

Une version courte de cet article a premièrement paru dans l'édition d'août 2019 de Personalmagazin, l'une des principales publications allemandes pour les RH.

Construire une marque employeur emblématique avec L'Oréal

Le géant de la beauté partage les meilleurs conseils et outils RH qu'il utilise pour attirer les talents



Soixante-quinze pour cent des demandeurs d'emploi prennent en compte la marque employeur avant de postuler. Non seulement les candidats se soucient de ce que les entreprises représentent, mais sept sur dix diplômés universitaires déclarent construire une part de leur identité en fonction de leur travail. Bâtir une marque employeur singulière et forte n'est pas une tendance passagère. Il ne s'agit pas non plus d'un accessoire. C'est un des éléments essentiels d'une stratégie RH proactive, qui prend sa base dans les techniques de marketing.

Avature est allé à la rencontre d'Ana Duque, Responsable du contenu numérique et de la mobilisation chez L'Oréal, et de Cédric Paille, Chef des projets numériques, afin de discuter comment se démarquer avec sa propre image de marque employeur positive.

1. Créez une marque employeur pour les talents qui adhèrent à votre culture d'entreprise

« Nous faisons partie d'une équipe [direction marketing] qui dirige l'acquisition de talents chez L'Oréal en utilisant des initiatives marketing. », explique C. Paille. Selon le géant de la beauté, l'authenticité, la cohérence et la créativité sont les éléments clés dans la création d'une marque employeur crédible et inspirante. Cela demande d'identifier les points forts existants et de les communiquer de manière engageante aux talents concernés.



Ancrez votre marque employeur dans la vision et les objectifs de votre entreprise

« Lorsque nous avons commencé à nous intéresser à la stratégie de la marque employeur, nous n'avons pas commencé en écrivant au tableau des idées de ce que nous voulions que soit la marque employeur L'Oréal. », explique C. Paille. « Nous avons passé en revue ce que nous avons déjà réalisé, notre histoire, nos valeurs. Regardez l'essentiel et partagez ce message. Si vous recherchez les dernières tendances, vous ne serez pas cohérent et authentique. »

94 % de votre clientèle est susceptible à être fidèle si votre marque est transparente et c'est pareil pour les employés. « Même si c'est très créatif, vous ne pouvez pas fonder votre marque employeur sur des mensonges. », déclare Ana Duque. Les efforts de la gestion de la relation candidats doivent refléter, non seulement la culture de travail, mais aussi les valeurs, les produits et les pratiques de l'entreprise.

Les employés en tant qu'ambassadeurs

« Nous avons compris l'importance de responsabiliser nos employés et de leur dire qu'ils peuvent parler de L'Oréal sur les réseaux sociaux. », a expliqué A. Duque. « Nous essayons essentiellement de les sensibiliser pour qu'ils deviennent des créateurs responsables sur les réseaux sociaux, sans leur indiquer pour autant ce qu'ils doivent dire. Cette tâche leur incombe. »

L'analytique aide l'équipe à mesurer et à exploiter les opportunités qui se présentent en temps réel. « Une écoute stratégique nous permet d'identifier et de suivre ce contenu. Il s'agit d'identifier les moments clés de l'année où les employés sont prêts à parler de L'Oréal et à mener des conversations sur les réseaux sociaux. C'est un point que nous travaillons, que nous améliorons, et c'est quelque chose de très intéressant pour nous. », ajoute-t-elle.

«Nous avons compris l'importance de responsabiliser nos employés et de leur dire qu'ils peuvent parler de L'Oréal sur les réseaux sociaux. Nous essayons essentiellement de les sensibiliser pour qu'ils deviennent des créateurs responsables sur les réseaux sociaux, sans leur indiquer pour autant ce qu'ils doivent dire. Cette tâche leur incombe.»

Ana Duque

Responsable du contenu numérique et de la mobilisation, L'Oréal

Communiquer les points positifs, apprendre des points négatifs

Qu'en est-il des commentaires négatifs des employés ? « Vous ne pourrez jamais vous en prémunir. », affirme C. Paille. « Vous ne pouvez pas essayer de contrôler [vos employés], ils en parleront de toute façon. Vous devriez essayer d'encourager les employés à le faire de la bonne manière. »

A. Duque recommande de faire une analyse [points forts, faiblesses, opportunités et menaces]. « Les points forts deviennent le message de votre marque employeur. Une fois que vous savez qui vous êtes et ce qui vous manque, vous pouvez également vous améliorer en tant qu'employeur. C'est très important. » Personne n'est parfait et les candidats ne s'attendent pas à ce que les employeurs le soient. Ce n'est pas grave d'avoir des défauts ou de ne pas être vraiment là où vous voulez être, mais il vaut mieux s'attaquer de front à ces problèmes que d'accabler les

employés ou de les duper au sujet de la culture et de la vie d'entreprise.

2. Créez une EE (Expérience employé) significative de bout en bout pour optimiser votre stratégie en matière de marque employeur

Soixante-dix-huit pour cent des candidats déclarent que l'expérience globale qu'ils obtiennent est un indicateur de la valeur accordée par l'entreprise à ses employés. Il ne s'agit plus uniquement d'expérience client (EC), car l'expérience employé (EE) ne cesse de prendre de l'ampleur. Les entreprises sont tenues responsables de leurs actions à tous les niveaux, avec des employés n'hésitant plus à changer de travail. Bien que cela puisse sembler pendre une ampleur considérable, la technologie RH crée des opportunités innovantes aux niveaux macro et micro.

Adoptez une technologie pour personnaliser l'expérience du candidat à grande échelle

La technologie permet aux grandes entreprises de créer une expérience positive et individuelle, pour tous les candidats. Plus de 950 000 candidats postulent chez L'Oréal chaque année, dans plus de 60 pays. Sans la technologie, il serait difficile de créer une expérience significative pour tous.

Avature aide L'Oréal à créer une expérience transparente sur tous les canaux et tout au long du processus EE avec la personnalisation et l'automatisation. A. Duque a déclaré : « La cohérence ne consiste pas seulement à avoir un message fort, mais également une présence consolidée. Il s'agit de veiller à ce que les éléments que les candidats voient sur votre site Web et sur vos réseaux sociaux, soient bien présents une fois qu'ils se retrouvent dans votre entreprise. Qu'ils retrouvent bien

le message qu'on leur a communiqué à chaque étape du parcours candidat. »

« Le meilleur en ce qui concerne Avature est la flexibilité de l'outil. Nous avons la possibilité de créer des formulaires et de les joindre à différents enregistrements, de personnaliser les candidatures pour différents emplois. », explique C. Paille. En outre, les workflows dynamiques, conformes au RGPD, qui automatisent l'étape du consentement tout en envoyant des e-mails personnalisés, dont le type de travail qui les intéresse et les points de contact, constituent un avantage. », ajoute-t-il. « Nous pouvons aborder des sujets sensibles sans pour autant créer de distance. » Les capacités de recrutement, de marketing et de segmentation permettent également au leader du marché à répondre aux nuances exigées par les marchés locaux, tout en optimisant la personnalisation.

« L'Oréal étant une entreprise très organique, nous construisons, actuellement, un grand projet avec Avature afin d'apporter des micro-optimisations aux recruteurs... Dans le but d'évaluer rapidement et efficacement les candidats à l'aide de l'IA, d'automatiser des processus tels que la planification d'entretiens, pour donner aux recruteurs plus de temps pour qu'ils puissent s'occuper de tâches à valeur ajoutée », ajoute C. Paille. « Cela donne plus de temps aux recruteurs pour faire du face à face avec les candidats, pour personnaliser leurs feedbacks. C'est donc un outil dans lequel nous croyons vraiment. Il nous aide à atteindre des candidats que nous n'aurions pas identifiés auparavant, à les trouver d'une meilleure façon et plus rapidement. Cela nous aide à être transparents et à montrer que nous ne sommes pas aussi axés sur les processus que certaines autres entreprises du monde de la technologie ou de la comptabilité. »

Pensez aussi aux non-embauchés

Avec autant de candidats intéressés, la réalité est que la majorité d'entre eux est rejetée. Dans l'ensemble, plus de 98% des candidats qui postulent chez L'Oréal sont refusés. Cela met en danger non seulement leur marque employeur, mais aussi leur marque consommateur. « Si nous nous concentrons uniquement sur les embauches,

nous créerions une mauvaise expérience pour presque tout le monde. Nous avons donc différentes formules pour rejeter les candidats », explique C. Paille. « Nous essayons de tirer parti de certaines des capacités du CRM de notre outil ATS. Le fait qu'un candidat ne soit pas le bon aujourd'hui ne signifie pas qu'il ne sera pas parfait pour un poste, demain ».

Soucieuse d'aller toujours un peu plus loin, l'entreprise s'est associée à sa marque, Kiehl's, pour envoyer des vouchers aux candidats rejetés, en Australie. Son objectif était de transmettre le message suivant : « Nous vous sommes reconnaissants d'avoir pris le temps de venir nous rencontrer. Nous vous remercions. » Voici un petit témoignage de notre gratitude », déclare C. Paille. Ce type d'initiative aide non seulement l'entreprise de beauté à protéger ses marques employeur et consommateur, mais aussi à améliorer son image et sa désirabilité.

« Si nous nous concentrons uniquement sur les embauches, nous créerions une mauvaise expérience pour presque tout le monde. Nous avons donc différentes formules pour rejeter les candidats. Nous essayons de tirer parti de certaines des capacités du CRM de notre outil ATS. Le fait qu'un candidat ne soit pas le bon aujourd'hui ne signifie pas qu'il ne sera pas parfait pour un poste, demain ».

Cédric Paille

Chef des projets numériques, L'Oréal

3. Implémentez un logiciel Proactive CRM qui vous permet de vous adapter pour rester en tête

Les recruteurs subissent de plus en plus de pression pour devenir des spécialistes du marketing afin d'attirer et de mobiliser les meilleurs talents. Cependant, près de la moitié (49 %) des employeurs estime qu'ils ne disposent pas des outils nécessaires pour améliorer efficacement leur image de marque employeur. Afin de suivre le rythme effréné d'aujourd'hui, les entreprises nécessitent une plate-forme agile qui reste à jour et qui puisse s'adapter aux nouvelles tendances et à la marque employeur de l'entreprise en constante évolution.

Un CRM qui vous permet d'atteindre vos objectifs

L'Oréal s'appuie principalement sur l'IA, l'automatisation et sur l'analytique pour faire progresser sa marque employeur.

« Nous travaillons actuellement sur une stratégie de CRM plus large avec notre outil. Nous utilisons des informations telles que la situation géographique [des candidats] et ce qui les intéresse, pour créer une communication personnalisée plutôt qu'un e-mail générique. Nous travaillons actuellement afin que la portée soit mondiale. Nous voulons nous assurer que notre marque employeur soit associée à cette stratégie, et à grande échelle, pour la faire progresser en utilisant le CRM. », a déclaré C. Paille.

« C'est une période intéressante pour L'Oréal. », indique A. Duque. « Nous sommes en train de devenir une entreprise de technologie de la beauté et souhaitons attirer un nouvel ensemble de profils et de compétences. Il y a des défis positifs et des opportunités. »

« Nous travaillons actuellement sur une stratégie de CRM plus large avec notre outil. Nous utilisons des informations telles que la situation géographique [des candidats] et ce qui les intéresse, pour créer une communication personnalisée plutôt qu'un e-mail générique. Nous travaillons actuellement afin que la portée soit mondiale. Nous voulons nous assurer que notre marque employeur soit associée à cette stratégie, et à grande échelle, pour la faire progresser en utilisant le CRM. »

Cédric Paille

Chef des projets numériques, L'Oréal

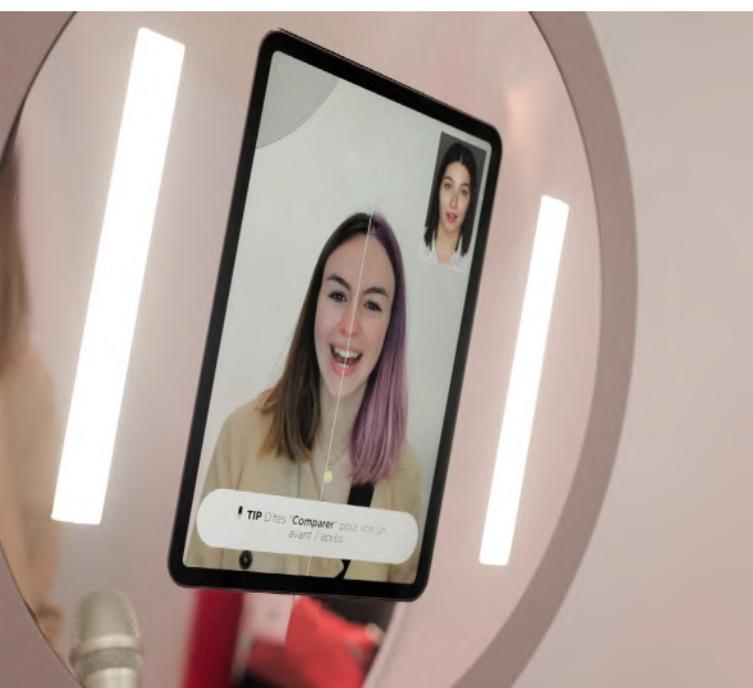


Exploitez l'analytique pour optimiser votre marque employeur

L'Oréal travaille avec Avature, Google Analytics et d'autres tierces parties pour mesurer les opportunités et les succès.

« Notre ambition est de tirer parti des données Avature à l'avenir, afin de mieux cerner les candidats et mieux comprendre notre façon de recruter. Ça nous simplifier les choses. C'est très impressionnant de voir comment notre communauté s'est développée, de voir nos recruteurs intéressés par les données et de vouloir savoir comment ils peuvent aller encore plus loin avec elles. Les choses changent très vite. Je pense que cela va représenter une grande partie du projet que nous armons avec Avature, et nous sommes très enthousiastes à ce sujet. », déclare C. Paille.

Les données et l'analytique sont essentiels pour comprendre et optimiser les performances, et pour montrer des résultats concrets. Néanmoins, elles peuvent ressembler à une masse énorme d'informations, ce qui entraîne une adoption médiocre ou incohérente. Les tableaux de bord Avature aident les utilisateurs à visualiser ces informations et sont faciles à utiliser, à la fois par chaque recruteur, et aussi au niveau opérationnel.



Conclusion : Redéfinir la mobilisation pour bâtir votre marque employeur

De construire votre marque employeur est un élément essentiel d'une stratégie de CRM proactive et un moyen d'attirer les personnalités désirées vers vos viviers de talents. Une fois identifiée et conçue, cela doit constituer la base de chaque aspect de l'expérience du candidat, que ça soit la présentation du site carrières, le contenu d'un e-mail ou d'un SMS, ou une rencontre face à face, lors d'un événement et pendant le processus de recrutement.

EE n'est pas une expérience cloisonnée, elle s'intègre dans l'écosystème de votre entreprise. Cela peut non seulement améliorer la perception et l'image d'une entreprise, mais aussi produire des résultats concrets. Les délais d'embauche sont jusqu'à deux fois plus rapides. Il y a également, par ce biais, une tendance à attirer des candidats de calibre supérieur et à réduire la rotation du personnel de près d'un tiers (28 %). Selon l'Harvard Business Review, une réputation négative coûte aux entreprises, au moins 10 % de plus par embauche .

Pour L'Oréal, leur stratégie proactive a contribué à en faire un des employeurs les plus attrayants en Europe pour les candidats. « La mobilisation ultime que nous souhaitons obtenir est que les candidats puissent postuler chez L'Oréal, mais ce n'est pas uniquement cela. » affirme A. Duque. « Nous souhaitons que les candidats aillent encore plus loin avec chaque échange qu'ils ont avec l'entreprise. »



Rédigé par

Dr Jan Seevogel

Vice-président , Région DACH