

**indeed**

# Leadership **Connect**

## La DRH en action pour une entreprise agile et à l'écoute

**LIVRE BLANC**

**SAISON #2**



# Avant-Propos

## **Leadership Connect**

Initié par Indeed, le Club Leadership Connect est un «laboratoire à idées» qui fédère des décideurs RH, issus des plus grandes entreprises françaises, qui souhaitent mener une réflexion de fond sur le futur de l'emploi et son impact sur les stratégies de marque employeur et la culture du capital humain. Le Club promet à ses membres des moments de partage et de convivialité basés sur le co-design participatif et fédérateur. Le Club Leadership Connect offre enfin des opportunités de networking à travers des avantages exclusifs. Ce livre blanc est le fruit des échanges des rencontres de cette année, nourris par des rapports et des analyses de marché, proposés par Indeed, qui permettent une lecture économique et sociale de l'activité actuelle en France.

Face au succès de cette deuxième édition, un nouveau cycle de rencontres aura lieu en 2023.

Si vous souhaitez rejoindre la communauté, plus de renseignements disponibles sur :

<https://www.leadershipconnect.fr>

## **Indeed**

Premier site d'emploi mondial <sup>(1)</sup>, Indeed est présent dans plus de 60 pays et 28 langues. À la différence des job-boards classiques, Indeed est un moteur de recherche et recense l'intégralité des offres disponibles sur le marché, provenant de multiples sources.

En un seul point unique - le moteur de recherche - les chercheurs d'emploi retrouvent les offres publiées par les entreprises directement sur Indeed, mais aussi les offres diffusées ailleurs (sites carrières, job-boards, agences de recrutement, etc.).

Avec un design volontairement simple et deux champs «quoi» (intitulé de poste, compétence, entreprise, mot-clé) et «où» (ville, département, région ou pays), Indeed permet aujourd'hui à des millions de candidats d'accéder à plus de 25 millions d'offres d'emploi à travers le monde.

<sup>(1)</sup> ComScore, visites totales, mars 2020

# Édito



**Indeed**  
Éric Gras  
Senior Manager Talent Strategy

## Le futur appartient aux fonctions RH agiles et data centric

Dans un contexte où les crises aussi inédites que variées s'enchaînent à un rythme accéléré, tirer des plans sur la comète devient particulièrement difficile. Les prévisions sur le long terme se trouvent rapidement périmées... L'agilité représente alors une clé essentielle pour espérer braver les aléas économiques. Les entreprises qui négligent leur agilité se mettent inévitablement en danger. Il n'y a rien de pire que de subir.

Les différentes fonctions de l'entreprise, les DRH en tête, doivent se mettre en ordre de marche et se remettre en question afin de développer leurs facultés d'adaptation aux nouveaux usages et outils. Leur meilleur atout dans cette quête ? L'écoute. Il faut savoir écouter son marché, ses collaborateurs, ses clients et plus largement toutes ses parties prenantes.

## Agilité rime avec données

La data s'impose comme un outil incontournable pour les DRH qui veulent aiguïser leur agilité. Ses vertus ne sont plus à démontrer et irriguent l'ensemble du parcours des talents futurs et actuels de l'entreprise. Bénéfice complémentaire, la data permet aux DRH de se placer dans une logique ROIste. Elle fournit des éléments factuels pour faire évoluer les pratiques, des preuves permettant de convaincre la direction.

2023 doit être l'année de l'accélération. Les DRH ne doivent pas hésiter à innover en permanence, à réinventer leurs pratiques, à recourir au mode « test and learn » sans modération. Il n'y a pas que la chance qui sourit aux audacieux. Le risque, a fortiori s'il est maîtrisé grâce à la data, paie.

Mais, il ne faut pas en oublier pour autant les bases. L'humain avant tout. L'association de l'écoute et de la data peut faire des merveilles pour satisfaire les aspirations individuelles. Les candidats et les collaborateurs attendent en effet une expérience et une approche personnalisées. Ils ont des attentes en termes de développement des compétences et de leur employabilité, de juste rémunération, de proximité géographique de leur lieu de travail ou encore de flexibilité. Sur ce dernier point, l'heure n'est plus aux tergiversations : il est indispensable d'inscrire le télétravail dans la durée. Sinon les entreprises se privent ainsi d'un levier important d'attractivité et de fidélisation.

## La fonction RH, pivot stratégique des entreprises

Or, à n'en pas douter, les tensions sur le marché de l'emploi vont perdurer encore un moment, malgré les incertitudes économiques. Et le début de l'inversion de la pyramide des âges n'est pas un facteur susceptible d'inverser le déséquilibre du rapport de force. Obligation est faite pour les entreprises de soigner leur marque employeur et leur politique RH et RSE tout en diversifiant leurs recrutements, en les ouvrant aux juniors et aux seniors.

Les équipes RH se doivent d'accompagner et d'éduquer les managers pour leur faire comprendre les réalités du marché et adapter les profils en conséquence. Les candidats choisissent aujourd'hui un employeur, à la manière d'un consommateur exigeant et averti. Ils prennent le temps. Ils comparent. Ils apprécient les entreprises sous toutes leurs coutures. À ce titre, la diversité, l'inclusion ou encore l'égalité professionnelle sont autant de préoccupations loin d'être secondaires. Les entreprises doivent être transparentes, authentiques et impliquées dans la société. Bref, en un mot : exemplaires.

Les besoins de transparence et d'exemplarité, tout comme la quête de sens, ont été exacerbés par la pandémie de Covid-19. La crise sanitaire a en effet amplifié un certain nombre de tendances et phénomènes. Elle a notamment mis en évidence et renforcé le rôle et le positionnement de la fonction RH. Les entreprises font enfin le lien entre stratégie économique et stratégie RH. Les KPIs financiers ne sont plus les seuls à intéresser le ComEx. Mais, vigilance, car cette position reste fragile et nécessite des efforts constants de la fonction RH pour prouver sa valeur ajoutée et pour conserver son rôle de Business Partner. Les galons se gagnent dans le temps, par la démonstration, par les preuves.

## Club Leadership Connect : RDV pour une 3<sup>e</sup> saison !

Tous ces enjeux et problématiques ne manqueront pas d'être abordés et abondamment commentés dans le cadre de la prochaine saison du Club Leadership Connect ! En attendant, ce livre blanc vient clôturer une 2<sup>e</sup> saison riche en échanges, en bonnes pratiques, en networking... Le succès de ces rencontres confirme le fait que les DRH ont besoin d'être rassurés et de capitaliser sur le retour d'expériences de leurs pairs pour rassurer à leur tour.

Bonne lecture et au plaisir de vous retrouver au sein du Club Leadership Connect pour partager et imaginer les pratiques RH de demain...

# Sommaire

- 6** **Introduction**  
La guerre des talents bat son plein !
- 10** **Partie 1**  
La DRH, pivot stratégique des transformations organisationnelles
- 14** **Partie 2**  
Employée et data centric, le pivot incontournable de la DRH
- 18** **Partie 3**  
La marque employeur, clé de l'attractivité des entreprises
- 22** **Partie 4**  
Nouveaux modes de travail : redonner sa place au collectif dans un monde hybride
- 26** **Partie 5**  
Le DRH, acteur d'une politique RSE, engageante et performante
- 30** **Retours d'expériences**
  - Sandrine Bossard - Chief People Officer chez Believe**  
« Pour répondre aux enjeux d'hyper-croissance et ESG, il faut une fonction RH qui donne le la »
  - Thomas Martin - Directeur des Ressources Humaines chez Emil Frey France**  
« Multiplier les actions pour gagner la course aux compétences »
  - Sébastien Brochard - Group HRBP Directeur chez MBDA**  
« La fonction RH, rouage capital de la croissance des entreprises »
  - Leila Msaaf - Directrice du Développement RH et de l'Engagement chez Nexity**  
« Construire une marque employeur peut être rapide, mais il y a des fondamentaux à respecter »
  - Anna Iacono - Global Talent Acquisition Expert & Projet RH chez Sodexo Services Avantages et Récompenses**  
« Le recrutement est une fonction hautement stratégique pour le développement de l'entreprise et sa transformation »
- 42** **Club Leadership Connect**

# Introduction

## La guerre des talents bat son plein !

Le marché de l'emploi reste favorable aux candidats, alors même que le contexte économique demeure incertain et plombé par la flambée de l'inflation et que le taux de chômage est élevé, en particulier chez les jeunes. Ce constat s'impose dans de nombreux secteurs (hôtellerie-restauration, aérien, soins personnels et à domicile, logistique, informatique...) et pour des profils très variés.

### Inflation et pouvoir d'achat : quel impact sur le marché de l'emploi ?

À la pénurie de main-d'œuvre, s'ajoute la problématique de l'inflation. Pour Alexandre Judes, Économiste chez Indeed, «les entreprises craignent à juste titre que l'inflation pénalise la consommation et affecte leurs marges, ce qui pourrait avoir des conséquences sur leur politique de recrutement». Éric Gras, Senior Manager Talent Strategy chez Indeed, complète : « dans leurs choix de carrière et d'orientation professionnelle, les ménages français privilégient de plus en plus le pouvoir d'achat. Le niveau de la rémunération ainsi que la localisation géographique de l'entreprise sont donc les deux critères privilégiés par les candidats ».

### Résister à la pression...

« Dans un environnement de pénurie des profils, où le rapport de force est favorable aux candidats dans beaucoup de métiers, les entreprises sont sous pression pour augmenter les salaires, souligne Alexandre Judes. Mais dans le contexte inflationniste actuel, les risques d'amorçage d'une spirale prix-salaire ne doivent pas être sous-estimés ». « À l'instar d'un grand nombre d'entreprises, nous sommes actuellement confrontés à une véritable guerre des talents, témoigne Mathilde Le Coz, Directrice des Ressources Humaines France de Mazars. Même si nous mettons tout en œuvre pour proposer à nos candidats les meilleurs packages de rémunération et les conditions de travail les plus optimales, nous nous refusons à céder au clientélisme et aux surenchères de tout type. Le fait que le rapport de force soit favorable aux candidats n'est nullement une mauvaise nouvelle pour notre organisation car ceux qui nous choisissent le font par adhésion à notre projet et à nos valeurs ».

### L'attractivité en question

Éric Gras ajoute : « dans un contexte de guerre des talents, les entreprises qui recrutent doivent impérativement faire preuve de transparence dans leurs offres d'emploi, afin de susciter davantage de clics chez les candidats. Elles doivent indiquer explicitement la rémunération proposée, la localisation du poste et les avantages proposés. Les entreprises doivent prendre à bras le corps la problématique de la rétention de leurs talents, sous peine de rencontrer de fortes difficultés en termes de recrutement. Outre le prérequis de la souplesse des conditions de travail (télétravail, horaires), les employeurs doivent impérativement rehausser la qualité de leur management, en substituant un management pluri-individuel des collaborateurs à une gestion collective et indifférenciée ».

### Perspectives pour 2023

Une récente étude Indeed/Glassdor, conduite à l'échelle mondiale, a permis d'identifier cinq grandes tendances pour 2023 :

- La pénurie de main-d'œuvre perdurera, accentuée par l'inversion de la pyramide des âges. Cela imposera d'accroître l'agilité, la diversité et l'inclusion, mais aussi de miser sur la formation (y compris celle des managers) et de travailler en anticipation.
- Le télétravail se maintiendra, voire se renforcera. Les entreprises doivent impérativement mettre en œuvre une stratégie de télétravail.
- Les attentes des collaborateurs seront centrées sur la rémunération, les avantages et la localisation.
- Le bien-être au travail sera essentiel pour l'attractivité.
- Les salariés seront toujours plus attentifs à la diversité, l'équité et l'inclusion.

## Partie 1

# La DRH, pivot stratégique des transformations organisationnelles

## Les nouvelles casquettes du DRH : enjeux et bonnes pratiques

Les DRH sont de plus en plus partie intégrante des grandes décisions de l'entreprise et contribuent à sa stratégie globale – avec autant de poids que les autres membres du ComEx. Cela oblige à faire évoluer le curseur de la fonction, qui n'est plus seulement strictement RH mais aussi business.

## L'indispensable leadership

Les attentes de demain par rapport au leadership ne seront plus les mêmes qu'aujourd'hui. Le leader devient l'owner des transformations, celui qui sait les conduire au succès – avec les autres collaborateurs. Quant au RH, sa mission est d'organiser la montée en compétences, d'aider les leaders à prendre l'ownership de la transformation et de leur faire comprendre qu'ils jouent un rôle pivot. Le RH n'est pas là pour faire à la place de, mais pour accompagner. Le leader doit s'approprier le sujet et porter son collectif au succès.

Les bonnes pratiques consistent à :

- Favoriser des systèmes **bottom-up**, ce qui implique d'identifier les freins et les craintes en amont, voire de recourir à une aide externe – y compris de la part de philosophes ;
- Diffuser une culture de la **responsabilisation**, ou prise de décision au bon niveau ;

- Viser un fonctionnement **tripartite** managers/organisations syndicales/salariés dans lequel chaque voix compte ;
- Préciser clairement ce que l'on attend d'un leader et quelles valeurs il doit porter, promouvoir, évaluer et faire progresser, et déployer le modèle des influenceurs.

## Soigner la gouvernance

Certaines transformations passent par une décentralisation et une désintermédiation. Plus globalement, la gouvernance doit être repensée pour appliquer la DAO (Decentralized Autonomous Organization) aux modèles d'organisation humains, favoriser une prise de décision participative et mieux répartir la valeur. Dans les schémas les plus poussés, les salariés sont actionnaires et les décisions donnent lieu à un référendum.

- La gouvernance doit être **flexible, adaptable et évolutive**, en fonction de l'entreprise, de sa culture, mais aussi du moment. Plusieurs modèles de gouvernance peuvent ainsi se combiner au sein d'un même groupe.
- Quelle que soit la taille de l'entreprise, le levier de l'**intelligence collective est crucial** pour favoriser une gouvernance plus agile et plus proche du terrain.
- Les **comités transverses et la méthodologie rapide** permettent de s'appuyer sur l'existant pour accompagner les grandes transformations et garantir l'efficacité.
- La **transparence et la communication** sont des notions clés.

## NOS AVIS D'EXPERTS INDEED

**Éric Gras, Senior Manager Talent Strategy**  
**Thibault Maire, Talent Strategy Advisor**

« Les DRH doivent s'imposer dans l'entreprise pour accompagner les dirigeants et les managers à donner un cap. Ils doivent se positionner comme des interlocuteurs privilégiés sur un large éventail de thématiques, des plus opérationnelles aux plus stratégiques. Ils doivent prendre garde à ne pas rester esclave du quotidien, mais à être proactifs et dans l'anticipation pour préparer l'entreprise aux enjeux futurs. Il est aujourd'hui nécessaire qu'ils accélèrent pour endosser réellement ces rôles. Le seul risque est de ne pas en prendre ! »



## Ne pas négliger le design des organisations

Contribuer à la stratégie d'entreprise impose d'identifier les besoins et la cible, puis de réfléchir à l'operating model (stratégie, mode de gouvernance, organisation, compétences et leadership) pour y répondre et apporter de la valeur au business. Cette compétence propre à la fonction RH complète l'approche d'autres équipes, notamment M&A, qui pilotent leurs opérations de manière plus analytique. Le management cognitif peut faire toute la différence.

Dans un monde qui se transforme en permanence, le design de l'organisation mérite d'être professionnalisé.

Le rôle du RH est d'équiper ses leaders pour être dans le driver-think de la transformation, afin qu'elle soit effective et pérenne, grâce à l'engagement des collaborateurs.



## L'entreprise étendue, une réalité

La RH est avant tout au service de la force de travail, salariée ou non.

- **Il est indispensable que la RH soit people centric**, c'est-à-dire s'intéresser aux compétences mais aussi au bien-être des collaborateurs, quel que soit le mode de collaboration. Cela passe aussi par la sensibilisation des équipes de direction et des managers.
- **Impliquer la force de travail dans les transformations est essentiel**. C'est aussi ce qui lui permettra de se sentir concernée par le projet d'entreprise.
- **Certaines organisations permettent à leurs collaborateurs d'être à la fois salariés et indépendants**, au sein de l'entreprise ou pour plusieurs entreprises.

Sans les collaborateurs, pas de réorganisation ! Ce sont eux qui permettent à l'entreprise de voir comment elle va grandir. Par ailleurs, l'inclusion est un vecteur non négligeable de la transformation des entreprises. Les communautés, groupes d'affinité ou d'inclusion (Asiatiques, vétérans, parents aidants, etc.) exercent une influence croissante et peuvent porter certains sujets avec force, parallèlement aux organisations syndicales. C'est en particulier le cas dans la gestion de la diversité aux États-Unis, par exemple, mais cette tendance commence à s'observer en France.

Pour éviter la constitution de nouveaux silos ou le communautarisme, le RH a un rôle à jouer pour garantir la coordination et la transversalité des problématiques. L'objectif est que chacun se sente à l'aise dans l'entreprise au regard de ses valeurs et constate qu'il n'est pas tout seul, mais aussi que les communautés échangent entre elles pour accroître la solidarité.

Il faut considérer les préoccupations des uns sans déconsidérer celles des autres. Le mouvement Black Lives Matter, par exemple, n'a pas vraiment parlé aux salariés indiens ou chinois, mais a fortement résonné pour les salariés anglophones. Plus globalement, l'un des grands défis du RH est de gérer et d'animer un collectif parallèlement à l'individualisation du travail.



## Pilier de la transformation avec un grand T

En somme, le RH accompagne et sert la transformation avec un grand T : transformation culturelle, transformation business, transformation de l'organisation, transformation des équipes, transformation des modes de travail... – et ce, en lien avec les transformations de la société. Cela requiert une vision à 360 degrés et une grande ouverture sur le monde.

La transformation n'est plus l'un des volets de la fonction RH, mais sa toile de fond. Le RH doit perpétuellement être sur le qui-vive. C'est ce qui fait la beauté et la complexité de son métier. Pour mener à bien sa mission, le RH peut s'appuyer sur la raison d'être des entreprises, qui permet de fixer un cadre, de concilier l'individuel et le collectif, d'engager les collaborateurs et d'accompagner la stratégie. De plus en plus, le RH est le chef d'orchestre d'un écosystème étendu, avec des parties prenantes qui fonctionnent de plus en plus en mode projet.

## Partie 2

# Employee et data centric, le pivot incontournable de la DRH

La puissance de la data n'est plus à démontrer. Grâce à la révolution numérique, elle constitue un levier essentiel de performance des entreprises. C'est un sujet stratégique pour attirer des candidats, retenir et fidéliser les collaborateurs, mais aussi garantir l'employabilité (formation, reclassement). La data permet aussi d'améliorer le management, grâce au suivi et à l'analyse d'indicateurs objectifs. Pourtant, les entreprises françaises – quelle que soit leur taille – accusent un certain retard en la matière.

## Les enjeux d'une approche data centric

Tout recruteur ou décideur DRH a besoin de pouvoir s'appuyer sur des données fiables, pour être dans l'anticipation et pas seulement dans la réaction, mais aussi pour démontrer plus facilement ses besoins d'investissements. De fait, toute la sphère RH est concernée par les enjeux du data centric, du début à la fin du parcours collaborateur.

### Recrutement et onboarding

Une approche data centric permet de mieux attirer, sourcer, présélectionner et sélectionner des candidats, a fortiori sur les marchés en tension, en tenant compte des spécificités métier. En l'occurrence, la data permet de connaître l'état du marché par typologie de métiers et par bassin d'emploi, donc d'ajuster sa démarche de recrutement et d'améliorer sa performance. En septembre 2022, par exemple, les offres d'emploi ont progressé de 54 % en moyenne par rapport à 2020, mais elles ont explosé dans le retail (130 %).

La data permet aussi d'optimiser le parcours du futur collaborateur, là encore au profit de la performance.

### Engagement des collaborateurs et rétention

Un collaborateur acteur de sa carrière est nécessairement plus engagé et plus responsable. En permettant de s'informer directement, la data accroît l'autonomie de chacun. L'un des enjeux d'une approche data centric est de mesurer l'impact des programmes d'engagement sur la rétention et sur le turnover – donc d'améliorer ou de cibler les actions dans ce domaine, le cas échéant. L'analyse fine des leviers de motivation a toute son im-

portance, également, au long du parcours professionnel (y compris en posant la question « pourquoi restez-vous dans l'entreprise ? ») mais aussi dans les exit interviews.

### Développement des talents et formation

Mapping et évaluation des compétences, transversalité, capacité à rendre les collaborateurs plus actifs dans leur carrière... La data permet de replacer le collaborateur au centre de son parcours professionnel. Encore faut-il que la notion de « compétences » soit connue et partagée, dans les entreprises qui invitent leurs collaborateurs à les déclarer dans l'outil de mapping. Souvent, par exemple, les compétences comportementales ne sont pas mentionnées et les compétences opérationnelles ne sont pas décrites au bon niveau de détail. Là encore, la fiabilité des données est un enjeu de taille. Une récente enquête d'opinion d'Indeed montre que les critères de motivation à changer d'entreprise sont la rémunération, la proximité géographique et le projet professionnel.

Contrairement aux idées reçues, les publics les plus jeunes se projettent durant trois à cinq ans dans l'entreprise de leur première expérience, avec une volonté très forte d'apprendre et d'évoluer. Communiquer sur les formations proposées pour faire grandir les collaborateurs peut faire la différence.

### Analytics et prédictif

La fiabilisation des données est un enjeu crucial pour les RH. Au-delà de la collecte automatisée, c'est une condition sine qua non pour embarquer les équipes en charge de saisir les données.

Un autre enjeu est celui de l'automatisation intelligente et fiable des dashboards pour libérer du temps aux personnes ressources et leur permettre de se concentrer sur des tâches RH à valeur ajoutée, notamment celles d'analyse. Il s'agit d'un enjeu système autant que data, pour garantir la communication des outils entre eux – y compris au-delà du seul écosystème RH – et la cohérence tout au long du parcours. À cet égard, il est primordial d'être en capacité de synchroniser des données issues de plusieurs sources.



## Bonnes pratiques et facteurs-clés de succès

### La nécessaire sélectivité : quelle data, pour quel usage et au service de quelle stratégie ?

La tentation d'accumuler autant de data que possible peut être forte. Toutefois, il est indispensable de ne pas se disperser. Cela implique d'identifier en amont les données à récupérer, la façon de les collecter et l'utilisation qui en sera faite.

En d'autres termes, la data doit être au service d'une stratégie – qu'elle permet ensuite d'affiner, le cas échéant. De fait, la data évolue en permanence et il ne serait pas pertinent de définir une stratégie en fonction des données collectées. De la même façon, le choix des outils et des prestataires doit découler de la stratégie de l'entreprise, définie au préalable.

La sélection des data à traiter peut également être effectuée en fonction de la cartographie des risques.

### La data au service du recrutement et de l'onboarding

La data permet de répondre aux enjeux RH que sont la sécurisation du recrutement, le développement des compétences au service de la performance et l'adhésion à la culture de l'entreprise – l'objectif étant que les salariés s'y sentent bien et deviennent les premiers ambassadeurs de la marque employeur.

Pendant la période d'essai, une grande majorité des démissions sont à l'initiative des collaborateurs. Le premier motif étant l'inadéquation entre la promesse et la réalité. L'onboarding et l'accompagnement sont donc cruciaux. Le maintien de la relation entre un candidat retenu et sa prise de poste est essentiel. Une bonne pratique, dans ce domaine, consiste à analyser des fins de périodes d'essai pour mieux cibler les sources de recrutement.

Certaines entreprises mettent également en place des parcours spécifiques d'onboarding en fonction de l'expérience des collaborateurs, afin de les accompagner au mieux une fois leur recrutement validé.

La mesure concrète de l'évolution professionnelle des collaborateurs au sein de l'organisation est essentielle car elle permet de matérialiser ce critère d'attractivité et de rétention. Des enquêtes spécifiques autour de l'onboarding permettent d'ajuster les pratiques en continu afin de mieux répondre aux attentes et aux besoins des nouveaux collaborateurs.

Quant à la mesure de la performance des collaborateurs, elle permet d'analyser le rôle du niveau d'expérience, mais aussi de la période d'embauche (dès la remise du diplôme ou plus tard dans l'année, par exemple).

### La data au service du développement des talents

La data permet de cartographier les compétences techniques et comportementales d'aujourd'hui et surtout de demain nécessaires à la stratégie, pour identifier les talents concernés et leur proposer un entretien qualitatif sur leurs leviers motivationnels.

Deux pistes sont ensuite possibles : leur confier un projet ou une activité en fonction de leur motivation et pas seulement de leurs compétences, et/ou leur demander ce

qu'ils sont prêts à faire pour l'entreprise et leur confier les moyens de concrétiser leur initiative. Attention, toutefois, à éviter l'écueil de la frustration ! À cet égard, la plus grande attention doit être portée à la fluidité du processus et à la préparation de l'après.

Au-delà, l'idéal est de partager l'ensemble de ces mappings au sein de toute l'entreprise, pour générer des passerelles.

### La data au service de l'engagement

La data facilite les analyses de l'engagement, y compris celle du turnover qui est son pendant négatif. Il importe aussi de mieux suivre les leviers de l'engagement, notamment au moyen d'enquêtes individuelles ou collectives permettant de s'appuyer sur des éléments factuels.

La data permet aussi de faire travailler les collaborateurs eux-mêmes sur les facteurs de motivation et d'engagement auxquels ils sont sensibles. Parmi eux, des ambassadeurs peuvent être désignés pour relayer aux RH le fruit de ces réflexions.

### NOS AVIS D'EXPERTS INDEED

**Éric Gras, Senior Manager Talent Strategy**  
**Thibault Maire, Talent Strategy Advisor**

« La data est un outil précieux pour la fonction RH et les managers de l'entreprise. Les KPIs basés sur la donnée des collaborateurs tout au long de leur parcours dans l'entreprise permettent un suivi et un accompagnement précis et personnalisé, s'appuyant sur des faits, et non sur un ressenti. Nous voyons d'ailleurs de plus en plus de postes de Data Analysts RH se créer. Leurs missions consistent à gérer la donnée et sa qualité, à mettre en place des indicateurs, à les analyser et à en tirer des enseignements et des préconisations ».



Partie 3

# La marque employeur : clé de l'attractivité des entreprises



Les entreprises françaises commencent, tardivement, à réaliser l'importance de posséder une marque employeur solide et fiable, constate **Éric Gras**, Senior Manager Talent Strategy chez Indeed. Avant de s'engager, les candidats, à l'image d'un achat important qu'ils effectueraient, sont de plus en plus nombreux à analyser les avis, jugements et autres commentaires relatifs à l'entreprise qu'ils convoitent. Attention, une marque employeur de qualité se construit dans la durée et doit impérativement refléter fidèlement les valeurs et les actes de l'entreprise.





## Les leviers clés de la marque employeur

« Une marque employeur de qualité doit correspondre à la réalité de l'entreprise et non à une promesse ou à un souhait émis par le CoDir, confirme Thierry Jouzier, Directeur des Ressources Humaines Groupe chez Havea. Cette marque employeur doit être élaborée patiemment, en se faisant accompagner par un professionnel, le cas échéant, et en se basant sur l'expérience au quotidien des collaborateurs et sur le recueil de leur ressenti. Il ne sert à rien de brûler les étapes. Il est nécessaire de ne communiquer sur la marque employeur qu'une fois celle-ci en phase avec les fondamentaux de l'organisation ».

« Face aux difficultés chroniques de recrutement, les entreprises qui tireront le mieux leur épingle du jeu sont celles dont la marque employeur et l'image reflètent le mieux les valeurs de sens, de sobriété et de durabilité, estime Alexandre Judes, économiste chez Indeed. Les

entreprises françaises doivent impérativement améliorer la qualité de leur management et proposer des rémunérations attractives afin de fidéliser leurs nouvelles recrues ».

La marque employeur représente aussi un enjeu majeur pour le groupe Nexity qui travaille minutieusement l'expérience candidat et l'expérience collaborateur. « Même si un candidat n'est finalement pas retenu, nous mettons tout en œuvre pour qu'il conserve un souvenir positif de cette expérience et qu'il puisse à nouveau candidater à un autre moment de son parcours professionnel, confie Leila Msaaf, directrice du développement RH et de l'engagement au sein du groupe Nexity (lire son témoignage p. 38). Les récompenses et prix que nous recevons chaque année témoignent de la qualité de vie au travail et de l'intérêt des missions que vivent les salariés qui apprécient, notamment, notre forte culture d'entreprise, notre implication durable dans les enjeux sociétaux et environnementaux et notre positionnement en tant qu'entreprise apprenante ».

## Les salariés, vos meilleurs ambassadeurs

La marque employeur doit se fonder sur la transparence et l'authenticité. Une marque employeur efficace et puissante, susceptible de séduire les candidats, doit reposer sur deux éléments fondamentaux dont la cohérence doit être avérée. D'une part le discours que tient l'entreprise et les preuves concrètes qu'elle apporte sur sa réalité. D'autre part, les témoignages de ses collaborateurs et de ses ex-collaborateurs.

Qui de mieux placés que des salariés satisfaits pour promouvoir leur employeur ? L'employee advocacy, qui consiste à embarquer le personnel afin qu'il fasse la promotion de la marque et la défende, est désormais incontournable ! Les sites d'évaluation et d'avis de salariés, à l'image de Glassdoor, exercent aujourd'hui une forte influence sur les candidats. Soigner sa réputation RH est aujourd'hui vital pour la pérennité de l'entreprise...



Partie 4

# Nouveaux modes de travail : Redonner sa place au collectif dans un monde hybride



Le Covid a agi comme un accélérateur des transformations qui restaient assez latentes dans le monde des RH en France. La plupart des entreprises ont notamment découvert le télétravail, qui est même devenu culturel là où il était impensable. Différentes études montrent qu'aujourd'hui 80 % des emplois sont télétravaillables en tout ou partie.





## État des lieux

Pour beaucoup, le télétravail a été vécu comme une libération psychologique. Or une fois qu'une liberté a été accordée, il est difficile de la reprendre. Depuis, les organisations qui sont revenues à la culture du présentisme se trouvent confrontées à un phénomène de démission silencieuse et de « grande mutation » : les collaborateurs cherchent un meilleur équilibre vie privée/vie professionnelle, avec la bonne dose de télétravail. Ce contexte dans lequel le travail se réinvente impose de repenser les bureaux et le management, pour favoriser le mode collaboratif. Quand on vient travailler au bureau, on ne veut plus se retrouver devant un écran comme si l'on était en télétravail.

Dans certains cas, le télétravail peut créer un risque de mal-être individuel. Là encore, cela impose de penser nouveaux modes de travail, notamment de management à distance.

Cette nouvelle configuration impose également de conférer du sens au travail, et dans tous les métiers. Les collaborateurs attendent non seulement d'être fiers de ce qu'ils font, mais que leur entreprise et leur métier soient en phase avec leurs valeurs.

## Renforcer les liens et le sentiment d'appartenance

Les liens ont souvent été distendus avec la généralisation du télétravail. Il est donc nécessaire de les renforcer, voire de les recréer ou de les réinventer.

Pour y parvenir, la communication interne est fondamentale. Elle permet de rappeler les valeurs de l'entreprise et de réexpliquer le fonctionnement des relations professionnelles, qui a parfois été un peu oublié. Les collaborateurs doivent trouver du sens dans le fait de revenir dans les locaux. Il faut leur montrer que l'objectif n'est pas de faire la même chose que ce qu'ils pourraient faire chez eux, que ce temps doit être dédié au travail collaboratif et aux échanges. Il est également important de réintroduire des moments de convivialité, éventuellement en les organisant autour de communautés plus locales et de les ritualiser. Ils peuvent parfois donner lieu à des challenges afin d'impliquer les salariés et de les faire s'interroger sur le collectif. Identifier au sein des équipes les personnes qui peuvent être moteurs pour diffuser le sentiment d'appartenance peut aussi être un bon levier.

## Établir la confiance entre les différentes parties

Un travers français est d'être plus défiant que confiant vis-à-vis de l'autre. Pour qu'un climat de confiance s'instaure, un cadre est indispensable. Chacun, en tant qu'individu, se doit de contribuer au travail collectif.

De l'exemplarité est également nécessaire de la part du management et des dirigeants. Si ces derniers sont présents au bureau de tôt le matin à tard le soir, ce comportement devient implicitement la règle et tend à s'imposer, même si le discours prône le télétravail et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Enfin, l'intelligence doit prévaloir dans l'exécution. Le micromanagement est à proscrire. Le contrôle ne génère pas nécessairement de la performance. S'il est excessif, il ne permet pas aux collaborateurs d'exprimer leur créativité. Ils restent dans la norme et font ce qu'ils doivent faire, sans aller au-delà. Il faut réussir à créer une boucle vertueuse, dans laquelle toutes les parties prenantes trouvent leur compte et sont satisfaites.



## (Re)donner envie de revenir en présentiel

Le télétravail n'est pas exempt de risques car il peut produire de l'isolement et éventuellement du surmenage, voire des situations de burn-out. Revenir en présentiel s'avère donc important. Toutefois, il ne faut pas penser que le collectif se recréera forcément de lui-même. Un accompagnement est indispensable pour mettre en évidence le rôle social de l'entreprise, qui a été un peu perdu de vue, surtout chez les jeunes générations.

Pour apporter de la valeur aux collaborateurs, les locaux doivent être de qualité, c'est-à-dire accessibles, attractifs, adaptés et adaptables. De la place doit être laissée aux rituels et à l'événementiel. Il peut également être utile de mettre des mots sur l'impalpable, en montrant ce qu'on peut gagner en étant présent quelques minutes avant le début d'une réunion, en croisant des collègues dans les couloirs ou à la machine à café, etc. Ces interactions du quotidien peuvent offrir des opportunités de développement, de mobilité ou de promotion.

### NOS AVIS D'EXPERTS INDEED

**Éric Gras, Senior Manager Talent Strategy**  
**Thibault Maire, Talent Strategy Advisor**

« Le télétravail est un sujet clivant. Déterminer une règle immuable censée convenir à tous, comme imposer deux jours de télétravail par semaine, est une fausse bonne idée. Chaque individu a des attentes, des envies, des contraintes personnelles qui lui sont propres. Or, aujourd'hui, le collaborateur veut être reconnu individuellement par l'entreprise et son manager. Il s'agit d'une tendance de fond : les salariés ne se sentent pas assez écoutés et considérés dans leur unicité. L'idéal est le sur-mesure, tout en visant un but commun ».



Partie 5

# **Le DRH, acteur d'une politique RSE, engageante et performante**

## L'IMPORTANCE DE LA RSE POUR LES JEUNES

Éric Gras, Senior Manager Talent Strategy chez Indeed

Le fait qu'une entreprise ait des engagements environnementaux et sociétaux forts est important voire prioritaire pour 80 % des 18-30 ans. Si ces attentes restent fortes, au moment de postuler à un poste, les jeunes sont rattrapés par la réalité financière et vont regarder en priorité le salaire. Pour autant, ils sont tout de même 22 % à vérifier les engagements affichés (environnement, égalité femmes-hommes, etc.) par une entreprise avant de la rejoindre.

Source : Le rapport des jeunes à l'emploi – Sondage OpinionWay pour Le Parisien Économie et Indeed  
Septembre 2022



## Réussir à concilier croissance économique et RSE

Les entreprises doivent souvent faire face à des priorités « business » qui peuvent compliquer la mise en œuvre de leur stratégie RSE. Pour surmonter cette difficulté, il est indispensable que le sujet soit porté par la direction générale et, le cas échéant, que les actionnaires soient également convaincus de la nécessité de s'engager fortement dans ce domaine. Sans cet alignement, qui peut par exemple donner lieu à la création de comités RSE pour étudier tous les projets en amont de leur déploiement, il est impossible de conjuguer les enjeux de court, moyen et long terme.

Il s'agit également d'une condition pour embarquer le management intermédiaire. La mise en place d'actions de sensibilisation et de formation peut s'avérer indispensable, ainsi que la définition d'objectifs permettant de mettre en évidence la transformation. Ces derniers doivent être pris en compte dans le calcul de la rémunération variable. Ils ne doivent pas être trop nombreux pour préserver la lisibilité mais peuvent évoluer régulièrement pour intégrer de nouvelles thématiques. Dans un contexte où des arbitrages sont généralement nécessaires en termes de financement, la RSE a l'avantage de pouvoir s'appuyer sur de nombreuses mesures gratuites ou peu coûteuses. Les mutuelles proposent notamment de multiples dispositifs, qui sont déjà compris dans les contrats souscrits et qu'il suffit de mobiliser.

## Transformer les RH en ambassadeurs

Les RH ne peuvent pas porter la politique RSE à eux seuls. Pour que celle-ci ait réellement un impact, elle doit être soutenue au plus haut niveau de l'entreprise et redescendre dans l'ensemble de l'organisation.

Une fois ces conditions remplies, il est possible de créer une dynamique, en intégrant la RSE dans les programmes de formation, en la mettant en avant dans les recrutements pour en faire un facteur d'attractivité, en réorientant la communication interne autour de cette thématique, etc.

Il est également essentiel de solliciter les collaborateurs, en les faisant participer aussi fréquemment que possible, par exemple dans le choix d'associations à soutenir. Même si la démarche doit être canalisée, ces derniers sont souvent une source d'inspiration intéressante, qui peut notamment être mobilisée au travers de boîtes à idées ou d'hackathons. La transformation étant longue, éviter l'essoufflement constitue toutefois un enjeu majeur. De ce point de vue, renouveler régulièrement les chefs de projet peut être une solution.

## Mesurer la performance pour créer un cercle vertueux

Il est important que les enjeux de l'entreprise en matière de RSE soient déclinés en objectifs et que chacun d'entre eux donne lieu à un indicateur qui puisse être compréhensible par tous, quels que soient sa fonction ou son niveau hiérarchique. Il ne doit pas donner l'impression d'être imposé par le siège, de manière déconnectée des réalités du terrain. Évidemment, l'exercice peut être plus compliqué quand il s'agit d'évaluer des éléments intangibles, comme le bien-être au travail ou l'engagement.

Néanmoins, cette structuration simple avec un indicateur par cible facilite la communication et l'animation de la démarche. Elle la rend crédible. Le principal écueil est de vouloir multiplier les thématiques suivies. Ces dernières doivent pourtant rester en nombre limité, en se focalisant sur les priorités définies dans la stratégie. Plus le dispositif est lisible pour les collaborateurs, plus ceux-ci pourront se l'approprier, prendre la mesure de leur contribution à l'amélioration de la performance et en être fiers.

## NOS AVIS D'EXPERTS INDEED

Éric Gras, Senior Manager Talent Strategy  
Thibault Maire, Talent Strategy Advisor

« La RSE est un sujet important pour les Français, notamment pour les plus jeunes. Elle peut faire la différence lors des recrutements. Elle joue également un rôle dans la fidélisation des collaborateurs. Une entreprise moderne et attractive doit être le reflet de la société dans laquelle elle évolue. Elle doit mettre en place des politiques de recrutement et de gestion des ressources humaines plus inclusives. D'une part parce que la diversité est source de richesse et de croissance. D'autre part pour attirer davantage de candidats, notamment la génération Z, pour laquelle les discriminations de toutes sortes (sexe, handicap, LGBT+) représentent un frein majeur pour se positionner sur une offre d'emploi ».



Partie 6

# Retours d'expériences

## 5 interviews de DRH

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

# Sandrine Bossard

CHIEF PEOPLE OFFICER  
CHEZ BELIEVE

Les enjeux RH de Believe, spécialiste de la distribution numérique de musique et de l'accompagnement d'artistes, sont propres aux entreprises en hyper-croissance :

- Adapter l'organisation de l'entreprise à la croissance du business et des équipes. « Dans un contexte d'hyper-croissance, la structuration est fondamentale, assure Sandrine Bossard. Mettre en place des process et une organisation assez rigide permet paradoxalement d'apporter de la flexibilité ».

- Recruter les meilleurs talents tout en préservant la culture entrepreneuriale de l'entreprise, caractéristique de l'ADN de Believe. « Les recrutements sont complexifiés par la rareté de certains profils sur le marché (musique créatifs, IT), signale Sandrine Bossard. Sans compter que sur les profils techs, la concurrence est rude ! Cette année, nous allons prendre les devants et nous allons mentionner une fourchette de rémunération dans nos annonces. Cela permettra d'éviter les crispations et frustrations en cours de processus de recrutement. Nous allons également accélérer notre communication RH dans les médias,

jobboards et autres réseaux sociaux. Quand on fait bien les choses, il faut le dire, mais il est capital d'envoyer des messages et une image qui reflètent réellement notre groupe ».

- Développer les compétences des collaborateurs via des programmes spécifiques à chaque population. Ainsi, par exemple, les managers bénéficient de formations sur les fondamentaux du management (fixation des objectifs, donner du feedback...) et sur les process RH internes (revues de salaire, de carrière...), de sessions en petits groupes sur des questions précises (comment annoncer une bonne nouvelle, etc.), et de séances de coaching. Un bootcamp est également organisé afin de les aligner et de répondre à leurs questions. En parallèle, tous les salariés ont accès à une plateforme d'e-learning qui propose des programmes variés, notamment issus d'universités internationales renommées. « Believe est un people business, notre valeur ajoutée est l'humain, rappelle Sandrine Bossard. S'appuyer sur des collaborateurs les mieux formés et les plus engagés nous permet d'accompagner avec efficacité nos artistes pour qu'ils gagnent en autonomie dans leur carrière professionnelle ».

### La parité, la diversité, l'inclusion : des priorités pour Believe

À ces enjeux, s'ajoutent ceux liés au statut d'entreprise cotée ; Believe a en effet été introduite en Bourse en juin 2021. Elle est notamment évaluée au regard des risques ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance).

”

*Pour répondre aux enjeux d'hyper-croissance et ESG, il faut une fonction RH qui donne le la.*

« Believe se positionne comme un acteur moteur sur des sujets comme l'égalité homme-femme, confie Sandrine Bossard qui met en exergue l'excellent score de son index de l'égalité professionnelle (99 sur 100) en 2022. Nous mesurons aussi cet indicateur dans les principaux pays où nous sommes présents afin de garantir une égalité de traitement. Nous menons une politique active de promotion de la parité à tous les niveaux du groupe ».

Un exemple ? Le Comité Exécutif de Believe est paritaire depuis des années déjà. Par ailleurs, depuis quatre ans, a été mis en place un programme d'ambassadeurs (bientôt appelés des shapers en clin d'œil à la stratégie RSE « Shaping music for good »). Ces salariés volontaires sont force de proposition pour faire avancer deux grandes thématiques : la parité et la parentalité ; l'environnement. Par exemple, en France, ils ont contribué à la mise en place de toilettes non genrées ou encore de protections périodiques à titre gratuit pour les femmes. Chaque pays peut ainsi décider des actions qui lui correspondent. Autre exemple, depuis deux ans, l'opération Believe Tomorrow permet aux salariés de s'engager dans une activité citoyenne durant un laps de temps et sur des thématiques chères au groupe (parentalité, éducation par la musique, environnement...). Cette année, ils ont nettoyé des plages, élaboré des instruments de musique avec des personnes en situation de handicap ou encore construit une fresque du climat. « Notre engagement pour la diversité et l'inclusion n'est pas du marketing, signale Sandrine Bossard. Il est important qu'il soit ancré dans le quotidien des collaborateurs et nous le vérifions dans le cadre de sondages. Ainsi, par exemple, 95 % des salariés

viennent au bureau sans avoir peur d'être jugés. Nous évaluons aussi les mauvaises conduites. Nous avons des programmes de formation sur les biais et les comportements à tenir. Nous sommes en perpétuelle formation sur le sujet. Plus largement, nous avons l'habitude de mesurer la satisfaction des collaborateurs vis-à-vis des actions que nous menons. Sur Believe Tomorrow, par exemple, les retours sont très positifs. Si bien que les collaborateurs nous ont demandé de passer d'une fréquence annuelle à trimestrielle. Ces actions, sources de fierté et de sens pour les salariés, renforcent en partie l'engagement. D'ailleurs, cette année, nous allons spécifiquement travailler sur deux axes : la culture du feedback et la reconnaissance. Il faut savoir être humble, se remettre en question, être à l'écoute et voir ce qui se pratique sur le marché pour trouver des solutions adaptées et pragmatiques ».

### Devenir une DRH data centric

Enfin, Sandrine Bossard ajoute : « il y a une préoccupation qui n'est pas encore assez considérée et assimilée par les DRH : l'utilisation de la data. Les fonctions RH sont assises sur une mine d'or de données qui n'est pas ou peu exploitée ». C'est pourquoi, depuis deux ans, l'équipe RH de Believe travaille sur la mise en qualité de la donnée (informations générales sur les collaborateurs, performance, carrière review...) mais aussi à son enrichissement (candidature survey, engagement survey...). Puis, elle a déterminé, fiabilisé et suivi les KPIs nécessaires au pilotage de l'activité : délais de recrutement, rétention, performance... Cette année, la Chief People Officer chez Believe ambitionne d'aller plus loin en croisant les données pour obtenir des informations encore plus précises, encore plus fines. Par exemple, un PoC (Proof of Concept) est en cours pour essayer de déterminer les critères et profils par pays, susceptibles de démissionner au bout de quelques années. « La data est un sujet d'avenir sur lequel nous devons accélérer, car elle doit nous permettre de contribuer plus fortement à la croissance du business et au développement des salariés et d'adresser plus finement les besoins des collaborateurs », conclut Sandrine Bossard.

RETOUR D'EXPÉRIENCE

# Thomas Martin

DIRECTEUR DES RESSOURCES HUMAINES  
CHEZ EMIL FREY FRANCE

L'un des enjeux majeurs de la fonction RH d'Emil Frey France, groupe de distribution automobile, est de diffuser une marque employeur uniforme sur tout le territoire. Difficile alors que le groupe, qui se construit par croissance externe, est constitué d'un archipel de structures de tailles variées réparties sur toute la France. « Toutes n'ont pas la même maturité, ni même l'appétence pour le sujet, reconnaît Thomas Martin. C'est pourquoi les équipes RH doivent accompagner et infuser toute la chaîne managériale pour la coordonner et l'impliquer. Le but est de délivrer les bons messages et de mettre en avant nos atouts car, en tant que n°1 en France, notre groupe a de multiples avantages à faire valoir auprès des candidats : formation, mobilité géographique, évolution de carrière... Mais, tout l'enjeu consiste à embarquer la chaîne managériale autour de cette notion de marque employeur et de respect des process mis à sa disposition ».

Pour apporter des outils concrets aux équipes (modèles de communication dans le cadre des recrutements, procédure d'onboarding instaurant des rituels et des parcours...), les RRH (Responsable des Ressources Humaines) se réunissent régulièrement lors d'ateliers de

brainstorming. « Je crois à la force du collaboratif, indique Thomas Martin. Mais, pour bien fonctionner, il faut accepter de perdre du temps au début d'un projet, en mettant tout le monde autour de la table pour échanger, pour évacuer les questions qui fâchent... Par la suite, le temps est gagné au centuple ».

## La fonction RH, pilier de la RSE

La marque employeur se nourrit aussi de la RSE, dont le volet social est considérable. « La RSE est portée par la DAF, avec la DRH en co-sponsor, signale Thomas Martin. Les équipes RH sont partie prenante de la stratégie RSE, via la mise en place d'actions favorisant l'intégration de personnes en situation de handicap, l'égalité hommes-femmes ou encore l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Atteindre les objectifs de mixité et de diversité est plus facile quand on part d'une page blanche, comme dans le cadre de l'ouverture d'une nouvelle usine de reconditionnement de véhicules d'occasion ».

Par ailleurs, féminiser les effectifs est une priorité pour Emil Frey France. « Nous ambitionnons de porter le pourcentage de femmes de 24 à 30 %, confie Thomas Martin. Notre taux est à un niveau tout à fait honorable comparé aux statistiques de notre secteur, mais nous souhaitons aller plus loin. La part des femmes est relativement faible dans les métiers opérationnels, par exemple ceux de la mécanique ou de la carrosserie. Il faut reconnaître que les jeunes filles souhaitant se lancer dans le secteur automobile ont de sacrés obstacles à surmonter : à commencer par les réticences, voire le veto, de leur famille, de leur entourage, du corps éducatif... L'écœurement est radical ! Si bien que très peu d'entre elles s'engagent dans ce secteur. C'est fort préjudiciable, d'autant plus que, bien souvent, les femmes s'épanouissent dans nos entreprises... ».

”

*Multiplier les actions pour gagner la course aux compétences.*

## Des enjeux forts en matière d'attractivité des métiers

De manière générale, Thomas Martin est confronté à la problématique de pérennisation des compétences, dans un contexte marqué par de fortes difficultés de recrutement. « Le secteur automobile est très clivant : il a ses passionnés et ses détracteurs, mentionne le DRH qui tient à souligner la diversité des métiers représentés chez Emil Frey que ce soit en concession, dans la distribution de pièces de rechange ou encore dans l'approvisionnement et le reconditionnement de véhicules d'occasion. Nos métiers ne font pas toujours rêver et souffrent d'une mauvaise image, qui résulte souvent d'une méconnaissance. Or, nous avons grandement travaillé pour améliorer les conditions de travail et réduire la pénibilité des tâches. Les métiers de l'automobile présentent un certain nombre d'atouts. Non-délocalisables, ils offrent notamment de belles perspectives de carrière, même sans diplôme, si les candidats démontrent motivation et adaptabilité ».

Thomas Martin complète : « pour susciter des vocations, en collaboration avec la branche et l'ANFA (Association Nationale pour la Formation Automobile), nous présentons nos métiers dans les collèges et les lycées. Nous sommes aussi très actifs dans les CFA. Nous devons collectivement combattre les idées reçues et les préjugés pour développer l'attractivité de nos métiers ». Sur la cible spécifique des femmes, l'entreprise est partenaire de l'association Wave, qui œuvre en faveur de la mixité dans le secteur automobile, et participe à ses rencontres emploi.

La fonction RH travaille également sur une campagne de communication pour démontrer que les femmes ont toute leur place dans l'automobile. Enfin, un programme d'ambassadrices est en train d'être développé pour donner la parole aux principales intéressées. « L'idée est de capitaliser sur la force de l'exemple et de l'humain pour convaincre », révèle le DRH.

## De nombreuses initiatives pour pallier l'absence de compétences

Face à la pénurie de compétences, l'entreprise reste ouverte quant aux profils des candidats. Elle utilise notamment la méthode de recrutement par simulation (MRS), qui consiste à évaluer les compétences nécessaires à l'occupation d'un poste à travers des tests et des exercices pratiques. « Cette technique permet de s'affranchir des critères habituels de recrutement et d'élargir le champ des possibles, apprécie Thomas Martin. Elle a néanmoins ses limites, dans la mesure où certains postes requièrent des compétences techniques indispensables. Nous testons différentes solutions, comme des campagnes de recrutement un peu innovantes sur les réseaux sociaux ».

Un organisme de formation interne et certifié, l'EFF (Emil Frey France) Academy, a même été mis sur pied en 2017. Il recrute à bac+2 et propose trois parcours en apprentissage : Conseiller Commercial véhicules neufs et d'occasion, Conseiller Commercial service à l'après-vente et Conseiller Commercial pièces de rechange. L'entreprise entend ainsi se constituer un vivier de collaborateurs. Bénéfice complémentaire, cette voie permet d'attirer un public féminin.

« Pour conclure, je pense qu'il faut travailler sur l'humain, l'humain et l'humain, car c'est l'humain qui fait et fera la différence », estime Thomas Martin.

RETOUR D'EXPÉRIENCE

# Sébastien Brochard

GROUP HRBP DIRECTEUR  
CHEZ MBDA

Spécialisé dans l'industrie de défense, le groupe MBDA emploie plus de 13 000 collaborateurs/trices en Europe. Et notre croissance continue. En effet, un ambitieux plan de recrutement est mis en œuvre ces dernières années pour accompagner la croissance du groupe. Sur les 12 à 18 prochains mois, un millier de recrutements sont prévus, rien que dans l'Hexagone et plus du double en Europe.

« Accompagner la forte croissance du groupe nécessite beaucoup de travail et d'agilité de la part des équipes RH et de nos managers, notamment au niveau organisationnel, confie Sébastien Brochard. Un plan de recrutement aussi important génère un besoin important et continu de restructuration des équipes. L'une des difficultés

consiste à faire évoluer l'organisation tout en améliorant l'efficacité opérationnelle. Il est capital d'arriver à concilier la montée en compétence et l'accompagnement des nouvelles recrues avec nos enjeux en matière de livraison et de respect des délais. Faire en sorte que les nouveaux collaborateurs/trices soient opérationnels(les) le plus rapidement possible est l'une de nos principales préoccupations. Accompagner les managers sur ces challenges est notre quotidien. C'est d'autant plus vrai que, dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi, il est parfois difficile de trouver les profils en parfaite adéquation avec nos besoins. Nous étudions donc au cas par cas le socle minimal de compétences à l'embauche et celles qui peuvent être acquises par l'expérience ou la formation ».

## La chasse aux talents est une course de fond

Pour se démarquer sur un marché de l'emploi très concurrentiel, MBDA se construit une marque employeur forte, reflet d'une expérience candidat et collaborateur réussie. « Faire rayonner une marque employeur est une préoccupation majeure, affirme Sébastien Brochard. Notre attractivité repose sur de nombreux facteurs, dont l'image de notre entreprise, qui est reconnue pour l'excellence et la technicité de ses produits, et notre secteur d'activité, qui par nature délivre des valeurs fortes. Rejoindre un acteur qui concourt à la souveraineté nationale est porteur de

”

*La fonction RH, rouage capital de la croissance des entreprises.*

sens pour de nombreux/ses candidat(e)s. L'adhésion à nos valeurs est primordiale, cela fait partie des éléments que nous abordons en entretien. Nous travaillons également sur les enjeux RSE. On sent bien que les salarié(e)s et les candidat(e)s sont en quête de sens ».

Avec une note de 4,1 sur 5 sur Glassdoor, site de notation des entreprises, MBDA affiche une excellente réputation. « Nous devons veiller à rester authentiques et sincères, précise Sébastien Brochard. Un alignement entre l'image que nous souhaitons renvoyer de l'entreprise et la réalité que vivent les collaborateurs/trices au quotidien est absolument nécessaire. Bâtir et faire vivre sa marque employeur nécessitent un travail de fond et de proximité, notamment auprès des écoles cibles et de nos partenaires. Cela requiert une attention de tous les instants et tout au long du parcours du candidat et du collaborateur ».

« Je suis profondément convaincu que les équipes recrutement de MBDA contribue à faire la différence, estime Sébastien Brochard. Elles croient dans l'histoire, dans les valeurs, dans la marque employeur qu'elles déploient à l'externe. Elles ne font pas de marketing RH sans âme, sans conviction ».

MBDA peut compter sur un autre canal qui est le bienvenue pour recruter ses futurs talents. Un système de recommandation et de cooptation a, en effet, été mis en place. « Nos représentants les plus authentiques sont nos salarié(e)s eux-mêmes ». Nous faisons également un gros travail sur notre vivier avec des politiques stage et apprentissage ambitieuses. Près d'un(e) étudiant(e) sur deux sont embauché(e)s à la suite de son stage ou apprentissage chez MBDA, précise Sébastien Brochard.

## Flexibilité et exemplarité pour attirer et fidéliser

Notre cadre de travail, comme beaucoup d'entreprises, s'est adapté des suites de la pandémie pour offrir plus de flexibilité. Il a été très intéressant de constater que la dernière génération arrivée sur le marché du travail est très attentive à pouvoir bénéficier de cette flexibilité mais qu'ils/elles sont très nombreux/ses à favoriser la présence sur site afin de nouer du lien social dans l'équipe et dans l'entreprise.

Pour Sébastien Brochard, le rôle modeling à chaque niveau de l'entreprise et le leadership des équipes font partie des principaux leviers de rétention des talents dans les années à venir. « Les managers doivent être accompagnés sur ces sujets, juge le RH. Soigner et adapter nos fondamentaux (cohésion, leadership, ambiance, reconnaissance...) constituent un axe fort de travail pour la fonction RH de MBDA en 2023. Adopter une stratégie best-in-class tout au long du parcours des candidat(e)s puis des collaborateurs/trices permet d'enclencher un cercle vertueux, payant sur le long terme ».

Enfin, pour tirer son épingle du jeu dans la guerre des talents, MBDA a entamé une démarche de transformation digitale afin d'optimiser ses outils. « La transformation digitale, débutée il y a quelques années, a pour objectif d'améliorer au mieux l'expérience candidat et collaborateur, qui doit être la plus simple possible, souligne Sébastien Brochard. Il faut néanmoins avoir conscience qu'il est difficile de satisfaire des collaborateurs/trices habitué(e)s dans leur cadre privé à des outils très intuitifs mais non professionnels. Le digital est un outil qui permet à la fonction RH de fiabiliser ses données, d'automatiser les aspects transactionnels et de légitimer certaines analyses. L'accès à la data nous ouvre les portes de l'argumentation sur les processus et les transformations, et contribue ainsi à la professionnalisation de la fonction RH ».

RETOUR D'EXPÉRIENCE

# Leila Msaaf

DIRECTRICE DU DÉVELOPPEMENT RH ET DE L'ENGAGEMENT  
CHEZ NEXITY

Le casse-tête du recrutement, le groupe Nexity, acteur global de l'immobilier, y est confronté depuis plusieurs années. Avec 2 000 postes à pourvoir par an, l'enjeu est pourtant de taille. « La fonction recrutement est particulièrement challengée dans les entreprises, reconnaît Leila Msaaf. On lui demande tout à la fois de trouver des perles rares dans un marché particulièrement tendu, tout en développant la mixité et la diversité des profils et en réduisant les coûts... ».

## Un cabinet de recrutement interne à la pointe de la performance

Chez Nexity, le recrutement est l'affaire de la dizaine de professionnels du cabinet de recrutement interne, CapRecrutement. Sa création en septembre 2020 visait à

gagner en professionnalisme et en performance, tout en soignant l'expérience candidat. Afin d'identifier les irritants du processus de recrutement, chaque candidat ayant passé un entretien est invité à répondre à une enquête de satisfaction. Des actions correctives (formation au candidat care, etc.) s'en suivent. Résultat ? Nexity est n°1 du classement HappyIndex®Candidate 2023 ! « Il est important de traiter les candidats comme des individus, de prendre le temps de donner du feedback, recommande Leila Msaaf. CapRecrutement est bien sûr doté d'outils (présélection de CV grâce à l'intelligence artificielle, etc.) et pilote son activité grâce au suivi de KPIs afin de s'assurer de l'efficacité des recrutements, tant quantitativement que qualitativement. Grâce à un système de suivi des candidats (ATS - Applicant Tracking System) performant, nous sommes capables d'identifier les meilleures sources de candidats. Nous pouvons ainsi prioriser les acteurs avec lesquels travailler. À ce jour, Indeed est le jobboard qui se classe en tête ! »

La mission de l'équipe de Leila Msaaf est de concevoir des politiques et des dispositifs afin d'attirer de nouveaux talents, de développer et de fidéliser les collaborateurs. « Et ainsi contribuer à faire de Nexity, une entreprise de préférence où il fait vraiment bon travailler comme l'atteste la certification Great place to work obtenue en 2020, puis renouvelée en 2022 », complète l'experte RH.

## Se positionner comme l'#Entreprisesdespossibles

La marque employeur est une réponse aux problématiques d'attractivité et de fidélisation. Dès 2015, Nexity imprimait son style et modelait son image de marque RH avec la campagne « Laissez votre empreinte dans la ville, #rejoignez la tribu ». Une campagne récompensée par 2 Grands prix de la créativité RH (2016 et 2020).

”

*Construire une marque employeur peut être rapide, mais il y a des fondamentaux à respecter.*

« Le dispositif a connu un beau succès, souligne Leila Msaaf. Il a souvent été cité en modèle, notamment dans les écoles. Après plusieurs déclinaisons pour la faire vivre dans le temps, il était nécessaire de réadapter les messages socles, et de créer une nouvelle campagne employeur pour accompagner nos ambitions RH. Nous avons donc retravaillé le fond et la forme, les messages et l'identité pour donner un nouvel élan et mieux refléter notre culture d'entreprise, notre volonté d'ouverture, de coopération, de transversalité... Chez Nexity, nous aimons la nouveauté et nous avons à cœur de rester au goût du jour pour nous démarquer, notamment sur le marché de l'emploi. Notre nouvelle marque employeur devait également être au diapason avec notre raison d'être révélée en 2021 (« la vie ensemble ») et les trois piliers qui caractérisent Nexity : une entreprise responsable ; une entreprise apprenante ; une entreprise qui bouge. La difficulté dans ce genre d'exercice est de mettre le doigt sur les attributs qui nous différencient réellement, tout en étant capable d'en apporter des éléments de preuve ».

« Avec 200 métiers, vous pouvez presque tout imaginer. Rejoignez l'#Entreprisesdespossibles », telle est la nouvelle baseline de la marque employeur de Nexity. Un focus particulier est fait sur les opportunités et perspectives de carrière au sein de l'entreprise. « Cette promesse fait écho aux aspirations des candidats en matière d'évolution, de mobilité interne, de développement de nouvelles compétences, etc., signale Leila Msaaf. Les retours sur notre nouvelle marque employeur sont bons, notamment auprès des collaborateurs et des étudiants ».

## Un chantier ambitieux !

La conception de cette nouvelle marque employeur n'a pris que quelques mois. Émise à la fin de l'année 2021, l'idée a été finalisée et concrétisée en septembre dernier.

« Pour l'élaborer, nous avons capitalisé sur les dispositifs d'écoute de la voix des collaborateurs qui étaient à notre disposition : enquête Great place to work, enquête en rapport avec notre nouveau siège social, chantier sur la définition de la culture de Nexity... relate Leila Msaaf. La richesse et la qualité de ces informations nous ont permis de dégager un certain nombre d'éléments. Nous avons avancé avec la direction de la communication et les RH, puis avec la direction générale. Les concepts sélectionnés ont ensuite été challengés par des collaborateurs, pour connaître leur ressenti et savoir si les messages leur paraissaient fidèles à leur vision de l'entreprise. Enfin, nous avons souhaité que notre marque employeur soit incarnée par de « vrais » collaborateurs. Ainsi, quatre d'entre eux se sont prêtés avec enthousiasme à l'exercice (shooting photo, tournage vidéo) ! »

Une fois les supports et le plan de communication élaborés, le dispositif a été présenté aux instances RH (CoDir RH, Comité de Recrutement). Puis, « nous avons fait du teasing en interne, relate Leila Msaaf. Nous avons même habillé les ascenseurs du siège avec les portraits des quatre protagonistes de la campagne ». Puis, la campagne a été largement déclinée : en-tête et signature d'email, stand sur les forums, sur les réseaux sociaux et les pages entreprise des jobboards... Le soin a été pris de former les équipes de recrutement au discours marque employeur et d'embarquer les managers en région.

## Gare aux paillettes !

Next step ? Organiser une campagne impliquant plus de collaborateurs. Un appel à volontaires a été ouvert au niveau du groupe pour susciter des candidatures. « Nous aviserons en fonction des retours mais, nous pourrions envisager de concevoir une campagne en lien avec les Jeux Olympiques de Paris 2024, dont Nexity est un acteur majeur au niveau immobilier, réfléchit Leila Msaaf. Ce qui est sûr, c'est que se lancer dans une stratégie de marque employeur peut se révéler contre-productif si l'expérience candidat et collaborateur n'est pas au niveau. Avant d'emballer le cadeau avec un beau papier, il faut s'assurer que le cadeau, à défaut d'être parfait, est à minima présentable ! »

## RETOUR D'EXPÉRIENCE

# Anna Iacono

### GLOBAL TALENT ACQUISITION EXPERT & PROJET RH CHEZ SODEXO SERVICES AVANTAGES ET RÉCOMPENSES

« Au sein de Sodexo et, en particulier chez Sodexo Avantages et Récompenses, sa filiale dédiée aux solutions qui améliorent l'expérience des salariés (titres restaurant, titres cadeaux, Cesu...), le recrutement est une fonction hautement stratégique pour le développement de l'entreprise et sa transformation ».

« Dans une entreprise digitale augmentée par la data, la fonction RH a un rôle stratégique à jouer, que ce soit pour adapter les process, le capital humain, les compétences..., souligne Anna Iacono. Elle constitue un maillon essentiel pour une entreprise digitale ».

À l'issue de sa transformation digitale, Sodexo Services Avantages et Récompenses a notamment mis en place un centre de compétences spécialisé sur le talent acquisition en avril 2022. « Répartie par zone géographique, l'équipe s'emploie au quotidien à attirer les meilleurs talents, à partager avec eux la richesse et la culture de l'entreprise, à formaliser des processus et à accompagner les collaborateurs pour lever la résistance au changement,

souligne Anna Iacono. Nous avons mis en place une base de données dédiée aux recrutements sur Excel et nous la partageons avec les managers. Cet outil, très complet et fort utile, nous donne de la visibilité sur l'avancement des actions de l'équipe mais surtout, il permet de suivre des indicateurs de performance, d'établir des Dashboard et de piloter plus finement l'activité recrutement. Nous suivons par exemple les durées des recrutements. L'objectif est d'être en dessous du seuil des 88 jours ».

Anna Iacono ajoute : « il est primordial de mettre en place des processus win-win car, aujourd'hui, le rapport de force s'est inversé. Ce sont les candidats qui sont dorénavant en position de négociateur ».

Pour continuer à attirer des talents, nous devons nous remettre en question et repenser nos pratiques, notamment en ce qui concerne les nouveaux modes de travail. Au siège de Sodexo Services Avantages et Récompenses, notre accord garantit deux jours de télétravail par semaine mais la flexibilité est le maître-mot. Car, le but est d'embaucher la bonne personne sur le bon poste et de lui apporter les conditions de travail nécessaires à la bonne exécution de ses missions. Dans certains métiers, il est possible d'accorder une plus grande flexibilité dans la mesure où la présence au bureau n'est pas indispensable. La fonction RH est là encore à la manœuvre sur ces sujets organisationnels et managériaux. Elle doit également s'employer à développer les compétences utiles aux télétravailleurs et à leurs managers. Nous sommes aujourd'hui face à un changement de paradigme : finis le contrôle et la compétition, place à la collaboration et à l'autonomie. La confiance fait grandir. Elle doit aujourd'hui cimenter les relations professionnelles. Les managers doivent apprendre à faire confiance et à accepter que les collaborateurs travaillent comme ils veulent, sous réserve qu'ils remplissent correctement leurs missions et atteignent leurs objectifs ».

”

*Le recrutement est une fonction hautement stratégique pour le développement de l'entreprise et sa transformation.*

### Soft skills vs. Hard skills, Mobilité interne vs. Recrutement externe

Au sein du siège de Sodexo Services Avantages et Récompenses, une centaine de recrutements doivent être menés à bien d'ici juin... 80 % d'entre eux portent sur des profils orientés IT et digital, une population particulièrement courtisée par les entreprises. « Nous recherchons à la fois des professionnels expérimentés et des profils avec un potentiel, confie Anna Iacono. Les soft skills me semblent absolument essentiels. Il est parfois plus intéressant de capitaliser sur une personne passionnée, motivée et de confiance, qui a un bon mindset, qui a envie d'apprendre, qui sera accompagnée et formée. Mais, les managers ont logiquement tendance à préférer un candidat avec un bon niveau technique qui sera rapidement opérationnel. Il y a probablement un juste équilibre à trouver ».

Les postes sont pourvus soit par mobilité interne, soit par recrutement externe. « Si la voie interne est importante pour fidéliser les talents, elle n'est pas toujours évidente, notamment lorsque nous cherchons des compétences techniques, reconnaît Anna Iacono. En outre, les équipes ont tout à gagner d'un apport de sang neuf et d'un regard différent. Ainsi, chaque poste ouvert au recrutement fait l'objet d'une offre diffusée auprès des collaborateurs. Toutes les candidatures (internes et externes) sont étudiées avec soin. Chaque collaborateur est contacté et écouté. Ils intègrent notre vivier et, en fonction du profil, le processus se poursuit ou est stoppé. Dans ce dernier cas, nous lui donnons du feedback constructif. Pour les recrutements externes, plusieurs canaux sont privilégiés : dif-

fusion des offres sur LinkedIn et Indeed, recherche dans nos réseaux ou encore approche directe. L'humain est au centre de mon fonctionnement par conviction, mais aussi parce qu'instaurer une réelle relation humaine peut faire la différence sur un marché de l'emploi en tension ».

### Placer l'humain au centre des pratiques

Concrètement, l'experte RH en charge de l'acquisition des talents prend contact avec de potentielles cibles, engage la conversation, identifie leurs besoins et attentes et, si les conditions sont réunies, elle les sollicite. « Je leur accorde écoute et considération, résume Anna Iacono qui capitalise sur sa formation de psychologue. Je les considère dans leur unicité. J'ai une approche très personnalisée et empathique. En entretien, j'observe, notamment la communication non-verbale. Je n'hésite pas à organiser une mise en situation réelle. On recrute des humains, pas des CV ».

Pour soigner les nouveaux collaborateurs, une semaine avant leur arrivée, l'Employee Experience Specialist déclenche le programme d'onboarding en ligne. Il s'agit d'accompagnement interactif, qui propose notamment du contenu informatif sur Sodexo Services Avantages et Récompenses et sa maison-mère. La nouvelle recrue se voit attribuer un parrain et rencontrera ses futurs interlocuteurs en interne lors de meetings... « Après la signature du contrat de travail, deux fois par mois, j'appelle le futur collaborateur pour échanger, prendre des nouvelles, répondre à ses interrogations, le convier à des événements..., liste Anna Iacono. Le recrutement est l'un des domaines RH les plus stratégiques, parce que le capital humain d'une entreprise est son actif le plus précieux. De bons recrutements sont la garantie d'un bon développement pour le collaborateur et pour l'entreprise ».

A blue-tinted aerial view of Paris, France, featuring the Eiffel Tower prominently in the center-right. The city's dense architecture and rooftops are visible. In the bottom left corner, there are several overlapping yellow circles. In the bottom right corner, there are several parallel yellow diagonal lines.

# Club Leadership Connect

---

# La démarche

## Le concept

### Sur la forme

Rencontres réservées à une vingtaine de décideurs RH qui partagent des enjeux communs

### Contribution des membres

Le programme est co-construit au préalable par des membres représentatifs (et précurseurs) de la communauté

### Sur le fond

Placer le benchmark et le partage d'expériences au cœur du dispositif

### Position de Indeed

Indeed se positionne comme facilitateur des échanges et animateur des débats

# Les membres du Comité Stratégique



### APHP

**Nicolas Delmas**  
Directeur Adjoint des Ressources Humaines



### HAVEA

**Thierry Jouzier**  
Directeur des Ressources Humaines Groupe



### MAZARS

**Mathilde Le Coz**  
Directrice des Ressources Humaines France



### SAFRAN

**Pia Hernandez**  
VP Global HR Development & Community



### SHOWROOMPRIVE.COM

**Sarah Dupond**  
Directrice Juridique et des Ressources Humaines



### UBISOFT

**Marie Derain**  
HR VP Studios

# Les porteurs de la communauté



**INDEED**

**Bertrand Serna**

Marketing Director France  
bertrand@indeed.com  
06.62.55.94.65



**INDEED**

**Marina Tracco**

Country Marketing Manager  
mtracco@indeed.com  
07.86.42.75.51



**INDEED**

**Éric Gras**

Senior Manager Talent Strategy  
egras@indeed.com  
06.64.16.43.03



**INDEED**

**Thibault Maire**

Talent Strategy Advisor  
tmaire@indeed.com  
06.19.63.77.13



**LOSAM**

**Clémence Boulon**

Responsable du  
Club Leadership Connect  
clemence@leadershipconnect.fr  
06.87.13.73.67

  
Leadership **Connect**