



Livre Blanc

[Re]Invent #3

Les moments clés en entreprise à l'ère du travail hybride



HEYTEAM

Introduction

Plus que jamais, le monde du travail est en train d'évoluer. Partout, les modèles de développement des entreprises sont remis en question au profit de concepts novateurs, résolument tournés vers la qualité de vie au travail, qui poussent les entreprises à s'intéresser de près aux moments clés du parcours collaborateur dans l'entreprise...

Oui mais voilà : avec la digitalisation des outils, l'avènement du télétravail et plus récemment la crise sanitaire, force est de constater que l'organisation du travail est en train d'évoluer. Désormais, de nombreuses entreprises se tournent vers un tout nouveau mode de travail, alliant présence au bureau et travail à distance. On parle alors de travail hybride; une solution presque miracle pour répondre aux aspirations des salariés tout en maintenant le niveau de performance de l'entreprise !

Dans ce contexte, chacun doit alors retrouver de nouveaux repères. Pour recruter, communiquer, intégrer, motiver, former ou tout simplement pour travailler en équipe : il s'agit alors de s'adapter à toutes les configurations, pour bien accompagner les moments clés des salariés... où qu'ils se trouvent !

Alors que l'on assiste peut-être à la naissance d'une nouvelle norme organisationnelle, on s'est demandé quel était l'impact du travail hybride sur ces moments clés et comment les appréhender de la meilleure manière. À l'occasion de l'événement [Re]Invent #3 dédié aux moments clés, nous avons invité des professeurs, cadres, DRH et dirigeants à nous livrer, en toute transparence, leur retour d'expérience à ce sujet. Découvrez leur analyse et leurs conseils avisés dans ce livre blanc !

Sommaire

I. La gestion des moments collaborateurs

4. Transformer l'expérience du recrutement

5. L'offboarding : un moment clé incontournable

II. Les nouveaux défis des Ressources Humaines

6. Comment adopter un esprit commercial RH ?

8. Digitaliser l'onboarding : le cas SNCF Réseau

9. L'apport du digital dans les Ressources Humaines

III. Travail hybride : nouvelle norme managériale ?

9. Le reboarding des managers et ses enjeux

11. La gestion du travail en mode hybride

12. Réinventer le travail : le témoignage Jellysmack

13. Conclusion

La gestion des moments collaborateurs

1 Transformer l'expérience du recrutement

AVEC

Doriane de Benedittis

Chargée de recrutement et intégration
chez La Vie Claire

David Lecourt

Customer Succes Manager
chez DigitalRecruiters

Si on parle souvent de l'expérience collaborateur tout au long du parcours des collaborateurs dans l'entreprise, c'est un processus qui commence en réalité bien avant l'onboarding du salarié...

C'est notamment le constat dressé par La Vie Claire, entreprise de distribution de produits bio, qui ne disposait pas d'un véritable parcours de recrutement, alors même que celui-ci répond à des enjeux bien précis...

Entreprise à succès, engagée et responsable, l'enseigne compte près de 400 magasins dans le monde. Les RH doivent ainsi traiter de très gros volumes de candidatures tout en identifiant les convictions et les soft skills des candidats.

Alors, en collaboration avec DigitalRecruiters, l'entreprise a imaginé un parcours de recrutement personnalisé dans les moindres détails, avec un site carrière flambant neuf et un logiciel de traitement des candidatures (ATS).

Avant la refonte	Après la refonte
Pas de support dédié au recrutement	Site carrière relié au site institutionnel
Pas de critères de tri des annonces	Tri par métier + carte interactive
Pas d'information sur l'entreprise	Contenus RH et collaborateurs
Pas de confirmation de candidature	Confirmations et suivi par email
Pas de système de feedback	Système de notation intégré
Pas de candidature spontanée	Espace candidatures spontanées
Pas de conformité RGPD	Parcours conforme au RGPD

Grâce à ce parcours de recrutement optimisé au maximum, c'est toute l'expérience collaborateur qui est améliorée : les informations sont claires, le parcours candidat est fluide et l'expérience de recrutement est parfaitement cohérente avec l'expérience collaborateur de l'entreprise. Pour les RH aussi, c'est un vrai gain de temps : les candidatures sont plus qualifiées, la communication est facilitée et le suivi des candidats est bien meilleur !

« **Le parcours candidat est une excellente occasion de mettre les salariés à l'honneur. C'est un vrai vecteur d'engagement collaborateur !** »

Doriane de Benedittis

2 L'offboarding : un moment clé incontournable

AVEC

Séverine Loureiro

Fondatrice de Points de Contact
et experte de l'Expérience Collaborateur

Alors que pendant longtemps il était inimaginable d'investir dans le départ des salariés, aujourd'hui tout le monde connaît l'importance de l'offboarding. Employeurs, RH et managers savent désormais que les départs à répétition peuvent coûter cher à l'entreprise et affecter lourdement le moral des équipes. On parle alors de "dette RH" !

L'impact de l'offboarding sur l'Expérience Collaborateur

1 L'offboarding impacte le ressenti des collaborateurs

L'offboarding est un moment clé particulièrement important parce qu'il est chargé en émotion. S'ils se passent mal, il peut devenir un vrai irritant pour les salariés alors que s'il est bien travaillé, tout le monde en ressort gagnant. Dans les deux cas, les salariés s'en souviennent !

2

L'offboarding transforme les salariés en ambassadeurs

Si on parle souvent de transformer les clients en ambassadeurs, on oublie souvent que les ex-salariés en sont déjà ! C'est un vrai enjeu pour l'entreprise; les salariés sortants étant souvent écoutés par les candidats et pouvant largement dégrader la marque employeur de l'entreprise.

3

L'offboarding touche l'ensemble des collaborateurs

Crucial pour les salariés sortants, l'offboarding l'est aussi pour ceux qui restent. Il s'agit alors de rester cohérent et de savoir prendre du recul sur ces situations de départ pour ne pas impacter le moral des équipes. Conserver de bonnes relations avec les salariés sortants, c'est aussi préserver l'écosystème de l'entreprise !

« Un départ, ce n'est ni un divorce, ni un deuil, ni une trahison !
Il faut savoir prendre du recul à ce sujet. »

Séverine Loureiro

Les nouveaux défis des Ressources Humaines

1

Comment adopter un esprit commercial RH ?

AVEC

Corentine Berne

Co-fondatrice
de DreamCatcher Sales

Audrey Toussaint

Head of People
chez LemonWay

Elsa Ennaji

Talent Acquisition Specialist
chez iBanFirst

6

Avec la crise sanitaire et la digitalisation qui poursuit son cours, les RH retrouvent une place centrale dans l'entreprise. Elles mènent la transformation de l'entreprise, en plus de relever de nombreux défis stratégiques et opérationnels ! Pour conserver ce rôle de moteur, elles adoptent progressivement une logique commerciale, plus rentable et plus efficace. Voici 3 conseils pour bien faire :

Adapter le processus de recrutement aux candidats

Commercial, ingénieur, RH ou encore gestionnaire : les candidats n'ont pas les mêmes profils ni les mêmes besoins ! Alors, nos experts recommandent d'agir en tant que coach pour garantir l'efficacité des échanges : briefer les candidats sur les éléments de langage, les inviter à passer une journée dans le service, organiser un échange avec le futur manager...

Mettre l'automatisation au service de l'humain

Il ne s'agit pas de déshumaniser complètement le processus de recrutement, mais bien de s'appuyer sur le digital pour renforcer l'expérience des candidats : feedback automatisés, sms personnalisés, mise en place de KPI... Tout est bon pour gagner en efficacité sans négliger la relation avec les candidats !

Poursuivre l'accompagnement lors de l'intégration

La 1^{ère} impression du candidat peut être lourde de conséquences. L'entreprise doit donc être à la hauteur dès son 1^{er} jour : petit-déjeuner d'accueil, rencontres avec les équipes, welcome kit... sans oublier de suivre le candidat dans la durée !

« La mission des RH, c'est de rendre la boîte la plus sexy possible aux yeux du candidat et de devenir le meilleur souvenir de sa carrière ! »

Corentine Berne

2 Digitaliser l'onboarding : le cas SNCF Réseau

AVEC

Pierre Lignon

Correspondant politique cadre et animation des conseillers carrière

L'intégration des collaborateurs est devenue particulièrement importante aux yeux des DRH, et à raison : pour l'entreprise comme pour les nouvelles recrues, c'est un processus qui peut faire des merveilles ! C'est aussi le constat dressé par SNCF Réseau, une entité du groupe français aux besoins bien particuliers...

Avec près de 1200 nouvelles recrues prévues en 2021, les enjeux du recrutement sont nombreux pour la SNCF. Il s'agit notamment de répondre aux besoins d'un large spectre métier et de rendre l'écosystème de l'entreprise plus accessible. Alors, la SNCF a créé un programme d'intégration en 3 niveaux grâce à HeyTeam :

- 1 | Un tronc commun à tous les collaborateurs, pour les accueillir et introduire l'entreprise, qui inclut notamment un mot du DG en vidéo,
- 2 | Un second temps dédié aux particularités métiers,
- 3 | Une dernière étape qui consiste à recueillir le feedback des collaborateurs, notamment grâce au Net Promoteur Score (NPS).

Aussi, la SNCF s'appuie sur la plateforme pour digitaliser ses processus RH. En outre, HeyTeam a permis à l'entreprise de digitaliser le suivi de l'onboarding, de la période d'essai, les relances ou encore la gestion des équipements individuels des salariés. Si le projet est déjà une réussite, SNCF Réseau prévoit d'aller encore plus loin dans la personnalisation de l'outil, notamment avec la gestion des moments clés des collaborateurs, l'entreprise étant confrontée à de vraies problématiques de mobilité interne et de départ.

« Les collaborateurs sont mes clients finaux. Je veux savoir ce qu'ils pensent et s'ils nous recommandent ! »

Pierre Lignon

3 L'apport du digital dans les RH

Pour le secteur des ressources humaines, l'utilisation de la technologie semble parfois entrer en contradiction avec l'essence même du métier. Elle est aussi source d'inquiétude et de réflexions profondes sur le développement du marché.

Loin d'être une menace, le digital et l'intelligence artificielle représentent surtout un vrai gain de temps, en permettant notamment de traiter beaucoup de données facilement, rapidement et avec précision ! Chez Randstad par exemple, le parcours de mise en relation avec les entreprises laisse toute sa place à l'humain : le digital vient en appui sur les tâches fastidieuses et chronophages, comme le processus de candidature ou la gestion des pièces administratives, et l'humain intervient à des moments où il est irremplaçable, comme dans le choix des intérimaires, la prise de feedbacks ou encore la fidélisation des talents.



En outre, Randstad a développé un chatbot conversationnel, baptisé Randy, pour aider les intérimaires à candidater.

Finalement, le parcours de l'entreprise forme un écosystème équilibré où le digital trouve facilement sa place. Un outil à l'apport indiscutable dans le contexte actuel, qui permet de mieux comprendre l'organisation des entreprises tout en donnant de la reconnaissance aux talents !

« On ne peut pas être performant sur le digital sans l'apport de l'humain et de l'émotion dans la réassurance des talents ! »

Alexia Nahmani

Travail hybride : nouvelle norme managériale ?

1 Le reboarding des managers et ses enjeux

À l'heure du reboarding, ce nouveau changement de rythme et d'habitudes est vécu avec la même intensité que la mise en place soudaine du télétravail en 2020. Pour les managers, le reboarding revêt en plus une importance toute particulière : comme l'ensemble des collaborateurs, ils doivent revenir travailler sur site mais ont aussi la responsabilité de devoir accompagner les équipes dans cette étape clé de leur parcours !

Dans ce contexte, c'est le rôle même des managers qui doit évoluer. Pour faciliter le travail des équipes et aider les collaborateurs à retrouver leurs repères, ils doivent s'actualiser sur les projets de chacun et ainsi adopter une toute nouvelle posture. Meneurs, animateurs et coordinateurs, ils vont devoir se dégager des tâches opérationnelles pour créer de l'échange et retrouver ce rôle de leader !

Pour les accompagner dans cette mission, ils doivent être portés et soutenus par l'entreprise, notamment grâce à la formation et la communication. Chez Renault par exemple, un site dédié au travail hybride a été créé, avec toutes les informations nécessaires pour adopter efficacement ce nouveau mode de travail, en plus de formations digitales spécifiques.

Aussi, nos invités attirent l'attention sur l'importance du management de proximité et recommandent de recourir à une approche itérative si besoin, seul levier pour faire adopter les transformations en entreprise.

**« Le travail hybride n'est pas une question de génération.
C'est une question de volonté et d'état d'esprit ! »**

Baptiste Bénézet

2 La gestion du travail en mode hybride

AVEC

Jean-Claude Le Grand

Directeur Général des Relations Humaines chez L'Oréal

Gérald Karsenti

Président de SAP France et professeur affilié à HEC Paris et à l'ESCP

Après de longs mois de travail à distance, à l'heure est au reboarding des salariés, force est de constater que la crise a poussé les entreprises à adopter de nouveaux réflexes organisationnels au point qu'aujourd'hui, les salariés en redemandent !

Pour autant, nos deux invités alertent sur les risques et les dérives de ce nouveau modèle d'organisation. En outre, on sait qu'il peut être source d'inégalités, abîmer la santé mentale des salariés, et, à plus grande échelle, impacter toute la stratégie de développement de l'entreprise, si le choix est fait, par exemple, de vendre tout ou partie de ses bureaux. Alors, pour faciliter le déploiement du travail hybride, Jean-Claude Le Grand rappelle l'importance de l'humain dans le travail :

“Les gens veulent de l'humain ! Ils souhaitent se rendre au travail pour une autre expérience que le travail à la maison, sinon ce n'est pas la peine !”, s'exclamait-il, rappelant au passage que c'est grâce à cette vision que L'Oréal est devenue la 30^{ème} entreprise du monde.

Aussi, nos invités s'accordent sur la nécessité de montée en compétences à ce sujet : une véritable clé de différenciation, notamment pour les nouvelles générations, mais aussi une nécessité sur ces sujets encore instables !

« Finalement, on peut se demander si le travail hybride est une nouvelle façon de travailler ou une nouvelle façon de vivre ! »

Jean-Claude Le Grand

3 Réinventer le travail : le témoignage Jellysmack

Au cours de l'année passée, de nombreuses entreprises ont dû se réinventer dans l'urgence. C'est notamment le cas de Jellysmack, une entreprise à la croissance exponentielle, chez qui la culture d'entreprise a longtemps été aux antipodes de la culture start-up telle qu'on l'imagine tous. Alors avec la crise, l'entreprise a effectué un vrai virage à 180°, d'abord sur l'onboarding puis sur le training.

Pour le travail en tant que tel, il faut ensuite souligner que l'entreprise ne fait pas les choses à moitié ! Pour permettre à tous les collaborateurs de travailler d'où bon leurs semble, l'entreprise a opéré des changements profonds, en repensant notamment :

- La prise en charge des frais de déplacement, pour permettre à chacun de se rendre dans un bureau sans frais, quand il le souhaite et sans justification;
- Les espaces de travail, pour plus de cohésion et d'échange entre les équipes;
- Le changement de mode de travail, en proposant un starter-kit d'un montant de 250€ pour que les salariés puissent s'équiper en conséquence.

Bien que le remote reste un modèle qui fait peur, c'est une vraie réussite pour l'entreprise et notamment grâce au travail effectué auprès des managers. Pour les aider dans leur tâches, Jellysmack mise à nouveau sur le training et le partage de contenus. Process, politiques, outils : toutes les informations sont centralisées et partagées pour permettre à chacun de bien comprendre ses objectifs !

Aussi, des FAQ Live sont organisées régulièrement, pour inciter les salariés à poser toutes leurs questions, sans ordre du jour ni restriction !

« Ce qui compte, c'est de tout mettre en oeuvre pour sublimer l'expérience de travail à distance des collaborateurs ! »

Ornella Amsellem

Conclusion

Si, en permettant à l'entreprise de renouer progressivement avec ses habitudes, le travail hybride semble s'imposer comme la solution de secours idéale, il y a fort à parier que le travail hybride sera bientôt une nouvelle norme au travail.

Si les collaborateurs, RH et managers y trouvent leur compte tant au niveau professionnel que personnel, il n'en reste pas moins que le travail hybride transforme profondément l'écosystème de l'entreprise : en ouvrant toutes les possibilités de travail, il instaure une certaine forme de distance entre les salariés, rendant ainsi plus difficile la gestion des moments clés du parcours collaborateur...

Dans ce contexte, c'est toute l'entreprise qui doit se réinventer pour trouver ses marques dans ce nouvel écosystème : acteurs de premier plan dans le reboarding des équipes, il s'agit alors pour les RH et managers de retrouver un rôle central dans l'accompagnement des collaborateurs, en s'appuyant notamment sur les outils digitaux, la formation et la culture d'entreprise.

C'est avec cette nouvelle posture et grâce à ces leviers puissants que l'entreprise pourra faire des bons moments un véritable levier d'engagement et de croissance, du recrutement à l'offboarding... et même en mode hybride !