Les loisirs ou les engagements associatifs peuvent également donner des indications dès lors qu'ils sont authentiques et ne servent pas uniquement à alimenter le CV. Mais c'est surtout au cours de l'entretien que s'évaluent les soft skills.

### Quels sont les process de recrutement les plus efficaces pour les identifier ?

Le processus de recrutement le plus efficace pour évaluer les soft skills est l'assessment center. Il se passe généralement sur une journée et allie des entretiens individuels, des tests de personnalité et des exercices en groupe. Ce processus est assez structurant et permet d'évaluer des soft skills plus difficiles à évaluer précisément au cours d'un entretien tel que le leadership, la capacité à engager, à influencer les autres etc ... La méthode de recrutement par l'observation des comportements est également efficace. Des études ont démontré que sur une échelle de 0 à 1, la fiabilité des assessment centers pour évaluer les soft skills est de 0,6 alors qu'elle est de 0,3 pour un entretien de recrutement utilisant la méthode d'évaluation par l'observation des comportements. Elle est à 0,1 pour un entretien classique. Nous avons l'habitude de dire dans la profession que lorsqu'il y a un doute, il n'y a pas de doute. Lorsque le travail d'évaluation a été réalisé correctement et que le doute demeure, il y a un risque de ne pas recruter la bonne personne !

### Depuis combien de temps les DRH tiennent-ils compte de ces compétences douces dans le recrutement ?

Ces compétences ont été intégrées dans les processus de recrutement dès les années 80 aux États-Unis notamment à la suite des travaux de l'Université de Stanford. En France, elles ont fait leur apparition dans les années 90 essentiellement à travers la compétence du leadership et de management. Aujourd'hui, elles sont largement évaluées. Aux États-Unis, elles sont devenues centrales. Une quinzaine de grands groupes dont *Apple*, *Google* et *IBM* viennent d'annoncer qu'elles ne recruteront plus à travers le diplôme mais uniquement au travers de l'expérience et des soft skills.

### Les candidats savent-ils mettre en valeur leurs compétences douces et ont-ils conscience de leur importance ?

Il n'est pas toujours évident d'exposer ses soft skills. Tout d'abord parce que se livrer (vraiment) est un exercice délicat avec le risque de paraître présomptueux. Mais aussi parce que les candidats ont rarement analysé les leviers de leurs réussites ou de leurs échecs. C'est donc au recruteur de créer les conditions d'un échange transparent et ouvert. L'enjeu, à la fin de l'entretien, est que les deux parties comprennent si elles sont faites l'une pour l'autre.

### Du coup, est-il conseillé pour les candidats de se livrer davantage au cours d'un entretien ?

Oui, parce qu'un recrutement, c'est un exercice gagnant-gagnant. Dans les entretiens, je suis extrêmement transparente sur la culture de l'entreprise, ses points de force et mais aussi de ses spécificités. J'attends la même chose des candidats. Lorsque le candidat se livre, on peut avoir un échange constructif. Qu'il soit retenu ou non, il aura appris quelque chose sur lui à la fin de l'entretien. De la même façon, le candidat peut avoir des besoins que l'entreprise ne pourra pas satisfaire.

### Les soft skills valent-elles autant qu'un diplôme dans votre secteur ?

Dans le secteur dans lequel j'évolue, le retail, les soft skills valent plus qu'un diplôme. On a l'habitude de dire que les compétences techniques s'acquièrent mais que la personnalité ne change pas. En tant que DRH, j'ai toujours davantage misé sur la personnalité que sur les diplômes. Les compétences techniques sont un prérequis, bien sûr, mais les compétences douces font toute la différence entre deux profils !

### Quelles sont celles qui sont les plus importantes dans votre secteur ?

Dans le secteur du retail, les compétences importantes sont incontestablement l'amour du client et l'orientation vers les résultats. Ces compétences combinées permettent de recruter les meilleurs profils. Pour les managers, on apprécie également la capacité à constituer des équipes performantes et à développer les compétences de leurs équipes.

### Que valent selon vous les formations en soft skills ? Est-ce indispensable ?

On ne change pas une personnalité, ni fondamentalement qui l'on est mais certaines compétences peuvent se développer dès lors que l'on sait qui on est, que l'on a pris conscience de la compétence à améliorer et que les formations s'inscrivent dans une logique de coaching et d'entraînements très réguliers. ♦

Chapitre III

# INTÉGRER, FIDÉLISER

- 1 -

## LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

---

*« Le bien-être au travail implique sécurité et santé, dans une organisation bien menée par des dirigeants compétents, ainsi que des communautés de travailleurs qui voient leur travail comme étant significatif et utile, et se le représentent comme un facteur venant soutenir leur gestion et mode de vie »*

Définition de l'Observatoire Européen des Conditions de Travail (EWCO).

---

## LES BÉNÉFICES POUR L'ENTREPRISE

« Si vous prenez soin de vos salariés, ils prendront soin de votre entreprise », assure Richard Branson, ex-patron du Groupe *Virgin*. Alors que le stress et le burn-out font partie des risques psychosociaux majeurs sur la santé du salarié, le bonheur en entreprise est une donnée que les dirigeants commencent à prendre au sérieux. Les nouvelles générations, en quête d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, en font un critère central dans leur recherche d'emploi. On ne doit plus travailler uniquement pour gagner sa vie mais aussi pour la vivre, s'épanouir chaque jour dans les missions qui nous sont confiées. Les employeurs ont également compris qu'ils avaient tout à gagner à bichonner leurs salariés. Le bien-être au travail a un impact sur l'image employeur pour attirer et fidéliser les futurs talents.

### Un engagement accru pour l'entreprise

Se sentir bien dans son travail augmente la motivation et l'implication dans ses missions. Or, les Français figurent parmi les champions d'Europe du désengagement au travail. Selon un sondage de l'institut *Gallup* datant de 2018, seulement 6% des employés se sentent engagés en France, c'est-à-dire très impliqués à la tâche et enthousiasmés par leurs missions professionnelles, contre 17% en Norvège, en tête du classement. Le manager a un rôle primordial dans le bien-être professionnel de ses collaborateurs. Selon cette enquête, 70% de la variation de l'engagement est imputable

## Être heureux au travail rend 31% plus productif.

(Étude Harvard/MIT)

leurs salariés, en leur apportant considération et reconnaissance ont tout compris.

aux managers, et 50% des salariés ont quitté leur travail à un moment donné de leur carrière pour se libérer de celui-ci. Les chefs d'entreprise qui se recentrent sur l'humain en échangeant avec

## Une meilleure productivité

De cet engagement accru découle une meilleure productivité. On ne fait bien que ce que l'on aime, c'est bien connu. De nombreuses études montrent que des salariés heureux sont plus efficaces et plus productifs. Selon des recherches publiées par l'université de Warwick, la productivité des employés bien dans leur entreprise serait supérieure de 12% à celle des autres. Améliorer les conditions de travail, considérer et valoriser les employés favorisent leur implication. Tout l'enjeu des managers est donc de motiver les salariés à donner le meilleur d'eux-mêmes pour améliorer les performances de l'entreprise.

## La réduction du turn-over et de l'absentéisme

90% des dirigeants et des salariés estiment que la santé et la qualité de vie des salariés contribuent à la performance de l'entreprise et à la maîtrise de l'absentéisme, rapporte une enquête *Malakoff Médéric*. Un open space trop bruyant diminue la capacité de concentration, un éclairage inadapté fatigue les yeux et provoque des maux de tête, un management autoritaire démotive les troupes... En créant un environnement de travail agréable et des interactions

positives entre la direction et les équipes, on augmente les niveaux d'engagement et on diminue l'absentéisme. Le baromètre *Ayiming-AG2R La Mondiale* révèle qu'en 2018 le taux global d'absentéisme est passé de 4,72 à 5,10%, soit 18,6 jours d'absence par an et par salarié. La part des arrêts de longue durée (plus de 90 jours) est en hausse de 23% chez les salariés de moins de 40 ans, en raison, disent-ils, de leur état de santé, des conditions de travail et de l'épuisement professionnel. Ce taux d'absentéisme a un coût, sur lequel les études divergent mais qui reste faramineux : entre 60 et 100 milliards d'euros par an, pour l'ensemble du pays, ou 4059€ par an et par employé !

**Les salariés heureux sont également 2 fois moins malades, 6 fois moins absents, 9 fois plus loyaux et 55 % plus créatifs.**

(Étude Harvard/MIT)

## L'attractivité et la marque employeur

Les nouvelles générations n'ont pas les mêmes aspirations que leurs aînés au travail. Ils veulent travailler dans un cadre agréable, exercer un travail qui a du sens et ne pas délaisser leur vie privée. Une entreprise qui favorise le bien-être aura plus de chance d'attirer les meilleurs talents et de les garder. Quand on se sent bien dans son travail, qu'on le vit plus comme une expérience enrichissante et non comme une contrainte, on n'a pas envie de le quitter. Dans le contexte actuel, où les talents se font rares et de plus en plus nomades, les employeurs ont donc tout intérêt à miser sur la qualité de vie de leurs salariés.



## COMMENT AMÉLIORER LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL ?

Les salariés français placent le bien-être au travail comme leur priorité numéro un, juste devant le pouvoir d'achat, selon une étude *BVA* pour *Salesforces*. Comment un chef d'entreprise peut-il faire le bonheur de ses collaborateurs ? Qu'il s'agisse d'une TPE ou d'un grand groupe, plusieurs leviers d'action sont à leur disposition pour améliorer la qualité de vie au travail.

### Un management bienveillant

À commencer par le comportement managérial. Les dirigeants ont un rôle essentiel dans le bien-être de leurs équipes et l'installation d'une « positive attitude » au sein de l'entreprise. Un salarié a besoin de se sentir à la fois respecté, écouté, reconnu et soutenu. Le manager doit faire preuve d'un intérêt sincère à l'égard des collaborateurs en tant qu'individus et non seulement en tant que salariés. Cela suppose d'instaurer une bonne communication avec chaque membre du personnel, d'aller à son contact, d'écouter les problèmes qu'il rencontre dans l'exercice de son travail et de tenir compte de ses idées pour faire évoluer l'entreprise. Un collaborateur qui se sent valorisé et reconnu aura envie de donner le meilleur de lui-même. S'il prend conscience que son avis compte dans les prises de décisions, il s'impliquera davantage dans la réussite de l'entreprise.

Exprimer sa reconnaissance peut passer par un simple merci, un mail de félicitations, un article dans le journal interne ou sur le site web, un déjeuner avec le dirigeant...

Toutes les petites victoires peuvent être soulignées de manière formelle ou informelle. Chez *Lengwo*, PME nantaise spécialisée dans les solutions de référencement pour les commerçants, chaque salarié est mis en avant par un article ou une interview filmée, diffusés sur le blog de l'entreprise et sur *Workplace*, le réseau social interne. Chez *Just Eat*, certifiée *Great place to work*, les managers consacrent une heure par semaine à chaque membre de leur équipe, en plus d'un rendez-vous bimestriel et d'un entretien annuel d'évaluation. La société *Human Predictive Intelligence* a mis au point le logiciel *SpeakUp* qui aide les services ressources humaines à mesurer le climat social d'une entreprise. Chaque semaine, ils envoient aux salariés un questionnaire sur plusieurs thématiques au choix : la charge de travail, les salaires, l'organisation de l'entreprise, l'égalité homme-femme... les réponses, anonymes, permettent de « libérer la parole » et d'échanger ensuite avec les salariés sur la mise en place d'actions pour améliorer la qualité de vie au travail.

Il est essentiel également pour un salarié d'avoir des responsabilités et des objectifs clairs. Pour mener à bien sa mission, il a besoin de savoir où il va et de comprendre l'importance de sa contribution au sein de l'entreprise. Aussi, il peut être utile de tenir les employés régulièrement informés de l'actualité de la société : l'arrivée d'un nouveau client, un changement de stratégie, les initiatives en interne, les résultats, etc.

### Place à la convivialité

Autre moyen de redonner du sens au travail quotidien : instaurer de la convivialité au sein des équipes, pour que le travail devienne plus une source d'épanouissement que de contraintes. Il existe mille et une façons de créer la

cohésion dans l'entreprise et elles sont parfois très simples. Un déjeuner partagé, un pique-nique dans un parc, un afterwork dans un bar, des séances de footing hebdomadaires ou encore une journée de team-building font sortir les salariés de leur train-train quotidien et fédèrent les équipes. De plus en plus d'entreprises proposent des séances de sport, de yoga ou de méditation pour permettre à leurs employés de se défouler ou de se détendre au cours d'une journée de travail.

Le bien-être en entreprise passe aussi par des espaces conviviaux spécialement aménagés pour les pauses. Fauteuils douillets, canapés cosy, poufs, lumières douces, plantes d'intérieurs, baby-foot et autres jeux favorisent les interactions entre collègues. C'est de ces instants de déconnexion que naissent parfois les meilleures idées ! Mieux encore : pour une détente totale, les ateliers anti-stress, massages ou réflexologie s'invitent dans l'entreprise. Objectifs : prévenir l'épuisement et agir en faveur de la santé des collaborateurs. Selon le dernier baromètre *Cegos* datant de fin 2018, 59% des salariés disent subir un stress régulier au travail, en raison, pour 45% d'entre eux d'une charge de travail trop importante, d'une mauvaise organisation (31%) ou d'un manque de soutien (27%).

## Une meilleure organisation du travail

L'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée constitue également un axe fort pour développer le bien-être au travail. Les services qui facilitent le quotidien des salariés permettent de réduire leur stress, tout en donnant une image positive de l'entreprise. Les crèches ou les conciergeries d'entreprise sont en plein essor. Du pressing à la révision de la voiture, en passant par la livraison du sapin de Noël, les retouches ou la cordonnerie, les collaborateurs

peuvent désormais tout faire depuis leur bureau, en un coup de fil ou quelques clics. C'est un gain de temps qui les rend plus performants et productifs au travail tout en permettant à l'entreprise de se différencier pour attirer les talents et les fidéliser. Il s'agit aussi de montrer aux salariés qu'on se soucie de leur bien-être et qu'on est à l'écoute de leurs attentes. Le cabinet *Adone Conseil* veille par exemple à faciliter la reprise du travail des jeunes parents en leur confiant des missions qui impliquent des temps de trajets raisonnables.

Des horaires flexibles, le télétravail ou le droit à la déconnexion constituent d'autres attentes fortes des salariés. Ils veulent pouvoir s'absenter pour un rendez-vous médical ou pour la rentrée des classes sans devoir rendre de comptes. Certaines entreprises misent sur la confiance et l'autonomie de leurs salariés pour améliorer leur bien-être, leurs performances et leur implication. La start-up parisienne *LearnAssembly* accepte les horaires souples, tant que le travail est fait et qu'une plage horaire durant laquelle tout le monde est présent est respectée.

*WWF* a mis en place dans son bureau de Washington DC le « Panda Friday », une journée off rémunérée un vendredi par mois pour contribuer de manière positive à la conciliation travail-vie personnelle et à la préservation de l'environnement en réduisant les coûts environnementaux liés à l'électricité ou aux transports. Pour compenser cette journée de repos, les travailleurs font des heures supplémentaires les autres jours ou exercent leur activité de leur domicile. Mieux encore, chez *Popchef*, entreprise spécialisée dans la livraison de plats préparés, si un salarié a atteint ses objectifs, il peut partir en vacances ! Le nombre de congés payés est illimité, à condition tout de même de respecter le rythme de la société, en fonction des besoins et des périodes d'activité.

## LES LIMITES DU BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

Pour orchestrer le bien-être en entreprise, un nouveau métier a fait son apparition au début des années 2000 au cœur de la Silicon Valley : le CHO ou Chief Happiness Officer. Son rôle ? Faire en sorte que les salariés soient plus heureux au travail. Il organise des activités fédératrices, crée du lien social, prêche une attention particulière à chaque situation individuelle, permet aux salariés de s'exprimer librement, accompagne le télétravail, intervient en tant que médiateur dans les conflits, accueille les nouvelles recrues, met en place des services qui facilitent la vie des salariés... S'il peut faire sourire, ce titre, « Chef du bonheur », suscite aussi le débat. Jusqu'où doivent aller les entreprises pour rendre leurs employés heureux ? N'y a-t-il pas un risque d'en faire trop et d'oublier qu'on est là avant tout pour travailler ?

Dans leur livre « La Comédie (in)humaine », la philosophe Julia de Funès et l'économiste Nicolas Bouzou jugent ce nouveau management infantilisant et vide de sens. Selon eux, nous sommes passés du management paternaliste et autoritariste des années soixante à un management très maternant, avec escape game et formations *Kapla* à tout-va, qui sonne comme une injonction du bien-être au travail. La forme serait privilégiée sur le fond. « Les salariés sont aux prises avec deux injonctions contradictoires, écrivent-ils. Les entreprises exigent de plus en plus de travail de leurs salariés, mais dans les faits l'accumulation de process et de réunions les empêche de travailler ; alors que les salariés auraient besoin de sens et d'autonomie, on leur demande instamment d'être heureux au travail ».

## Les maladies professionnelles en hausse

Selon le sondage *Cadremploi* de juin 2019 sur le burn-out, un cadre sur deux pense avoir déjà été atteint d'un épuisement physique, émotionnel et mental lié au travail. Deux autres pathologies liées au travail se sont invitées ces dernières années dans les entreprises : le bore-out, épuisement professionnel par l'ennui, et le brown-out, syndrome de la perte de sens au travail. Pour les auteurs de « La Comédie (in)humaine », « les dirigeants tentent de soigner ces problèmes, non en coupant le mal à la racine, mais en faisant l'apologie absurde du bonheur au travail ». Ils estiment que ce n'est pas avec des initiatives « fun » comme l'installation de babyfoots, l'organisation d'un saut à l'élastique ou la distribution de bonbons *Haribo* dans les réunions, que l'entreprise sera innovante et fidélisera ses talents. C'est en laissant les salariés s'exprimer librement et en redonnant de l'autonomie et du sens à leur travail qu'ils seront heureux d'aller travailler. Certaines entreprises mettent en avant ces « gadgets marketing » pour se donner une image de boîte où il fait bon travailler, tout en exigeant toujours plus de productivité de la part de leurs employés.

**Plus de 60% des Français donnent un score positif à leur entreprise sur le bien-être au travail. Le France se situe loin derrière l'Inde (88%), le Mexique (81%) ou les États-Unis (77%).**

(Baromètre sur le bien-être au travail, Edened et Ipsos 2016).

Sous prétexte de vouloir attirer les meilleurs et de fidéliser les collaborateurs, elles proposent des services dignes d'un centre de vacances, alors que ce que recherchent surtout les salariés c'est un travail valorisant, qui a du sens. Les artifices rendent le quotidien plus sympathique, détournent l'attention, mais ne règlent pas les problèmes de fond.



© Bruno MAZODIER

## Dominique Massoni,

Directrice du Développement des Ressources Humaines et de la Communication Interne chez Arkema

« *L'entreprise doit proposer un environnement de travail de bonne qualité* »

Acteur majeur de la chimie mondiale, Arkema est également reconnu pour ses actions en faveur de la qualité de vie au travail. Il a remporté le trophée Mieux vivre en entreprise en 2016 et le trophée d'or catégorie « Qualité de Vie au Travail » en 2018 lors des Victoires des Leaders du Capital Humain. Dominique Massoni, Directrice Développement RH et Communication Interne, explique la politique du Groupe en la matière.

### Depuis quand le groupe Arkema est-il engagé pour améliorer la qualité de vie au travail et pourquoi ?

Arkema a engagé depuis 2007 une politique active de qualité de vie au travail qui s'est traduite par la signature de nombreux accords conclus au fil des années. Nous avons d'abord signé un accord avec les partenaires sociaux en France sur le thème de la prévention du stress et créé un Observatoire central du stress, une première en la matière, chargé de repérer les situations à risque sur les sites français. Nous avons ensuite signé un accord sur la prévention de la pénibilité en lui ajoutant une approche plus large centrée sur l'ergonomie. Nous réfléchissons à la fois aux outils et méthodes permettant d'améliorer l'ergonomie des postes de travail et nous prenons en compte l'ergonomie dès la conception des projets. Enfin, l'an dernier, nous avons signé un accord Santé et Travail regroupant sous une même bannière tous nos accords existants : la prévention du stress au travail, la prévention de la pénibilité et l'intégration de l'ergonomie, l'insertion des salariés en situation de handicap, le télétravail, le congé de solidarité et la déconnexion numérique.

### Quelles actions avez-vous menées pour améliorer le bien-être au travail ?

Nous avons mis en place un réseau de référents « Ergonomie » sur l'ensemble de nos usines et sur les secteurs tertiaires. Ils ont été formés par des ergonomes professionnels et sont mobilisés pour identifier des axes d'amélioration du travail des salariés, par exemple : comment mettre des bras de levier pour éviter des ports de charges trop importants, comment analyser un certain nombre de procédures et comment les alléger ou comment améliorer la lisibilité des écrans... Nous avons également créé les rendez-vous « Qualité de vie au travail - parole d'experts » dans lesquels des experts partagent leur expérience et proposent aux salariés leur approche et leur méthodologie pour gérer les situations et

son organisation personnelle de travail. Ils interviennent sur des sujets aussi divers que le sommeil, l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle, la déconnexion, etc. Le télétravail a été organisé au siège social en région parisienne puis étendu par accord cadre dans les établissements pour réduire l'impact du temps de trajet domicile-travail lorsque les fonctions et l'autonomie du salarié le permettent. Nous avons intégré au siège social un campus qui est à la fois un espace de détente, d'échanges, de créativité, de coworking. Nous avons également mis en place une échelle HAD (Hospital Anxiety and Depression) qui permet de dépister les troubles anxieux et dépressifs, à laquelle nous avons ajouté des questions sur le bien-être au travail.

### **Quelles différences voyez-vous dans votre entreprise depuis la mise en place de ces actions ?**

La différence que je vois, c'est que le bien-être au travail n'est pas une notion abstraite au sein de notre entreprise, il existe et est nommé par toutes les parties prenantes. Tout le monde a pris conscience de l'intérêt de cette dimension dans le travail. On vient d'organiser récemment la « Semaine du savoir-vivre numérique » dans laquelle sont intervenus deux experts pour apprendre aux salariés l'intérêt de la déconnexion. Les salariés ont pu s'autoévaluer pour vérifier leur pratique du numérique. Et nous avons réalisé des films humoristiques sur l'absurdité de certains comportements excessifs face à l'utilisation du smartphone. Par exemple, il convient de ne pas avoir constamment les yeux rivés à son smartphone dans une réunion. C'est ce que j'appelle « créer une norme sociale de comportement ».

### **Est-ce que cela demande un investissement financier important ?**

C'est surtout un état d'esprit, la volonté des équipes de s'y mettre et le discernement entre les actions qui sont artificielles

et celles qui sont vraiment efficaces. Par exemple, en préparant notre accord sur la prévention du stress, j'ai fait une analyse des différentes méthodes qui existaient dans le domaine et j'ai trouvé des actions plutôt farfelues. Il faut une certaine exigence en la matière. Il faut travailler à partir de méthodes robustes sur le plan scientifique.

### **Est-ce que ces pratiques ont un effet positif sur vos recrutements ?**

La prise en compte de la qualité de vie au travail est en effet un facteur d'attractivité pour nos recrutements et le bouche-à-oreilles fonctionne plutôt bien.

### **Quels conseils donneriez-vous à une entreprise qui veut s'engager davantage dans le bien-être de ses collaborateurs ?**

Il faut jouer sur une gamme d'actions très sérieuses et ne pas tomber dans l'action de communication, ce que j'appelle le « papier glacé ». Le bien-être au travail ne doit pas devenir un outil de communication.

### **Quelles sont justement les limites du bien-être au travail ?**

Il faut déjà que l'entreprise reste bien à sa place. Elle ne fait pas tout. La vie professionnelle est un aspect de la vie en général. L'entreprise n'a pas à prendre en charge le bonheur avec un B majuscule de la société. Et ce n'est pas parce qu'on installe un baby-foot ou qu'on crée un poste de chief happiness officer que l'ambiance au travail sera meilleure. C'est plutôt une somme d'actions qui vont dans le même sens qui feront changer les choses. L'ergonome François Hubault a dit : « La qualité de vie au travail, c'est la qualité du travail ». L'entreprise doit avant tout proposer un environnement de travail de bonne qualité, donner un travail intéressant à ses collaborateurs, reconnaître ses compétences et le lui faire savoir. ♦

## - 2 -

# LIBÉRER LES ÉNERGIES AU TRAVAIL

---

Pour rester compétitives et innovantes, de plus en plus d'entreprises revoient leur modèle d'organisation en plaçant l'humain au cœur des enjeux. L'entreprise « libérée » entraîne un réagencement des environnements de travail, qui deviennent des lieux de vie informels et conviviaux pour favoriser les échanges, laisser place à la créativité et favoriser le bien-être au travail.

---

## LES NOUVEAUX ENVIRONNEMENTS DE TRAVAIL

L'entreprise traditionnelle se réinvente en ce début de XXI<sup>e</sup> siècle. Alors que le management devient moins hiérarchique et davantage basé sur la confiance, l'espace de travail est repensé pour incarner un lieu agréable et motivant. Fini le temps des espaces attribués selon les statuts, cloisonnés pour le big boss et en open-space pour les salariés. Aujourd'hui, l'espace est pensé selon les usages. On ne reste plus assis derrière son bureau de 9 h à 18 h, on est un travailleur « nomade », sans bureau fixe, capable de travailler chez soi ou dans un espace de coworking. La journée des salariés est rythmée selon différentes activités qui nécessitent des espaces adaptables en fonction des besoins. Un schéma qui correspond au mode de fonctionnement des Millennials, mobiles, hyperconnectés et avides de changement. Les horaires doivent s'adapter à leur rythme de vie, pour concilier vie professionnelle et vie personnelle. L'entreprise n'est plus un lieu uniquement consacré au travail. C'est aussi un lieu de sociabilisation entre collègues, de créativité, de projets collaboratifs. Les locaux doivent donc s'adapter à ces nouvelles exigences en proposant des lieux de détente et davantage d'espaces communs.

**Le salarié en télétravail serait 22 % plus productif que dans un bureau classique.**

(Etude du cabinet *Greenworking*, 2012)

## L'open space n'a plus la cote

Très en vogue à partir des années 80, l'open space n'a plus la cote auprès des salariés. Trop bruyants et distrayants, ces plateaux décloisonnés feraient perdre 90 minutes de travail par jour, selon une étude menée par Ipsos et *Workspace Futures Team of Steelcase*. Il serait même à l'origine de 66% des arrêts maladie des salariés américains ! L'émergence du digital et les besoins de collaboration ont redessiné les lieux de travail. De plus en plus de salariés plébiscitent le télétravail, dont la mise en place est facilitée par le déploiement de la fibre. Une étude *IFOP* pour *Le Comptoir de l'Entreprise* révèle qu'il concerne désormais 29% des salariés du privé en France, contre 25% en 2017. Sans collègue pour le distraire, ni contrainte horaire et temps perdu dans les trajets, le salarié en télétravail serait 22% plus productif que dans un bureau classique, nous apprend une étude du cabinet *Greenworking* de 2012.

## Recrutements sans frontières

La start-up *Platform.sh*, spécialisée dans le cloud, emploie 135 personnes dans 17 pays, tous télétravailleurs. Un moyen pour son dirigeant d'ouvrir les frontières du recrutement. L'entreprise a conservé son siège à Paris pour accueillir la dizaine de salariés franciliens qui souhaitent encore se retrouver dans un bureau de temps en temps. Ces entreprises privilégiant le télétravail revendiquent un turn-over très faible, de l'ordre de 6% pour *Platform.sh*. Toutefois, une étude de la *Darès* datant de novembre

**Les coworkers  
représentent  
aujourd'hui près  
de 1,7 million de  
travailleurs  
dans le monde.**

(Etude du cabinet de conseil  
*Knight Franck*, 2018)

2019 nuance l'intérêt du télétravail pour les salariés, pointant la solitude qu'ils peuvent ressentir, étant moins aidés que leurs homologues par la hiérarchie et leurs collègues. Ils font finalement plus d'heures que s'ils étaient au bureau, avec des horaires atypiques, travaillant souvent après 20h ou le samedi.

## Le coworking en hausse

Les coworkers sont également plus nombreux. De 21 000 en 2010, ils représentent aujourd'hui près de 1,7 million de travailleurs dans le monde, estime une étude du cabinet de conseil *Knight Franck* datant de 2018. Le coworking consiste à utiliser un bureau ou un environnement de travail dans un tiers-lieu, autre que le domicile ou l'entreprise, pour partager du matériel, des idées ou des connaissances. Généralement utilisé par des travailleurs indépendants, ce tiers-lieu est une notion générique qui regroupe les espaces de coworking, les fab lab, les hôtels d'entreprise et les centres d'affaires. Il se loue ponctuellement à l'heure, à la demi-journée, à la journée, à la semaine ou au mois. C'est un moyen pour les télétravailleurs de lutter contre l'isolement, tandis que les chefs d'entreprise y voient la possibilité de gérer plus facilement une croissance à la hausse ou à la baisse de l'activité. Le mouvement gagne aussi les entreprises, avec le « corpworking », contraction des mots « corporate et coworking ». Il s'agit ici d'un espace de travail partagé au sein ou en dehors des locaux d'une entreprise pour réunir ses salariés pour des sessions de travail ou des réunions. Ce tiers-lieu permet aux salariés de s'éloigner de la routine du quotidien et de prendre du recul pour gagner en efficacité et en créativité. *Orange* teste cette nouvelle façon de travailler avec sa Villa Bonne Nouvelle, vitrine de l'innovation RH du Groupe située en plein

cœur de Paris, dans le quartier de la « Silicon Sentier ». Depuis 2014, elle propose à une soixantaine de participants internes et externes (équipes d'*Orange*, artistes, start-upers et freelances) de se réunir durant un an dans un espace modulable de 350 mètres carré afin d'expérimenter de nouvelles pratiques managériales et collaboratives.

### Le flex-office, le bureau basé sur l'activité

Autre concept qui a fait son apparition dans les entreprises il y a quelques années : le flex office. Ici, les salariés ne possèdent plus de bureau fixe et sont libres de travailler où ils le souhaitent au sein de l'entreprise, en fonction du besoin du moment : dans une phone room pour les appels clients, en salle de réunion pour échanger avec son équipe, en espace de brainstorming pour les phases de création, chez eux pour une concentration maximale. Ainsi les lieux sont conçus pour optimiser l'efficacité de la tâche qui y est réalisée. Chaque matin, le collaborateur arrive avec son ordinateur portable et ses dossiers et s'installe où bon lui semble. L'idée derrière ce concept est de favoriser les rencontres entre salariés de services différents afin de créer des collaborations et d'améliorer la créativité. C'est en effet en sortant de son cadre habituel, en cassant la routine et en échangeant avec de nouvelles têtes que les meilleures idées jaillissent. Ce nouvel modèle de travail a déjà séduit de grands groupes tels qu'*Adidas*, *Danone*, *L'Oréal*, *Sanofi*, *Bouygues Telecom*, *BNP Paribas* ou la *Société Générale*. Cette dernière a créé Les Dunes, un vaste espace de 126000 mètres carré où 9000 collaborateurs se partagent outils digitaux et services : restaurant, salle de fitness, salle de jeux et une grande variété d'espaces de travail. Ce type d'organisation est un vrai facteur d'attractivité pour les Millenials, ces « digital natives » hyperconnectés, nomades et

très soucieux de leur bien-être au travail. Entre deux séances de brainstorming, ils peuvent se défouler sur le baby-foot ou s'affaler dans les poufs pour une pause café.

### Un réaménagement total de l'espace de travail

Pour les entreprises, cette nouvelle forme de travail répond à un phénomène récent : des bureaux non utilisés et des salles de réunion qui ne désemplissent pas. Quand on sait que l'immobilier représente le deuxième poste de dépenses derrière les frais généraux, il est intéressant financièrement d'optimiser chaque mètre carré en diversifiant les environnements de travail et en se dotant de services utiles aux salariés. Chez *Bouygues Telecom*, la surface récupérée en passant au flex office a permis de créer des zones communes : salle de créativité, quiet room, box, et seulement 100 bureaux pour 115 collaborateurs. *BNP Paribas* est quant à elle passée de 80% d'ordinateurs fixes à 95% de portable et de 350 bureaux individuels attribués à 15 ! Les téléphones fixes ont été totalement supprimés au profit de 2500 smartphones. Il a fallu aussi créer 1100 places de réunion, du stockage et du partage numérique et collaboratif, ainsi qu'un espace « récréatif » avec fitness, conciergerie, auditorium et espace de télétravail. Ce réaménagement spatial s'accompagne souvent d'un changement managérial, plus horizontal et basé sur la responsabilisation des salariés et le travail en mode projet. Une nouvelle façon de travailler qui remet en question le fonctionnement même de l'entreprise, à commencer par sa chaîne de management. Si nombre de créateurs de start-up sont habitués à travailler aux côtés de leurs employés, ce n'est pas forcément le cas des managers de plus grandes entreprises, plus enclins à avoir leurs propres espaces privés. Il faut réapprendre à travailler ensemble et savoir s'organiser dans le temps et l'espace.



# ORGANISER LE TRAVAIL DIFFÉREMMENT : LES MÉTHODES AGILES

On ne manage plus une équipe aujourd'hui comme on le faisait il y a trente ou quarante ans, avec un chef en haut de la pyramide et des salariés qui exécutent. Désormais, les pratiques managériales sont davantage centrées sur la prise en compte du bien-être des salariés pour leur permettre de développer tout leur potentiel. Plus horizontal, le management se veut agile et collaboratif, avec un travail en mode projet qui fait appel à la créativité des salariés. La jeune génération tout juste diplômée, qui représentera 75% de la population active dans le monde en 2025 (INSEE), fonctionne ainsi. Et c'est aux managers d'aujourd'hui de s'adapter à leur façon de travailler, en levant les barrières hiérarchiques et en étant à l'écoute de leurs idées et de leurs aspirations.

## Renforcer l'autonomie des salariés

Les méthodes agiles viennent révolutionner l'organisation du travail. Dans un monde en constante mutation, elles offrent une plus grande réactivité aux changements et permettent une meilleure prise en compte des besoins des salariés en renforçant leur autonomie et leur créativité. Dédiée à la gestion de projet, la méthode Scrum est une organisation du travail en cycles courts, en se réunissant lors d'une « mêlée » quotidienne d'un quart d'heure pour faire état de l'avancement du projet. Plus souple face aux

changements, cette méthode se veut également plus collaborative, plus humaine et plus efficace. Si le client modifie le cahier des charges en cours de route, les collaborateurs s'adaptent. Le manager est là pour guider et non plus pour imposer. Il privilégie la confiance en son équipe plutôt que son autorité. Cela suppose un réaménagement

des espaces de travail pour décloisonner les services, faciliter les échanges entre collègues et lisser la hiérarchie.

Si ce type de management a été conçu pour les start-up, le modèle est aussi adaptable aux grandes organisations. À l'image du service de streaming musical *Spotify* qui, malgré un nombre important de salariés (plus de 1 500), a su conserver son agilité en s'organisant en squads, équipes multi-compétences de 4 à 8 personnes, chargées chacune du développement d'un projet de A à Z avec un objectif spécifique à atteindre. Chaque squad fonctionne de manière autonome, sans devoir soumettre ses décisions à une direction, et partage avec les autres ses bonnes pratiques.

**Dans une entreprise qui fonctionne en holocratie, chaque collaborateur se voit attribuer un rôle en fonction de ses compétences propres et travaille en réelle autonomie.**

## L'holocratie ou la hiérarchie horizontale

Autre mode d'organisation qui a le vent en poupe : l'holocratie. Là encore, l'Homme est replacé au cœur du système et la hiérarchie est abolie. Chaque collaborateur se voit attribuer un rôle en fonction de ses compétences propres et travaille en réelle autonomie. Plus de chef ni de manager, tout le monde se retrouve sur un pied d'égalité, avec une prise de décision vraiment partagée. Au lieu

**Dans un monde en constante mutation, les méthodes agiles offrent une plus grande réactivité aux changements.**

de paradigme qui nécessite une longue phase de désapprentissage des anciennes habitudes. *Scarabée Biocoop, Danone, Michelin, Leroy Merlin, Decathlon, Kingfisher* expérimentent cette nouvelle façon de travailler. *Leroy Merlin* a mis en place dès 1994 un management participatif pour tous à travers la démarche « Vision » dans laquelle chaque salarié est invité à se projeter dans l'avenir en répondant, dans le cadre d'un brainstorming géant, à des questions telles que : « Comment améliorer notre fonctionnement d'ici dix ans ? » ou « Comment imaginez-vous le magasin idéal du futur ? ». Chaque collaborateur peut ainsi apporter sa pierre à l'édifice en proposant ses idées.

Même s'il n'a pas adopté le modèle d'holocratie, le *Groupe Atlantic*, fabriquant de chauffages et chauffe-eau basé à La Roche-sur-Yon, pratique lui-aussi le modèle de l'entreprise libérée en encourageant l'innovation chez ses salariés. Partant du principe que tous les équipiers sont aussi des clients, la direction est à l'écoute de leurs bonnes idées pour améliorer les produits et met à leur disposition depuis mai 2016 un fab lab pour réaliser un prototype, avec l'aide d'un facilitateur. Le prototype est ensuite proposé au comité d'innovation qui sélectionne les produits commercialisables. Cette initiative permet de casser les murs entre les différents services qui doivent collaborer plus étroitement. Elle donne du sens au travail des équipiers, qui ressentent un vrai sentiment de fierté d'avoir imaginé et réalisé un produit.

d'évoluer en pyramide, on fonctionne ici en cercles, avec des réunions de « gouvernance » pour évoquer les problèmes rencontrés, libérer les tensions et trouver des solutions. Un vrai changement



© Presse

**Philippe Donikian,**

Secrétaire Général  
de *Colliers International*

« *Les bureaux doivent stimuler la créativité et favoriser les collaborations* »

Dans un contexte de transformation des entreprises, *Colliers International* délivre des solutions immobilières adaptées aux différents besoins des organisations. Son Secrétaire Général, Philippe Donikian, détaille les tendances en matière d'immobilier de bureaux.

### Quelles sont les nouvelles demandes des entreprises en matière d'immobilier de bureau ?

Dans la grande majorité des projets d'aménagement ou de déménagement de bureau, on observe un lien entre l'immobilier et la gestion des talents. Le DRH est partie prenante de l'expression des besoins. La majorité des clients sont également conscients que les locaux traduisent le positionnement de la marque. Ils demandent donc systématiquement un effort d'innovation pour se démarquer des autres. L'innovation qu'ils proposent dans leurs produits ou services à leurs clients doit être visible dans leurs locaux. La dimension économique des projets est un autre aspect important à leurs yeux, ce qui n'est pas étonnant quand on sait que l'immobilier est le deuxième poste de dépense des entreprises après les salaires. Il est donc nécessaire d'optimiser ces coûts et les locaux dans leur niveau d'occupation. Il faut adapter les méthodes de travail à la surface disponible, qui est le plus souvent réduite. D'où le développement du télétravail et des outils digitaux. Les entreprises cherchent aussi à améliorer la vie de leurs collaborateurs grâce à divers services : la conciergerie, la livraison de paniers de fruits et légumes, le pressing, les aides aux démarches administratives, etc. Enfin, les collaborateurs sont de plus en plus sensibles aux temps de transports. Les entreprises parisiennes, qui souhaitent attirer des publics « geeks », cherchent par exemple à centraliser leur siège en centre-ville, à proximité de gares, et sur des surfaces plus réduites. Dans certains secteurs, la tendance n'est plus aux grands campus à 30 km de Paris.

### En quoi l'immobilier est-il un levier de création pour les entreprises ?

Les bureaux doivent stimuler la créativité et favoriser les collaborations. Avec l'augmentation du télétravail, les entreprises ont la responsabilité de créer du collaboratif et des espaces de travail propices à la stimulation, grâce aux matériaux,

à la lumière, aux couleurs. Les bureaux sont maintenant aménagés par contexte de travail, avec des zones de restauration, de silence, de réunion, de créativité, de collaborations...

### L'espace de travail est-il devenu un outil de la marque employeur ?

Oui, complètement. Les candidats sont très sensibles à leur espace de travail, surtout les jeunes générations. Lorsque le candidat arrive à l'accueil, il se fait immédiatement une opinion sur la façon de manager de l'entreprise, son ambition, sa capacité à investir, à être en rupture. Les codes de l'hôtellerie apparaissent dans les lobbys de l'entreprise, avec des accueils typés « clients », plutôt que purement fonctionnels. C'est aussi un argument de recrutement. Les entreprises s'attachent à ce que l'ambiance de travail soit cohérente avec l'image de la marque. Par exemple, le nouveau siège de *Lacoste* est empreint dès l'accueil et dans les étages de son image, de ses valeurs, du domaine sportif. Les bureaux d'*Estée Lauder* reprennent l'esprit « corners chics » de ses espaces dans les grands magasins.

### Avec les espaces de travail qui font la part belle au confort et la tendance du nomadisme au travail, n'y-a-t-il pas un risque que la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle s'estompe ?

C'est une tendance qui s'observe effectivement et c'est surtout quelque chose d'assez générationnel. Les freins « vie pro-vie perso » se retrouvent surtout chez les managers et les salariés expérimentés tandis que les jeunes générations ont spontanément tendance à décloisonner. Ils sont capables de travailler le week-end et de partir sur leurs heures de bureau pour un rendez-vous personnel. Si l'entreprise ne s'adapte pas à cette nouvelle façon de travailler, elle risque de décevoir ses jeunes collaborateurs. ♦

- 3 -

## ONBOARDING

---

« *Bienvenue à bord !* ».

L'onboarding, qui signifie littéralement « embarquement » en anglais, consiste à accueillir les nouvelles recrues dans l'entreprise pour une intégration réussie. Née aux États-Unis dans les années 1990, elle s'étend de la signature du contrat à la fin de la première année du salarié dans l'entreprise. C'est un moment fort pour le nouvel arrivant et une étape cruciale pour l'entreprise si elle veut fédérer ce talent et renvoyer une image de marque employeur positive.

---

## COMMENT BIEN ACCOMPAGNER UN NOUVEAU SALARIÉ ?

La réussite d'un programme onboarding suppose une approche structurée, dans laquelle l'ensemble des salariés a un rôle à jouer. Toutes les étapes comptent, avant l'arrivée du salarié, le jour-J et pendant ses premiers mois dans l'entreprise.

### Avant son arrivée

Un recrutement réussi se joue avant l'arrivée du nouveau collaborateur dans l'entreprise. Pour que les détails administratifs ne viennent pas gâcher ses premiers jours de travail, il est important de tout caler en amont et de cocher chaque point de la check-list :

- Signer le contrat
- Réunir les documents essentiels (RIB, diplômes, pièces d'identité)
- Effectuer la DPAE (Déclaration préalable à l'embauche)
- Enclencher la mutuelle d'entreprise
- Réserver la voiture de fonction
- Créer son adresse mail
- Créer son badge ou son code d'accès aux locaux
- Préparer son poste de travail (bureau, fournitures, armoire, ordinateur configuré, ligne téléphonique active, blouse, chaussures de sécurité)
- Préparer les documents utiles à lui remettre le jour de

son arrivée (convention collective, livret d'accueil, organigramme de la société, annuaire du personnel, liste d'adresses professionnelles, documents relatifs à son poste, tickets restaurants, etc.)

- Lister les éléments importants à lui communiquer sur son emploi, son environnement de travail (horaires, restauration, transports...), le fonctionnement de l'entreprise et du secteur d'activité
- Planifier la visite médicale à la médecine du travail
- Affilier le salarié à l'organisme de retraite

Il est indispensable d'informer les salariés de l'arrivée du nouveau collaborateur, de son profil (formation, expérience), de l'emploi qui lui est confié. Les fonctions support ne doivent pas être oubliées (RH, comptabilité, service informatique, service communication) puisque tous seront amenés à traiter avec lui. Vous pouvez désigner un « on-boarder attitré » pour participer à son accueil et l'aider à prendre ses marques. Celui-ci devra bien évidemment être volontaire et prêt à partager ses connaissances, mais aussi connaître le fonctionnement de l'entreprise et être suffisamment disponible pour lui consacrer du temps. Il aura pour mission de transmettre au nouvel arrivant tous les éléments utiles sur le fonctionnement de l'entreprise, lui expliquer son poste de travail, les gestes techniques, répondre à ses questions les premières semaines de prise de fonction. Le tuteur devra donc être briefé avant l'arrivée du salarié sur ce qu'on attend de lui et sur le programme d'intégration.

Autre solution pour éviter que le nouveau se retrouve bombardé d'informations les premiers jours : lui préparer un guide d'intégration avec les « Frequent ask questions ». Certaines entreprises préparent même un kit de bienvenue pour accueillir les nouveaux arrivants comme il se doit, avec un livret sur la culture d'entreprise, le trombinoscope de l'équipe et des goodies comme un mug corporate, un

carnet et un stylo personnalisés. Rien de tel pour développer le sentiment d'appartenance au groupe dès le premier jour !

Quelques jours avant l'arrivée du nouveau collaborateur, il est utile de lui envoyer un mail de rappel avec l'adresse des locaux, l'heure à laquelle il est attendu le jour-J et le nom de la personne qui l'accueillera. Parmi les bonnes pratiques, le cabinet de recrutement *Uptoo* envoie au petit nouveau un texto de bienvenue la veille de son arrivée avec une photo de toute l'équipe. Enfin, pensez à organiser son déjeuner du premier jour pour qu'il ne se retrouve pas seul face à son plateau repas.

## Le jour-J

La réussite de la première journée est fondamentale dans l'onboarding. C'est la première impression qui compte ! Le nouvel arrivant doit se sentir attendu, accueilli, accompagné. Un parcours d'intégration peut être mis en place afin qu'il prenne connaissance de l'entreprise, à travers une visite des locaux, de l'équipe, une présentation de chaque collègue et de son poste via les explications de son supérieur hiérarchique ou du « parrain » ou « tuteur » attitré. Un café ou déjeuner d'accueil avec toute l'équipe est une bonne entrée en matière pour créer du lien. Prenez le temps d'accueillir la nouvelle recrue en répondant à ses questions et en lui présentant les objectifs des premières semaines, ses missions. C'est une façon d'instaurer dès le départ un climat de confiance et de lui fournir toutes les informations nécessaires pour une mise en route productive.

Certaines entreprises ont mis en place un onboarding particulier et original. C'est le cas chez le service de e-santé *Doctolib*, qui a créé la « Doctolib Academy ». Chaque mois, entre dix et vingt nouveaux collaborateurs sont accueillis par une formation de deux semaines articulée en trois

sessions : partage des valeurs et du projet commun de *Doctolib*, savoir-faire métier et connaissance de l'entreprise. Chaque groupe assiste à des sessions présentées par des membres de l'équipe, rencontre les fondateurs de l'entreprise, les responsables de chaque service et reçoit une formation de base sur le produit. La nouvelle recrue se voit également octroyer un « doctobuddy » pour l'accompagner tout au long de son parcours dans l'entreprise.

Chez *Klaxoon*, l'onboarding dure quinze jours composés de défis sport, jeux, découverte des projets et mise en relation avec les équipes. Un article de présentation des nouveaux collaborateurs est partagé sur l'outil interne afin que tous les collègues puissent lui souhaiter la bienvenue. Chez *BlaBlaCar*, les nouvelles recrues sont accueillies par les trois fondateurs et participent aux « onboarding days », trois jours destinés à les informer sur l'histoire de l'entreprise, ses valeurs et ses challenges actuels. Chacun se voit attribuer un mentor pour l'accompagner durant les premières semaines, avant de partir à la découverte des bureaux et lieux de travail. Le nouveau collaborateur bénéficie d'un accès à la *BlaBlaLearn*, une plateforme de formation et de présentation des équipes.

La gamification peut également intervenir dès le processus d'intégration. Un serious game ou une chasse au trésor rend la présentation des locaux et des équipes tout de suite beaucoup plus sympa et permet de briser la glace dès le premier jour. Les générations X et Y en sont fans ! La société et ses valeurs sont expliquées à la manière des gamers : la charte des valeurs forme les règles du jeu ; les locaux et les secteurs d'activité deviennent une carte des mondes à explorer dans le jeu vidéo ; les membres de l'organigramme apparaissent sous forme de personnage, avec, pour chacun d'entre eux, une fiche de présentation ; et les activités de chaque service sont présentées à travers de courtes vidéos.

## Les premiers mois

L'onboarding ne s'arrête pas à la première semaine dans l'entreprise. Selon une étude *Deloitte*, il faut compter six mois pour se sentir 100% opérationnel à son poste. Une période durant laquelle le tuteur maintient le lien avec le nouveau collaborateur, continue de le guider et de répondre à ses questions. Le manager comme le tuteur peuvent faire un feedback régulier sous forme d'entretien pour voir comment se déroulent ses premiers pas dans l'entreprise. Dès les premières semaines, il faut montrer au nouveau talent qu'on lui fait confiance en lui proposant de participer à des conférences, des briefings avec les équipes, des réunions stratégiques qui l'inviteront à prendre la parole et lui permettront de mettre en avant ses compétences propres. Il peut être utile également de lui demander un rapport d'étonnement, ou une note d'observation critique, à M+3. Il y consignera son ressenti sur l'entreprise, son intégration, l'ambiance et l'environnement de travail. Avec son recul, le nouvel arrivant peut mettre le doigt sur quelques dysfonctionnements ou proposer de nouvelles façons de faire plus efficaces.

### HeyTeam, la start-up qui facilite l'onboarding

Créée en 2017, la start-up *HeyTeam* propose une plateforme qui aide les entreprises à intégrer les nouvelles recrues. Le nouveau collaborateur s'y connecte avant son arrivée dans la société pour découvrir toutes les étapes de son parcours d'intégration, ses formations, ses missions et les différents événements qui l'attendent. L'ensemble des tâches du processus d'intégration (une centaine au total) sont automatisées : déclaration d'embauche, contrat de travail, signature de documents, création de compte mail, commande de l'équipement, nomination du parrain, etc. Résultat : les huit heures de travail nécessaires pour un onboarding professionnel sont réduites à quelques minutes. Un chatbot, ou assistant conversationnel, distille ses conseils au nouvel arrivant, répond à ses questions et lui propose des contenus sur l'entreprise. De la même manière, la plateforme organise l'outboarding, le départ des salariés, un moment à ne pas négliger pour valoriser sa marque employeur.

# LES BÉNÉFICES DE L'ONBOARDING POUR L'ENTREPRISE

L'intégration du nouveau salarié est la dernière phase du processus de recrutement. Une phase à ne pas négliger pour l'employeur qui a tout à gagner d'une bonne intégration.

## Fédérer le nouveau talent

Le premier enjeu de l'onboarding réside dans la fidélisation du nouveau talent. Dans un contexte de plein emploi des cadres, c'est au recruteur de séduire les candidats et non l'inverse. Attirer et retenir les profils que tout le monde s'arrache est le vrai défi des entreprises aujourd'hui, d'autant plus avec la génération des Millennials qui a soif de changement et de diversité. Selon une étude *Deloitte* datant de 2018, 39% des membres de cette génération prévoient de quitter leur entreprise dans les deux ans. Autant dire que lorsqu'un employeur a déniché la perle rare, il a tout intérêt à lui dérouler le tapis rouge pour l'accueillir en bonne et due forme et lui donner envie de rester dans l'entreprise. Si beaucoup d'organisations font l'effort de préparer l'arrivée du nouvel employé, de le présenter à son équipe et de lui faire visiter les locaux, elles sont moins nombreuses à pousser le processus d'intégration jusqu'à un véritable parcours d'onboarding avec journée, voire semaine dédiée. Une étude *Cadremploi* datant de mars 2019 révèle que les activités avec les collaborateurs arrivés récemment sont marginales (18%), que les parrainages, utiles pour accompagner

le nouveau talent, ne sont pratiqués que par 11% des entreprises, principalement des grandes structures qui ont les moyens humains et financiers pour déployer des actions d'envergure. Or, toujours selon l'étude *Cadremploi*, 33% des cadres déclarent avoir déjà démissionné suite à une mauvaise intégration, dont 65% dans les six mois qui ont suivi leur arrivée. Savoir conserver ses talents est aussi important que de les recruter. C'est l'assurance de préserver un savoir-faire et des compétences mais aussi de développer leur engagement et leur motivation au travail. La jeune génération est en quête de sens au travail. Elle a besoin que l'employeur soit à son écoute, réceptif à ses besoins et qu'il l'implique davantage dans la vie de l'entreprise. En organisant l'accueil et l'intégration du collaborateur, le chef d'entreprise favorise une relation de travail solide qui se prolongera.

**Un cadre sur trois a déjà démissionné suite à une mauvaise intégration.**

(Étude *Cadremploi* mars 2019)

## Un levier de rentabilité

L'onboarding est aussi un levier de rentabilité. Un programme d'intégration bien réalisé favorise le sentiment d'appartenance au groupe et booste la motivation du salarié. En prenant le temps de le présenter aux équipes, en lui attribuant un « parrain » qui saura répondre à ses questions et l'accompagnera les premières semaines et en multipliant les petites ou grandes attentions à son égard, il se sentira plus vite à l'aise dans son nouvel environnement et sera rapidement productif. Si cette étape a été négligée, l'employé désengagé, qui ne croit pas au projet de son entreprise et ne se sent pas intégré à l'équipe, se contentera de faire simplement ce qui lui est demandé. Il constituera un

frein au développement du chiffre d'affaires et engendrera une baisse de productivité. Or, le turn-over a un prix non négligeable : en moyenne 30 000€ par salarié, d'après une étude d'*Oxford Economics*. Ce coût comprend les frais liés au départ du collaborateur (indemnité de départ, de licenciement, de fin de CDD) et ceux liés à l'embauche de son remplaçant. De plus, le temps d'adaptation au poste d'un nouvel embauché limitera sa productivité et son efficacité

### 46% des cadres estiment avoir eu un véritable parcours d'intégration à leur arrivée.

(Étude *Cadremploi* mars 2019)

par rapport à un salarié déjà opérationnel. Sans compter que le changement dans les équipes peut avoir un impact négatif sur la marque employeur et instaurer un climat de défiance envers les fournisseurs, les clients et autres interlocuteurs. En résumé, l'entreprise a tout intérêt à réserver un bon accueil à ses nouvelles recrues, pour garantir à la fois les performances économiques et humaines.

### Le pilier de la marque employeur

Autre conséquence positive de l'onboarding : l'amélioration de la marque employeur. Un salarié heureux véhiculera une image positive et donnera envie autour de lui de travailler pour ou avec la société. Ainsi, il est nécessaire de soigner l'image de l'entreprise dès les premiers contacts avec le futur salarié et de maintenir cette communication et cet engagement tout au long de la collaboration.



© Florent Poirier

**Nathalie Bonnacarrère,**

Directrice des Ressources Humaines

« *L'onboarding est le prolongement du recrutement* »

La période d'intégration du salarié est une phase importante du recrutement, qui nécessite préparation et anticipation pour rendre le salarié rapidement opérationnel et lui donner envie de rester dans l'entreprise. La DRH Nathalie Bonnacarrère en explique les enjeux.



### En quoi l'onboarding représente-t-il un enjeu pour les entreprises ?

Face à la pénurie de certaines compétences, et aux enjeux de développement des entreprises, l'onboarding est clé. Généralement, l'onboarding est processé quand l'entreprise gère un important volume d'embauches. Un programme d'intégration et des formations spécifiques accélèrent l'opérationnalité des nouveaux arrivants, facilitent leur montée en compétences, et la création de réseaux en interne. Le deuxième enjeu est d'assurer la réussite des recrutements, de fidéliser les nouveaux entrants. Le recrutement est réussi si la personne a bien été intégré. L'onboarding favorise le succès de l'intégration en créant les conditions d'un bon démarrage du collaborateur dans son nouvel environnement de travail, avec ses collègues et le management.

### Quelles sont les bonnes pratiques à mettre en œuvre ?

Considérer que l'onboarding commence dès la signature du contrat est important à un moment où beaucoup d'entreprises recherchent les mêmes compétences, avec peu de candidats disponibles. Ainsi, il est essentiel de créer le lien avec le collaborateur nouvellement recruté, et encore en préavis dans son entreprise d'origine. Par ailleurs, si l'onboarding doit être processé, dynamique, et s'il doit permettre de gagner du temps, il faut éviter qu'il ne paraisse trop « répétitif ». Doté d'une forte dimension humaine, il est à adapter au profil et aux enjeux du poste concerné en proposant un calendrier simplifié des premiers jours et en organisant des rencontres avec les personnes clés : son manager, ses collègues, le RH... Le premier jour est déterminant. Le collaborateur doit se sentir accueilli, avoir reçu des documents en amont, disposer du matériel adéquat (badge, outils de travail...) et être dans de bonnes conditions de travail, avec mots de passe et identifiants activés. Une fois la personne intégrée, il est important de mettre en place un suivi pour identifier et résoudre les éventuels points de difficultés.

### Qui doit être impliqué dans l'onboarding au sein de l'entreprise ?

Le RH, le manager, les collègues, ainsi que les services logistiques et informatiques doivent être impliqués et leurs actions coordonnées. Chacun connaît son rôle dans l'intégration et veille au bon déroulement du process. Désigner un référent peut favoriser la fluidité de l'intégration et permettre de répondre aux questions du nouvel entrant et de donner des informations informelles sur les usages, le code vestimentaire, les mots à ne pas utiliser...

Enfin, le dirigeant est un acteur majeur de l'onboarding. En partageant sa vision et les valeurs de l'entreprise, il montre l'intérêt qu'il porte aux talents et favorise l'engagement.

### Quels conseils donneriez-vous aux entreprises pour réussir cette intégration ?

Il ne faut pas sous-estimer l'aspect culturel de l'intégration. Quand un recrutement se passe mal, c'est souvent dû à une mauvaise compréhension de la culture de l'entreprise. La connaissance des fondamentaux de l'entreprise, de ses enjeux, de son histoire et du leadership model promu, est aussi essentiel à la réussite du nouvel arrivant que la connaissance des activités et l'apprentissage des nouveaux outils. Il faut donc prendre en compte le temps nécessaire à la compréhension de l'environnement, du type de management et des circuits de décision. ♦

- 4 -

## LA FORMATION

---

La formation professionnelle répond à un triple enjeu : permettre aux entreprises de rester compétitives, donner aux salariés la possibilité de choisir leur avenir professionnel et de construire leur parcours, et protéger les plus vulnérables contre l'obsolescence rapide des compétences afin de vaincre le chômage.

---

## LA FORMATION, UN LEVIER DE FIDÉLISATION

Avec la transformation numérique des entreprises et l'automatisation, le monde du travail évolue. Selon une étude de *BPI Group* datant de 2018, plus de 50% des métiers vont être transformés dans les cinq prochaines années, 10 à 20% seront créés, autant vont disparaître. Pour maintenir leur employabilité, les salariés doivent apprendre à utiliser de nouveaux outils, logiciels ou machines. C'est aux entreprises d'anticiper ces changements, d'identifier dans chaque filière professionnelle les besoins en compétences pour le futur, et d'innover pour rester compétitives. Si l'entreprise ne peut promettre un emploi à vie comme ont pu en bénéficier les générations précédentes, elle peut offrir une « employabilité » à vie grâce à la formation continue.

### La formation booste la productivité et l'innovation

La formation professionnelle est un atout aussi bien pour les entreprises que pour les salariés. Elle suscite l'innovation : des salariés formés aux dernières technologies et aux normes en vigueur permettent à l'entreprise d'être toujours à la pointe de l'innovation et d'augmenter sa productivité. Les entreprises qui investissent dans le développement des talents de leurs salariés affichent de meilleurs résultats. C'est également un moyen efficace de réduire le coût du recrutement qui peut être très élevé pour les petites structures. Selon une étude *RH Online* de 2017, pourvoir un

poste par mobilité interne revient à 50% moins cher que le recrutement extérieur. Il est aussi beaucoup moins risqué de former ses salariés que d'en recruter de nouveaux. L'employeur connaît les aptitudes et les compétences de ses collaborateurs, tandis qu'il a tout à découvrir d'une nouvelle recrue. Cette dernière mettra plus de temps à s'acclimater à son poste qu'un salarié qui possède déjà une connaissance approfondie de l'entreprise et de sa culture. Les recrutés externes sont en effet moins performants que les internes pendant les deux premières années en poste.

## Améliorer sa marque employeur

Faire gagner ses salariés en expertise permet de conserver une longévité sur le marché face aux concurrents, de se différencier tout en améliorant sa marque employeur. Car les employés accordent une grande importance aux possibilités de formation. La montée en compétences répond à leurs besoins de stimulation intellectuelle, d'acquisition de nouveaux savoir-faire et de possibilité d'avancement. L'enquête Défis du *Céreq* pointe une envie de 72% des cadres comme des employés de commerce de se former dans les cinq ans à venir. 68% des cadres comme des employés

### Les cadres et l'anglais :

>> 45% des cadres considèrent que le niveau d'anglais demandé constitue un frein à leur candidature.

>> 72% des cadres ont utilisé l'anglais lors de l'entretien de recrutement.

(Enquête *Cadremploi* Les cadres et l'anglais, 2018)

administratifs souhaitent prendre davantage de responsabilités. Selon l'étude *Opinionway* pour le cabinet *Anéo*, 66% des salariés interrogés souhaiteraient pouvoir bénéficier d'une formation en informatique, 54% en anglais, 44% en économie et business et 39% en une autre langue. Un employeur qui se montre à l'écoute de ces besoins, qui épaulé ses salariés dans leur carrière, a bien plus à gagner que s'il doit faire face à un turn-over régulier et coûteux.

## Fidéliser et impliquer ses salariés

Un collaborateur qui stagne des années au même poste ne se sentira pas valorisé et sera forcément moins impliqué et productif que si ses compétences sont régulièrement mises à jour. Le bore-out, ou ennui au travail, est l'un des facteurs qui donne envie au salarié d'aller voir ailleurs si on lui propose des missions plus stimulantes. Avec une formation, il pourra apporter sa pierre à l'édifice, se sentir utile et davantage ancré dans la vie de l'entreprise. Son employeur pourra lui offrir une promotion basée sur ses compétences réelles plutôt que sur l'ancienneté. La formation est donc un excellent moyen de fidéliser ses troupes, de diminuer l'absentéisme et le turn-over. Elle fait partie des cinq piliers de la fidélisation des salariés, avec le recrutement, le management, l'environnement de travail et la rémunération. Le fait de retenir les meilleurs éléments grâce à des sessions de formation crée de la valeur pour l'entreprise, sur le long terme.

## LA FORMATION CONTINUE, UN ATTRAIT À L'EMBAUCHE

La formation continue est également un facteur d'attractivité pour les nouvelles recrues. En plus de proposer un poste adapté au profil des personnes qu'elles cherchent à recruter, les entreprises peuvent leur offrir la possibilité de se développer à leurs côtés. Les jeunes diplômés et les cadres sont particulièrement sensibles à cet argument qui fait partie de la marque employeur. Certaines entreprises ont même mis en place une école en interne pour attirer les candidats. C'est le cas de *Renault Trucks* qui forme ses futurs salariés aux techniques de ventes en partenariat avec l'école de management *emlyon*, pour faire face à des difficultés de recrutement. Cette initiative de formation qualifiante a permis au constructeur d'augmenter

### La formation en chiffres :

- >> **1 cadre sur 2** ne bénéficie pas d'entretien professionnel.
- >> **Pour 68,5% des sondés**, la formation professionnelle est un atout pour maintenir l'employabilité, 46,5% pour favoriser une reconversion professionnelle.
- >> **7 cadres sur 10** se forment par eux-mêmes (sur Internet dans 83,5% des cas).
- >> **50% des cadres** ont fait une formation pour être plus performants.

(Enquête *Cadremploi* sur la formation des cadres, 2017)

son attractivité auprès des jeunes actifs qui sont formés en alternance pendant un an. *Airbus* a lancé en 2016 la *Leadership University Airbus Group* pour former, en anglais, des cadres aux techniques de management. Sur son campus principal de Toulouse, cette plateforme mondiale propose des solutions sur-mesure de développement et d'apprentissages innovants pour les leaders du Groupe, de la direction à la production. Plus de 20 000 employés par an ont accès à un large éventail de programmes, de cours, de conférences, d'ateliers de groupe, pour optimiser leurs compétences en matière de leadership et de développement d'équipes.

### Des CFA d'entreprise

Avec la loi « Avenir Professionnel » du 5 septembre 2018, les entreprises ont maintenant la possibilité de créer leur propre Centre de Formation des Apprentis (CFA) pour répondre à leurs besoins en main d'œuvre dans des nouveaux métiers ou des métiers en pénurie où il n'existe pas de formation disponible. C'est ce qu'a fait à la rentrée 2019 le fabricant de composants électriques *Schneider Electric* qui a transformé une de ses écoles, l'École grenobloise des métiers de l'énergie, en CFA. Il propose à des jeunes fragilisés ou en marge du système scolaire des parcours certifiants du BEP à la licence professionnelle, dans un secteur particulièrement concerné par la transformation des métiers. A Montpellier, le groupe *Nicollin* a créé lui-aussi son propre CFA pour former son middle management, par le biais d'un BTS Métiers des services à l'environnement. À l'issue de ce cursus, les diplômés seront intégrés dans les différentes filières de la société. En 2020, le groupe envisage d'ouvrir d'autres cursus de niveaux inférieurs à Bac +2 pour fidéliser ses effectifs dans un domaine où le turn-over

est important. Les salariés du groupe pourront également accéder à certains modules pour valider un diplôme.

## De nouveaux concepts de formation

Les dispositifs de formation ont leur importance pour les jeunes générations, qui portent un regard vigilant sur les propositions des entreprises dans ce domaine. Selon un sondage du groupe *Manpower*, 93% des Millennials considèrent le développement de leurs compétences comme une

**93% des Millennials considèrent le développement de leurs compétences comme une partie déterminante de leur future carrière.**

(Sondage du groupe *Manpower*)

partie déterminante de leur future carrière. Mais ils ne veulent pas rester assis pendant des heures à écouter un prof parler ! Il faut donc leur proposer de nouvelles façons d'apprendre, plus en phase avec leur mode de vie. Le mobile learning est particulièrement adapté à cette génération nomade et hyperconnectée. Accessible partout et tout le temps, il permet de suivre une formation de 30 secondes à 10 minutes depuis une tablette ou un smartphone et offre plusieurs ressorts ludiques comme des quizz et des jeux. Autre formation courte qui plait aux jeunes talents : le micro-learning. Le collaborateur va chercher les modules qu'il a besoin, sur des notions précises, et les consulte depuis n'importe quel terminal pendant 20 secondes à 5 minutes. Ces capsules se glissent dans un emploi du temps chargé pour répondre en tout lieu à un besoin immédiat. Le collaborateur devient ainsi maître de son parcours pour développer de nouvelles compétences quand il en ressent la nécessité.

## S'adapter aux contraintes de temps

Surfant sur la vague du collaboratif, le social learning est basé sur les interactions entre les membres d'un groupe d'apprentissage ou d'une communauté en ligne. Chaque apprenant partage ses connaissances sur les réseaux sociaux, sur des documents partagés de type *Google Drive* ou sur des applications mobiles pour faciliter la génération d'idées en groupe. Il s'agit donc d'une technique transversale dans laquelle chacun se sent utile et reconnu puisqu'il devient acteur du dispositif de formation. Pour pallier le manque de temps des salariés pour se former, il existe aussi le blended learning qui consiste à mélanger dans un même parcours de formation des sessions en salle et d'autres à distance via des outils numériques. Cette méthode souple s'adapte aux contraintes de temps et de niveau, les collaborateurs pouvant apprendre à leur rythme.

La personnalisation des formations constitue une demande forte depuis plusieurs années. Les contenus pédagogiques qui s'adaptent à l'auditoire constituent en effet la meilleure manière d'assimiler un sujet. Pour répondre à cette demande, l'adaptive learning propose des e-formations sur mesure pour chaque apprenant. Celui-ci apprend des modules disponibles sur les MOOC (Massive Open Online Courses, des cours en ligne ouverts à tous), adaptés à ses forces, ses faiblesses et ses attentes.

## Gamifier pour mieux engager

Une publication d'*Accenture* révèle qu'apprendre par le jeu constitue un moyen efficace d'améliorer l'engagement des apprenants. La gamification permet aux collaborateurs de mémoriser plus facilement le contenu de la formation et de se challenger pour apprendre plus et plus vite.

Classements entre apprenants, badges, récompenses viennent stimuler l'apprentissage. Le salarié apprend sans s'en rendre compte et va jusqu'au bout de sa formation, contrairement au MOOC classique dont le taux de complétion est de 10% en moyenne. La gamification favorise également l'esprit d'équipe, puisque les apprenants sont amenés à collaborer et à se mesurer les uns aux autres.

### La nouvelle réforme de la formation professionnelle

La loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel a changé le paysage de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, chaque actif (hors agents publics) dispose d'un compte personnel de formation (CPF) crédité en euros et non plus en heures, avec 500 € par an pour se former et 800 € pour les moins qualifiés et les personnes en situation de handicap. Outre les formations imposées par l'entreprise dans le cadre du plan de développement des compétences, chaque salarié peut utiliser librement son CPF. Son utilisation est simplifiée par une application smartphone qui vient juste d'être lancée et qui devrait permettre de consulter son compte personnel de formation et la palette de formations éligibles. D'ici 2020, cette application devrait indiquer de façon automatique à quelles aides financières le candidat peut prétendre. Les TPE et PME bénéficient d'une solidarité financière des grandes entreprises pour faciliter l'accès de leurs salariés à la formation.



© Presse

**Michel Barabel,**

Directeur des éditions du *Lab RH* et rédacteur en chef adjoint du *MagRH*

« *La formation est un enjeu clé pour les entreprises* »

Maître de conférences à l'Université Paris Est où il dirige le Master 2 « GRH dans les multinationales », Michel Barabel est également professeur affilié à Sciences Po Executive Education où il assure la direction scientifique de l'Executive Master RH. Avec trois co-auteurs, il décrypte la nouvelle réforme sur la formation professionnelle dans son livre « Formation : nouvelle donne – Tout ce qui change avec la loi Avenir », aux éditions *Dunod*.

### En quoi la formation contribue-t-elle à la stratégie RH de l'entreprise ?

La formation est devenue centrale pour les organisations pour permettre la réalisation des stratégies décidées au niveau des comex. Avec la GPEC (Gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences), les RH identifient les objectifs stratégiques de l'entreprise et les comparent avec les ressources disponibles. Face aux écarts, ils mettent en place des dispositifs d'ajustement, parmi lesquels la formation qui reste le dispositif interne le plus important.

### Quels sont les bénéfices de la formation continue pour les entreprises ?

Nous sommes aujourd'hui entrés dans un environnement hyper compétitif du fait des technologies et des innovations sans cesse renouvelées. Depuis une trentaine d'années, la durée de vie d'une compétence technique se réduit. Les entreprises ont besoin de devenir apprenantes, d'acquérir des compétences collectives pour pouvoir adresser de nouveaux marchés et de nouveaux enjeux. Les salariés doivent être acteurs de leur formation, capables de se mettre à jour, de grandir, d'apprendre, de bifurquer. La formation continue est à la fois une question de survie pour un individu s'il veut préserver son employabilité et une nécessité pour une entreprise qui veut rester compétitive. La loi « Avenir » ne fait qu'entériner le fait que nous sommes passés d'un monde où seuls les hauts talents bénéficiaient d'une formation, à la formation pour tous. Tous les salariés ont besoin de la formation pour rester en emploi et contribuer au développement de l'entreprise. La formation est donc un enjeu clé pour les entreprises.

### La loi « Avenir » va-t-elle dans le bon sens selon vous ?

C'est une réforme intéressante sur plusieurs points, notamment sur le fait qu'elle permet à chacun de prendre son avenir en main. Elle redéfinit l'action de formation, en l'ouvrant au

digital (réalité virtuelle, MOOC, ...) et à la Formation en situation de travail (FEST). Elle simplifie fortement l'apprentissage en réduisant les formalités administratives et donne la possibilité aux entreprises de créer leur propre CFA. Et elle simplifie aussi la certification en l'opérant au niveau des centres de formation plutôt que de certifier chaque diplôme un par un. Il y a néanmoins des interrogations sur le volume de formations et sur la façon dont les salariés seront accompagnés. Les formations seront-elles suffisantes pour permettre à tous de se former ? Va-t-on vers une ubérisation du marché de formation au détriment des apprenants ? Est-ce que tous les salariés vont devenir naturellement acteurs ? Comment va-t-on accompagner les collaborateurs réfractaires au changement ou en situation de fracture digitale ? Et on peut aussi s'interroger sur la succession des réformes sur le sujet (2008, 2014, 2018) qui pousse à changer les règles du jeu sans avoir pris le temps d'évaluer les dispositifs antérieurs et de mesurer leurs effets.

### Avec quels types de formation peut-on attirer les jeunes candidats ?

Les nouveaux diplômés ont un vrai désir d'intégrer des organisations qui les font grandir. Il est donc nécessaire de construire des dispositifs de développement des compétences pour attirer ces jeunes collaborateurs. C'est une promesse qui doit être claire dans la marque employeur et lors de l'entretien de sélection. Ils sont en demande de formats courts et plus fun, avec de la vidéo et de l'image. Il faut gamifier pour susciter l'envie d'apprendre. Avec l'arrivée de l'intelligence artificielle et des neurosciences dans le learning, on comprend de mieux en mieux les mécanismes de l'apprentissage et de la mémorisation. Plus de cent start-up en France travaillent actuellement dans le domaine du learning pour réinventer la formation et la façon dont on apprend. Les méthodes d'apprentissage seront dans le futur plus adaptatives et personnalisées. Elles seront aussi, espérons-le, plus efficaces ! ♦

## REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier en premier lieu les 15 000 recruteurs qui nous font confiance au quotidien pour répondre à leurs enjeux de recrutement et de communication. Entreprises, cabinets de recrutement, agence, chacun d'entre vous a contribué via nos échanges à l'édition de ce livre.

Nous remercions tout particulièrement les 9 DRH, DG ou professeur qui ont chaleureusement accepté de partager leur vision.

- ◆ **Olivier Blum**, Chief HR Officer, *Schneider Electric*.
- ◆ **Yann Etienne Le Gall**, Directeur général, *Groupe Rocher*.
- ◆ **Pierre-Marie Argouarc'h**, Directeur des Relations Humaines et de la Transformation Groupe, *La Française des Jeux*.
- ◆ **Catherine Schilansky**, DRH, *Hewlett Packard Enterprise*.
- ◆ **Sophie Mouhieddine**, DRH du *Groupe Aigle*, spécialisée dans le Retail.
- ◆ **Dominique Massoni**, DRH, *Arkema*.
- ◆ **Philippe Donikian**, Secrétaire Général, *Colliers International*.
- ◆ **Nathalie Bonnacarrère**, DRH.
- ◆ **Michel Barabel**, Professeur Affilié Ressources Humaines et Management, Sciences Po Executive Education.

Nous remercions également **Rozenn Gourvennec** pour sa contribution à l'écriture de cet ouvrage.

Enfin, nos remerciements s'adressent naturellement à l'ensemble des talents de *Figaro Classifieds* qui, chaque jour, participent à notre meilleure compréhension des attentes des recruteurs et des candidats.



# FIGARO Recruteur



**Attirez et recrutez**  
les cadres avec le site  
d'emploi N° 1 sur les  
cadres et dirigeants



**Chassez les talents**  
**avec la base CV**  
la plus puissante et  
pertinente du marché



**Recrutez l'ensemble**  
**des profils numériques**  
sur une même plateforme



**Gagnez du temps**  
dans vos recrutements  
avec notre cellule  
de sourcing



Retrouvez sur notre site l'exhaustivité  
de nos offres ainsi que tous nos conseils  
et outils pour vous accompagner :

- Newsletter •
- Livres blancs •
- Guides pratiques •
- Articles •
- Interviews de DRH •
- Webinars •

.....

**recruteur.lefigaro.fr**

.....

# FIGARO Recruteur



# FIGARO Recruteur

PUBLIEZ VOS  
ANNONCES D'EMPLOI

SOURCEZ VOS  
CANDIDATS

DÉVELOPPEZ VOTRE  
MARQUE EMPLOYEUR

