

MARQUE  
EMPLOYEUR

---

ENGAGEZ-LES  
TOUS !

---



Obea

# SOMMAIRE

## PRÉAMBULE

P. 3

## I. DEVENEZ INCOLLABLE SUR LA MARQUE EMPLOYEUR

P. 4

### 1. LA MARQUE EMPLOYEUR, C'EST QUOI AU JUSTE ?

P. 4

### 2. À QUI S'ADRESSE-T-ON ?

P. 5

### 3. QUI PILOTE LA MARQUE EMPLOYEUR ?

P. 5

## II. PASSEZ À L'ACTION

P. 6

### 1. SÉDUIRE LES BONS CANDIDATS

P. 6

### 2. CONVAINCRE LES MEILLEURS TALENTS

P. 8

### 3. FIDÉLISER VOS EMPLOYÉS

P. 11

### 4. GARDER LE CONTACT AVEC VOS EX-COLLABORATEURS

P. 14

# PRÉAMBULE

## C'EST LE BON MOMENT POUR SE PENCHER SUR SA MARQUE EMPLOYEUR

**S**i son chiffre d'affaires, son secteur d'activité ou ses métiers définissent une entreprise, l'élément essentiel qui permet d'**attirer de nouveaux candidats et de fidéliser durablement ses collaborateurs** est... sa Marque Employeur ! L'image de marque qu'une entreprise renvoie en tant qu'employeur, à l'interne comme à l'externe, est devenue le sésame pour gérer et développer ses ressources humaines de façon optimale.

Depuis quelques années, le marché de l'emploi connaît une mutation profonde. De nombreux métiers se transforment, certains disparaissent, d'autres se créent. Selon une étude publiée par Dell et l'Institut pour le futur : « 85% des emplois de 2030 n'existent pas encore ». Et 2030, c'est demain ! L'évolution rapide des emplois et des compétences recherchées, et la transformation digitale qui s'est encore accélérée avec la crise de la Covid, entraînent des **modifications des conditions de travail et de nouvelles attentes du marché**.

En parallèle et pour suivre, voire devancer, cette évolution, **un changement s'opère au sein des fonctions RH** en matière de recrutement, d'évaluation, de développement du potentiel d'une entreprise et de gestion prévisionnelle des besoins. Et la fonction managériale emboîte le pas de cette transformation avec des managers qui, en plus de définir une stratégie et de prendre des décisions, doivent accompagner et développer le potentiel de leurs équipes.

95%

*des candidats se renseignent  
sur le web à propos de  
leur future entreprise avant  
même de postuler.*

De ce fait, **les attentes et le comportement des candidats évoluent**. Ils sont de plus en plus exigeants, comparent, zappent, qu'il s'agisse de choisir un restaurant, un ordinateur ou un emploi. Les nouvelles technologies ont modifié nos relations sociales, et notre manière de consommer et de nous informer.

Ce changement de paradigme oblige les entreprises et les institutions à revisiter leur discours employeur et leur façon de recruter et de mobiliser les collaborateurs. Avec un peu de méthode, des outils pertinents, de la créativité et l'adhésion des managers, **valoriser sa marque employeur est à la portée de toutes les entreprises**.

# I. DEVEENEZ INCOLLABLE SUR LA MARQUE EMPLOYEUR

## 1. LA MARQUE EMPLOYEUR, C'EST QUOI AU JUSTE ?

La Marque Employeur est l'ensemble des caractéristiques qui composent l'image de marque d'une entreprise auprès de ses employés et des futurs candidats, pour les attirer, les recruter et les fidéliser. C'est la perception qu'ont les collaborateurs de l'entreprise, à laquelle s'ajoute celle des acteurs externes (candidats, partenaires, fournisseurs, ...).

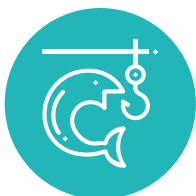
Une Marque Employeur doit être lisible, authentique, cohérente et transparente. À travers elle, il s'agit de formuler une **promesse employeur** pour favoriser l'attractivité de l'entreprise et développer l'engagement des candidats.

*La Marque Employeur est un mix entre l'image de l'entreprise, sa communication, sa réputation et son e-réputation, son activité, ses valeurs, ses équipes, sa stratégie.*



### EXPÉRIENCE CANDIDAT

Toute étape que le candidat vivra entre la première communication qu'il aura reçue de l'entreprise jusqu'à son dernier entretien d'embauche



### OFFRE RH

Elle regroupe tous les avantages proposés par l'entreprise : sa culture, ses valeurs, les évolutions de carrière, la rémunération, la mobilité, l'environnement de travail, les pratiques managériales...



### EXPÉRIENCE COLLABORATEUR

Elle débute au moment de la signature du contrat et se termine lors du départ du salarié de l'entreprise.

## 2. À QUI S'ADRESSE-T-ON ?

Contrairement à une idée reçue, la Marque Employeur n'est pas qu'une belle vitrine pour attirer de nouveaux talents. En premier lieu, elle doit être **construite par l'interne** (la direction, les RH, le service Com...) **pour l'interne**.

Ce sont les collaborateurs qui vont être en première ligne pour faire vivre au jour le jour cette Marque Employeur. Et si le discours ne correspond pas à la réalité, les employés s'en rendront compte rapidement, et diffuseront l'information via les réseaux sociaux presque aussi rapidement.

**La Marque Employeur s'adresse aussi, bien évidemment, à l'externe**, aux futurs candidats, aux stagiaires, à toute personne susceptible d'intégrer l'entreprise. C'est un élément essentiel pour attirer, recruter puis fidéliser. C'est encore plus vrai chez les Millennials, pour qui l'image générale de l'entreprise, l'ambiance de travail, le style de management sont tout aussi importants que le secteur d'activité, le chiffre d'affaires ou les emplois proposés.

**60 % des candidats sont prêts à boycotter une marque après une mauvaise expérience de candidature.**

Dans une moindre mesure, la Marque Employeur s'adresse aussi aux médias, aux décideurs, aux influenceurs, aux fournisseurs... à tous publics susceptibles d'être en contact avec l'entreprise. En résumé, pour paraphraser la pub pour les yaourts Activia de Danone : « Il est nécessaire d'être actif à l'intérieur pour que ça se voit à l'extérieur ».

## 3. QUI PILOTE LA MARQUE EMPLOYEUR ?

La plupart du temps, l'élaboration d'une Marque Employeur est initiée par la direction de l'entreprise, ou la direction des Ressources humaines ou de la Communication. Elle doit être en cohérence et ancrée dans la stratégie de l'entreprise, et bien évidemment en adéquation avec la proposition « employeur ».

Mais pour s'inscrire dans la durée, elle nécessite des moyens humains et financiers, qui seront compensés par les économies réalisées en termes de RH, notamment la diminution du turn over, véritable fléau dans certains secteurs d'activité, et la réduction de budgets parfois conséquents alloués au recrutement.

**Plus la Marque Employeur est soutenue par les managers et relayée auprès de leurs équipes, plus elle a de chances d'être un succès.**



## II. PASSEZ À L'ACTION

Au même titre que les entreprises s'attachent à optimiser les étapes du parcours client, le parcours du collaborateur doit être un « sans faute » pour le séduire, le convaincre, l'engager et le fidéliser. Voici les étapes de ce parcours, et quelques pistes et meilleures pratiques pour développer et optimiser sa Marque Employeur.

### 1. SÉDUIRE LES BONS CANDIDATS

**La Marque Employeur véhicule l'image de l'entreprise en tant qu'employeur, à l'interne comme à l'externe. Pour ce faire, l'entreprise doit prêter une attention toute particulière au contenu qu'elle transmet, pour attirer les collaborateurs avant même leur intégration.**

L'entreprise doit partir du principe que toute personne qui entre en contact avec elle, quel que soit le canal utilisé - site web, réseaux sociaux, mail, téléphone, salon professionnel... - peut être un candidat potentiel. Elle doit donc le séduire, avec une Marque Employeur correspondant à ses attentes.

Pour commencer, **l'entreprise doit mener une réflexion sur ses propres valeurs, son image**, ce qu'elle a déjà mis en place, ainsi que sur les leviers de motivation des candidats qu'elle cherche à attirer - style de management, quête de sens, démarche de l'entreprise en matière de RSE, de QVT, de développement durable... - pour élaborer une Marque Employeur attractive.

**Construire et faire vivre sa Marque Employeur est un processus qui mobilise tous les services, tous les canaux de communication, pour embarquer tout le personnel.**

Une stratégie de Marque Employeur efficace permet de faire gagner du temps aux RH, en attirant des candidats en continu, avant même la mise en place d'un process de recrutement. Les RH, et plus généralement le management, peuvent alors se concentrer sur d'autres priorités, notamment la valorisation des ressources en interne.

#### LE CONTENU DES MESSAGES

En matière de Marque Employeur, il ne suffit pas d'être l'entreprise idéale, il faut le faire savoir !

- Faire la promotion de la culture interne, des valeurs, de la raison d'être, de la QVT de l'entreprise : parité homme/femme, équilibre vie privée/vie professionnelle, réalisations de l'entreprise, management participatif, innovations... Ce sont des éléments essentiels dans le choix d'un nouvel emploi, qui peuvent attirer les nouvelles recrues... ou les faire fuir si leurs attentes ne sont pas au rendez-vous.
- Valoriser les métiers de son secteur d'activité** à travers des témoignages écrits ou filmés, des fiches métiers, pour que les futurs candidats s'identifient aux profils recherchés.

*Filmer les témoignages de collaborateurs, en alternant des questions professionnelles avec une ou deux questions personnelles, et les poster sur le site de l'entreprise, sur un mini site dédié au recrutement, sur le site Welcome to the Jungle.*

- Communiquer sur les temps forts de l'année passée, les défis relevés par les collaborateurs, par le biais d'une vidéo ou d'un rapport d'activité, mis à disposition sur le web.
- Partager les moments de convivialité (galette des rois, retransmission de matchs de foot, déjeuner des régions, séminaire...) sur les réseaux sociaux.
- Utiliser le storytelling pour valoriser l'histoire de l'entreprise (ou du fondateur, du produit phare...) sous la forme d'une success story, et alimenter le récit régulièrement.

## LES CANAUX ET OPÉRATIONS DE COMMUNICATION

L'utilisation de différents canaux de communication permet non seulement de diffuser la Marque Employeur au plus grand nombre, mais aussi de démultiplier l'impact des messages, en faisant des renvois d'un canal à l'autre.

- La transformation digitale touche l'ensemble des secteurs d'activité. Soigner sa communication digitale est devenu un impératif. L'entreprise doit avoir son site web, voire plusieurs sites destinés à segmenter son offre avec, dans l'idéal un site dédié au recrutement, et être présente sur les réseaux sociaux. Les collaborateurs peuvent être encouragés à reprendre le discours corporate sur leurs pages LinkedIn, Viadeo, Facebook, ce qu'ils feront plus volontiers s'il leur semble cohérent et valorisant.
- Toute occasion de communiquer - offre d'emploi, communiqué de presse, newsletter, stand sur un salon professionnel, webinar... - est une opportunité pour développer la Marque Employeur.
- Certains formats comme **la vidéo ou le motion design sont d'excellents vecteurs pour diffuser la Marque Employeur**, donner une image moderne et créative de l'entreprise et ont l'avantage de pouvoir être utilisés sur plusieurs canaux : site web, écran à l'accueil de l'entreprise, stand sur un salon professionnel...
- Une stratégie de Marque Employeur est souvent l'œuvre de plusieurs services. Il est donc nécessaire de veiller à ce que tous les messages et outils de communication soient en adéquation avec le discours et la promesse employeur de l'entreprise.

## LE SOURCING OU L'ART D'ALLER CHERCHER LES CANDIDATS

Parce qu'ils sont particulièrement sollicités, il ne suffit pas d'envoyer des messages aux candidats que l'on souhaite recruter. Il faut aller les « sourcer » là où ils se trouvent.

- Donner des cours dans une école qui prépare aux métiers de l'entreprise peut être un moyen efficace de recruter les meilleurs talents. C'est ce que font par exemple les entreprises du BTP dans les écoles d'ingénieurs, pour attirer des étudiants destinés à être chefs de chantier.

*A minima, il est important d'être présent sur les campus étudiants lors de portes ouvertes, de conférences, ou de carrefours des métiers, pour rencontrer les futurs candidats sur leur terrain.*

- Le « street marketing », technique de communication qui utilise la rue comme terrain d'expression, est aussi un moyen de promouvoir la Marque Employeur d'une entreprise.

*Organiser une animation, une distribution de tracts, un mini spectacle, à proximité d'une école ou d'un lieu fréquenté par les jeunes, si c'est la cible visée par l'entreprise, ou par exemple à la Défense si l'entreprise souhaite recruter des cadres.*

- Les Millénials étant particulièrement friands de jeux, on assiste aujourd'hui à une « gamification » du recrutement, notamment dans le secteur du digital, des start up, avec l'organisation d'escape game, de quizz emploi, d'offres rédigées sous forme de jeux de piste...
- Pour se démarquer, certaines entreprises utilisent un discours et des canaux liés à leur secteur d'activité, à leurs produits.

*Une société de vente à distance peut insérer une offre de recrutement dans les colis envoyés à ses clients ; une banque peut glisser une offre dans l'enveloppe avec le relevé bancaire, ou un bailleur avec l'envoi de la quittance de loyer...*

## 2. CONVAINCRE LES MEILLEURS TALENTS

Parce qu'il est plus difficile de recruter aujourd'hui, les entreprises sont de plus en plus attentives au « parcours candidat » et aux étapes de ce parcours. Elles tentent d'offrir au collaborateur potentiel une expérience agréable, fluide, et pourquoi pas inoubliable.

Lors de cette étape, la Marque Employeur joue un rôle de premier ordre, qui va se traduire par un parcours de recrutement bien défini. Lorsque le process de recrutement est engagé, plus ce parcours est balisé, expliqué, plus l'entreprise aura de chances de convaincre.

***Le candidat doit  
se sentir guidé, accompagné  
et écouté.***

Pour ce faire, elle doit proposer aux candidats un package attractif, par rapport aux offres des concurrents, mais également lui parler du fonctionnement RH, de l'évolution de sa carrière, des pratiques managériales.

Si son profil est particulièrement recherché, l'entreprise doit s'adapter à son fonctionnement et ses attentes. Convaincre un candidat de rejoindre une entreprise s'apparente au fait de convaincre un client d'acheter un produit. Et aujourd'hui, les candidats sont rois !

### RETRAVAILLER LES OFFRES D'EMPLOI

L'offre d'emploi est parfois la première image qu'un candidat a d'une entreprise. C'est donc un outil de communication à part entière.

- La présentation d'une offre d'emploi, le ton employé, le niveau de technicité demandés doivent correspondre au secteur d'activité et au profil recherché. Certains secteurs, tels que la communication, le tourisme, les loisirs, le digital, peuvent se permettre plus de fantaisie. À l'inverse, les offres seront plus classiques dans les secteurs bancaires, juridiques ou médicaux.
- L'attitude de l'entreprise doit aller dans le même sens, en plaçant le candidat au centre de ses attentions, c'est à dire en répondant rapidement aux candidats non retenus, en justifiant la réponse donnée, en actualisant les offres d'emploi sur le site web et les réseaux sociaux.

***Quel que soit le secteur,  
les candidats privilégient  
aujourd'hui les annonces  
plus humaines, plus courtes,  
moins techniques,  
qui mettent plus en avant  
le candidat que l'entreprise.***

## OPTIMISER LE PARCOURS DU FUTUR CANDIDAT

Le principe est de fluidifier ce parcours pour donner au candidat envie d'intégrer l'entreprise.

- Optimiser le parcours du candidat, c'est lui fournir des informations claires sur le nombre d'entretiens qu'il va avoir et avec qui, les éventuels tests qu'il va passer, lui envoyer toutes les informations par mail pour lui faciliter les choses.
- Il faut également harmoniser les discours des différentes personnes qui vont recevoir le candidat en entretien. Et ne pas oublier que le parcours du candidat se fait aussi sur le site de l'entreprise et les réseaux sociaux, avec des formulaires simplifiés, la possibilité de faire une candidature sans CV, de candidater depuis un mobile, avec un site responsive...

*Organiser un entretien avec l'équipe qui va travailler avec le candidat permet de voir s'il y a des affinités de part et d'autre, et de valoriser les membres de l'équipe.*

## METTRE EN PLACE UN PROGRAMME DE COOPTATION

- L'entreprise a tout intérêt à mettre en place un programme de cooptation, qui permet aux employés ou ex-employés de proposer des profils correspondant aux postes recherchés avec, dans l'idéal, un principe de récompense si la personne est embauchée. Cela permet de gagner du temps, d'impliquer les collaborateurs et de créer une meilleure intégration du nouveau venu, puisqu'il connaît déjà au moins une personne de l'équipe.

*L'entreprise Tape à l'œil, utilisatrice de la plateforme de cooptation Keycoopt System, incite les salariés sur le départ à continuer à être attentifs aux offres, et à recommander des profils correspondant à la culture d'entreprise. correspondant à la culture d'entreprise.*



## PROPOSER AU CANDIDAT UN PACKAGE ATTRACTIF

Dans un marché concurrentiel, la rémunération et les avantages proposés aux candidats sont des paramètres aussi importants que la Marque Employeur.

- Avant de proposer aux candidats un package attractif, il est préférable **de faire un benchmark sur les offres des concurrents**, en se basant sur les informations publiées sur le web (sites de LinkedIn, de Pôle emploi, de l'APEC...), et sur les dires des collaborateurs précédemment employés dans des entreprises similaires.
- Le package proposé peut comprendre : la rémunération (fixe/variable, intéressement, dividendes...), des avantages (couverture santé/prévoyance, tickets resto, chèques vacances), des produits et services gratuits (cartouches de café chez Nespresso, billets de train à la SNCF, cartes bancaires et prêts à taux réduits à La Banque Postale...), des RTT, un CE, un accord sur le télétravail...

## CONCEVOIR UN GUIDE ET DES OUTILS DE RECRUTEMENT

Disposer d'un guide de recrutement permet de structurer et de faciliter le travail des Ressources Humaines, et de mesurer plus finement l'adéquation du candidat avec le poste proposé, la culture, les valeurs de l'entreprise.

Le déroulé d'un entretien de recrutement doit permettre de cerner l'expérience et les compétences d'un candidat, mais aussi son comportement individuel, en groupe, ses priorités, ses valeurs, pour optimiser son intégration au sein d'une équipe.



*Quelques questions qui permettent de mieux connaître un candidat :*  
« Quelle est pour vous l'entreprise idéale ? »,  
« Décrivez une situation professionnelle dont vous êtes le plus fier ? » ou encore  
« Quelles sont vos attentes par rapport à l'entreprise ? ».

## IMAGINER DES MÉTHODES DE RECRUTEMENT INNOVANTES

En matière de recrutement, l'originalité est plutôt l'apanage des secteurs d'activité liés aux loisirs, au tourisme, au digital, à la culture, mais aujourd'hui, d'autres secteurs plus classiques leur emboîtent le pas.

- De plus en plus d'entreprises proposent de tester les candidats dans des situations, ou des jeux en lien avec la culture interne, ou l'activité de l'entreprise, avec des mises en scène innovantes, créant des moments de recrutement « décalés ».

*Atelier sportif pour un distributeur d'articles de sport, entretien dans une voiture pour un constructeur automobile, visite d'une expo suivie d'un job dating dans un musée pour une SSII, recrutement lors d'un festival...*

## GAGNER EN VISIBILITÉ GRÂCE À DES CERTIFICATIONS

Obtenir des certifications telles que « Great place to work », ou le label « Chose my company » permet de booster le capital sympathie d'une entreprise, surtout auprès des Millenials, qui revendiquent ouvertement la recherche de bien-être au sein de l'entreprise.

### 3. FIDÉLISER VOS EMPLOYÉS

Lorsque le candidat intègre l'entreprise, son parcours est censé durer plusieurs années. A partir de ce moment, beaucoup d'entreprises relâchent la pression. C'est une erreur ! Comme dans un mariage, ce n'est pas parce qu'on a passé la bague au doigt au candidat de ses rêves qu'il n'est plus question de séduction et d'engagement.

**Définir le parcours collaborateur**, et ses différentes étapes, depuis son « onboarding » (intégration) jusqu'à son départ, et le formaliser, est nécessaire pour créer un engagement sur le long terme. Offrir aux collaborateurs des moments agréables au sein de l'entreprise permet aussi de développer la satisfaction et l'expérience collaborateur, et de valoriser la Marque Employeur. Si le process fonctionne bien, la nouvelle recrue va devenir un élément de cette Marque Employeur, et même un ambassadeur de l'entreprise (employee advocacy).

Dans ce processus, le manager joue un rôle-clé au sein de l'entreprise. Il doit envisager ses collaborateurs non comme une masse salariale mais comme un vivier de potentiels qu'il va accompagner, faire monter en compétence, avec bienveillance, confiance, en valorisant la cohésion d'équipe, et les succès personnels et collectifs.

#### FORMALISER L'ONBOARDING (INTÉGRATION)

On a coutume de dire que la première impression est souvent la bonne ; c'est particulièrement vrai en matière de recrutement. Or, l'accueil d'un nouvel employé est la première étape de son expérience en tant que collaborateur. Il faut donc l'accueillir comme s'il faisait déjà partie de la famille !

- Quelques jours avant l'intégration du nouveau collaborateur, il faut prévoir de lui envoyer un mail d'accueil comportant le jour, l'horaire de son arrivée, l'adresse, les transports en commun, le parking..., et en parallèle envoyer un mail aux collaborateurs avec le nom, le profil LinkedIn du nouveau collaborateur, sa date d'arrivée.

*Un kit d'on-boarding permet au collaborateur de mieux s'intégrer et d'être plus rapidement opérationnel.*

- Un kit d'on-boarding se compose à minima d'un livret d'accueil, d'un mot de bienvenue sur l'écran/panneau d'accueil, un parcours d'intégration (présentation aux différentes équipes avec lesquels le collaborateur va travailler, un déjeuner avec le manager, avec les collaborateurs directs...).
- Le matériel du nouveau collaborateur – bureau, ordinateur, adresse mail, badge, place de parking... - doit être mis en place avant son arrivée... ce qui n'est pas toujours le cas !



## BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE D'INTÉGRATION

Le parcours d'intégration ne doit pas se limiter au 1<sup>er</sup> jour du collaborateur. Il doit lui permettre de trouver ses marques, de se sentir à l'aise avec les différents services et activités de l'entreprise, ce qui prend souvent quelques jours, voire plusieurs semaines.

- Suivant la culture de l'entreprise et le secteur d'activité, l'immersion des nouveaux arrivants peut s'effectuer de nombreuses façons. Elle peut durer 1 ou plusieurs jours, se faire sous forme de mentoring d'un collaborateur qui va coacher le nouveau venu, ou avoir un lien avec l'activité de l'entreprise.

*Intégration sous forme de cours de cuisine pour une entreprise d'agroalimentaire, stage en usine pendant une semaine pour les cadres d'un constructeur automobile, dispositif « vis ma vie » (échange de postes entre 2 collaborateurs pendant 1 journée)...*

- Proposer au collaborateur de rédiger un rapport d'étonnement après la période d'essai (bilan, retour d'expérience).
- Prévoir un séminaire d'intégration tous les 6 mois, ou tous les ans, pour favoriser les échanges informels entre les anciens et les nouveaux.

## ORGANISER LE PARCOURS DU COLLABORATEUR

Les bons candidats étant chassés de toutes parts, le parcours du collaborateur doit être optimisé, depuis son embauche jusqu'à son départ.

- Le manager doit prêter une attention particulière aux entretiens qu'il a avec chacun de ses collaborateurs ; d'où la nécessité d'un management intermédiaire quand le nombre de collaborateurs est trop important, ou que le manager doit consacrer beaucoup de temps au développement commercial ou à des tâches opérationnelles.
- Un rendez-vous mensuel ou hebdomadaire avec le manager permet au collaborateur d'échanger avec lui sur ses dossiers, ses réussites, ses difficultés, ce qu'il souhaite mettre en place, améliorer.



***Le collaborateur doit être écouté, guidé, parfois challengé, l'objectif étant de créer une relation de confiance pour une meilleure efficacité.***

- L'entretien annuel, ou dans l'idéal biennuel, est l'occasion d'échanger avec le collaborateur sur son évolution de carrière, ses responsabilités, les moyens mis en œuvre pour atteindre ses objectifs, pour développer ses compétences, ses souhaits de formation, de coaching...
- La vie en entreprise n'étant pas un long fleuve tranquille, **le manager doit également intervenir, de façon diplomatique, pour désamorcer les conflits ponctuels**, qui peuvent bloquer le travail, réduire la rentabilité et générer du turn over.
- **Offrir aux collaborateurs des expériences agréables**, grâce à l'installation de matériel sportif (table de ping pong, babyfoot...), d'une aire de repos, à l'organisation de séminaires, de visites culturelles, est aussi un moyen d'optimiser le parcours du collaborateur au sein de l'entreprise. Ces expériences peuvent être organisées par les RH, le CE, le service de Communication interne.

*Certaines entreprises nomment ou recrutent un CHO (Chief Happiness Officer), chargé de favoriser le bien être des employés.*

## BONNES PRATIQUES EN MATIÈRE DE MANAGEMENT

Le management n'est pas inné. Il s'apprend, au cours des études, ou lors de formations, puis sur le terrain. Certains directeurs sont de piètres managers, et vice-versa. S'il existe plusieurs formes de management, voici quelques bonnes pratiques pour développer le potentiel de ses équipes, conserver ses meilleures recrues et améliorer leur motivation.

- Depuis quelques années, le manager n'est plus un contrôleur de tâches ou de personnes, mais un développeur de compétences. Il doit favoriser le développement du potentiel professionnel et personnel de chacun, ainsi que la confiance, l'autonomie et l'intelligence collective de tous. Cela implique le droit à l'erreur, la prise en compte des réticences au changement, pas toujours simple à concilier avec les objectifs de rentabilité de l'entreprise.
- Le management doit être participatif. Des salariés impliqués dans une stratégie, un plan d'actions, le développement de chantiers internes, vont être force de proposition, plus engagés et moins critiques sur les chantiers à mener.
- Cultiver la culture du feedback permet de développer des moments d'échanges, de valoriser les succès, d'accompagner les collaborateurs dans leur axe de développement.

*L'entreprise peut mettre en place des enquêtes courtes et régulières, ou un baromètre annuel, pour suivre le niveau d'engagement/de satisfaction des collaborateurs. Elle peut aussi réaliser des feedbacks 360 de toutes les parties prenantes, pour avoir une meilleure vision d'ensemble.*

- L'objectif d'un manager doit être de faire évoluer son équipe, de transmettre son expérience et ses compétences, et de former de nouveaux managers.

***Proposer une formation  
en management  
(de projet ou d'équipe)  
aux collaborateurs est aussi  
une façon de les valoriser  
et une preuve de confiance.***

## 4. GARDER LE CONTACT AVEC VOS EX-COLLABORATEURS

Dans beaucoup d'entreprises, l'« offboarding », démarche qui consiste à accompagner le départ d'un collaborateur, est peu formalisée voire inexistante : manque d'information autour d'un départ, négociation du préavis difficile, pas d'indemnité, passation des dossiers réduite à son strict minimum... Or, l'offboarding contribue à entretenir l'image véhiculée par l'entreprise.

L'offboarding fait aussi partie de la Marque Employeur. Parce qu'il faut toujours garder en tête qu'un ancien collaborateur peut devenir un nouveau candidat, un client, un fournisseur, un ambassadeur. Mais il peut aussi être un détracteur, surtout à l'heure des réseaux sociaux, où de sites tels que « Glassdoor ».

*Dans l'idéal, toutes les étapes permettant d'accompagner un collaborateur qui quitte l'entreprise doivent être formalisées.*

Aujourd'hui, le phénomène du « Boomerang rehire » - employé ou stagiaire qui réintègre l'entreprise après des années - commence à prendre de l'ampleur. Garder le lien avec ses ex-collaborateurs est donc un atout précieux.



### ÉTABLIR UNE FEUILLE DE ROUTE DE L'OFFBOARDING

Comme pour chaque moment du parcours collaborateur, plus un départ est pensé et organisé en amont, mieux il se passe.

- **Rédiger un guide de l'offboarding** permet de faciliter le rôle du manager et de l'entreprise lors des différentes étapes d'un départ : démarches administratives, accompagnement RH lié aux obligations légales de rupture du contrat de travail, entretien individuel avec le manager et/ou responsable RH, passation des dossiers, annonce du départ aux collaborateurs, aux clients, organisation d'un pot de départ, rédaction de lettres de recommandation, récupération du matériel, suppression des accès et clôture de l'administratif.
- Pour que le départ se passe dans de bonnes conditions, il faut prendre soin de l'employé comme s'il faisait encore partie de l'entreprise, en lui accordant tout ce que la loi prévoit en termes d'indemnités, en lui proposant la portabilité de la mutuelle/prévoyance, en acceptant de réduire un peu son préavis s'il le souhaite. Garder un cadre sur le départ jusqu'à son dernier jour de préavis, alors qu'il est attendu ailleurs, ne peut que produire de la démotivation, que le cadre risque de transmettre à tous ses collègues.

## COMMUNIQUER ET ORGANISER LA PASSATION

Un collaborateur sur le départ doit être considéré comme une ressource, des connaissances, une mémoire qui vont partir dans la nature ; or, il faut tenter de conserver ce potentiel.

- Il est impératif d'informer les équipes du départ d'un collaborateur plusieurs semaines avant son dernier jour, pour éviter que l'information ne circule de façon informelle, et ne crée des rumeurs et de l'anxiété chez ceux qui restent.
- Organiser la passation d'un collaborateur à un autre, c'est transférer les dossiers mais aussi les clients, les process, les savoir, les sources et l'archivage de tout son travail.

*L'idéal est que le contrat  
du salarié qui part et de celui qui  
reprend le poste se chevauchent.  
Et cela s'anticipe.*

## FAIRE UN FEEDBACK AU SALARIÉ ET VALORISER SON TRAVAIL

Pour que le salarié se sente reconnu et parte en bons termes avec son employeur, il est important de valoriser son travail, ce qu'il a apporté à l'entreprise.

- Certaines entreprises mettent en place un questionnaire feedback 360° : c'est l'occasion de valoriser ce qu'on s'est mutuellement apporté, de se remercier, d'avoir la perception du salarié de l'entreprise, de son organisation, des points à améliorer. Le manager et/ou responsable RH a tout intérêt à adopter une démarche constructive, tournée vers l'écoute, pour pouvoir récupérer des informations utiles.

## ORGANISER UN POT DE DÉPART

À l'initiative de l'entreprise ou du collaborateur, organiser un pot de départ est une pratique courante, fortement appréciée du collaborateur, de son équipe, voire de toute l'entreprise. Une cagnotte est souvent organisée pour offrir un cadeau de départ à l'employé. C'est une manière symbolique de lui dire au revoir, et de lui signifier que l'on reste en bons termes.



## RESTER EN CONTACT AVEC LE SALARIÉ

On a coutume de dire que « le monde est petit ». C'est encore plus vrai dans le milieu professionnel, où il est fréquent de retrouver les mêmes acteurs sur son parcours. Et les réseaux sociaux ont développé ce phénomène de manière exponentielle.

- Garder le contact avec un ancien collaborateur est aujourd'hui chose aisée, grâce aux réseaux sociaux ou à un réseau d'anciens.

*L'entreprise peut par exemple poursuivre l'envoi d'une newsletter interne aux ex-collaborateurs.*

- Certaines entreprises vont au-delà en organisant un déjeuner annuel avec les anciens, en les faisant intervenir lors de conférences, de formations, en continuant à leur offrir des tarifs préférentiels sur les prestations de l'entreprise, en organisant un « Club des ambassadeurs », réunissant anciens et nouveaux.
- Parce que les ressources humaines d'une structure sont des ressources à part entière, et la richesse d'une entreprise.

#### À propos d'Obea

Obea c'est 70 collaborateurs réunis autour de 6 métiers et animés par la même volonté de placer l'humain au cœur de la performance.

The logo for Obea, featuring the word "obe" in black and "a" in a light blue color, all contained within a white rounded rectangular box.