

ENJEUX RH

AVRIL 2024

5 interviews
d'experts RH

Rencontres avec :

METRO FRANCE

TOUTON SA

SAINT GOBAIN DISTRIBUTION

BNP PARIBAS

MAN TRUCK & BUS FRANCE

STRATÉGIES DE
RECRUTEMENT
2024

MY [RH] LINE

Sommaire

Rencontre avec Olivier Rio	3
Rencontre avec Fabien Lameyre	9
Rencontre avec Hélène Nicolet	15
Rencontre avec Laetitia Sylvestre	20
Rencontre avec Pierre-Henri Havrin	25



Dans ce numéro d'Enjeux RH, nous explorons de nouvelles stratégies dynamiques mises en œuvre par des Directeurs des Ressources Humaines dans différents secteurs d'activité. À travers cinq interviews captivantes, nous plongeons au cœur des initiatives novatrices et des défis passionnants qui animent le monde des ressources humaines aujourd'hui.

Nous débutons avec **Oliver Rio** de MAN Truck & Bus, suivi de **Fabien Lameyre** de Touton S.A., explorant comment ces entreprises s'adaptent aux défis du marché.

Nous explorons ensuite le domaine du recrutement et de l'attractivité avec **Hélène Nicolet** de METRO France, puis **Laetitia Sylvestre** de Saint-Gobain Distribution Bâtiment France, qui partagent leurs approches pour attirer et retenir les talents.

Enfin, **Pierre-Henri Havrin** de BNP Paribas en France nous offre un aperçu des pratiques de recrutement innovantes dans le secteur financier.

Ces interviews offrent un aperçu des défis complexes et des solutions inspirantes qui façonnent le paysage RH aujourd'hui. Nous espérons que ce numéro d'Enjeux RH vous apportera des idées précieuses et des perspectives nouvelles pour relever les défis de demain dans votre propre parcours professionnel.

Bonne lecture !

Et merci à nos partenaires sans qui ce magazine n'existerait pas.

CHRISTOPHE PATTE

Fondateur du média RH, myRHline.com

Nos partenaires sur ce magazine :



Une politique d'alternance forte et de formation.

MAN Truck & Bus, une entreprise du Groupe TRATON (Volkswagen), est fournisseur de véhicules industriels et de solutions de transport intelligentes et durables.

MAN Truck & Bus en France compte plus de 900 collaborateurs.

myRHline a rencontré Olivier Rio, DRH de l'organisation, afin qu'il nous explique les stratégies mises en place au sein de MAN Truck & Bus France pour recruter en 2024.



OLIVIER RIO

DRH MAN truck & bus france

Quels sont les enjeux du recrutement 2024 pour MAN Truck & Bus France ?

L'activité de véhicules industriels est un marché en France partagé principalement par 8 constructeurs.

Toutes ces organisations incluant la nôtre ont besoin de mécaniciens pour assurer la maintenance des véhicules industriels vendus.

Or, nous sommes dans un contexte de pénurie de candidats extrêmement forte pour ces métiers-là.

J'ai rejoint l'entreprise il y a 12 ans et pourtant je n'avais jamais vu une tension aussi élevée que ces dernières années.

Deux explications majeures : un manque flagrant d'attractivité des métiers de la mécanique poids lourd chez les jeunes qui ne connaissent pas bien cette filière professionnelle et ainsi que la pénibilité du travail.

D'une certaine manière, les deux sont étroitement liées puisqu'en définitive, ce n'est pas un choix d'orientation privilégié par les parents qui tendent à orienter leurs jeunes vers des filières générales plutôt que techniques ou technologiques.

C'est une réalité qui crée une vraie difficulté — pour notre entreprise, mais aussi pour toutes celles qui ont besoin de profils en mécanique de véhicules industriels — avec, pour conséquence, un marché du recrutement où il y a beaucoup plus d'offres que de candidats.



Aujourd'hui, cela fait 10 ans que nous avons créé l'école technique MAN — en partenariat avec l'AFTRAL — spécialisée, entre autres, dans la formation à la maintenance de véhicules industriels.

L'objectif est **d'attirer les jeunes** dans nos filières professionnelles et de les former en proposant des diplômes allant du C.A.P au B.T.S. Ceux qui intègrent l'école évoluent ainsi au sein de nos ateliers par la voie de l'alternance dans laquelle nous sommes très engagés. Notre taux d'alternance est de 18 %, bien au-dessus de l'obligation légale, dont les deux tiers sont dans la filière mécanique.



“ Nous ouvrons habituellement une centaine de postes à l'année ”

Si l'on tient compte de la croissance et du turnover au sein de notre réseau — sites en propres et réseau d'entreprises privées qui distribuent et réparent les véhicules MAN —, nous ouvrons habituellement une centaine de postes à l'année en France, un tiers d'entre eux restent non pourvus.

L'enjeu prioritaire pour notre organisation est ainsi axé sur **le recrutement de mécaniciens de camions, de bus & cars et de véhicules utilitaires**. C'était déjà une priorité les années précédentes, ça l'est pour 2024 et ça le sera encore pour les années à venir. Car notre objectif est de passer au sein de notre réseau intégré et privé de 900 mécaniciens à 1500 d'ici 2030. Ce qui représente en moyenne 100 recrutements par an afin de soutenir notre objectif de croissance.

Quelles stratégies avez-vous mises en place pour contourner ces difficultés de recrutement ?

Le premier levier sur lequel nous nous appuyons est notre politique d'alternance.

En parallèle, nous recrutons aussi des apprentis mécaniciens inscrits dans d'autres écoles afin d'élargir nos capacités à former les jeunes et surtout à les embaucher à l'issue de leur cursus.

En pratique, **l'alternance constitue un axe important de notre stratégie de recrutement**. C'est le canal le plus efficient pour notre organisation.

Autre volet qui fonctionne très bien chez MAN Truck & Bus France : la cooptation. À ce jour, elle est à l'origine de deux tiers de nos recrutements. La spécificité d'une activité telle que la nôtre fait que nos collaborateurs évoluent dans un « petit monde », en cooptant ils deviennent ambassadeurs de la marque MAN, car ils sont engagés et fiers de travailler pour l'entreprise.

Les mécaniciens sont très souvent en contact les uns avec les autres. Ils ont un réseau, construit au fil de leurs études ou de leur expérience professionnelle, et donc ils promeuvent la marque auprès de leur réseau.

L'entreprise mise sur ce réseau et **récompense la cooptation**. Ainsi, le collaborateur qui transmet un CV à son manager ou au service RH reçoit une prime de 1 000 euros brut à l'issue de la période d'essai de la personne recrutée.

Par ailleurs, un autre projet est en cours d'élaboration : le recrutement à l'international. Par l'intermédiaire de la maison mère, MAN Truck & Bus France est entré en



relation avec un prestataire de recrutement de mécaniciens poids lourd venant des pays étrangers où, contrairement à l'Europe, le contexte est moins tendu.

Outre l'accompagnement dans la mise en œuvre du recrutement, la mission de ce partenaire sera d'accompagner ces futurs collaborateurs dans leur démarche pour une installation en France réussie (démarches administratives, déménagement/installation, etc.). C'est en tout cas la vision que nous avons de ce projet qui, pour l'heure, est encore à ses débuts.

Bien entendu, nous avons également une démarche classique en faisant appel aux cabinets de recrutement et à leur réseau. Même s'ils rencontrent sensiblement les mêmes problématiques que nous du fait du contexte général.

“MAN Truck & Bus France a lancé une nouvelle initiative pour dynamiser son approche du sourcing : le recours au RPO”

En complément, MAN Truck & Bus France a lancé une nouvelle initiative pour dynamiser son approche du sourcing : le recours au RPO (recruitment process outsourcing). Depuis 6 mois, un prestataire externe met à notre disposition un chasseur de talents à temps plein qui doit notamment sourcer les profils sur les jobboards et les réseaux sociaux. Ceci afin de nous apporter plus de « leads ».





En toute transparence, nous n'avons pas encore suffisamment de recul sur cette expérimentation RPO, car cela nécessite du temps pour bien comprendre notre activité et les métiers de la mécanique. Cependant nous sommes optimistes et continuerons au moins pour 2024.

Quel est l'outil utilisé chez MAN Truck & Bus France pour piloter la diffusion et le traitement des candidatures ?

Depuis fin 2022, nous avons basculé sur l'outil d'acquisition de talents de Softgarden. L'objectif était de développer en premier lieu un site Carrière afin de démultiplier la visibilité de nos offres d'emploi en ligne. Il y a quelques mois, nous avons également poussé cette solution vers les entreprises de notre réseau privé en leur proposant de dupliquer notre site Carrière. L'intérêt est de **mutualiser les offres d'emploi** en permettant aux candidats d'avoir une vue d'ensemble des postes à pourvoir en France dans tout le réseau intégré et privé.

Nous avons également besoin d'un outil de traitement des candidatures pour les traiter de façon plus simple et rapide, assurer un retour aux candidats, etc.

Mais aussi, bien sûr, pour les candidats d'être en capacité de « **postuler en quelques clics** » notamment en utilisant WhatsApp par exemple. C'est une technologie très intéressante pour atteindre les mécaniciens — qu'ils aient un CV ou pas —, et finalement leur faciliter le processus de recrutement. Et, enfin, nous allons utiliser la fonctionnalité de multiposting qui nous permet de pousser nos offres sur plusieurs canaux. Tout l'intérêt étant, encore une fois, d'augmenter notre force de frappe.

Comment les attentes des candidats ont-elles évolué ces deux dernières années ?

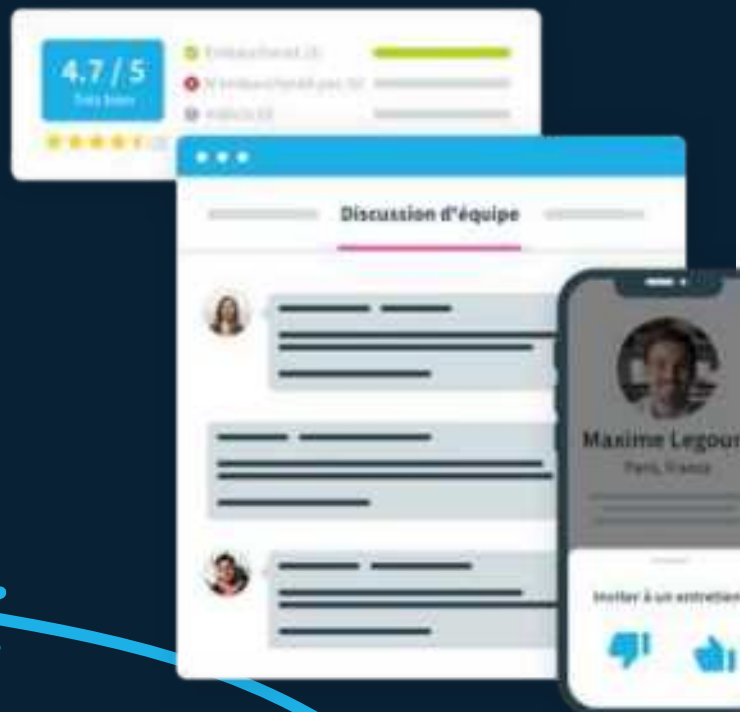
Aujourd'hui, le terme de « marché des candidats » prend véritablement tout son sens. Nous sommes dans un contexte où l'équilibre s'est inversé et l'on parle plus d'un marché de séduction des potentiels salariés plutôt que d'un marché employeur.

En dehors de la rémunération, **les attentes exprimées par les candidats sont liées à la QVCT**, comme l'accès au télétravail pour les fonctions télétravaillables, la capacité de l'entreprise à les accompagner dans leur projet de carrière, à développer leurs compétences, bien sûr à assurer l'équité professionnelle, ainsi que l'équilibre professionnel et personnel.



Découvrez softgarden – Votre Logiciel ATS de Pointe

Bienvenue chez softgarden, l'expert en gestion des candidatures qui transforme votre processus de recrutement. Notre logiciel ATS révolutionnaire simplifie chaque étape du recrutement, de la publication d'offres à l'intégration des nouveaux talents. Maximisez l'efficacité de votre équipe RH et assurez-vous de ne jamais manquer le candidat idéal.



★★★★★ 4,6 Capterra



En bref

Multidiffusez vos offres d'emploi

Publiez vos offres d'emploi en quelques clics sur les plateformes qui comptent vraiment.

Faites rayonner votre marque employeur

Avec un site carrière à vos couleurs et bénéficiez d'un référencement optimal.

Gagnez du temps

Sur vos processus et vos recrutements grâce à un outil customisable à la fois robuste et flexible.

Mesurez votre succès et prenez des décisions éclairées

Grâce à un système de reporting puissant et détaillé.

Ces attentes existaient déjà avant, mais elles sont devenues plus prégnantes ces dernières années notamment avec les nouvelles générations. Elles constituent aujourd'hui des leviers d'attractivité sur le volet recrutement et de rétention des talents afin qu'ils s'épanouissent au sein de l'entreprise.

Notre vision, notre stratégie, est de continuer à faire de MAN une entreprise et son réseau attractifs dans laquelle **les collaborateurs sont engagés et s'épanouissent**. C'est notre promesse, que ce soit aux candidats et à nos collaborateurs.

En ce sens, nous avons identifié trois axes stratégiques pour mieux répondre à leurs attentes et besoins :

- améliorer l'engagement (perspectives de carrière, reconnaissance de l'humain, de la compétence, de sa contribution, leadership de qualité) ;
- changer notre approche recrutement en sélectionnant des candidats sur l'attitude pour les former sur les aptitudes, bien que ce soit plus difficiles pour les métiers de la mécanique ;
- fédérer l'adhésion aux valeurs de l'entreprise (priorité client, respect, esprit d'équipe, responsabilité, élimination du superflu/simplification).

SCe socle d'idées, associé à nos engagements pour la diversité et l'égalité, constitue la feuille de route de notre stratégie RH et recrutement d'ici 2030. Pour aider sa mise en œuvre, MAN Truck & Bus France s'est d'ailleurs engagé dans une démarche de certification Top Employer que l'on a pour objectif d'obtenir d'ici trois ans.

Pouvez-vous résumer votre vision d'une stratégie de recrutement réussie en 2024 ?

“ L'employeur doit être en mesure de tenir ses promesses faites aux candidats “

Je pense que l'employeur doit être en mesure de tenir ses promesses faites aux candidats. La stratégie donne une vision, une perspective, savoir où l'on va, ce que l'on souhaite accomplir. Elle sert donc à créer l'attractivité, à convaincre les potentiels collaborateurs. Mais nous devons aussi être capables de tenir nos promesses faites une fois qu'ils ont rejoint l'entreprise. C'est à mon sens ce qui fait toute la différence, que ce soit chez MAN Truck & Bus France ou bien dans toutes entreprises.



Trouver des candidats quand on opère dans un secteur de niche.

myRHline a rencontré Fabien Lameyre, DRH de l'entreprise Touton S.A créée en 1848 et spécialisée dans le négoce de matières premières tropicales.

Évoluant dans une activité de niche, l'entreprise compte 800 collaborateurs dans le monde, dont 125 au siège situé à Bordeaux



FABIEN LAMEYRE
DRH Touton S.A

Quelles sont les particularités de votre activité ? Et quelle influence ont-elles sur vos enjeux en matière de recrutement ?

Pour bien comprendre l'environnement dans lequel nous évoluons, il faut savoir que si elle est implantée à Bordeaux du fait de son histoire, notre entreprise fait partie de la dizaine d'acteurs mondiaux du négoce de cacao et se positionne parmi les principaux négociants de café, vanille et ingrédients naturels.

La plupart de nos équipes sont réparties sur 4 continents, avec une majorité de l'effectif en Afrique. Pourtant, malgré cette empreinte internationale, nous restons une entreprise à taille humaine :

dans ses valeurs, mais aussi dans son mode opératoire et son approche managériale, notamment grâce à nos actionnaires qui sont impliqués opérationnellement au sein du siège social, et au niveau de la direction du groupe.

Cette combinaison — posture internationale, taille humaine, marché et activité de niche — influe sur la culture d'entreprise et, par ricochets, sur notre façon d'aborder le recrutement. En effet, lorsque vous faites partie des 10 dernières entreprises présentes sur le marché mondial, cela n'a rien d'anodin en matière de ressources humaines puisque cela implique des ajustements et adaptations des profils à recruter.

Par exemple, il faut savoir que quand on parle de négoce de cacao et de café, il faut prendre en compte l'importance de la notion de trading.

Nous achetons ces matières agricoles, qui sont cotées sur les marchés à terme, dans leurs nombreux pays d'origine. Nous devons donc agir à la fois sur les marchés financiers et sur les marchés physiques.

Ainsi, même si cela peut paraître surprenant, les métiers commerciaux et d'acheteurs n'existent pas dans notre entreprise.

Pour vendre et acheter, nous recrutons des traders. Chacun gère la partie vente et achat sur les marchés à terme et les marchés physiques avant de passer le relais au middle-office qui prend en charge la contractualisation et l'allocation des lots, puis le back-office — la logistique — organise l'acheminement d'un point A à un point B.

De manière générale, nous disposons d'assez peu de candidats ayant une expérience spécifique à notre activité.

En fonction des postes, nous n'allons donc pas avoir la même approche, en termes de sourcing de candidats notamment. Pour ce qui est des profils trading et top management par exemple, cela reste un « petit monde » donc nous arrivons à trouver les profils qui nous correspondent.

En revanche, pour tout ce qui concerne les fonctions support ou logistique, **les candidats sont majoritairement issus d'autres secteurs d'activité** et les nouveaux collaborateurs passent obligatoirement par une période intense de formation.

“ Nous disposons d'assez peu de candidats ayant une expérience spécifique à notre activité ”





Prenons l'exemple de la comptabilité : être comptable dans une entreprise de négoce comme la nôtre et être comptable dans une société de négoce de vin sont deux activités complémentaires différentes.

Nous n'allons pas apprendre le métier de comptable à un candidat qui a 10 ans d'expérience à ce poste. En revanche, nous devons nécessairement **lui apprendre les particularismes de l'activité elle-même**, ce qui n'est pas tout à fait la même chose.

Le négoce est un très vieux métier, mais il change en permanence. Par exemple, dans les années 2000, il y a eu le premier virage de l'approvisionnement responsable et durable où nous avons dû créer des métiers de chefs de projet pour piloter la mise en œuvre de pratiques durables sur le terrain. Fin des années 2010, il a fallu apprendre à exploiter la data pour mesurer concrètement l'impact de nos actions développement durable et recruter des experts en suivi & évaluation et des Data scientists.

Aujourd'hui, nous nous préparons encore à prendre un nouveau cap. Car une nouvelle réglementation va interdire l'entrée sur le territoire de l'Union européenne des matières en provenance de zones déforestées. Ainsi, nous allons devoir recruter des personnes capables de superviser la traçabilité des matières produites par des millions de planteurs.

Cela signifie créer et piloter des algorithmes, des outils informatiques, pour gérer et stocker un volume de données colossal, de l'ordre de millions de points GPS. Or, à l'heure actuelle, ce métier-là n'existe pas dans notre branche.

Donc les principaux enjeux pour nous vont être de **trouver les bons profils et d'attirer les talents**. Jusque là, rien de très spécifique. En revanche, nous devons — probablement plus que bon nombre d'entreprises — être en mesure d'identifier le potentiel des individus à s'acclimater, à s'adapter, à évoluer dans une activité professionnelle très spécifique et à s'engager à nos côtés dans la création de nouveaux métiers.

Avez-vous des difficultés à recruter ? Et comment faites-vous pour les contourner ?

Comme je l'expliquais, nous n'avons pas spécialement de difficultés à recruter sur les métiers liés au trading. Plusieurs raisons à cela : un domaine d'activité restreint dans lequel nous sommes reconnus, des formations académiques de haut niveau et, à l'échelle du territoire national, notre localisation en province qui, je pense, représente un avantage pour les candidats puisque le coût de la vie à Bordeaux n'est pas le même qu'à Paris, Londres ou Genève.

C'est finalement aussi un peu la même chose pour les postes axés sur la durabilité.

En revanche, et de manière assez surprenante, il est bien plus difficile qu'avant de sourcer des talents et de recruter aux fonctions supports, notamment financières.

Aujourd'hui, nous constatons **une vraie pénurie sur ces profils-là**. À tel point qu'on met plus de temps à recruter un comptable qu'un responsable de projet durabilité sur le cacao. Or, nous restons une petite entreprise. Si nous sommes contraints par un fonctionnement à flux tendu, cela engendre une pression qu'il faut réussir à maîtriser, à juguler, pour le reste de l'équipe.

Pour limiter les problèmes liés au retard de recrutement — je pense par exemple à la mise en pause de certains projets de développement — et réduire l'impact négatif sur notre personnel, nous avons fait le choix de **faire évoluer nos canaux**.

D'abord en misant sur la communication externe. Jusqu'à présent, nous n'avions pas vraiment de vitrine autre que notre site Carrière. Nous avons ainsi créé une page Welcome to the Jungle pour générer plus de trafic.

Mais aussi en faisant appel ponctuellement aux services d'un cabinet de recrutement pour s'adapter à cette conjoncture que nous pensons être temporaire et liée à la situation post covid. L'objectif étant d'augmenter la « bande passante » en changeant de posture. Concrètement, nous nous sommes orientés sur une position de « chasse aux talents », d'approche directe des métiers dont nous n'avions pas besoin auparavant sur le marché français.

“ Nous restons tributaires des législations sur l'immigration de chaque pays ”

À l'échelle du recrutement international, les difficultés sont d'une autre nature. Car, dans les faits, nous trouvons les profils. Mais nous restons tributaires des législations sur l'immigration de chaque pays.



Dans certains cas, c'est un problème et je dirais même que cela contribue à accentuer la tension sur certains métiers et, par conséquent, à ralentir nos capacités d'innovation et de croissance sur les marchés internationaux.

Je pense à un exemple éloquent.

L'an dernier, nous avons eu besoin de recruter un développeur dans le cadre d'un projet de développement d'un robot de trading. On parle là de développement informatique, d'intelligence artificielle, de bourse donc un super projet qui implique des compétences très pointues, mais pénuriques.

Pourtant, **nous avons reçu des candidatures du monde entier**. À l'issue du processus, nous avons deux candidats finalistes ivoiriens : excellente école en Côte d'Ivoire, hard skills présentes, de superbes réalisations derrière eux et l'ambition de contribuer directement ou indirectement au développement économique de leur pays.

Dans ce type de cas, le recrutement est parfois compliqué à gérer. Notamment d'un point de vue administratif puisqu'il faut faire appel à des avocats spécialisés dans les règles d'immigration de chaque pays. Pour faire venir un futur collaborateur en France par exemple, les procédures sont souvent fastidieuses. Or, lorsqu'il nous faut six mois pour que l'intégration soit réellement effective, cela constitue un vrai handicap.



Selon vous, qu'est-ce qui est important pour bien recruter en 2024 ?

À mon sens, il y a deux principes essentiels pour réussir à bien recruter : ne pas épuiser les candidats avec des processus interminables d'une part, et miser sur la force de la **coopération managers-RH** d'autre part.

C'était déjà vrai avant, mais je pense que ça l'est encore plus aujourd'hui, dans un contexte où les tensions sur le marché du travail ne cessent de s'accroître. Je m'explique.

Dans notre entreprise, la sélection des candidatures repose essentiellement sur le CV, bien entendu, et la lettre de motivation que nous considérons toujours comme indispensable.

En théorie, cela permet de ne recevoir que deux ou trois personnes en entretien. Ensuite, dans 80-90 % des cas, il n'y aura qu'un entretien d'embauche mené par un chargé de recrutement et un manager.

Pourquoi un mode de fonctionnement aussi épuré qui peut, je le conçois, sembler à contre-courant des tendances actuelles dans l'univers du recrutement ?

Parce qu'il répond clairement aux principes évoqués précédemment. Personnellement, je considère qu'il **n'est jamais sain ni intéressant de faire venir quelqu'un quatre fois au même endroit**, de lui faire rencontrer quatre interlocuteurs différents, de lui faire raconter et entendre quatre fois les mêmes choses, etc.

Si cette approche est nécessaire ou s'il y a besoin de convoquer plus de candidats, mon avis est que l'employeur, à son niveau, a du mal à cibler le besoin et à identifier le profil qui l'intéresse vraiment. Parfois, cela peut nous arriver chez Touton, car dans une activité mouvante avec des changements de paradigmes assez réguliers, nous pouvons tâtonner.

Par ailleurs, c'est vrai pour notre activité, mais ça l'est aussi dans bon nombre d'entreprises, **il est fondamental que RH et managers travaillent côte à côte** pour bien recruter.

Car c'est ce travail commun qui permet aux RH d'avoir la meilleure connaissance possible des besoins et des métiers.

Qu'est-ce qu'on fait ? Qu'est-ce qui est difficile ? Quels sont les enjeux ? Où va-t-on ? Autant d'informations du terrain dont les RH ont besoin pour concevoir les fiches de poste, sélectionner les meilleurs profils, faire la préqualification, permettre à l'entreprise de choisir plutôt que d'éliminer un candidat. La nuance est subtile, mais elle est là.

Même si les cabinets de recrutement sont particulièrement utiles pour faire du sourcing — par exemple sur certains métiers comme je l'ai expliqué précédemment — **ils n'ont pas cette connaissance aiguë que les RH peuvent avoir**, à condition de côtoyer le terrain.

Vis-à-vis des candidats, cette étroite collaboration évite la dissonance de discours entre la présélection et l'entretien. Tout comme elle permet de sortir un peu du schéma questions/réponses classique — et il faut le dire un peu lassant pour tout le monde — pour être dans un vrai échange qui, même si le recrutement n'aboutit pas, laissera une bonne impression à toutes les parties prenantes : candidat, RH, manager.

Comment gérez-vous la mobilité interne ?

Nous abordons la mobilité interne aussi bien de manière verticale qu'horizontale.

Au siège, nous avons créé des passerelles entre les différents métiers, les différents départements, etc.

Nous cherchons désormais à augmenter ces passerelles en uniformisant les systèmes d'information et les outils de gestion.

L'idée c'est qu'un collaborateur ne se sente pas bloqué dans ses ambitions d'évolution parce qu'il ne maîtrise pas tel ou tel aspect de notre activité.

“L'idée c'est qu'un collaborateur ne se sente pas bloqué dans ses ambitions d'évolution”

À l'échelle mondiale, les équipes de toutes nos entités sont aussi informées dès qu'il y a une ouverture de poste via notre page carrière, nos posts sur les réseaux sociaux et notre vitrine Welcome to the Jungle

Actuellement, nous avons par exemple une collaboratrice recrutée en contrat de professionnalisation au siège que nous avons envoyé à New York en VIE. Plusieurs collaborateurs occupent aujourd'hui des postes de direction après avoir occupé des fonctions diverses dans les pays où nous sommes implantés.

Même si là encore nous restons soumis aux règles d'immigration, nous avons à cœur de **proposer des parcours de carrière qui permettent aux collaborateurs de s'épanouir**, mais aussi de connaître toutes les facettes de notre activité à travers le monde. Car, en définitive, c'est cette connaissance des métiers, portée par nos ressources humaines, qui fait la force de notre entreprise. Une réalité d'autant plus marquée en 2024 et pour les années à venir. Et ce, quel que soit le secteur d'activité.

Mettre en avant nos salariés avant tout, pour attirer des candidats

Hélène Nicolet est responsable du service recrutement et attractivité rattaché à la direction talent, culture et transformation chez METRO France. L'entreprise « pépîte du groupe international » a généré 5,3 milliards de chiffre d'affaires en 2023 et compte 9500 collaborateurs répartis sur tout le territoire. myRHline a rencontré Hélène Nicolet qui, entourée d'une équipe de 17 personnes, s'occupe du recrutement et pilote l'attractivité et les relations écoles.

Avez-vous été affecté par ce qu'on appelle la « pénurie de talents » ?

Comme la plupart des entreprises, nous avons effectivement vécu la pénurie de talents. Cependant, nous avons observé une différence flagrante entre les métiers, car il y a un vrai déséquilibre. Ainsi, sur les postes des commerciaux ou des préparateurs de commande, par exemple, nous n'avons connu moins de difficultés pour recruter et nous continuons d'enregistrer un volume de candidatures très important.

Alors qu'à l'inverse, il y a encore certains profils sur lesquels la tension reste très présente comme les techniciens ou les experts sur les produits frais.



HÉLÈNE NICOLET

Responsable du service recrutement et attractivité rattaché à la direction talent, culture et transformation, METRO France

Dans ce cas, nous devons mettre en place des étapes pour ne pas souffrir de la gestion du volume. C'est un constat partagé sur différents métiers en fonction des filières.

Pour avoir échangé avec des homologues d'autres structures, je pense que cette situation peut notamment être expliquée par l'approche du parcours professionnel privilégiée sur les quinze dernières années : les métiers manuels ou de passion ont longtemps été mis de côté au profit des études longues et, aujourd'hui, le marché du travail en paye un peu le prix. Nous avons besoin d'une expertise sur certains postes, dans la boucherie ou la poissonnerie, et c'est une vraie difficulté de trouver des candidats issus de ces professions-là.

Pour pallier ces difficultés, nous cherchons à travailler sur les moyens de redonner, entre guillemets, leurs lettres de noblesse à ces métiers. Pour cela, nous avons par exemple mis en avant des collaborateurs qui ont expliqué leur quotidien professionnel et à quel point leur travail est essentiel. L'entreprise a déployé une stratégie de communication assez importante sur ce sujet.

En parallèle, nous travaillons beaucoup sur le sujet de la formation dans le but d'accompagner les candidats à s'engager sur cette voie. En ce sens, des passerelles ont été créées en interne et nous proposons aussi des CQP, en boucherie par exemple, au sein de la maison de la formation METRO.

Concrètement, il s'agit d'un bâtiment de 3000 m² comprenant une cuisine pédagogique, des salles de formation, des équipements professionnels, un amphithéâtre, etc.

Tout ce qui est nécessaire pour **développer les compétences de nos collaborateurs**.

Mais également pour soutenir la formation des futures générations avec la création du CFA METRO depuis 2022.

Pour être très transparente, je pense que l'intégralité des collaborateurs connaît la maison de la formation et y est passée, à un moment ou à un autre.

Grâce à ce dispositif, nous disposons d'une force de frappe certaine puisque nous sommes capables d'intégrer des candidats dont ce n'est pas le métier initial pour les former avant la prise de poste.

On retrouve par exemple très souvent d'anciens restaurateurs qui ont déjà une affinité avec le produit et qu'on va former à devenir conseillers de vente.

C'est un moyen très concret de limiter l'impact de la pénurie de talents.

Pouvez-vous nous dire quels sont vos objectifs dans le cadre du recrutement 2024 ?

En pratique, nous allons chercher à répondre à plusieurs enjeux cette année. Le premier va être de **fidéliser nos collaborateurs en priorité**. Ce qui implique de privilégier la mobilité au sein de l'entreprise. Dans les faits, ce volet existe déjà chez METRO, et nous continuons de progresser sur nos propositions de parcours interne.

L'idée est donc d'adopter un nouveau réflexe : lorsqu'il y a une ouverture de poste, **il faut chercher dans nos ressources quel collaborateur faire évoluer**.

Et ce, en particulier sur les métiers les plus complexes en matière de recrutement. Le mindset, les politiques, l'organisation de l'entreprise, tous ces points sont déjà acquis donc c'est plus facile d'une certaine manière.

Ce cheminement « réduit » l'action de recrutement à la mise en place d'une formation pour le collaborateur/le métier visé. Ce qui nous permet de déporter le recrutement vers le poste qu'il va quitter.

Autre sujet : **le turn-over**.

Pour être très transparente, nous avons connu une période avec un turn-over assez élevé. Il est en train de s'améliorer, mais nous savons qu'il ne faut pas relâcher notre vigilance et que nous devons le surveiller comme le lait sur le feu.



METRO

Enfin, dernier enjeu : exploiter davantage le traitement de la data pour mieux recruter, à l'interne comme à l'externe. Nous avons déjà lancé un sujet data pour globalement identifier le meilleur canal et le meilleur process pour recruter tel ou tel type de profil.

Nous avons d'ailleurs mis en place une solution qui s'appelle Data Driven qui s'intègre à notre ATS et qui analyse tous les aspects de nos processus de recrutement : quel budget est consacré pour quel canal d'acquisition, etc. L'outil permet ainsi de calculer le coût du CV, d'un entretien... Ceci afin d'avoir une vision détaillée de ce que l'on fait et des moyens d'optimiser l'ensemble des étapes du recrutement.

“ Nous voulons décharger nos chargés de recrutement de toutes les tâches chronophages ”

En lien avec ce sujet, il y a également tout ce qui a trait à l'intelligence artificielle qui arrive. À terme, nous voulons pouvoir décharger nos chargés de recrutement de toutes les tâches chronophages et sans grand intérêt en leur permettant de s'appuyer sur des outils d'automatisation. Pour l'instant, nous n'en sommes pas encore là, mais le but est qu'ils puissent se concentrer sur ce qui est essentiel. C'est-à-dire la relation avec les candidats.

Comment allez-vous aborder le parcours candidat en 2024 ?

Traiter le parcours candidat en 2024 est un vaste sujet pour nous.

D'ailleurs, nous avons beaucoup de projets en cours et je pense qu'il n'y a pas une semaine où nous n'en parlons pas.

Tout d'abord, il faut savoir que nous avons déjà des **parcours individualisés** dès le début de la phase de recrutement. Je m'explique : nous avons bien conscience que la même formule ne fonctionne pas pour tout le monde. Donc, nous ne recrutons pas de la même manière un conseiller de vente, un acheteur ou un ingénieur.

En effet, nous avons constaté que les attentes ne sont pas forcément les mêmes d'un poste à l'autre. Certains préfèrent être dans un format job dating où ils vont échanger entre eux quand d'autres préfèrent un parcours très individuel, en s'engageant directement dans un process plus classique d'entretien. Ainsi, nous mettons en place des processus un peu différents selon la population ciblée.

“ Ce que nous voulons, c'est proposer de vraies expériences aux candidats ”

Ce que nous voulons, c'est essayer de **proposer de vraies expériences aux candidats** afin que ces derniers n'aient pas juste la sensation d'avoir envoyé leur CV quelque part.

Que le recrutement aboutisse ou pas, il faut qu'on laisse une bonne impression en les considérant comme on considère les clients, car ce n'est qu'à cette condition qu'on peut — c'est vrai pour toutes les entreprises — faire du recrutement un levier pour constituer un vivier de candidats qui, potentiellement, reviendront vers nous quelques mois, quelques années, plus tard.

Si l'on prend un peu de hauteur, je pense qu'il est aussi indispensable de s'assurer que la vision est partagée par toutes les strates impliquées dans le recrutement.

Je pense notamment à l'aspect objectivité du recrutement. Qu'est-ce que je veux dire par là ?

Comme bon nombre d'employeurs, nous laissons la main à nos managers.

Dans une équipe d'une dizaine de personnes, c'est assez facile de maîtriser le process et le discours fait aux candidats. Mais quand vous laissez la main à des centaines de managers, il est essentiel de mettre en place les outils qui nous permettent de garantir la cohérence de notre approche du recrutement d'une part, mais aussi d'assurer l'égalité des chances pour tous les candidats en matière de diversité, d'inclusion.

“ Pour cela, nous devons nous les RH faire en sorte de professionnaliser le recrutement pour nos managers “

Ceci afin qu'ils acquièrent tous la même capacité à évaluer un candidat, mener un entretien, analyser les skills et faire un feedback pour expliquer pour quelle(s) raison(s) le candidat est, ou non, retenu. Dans cette optique, nous avons déjà formé nos 600 managers en 2023 lors d'une journée entière focalisée sur le recrutement de A à Z.

Quelles sont les attentes des candidats ? Qu'est-ce qui a changé ? Quels sont les critères de discrimination à l'embauche ?

Comment mettre les candidats à l'aise ?

Cela peut paraître très simple, mais beaucoup deviennent recruteurs alors que ce n'est pas leur métier premier. On ne peut pas leur en vouloir d'être un peu déconnectés de la réalité du marché, de ce qu'est aujourd'hui le rapport candidat/entreprise qui, on peut le dire, tend à s'inverser.

Ainsi, si la communication sert la marque employeur, à mon sens, les premiers à l'incarner véritablement sont les managers.

Pour bien recruter en 2024, il me paraît donc essentiel de les accompagner de manière à ce qu'ils soient parfaitement armés pour réaliser les exercices d'entretiens, pour que leur posture reflète ce que l'entreprise cherche à communiquer en matière de valeurs et de pratiques, sans que ça soit un stress pour eux.

Quelle sera la place de l'intelligence artificielle dans vos recrutements ?

Nous avons la chance de disposer de ressources importantes sur ces sujets en interne, au sein de METRO France ou du siège international basé en Allemagne. Ce qui nous permet souvent d'avoir un coup d'avance sur les thématiques liées à la data ou, en l'occurrence, de l'IA.

Nous avons par exemple mis en place un parcours assez spécifique pour nos programmes Graduate où ils vont être amenés à s'immerger dans un jeu vidéo pour mettre en avant leurs compétences : résolution de problèmes, travail en équipe, capacité à communiquer, réaction face au stress, etc.

De même, nous utilisons une solution de matching score : l'IA scanne le CV et s'appuie sur les critères indiqués dans notre annonce et/ou les données extraites de nos précédents recrutements pour nous indiquer si oui ou non, il y a une adéquation entre le poste et le candidat.

Cependant, à notre échelle, nous nous sentons pour le moment plutôt concernés par l'aspect juridique et la protection des données. Comment assurer le traitement des données candidats avec ces outils ?

Comment assurer l'accès à une porte de sortie, si le postulant préfère avoir recours à un process plus lambda s'il le souhaite ?

Ce sont vraiment deux aspects importants pour nous plus que les qualités de l'IA en elle-même. Nous verrons, par la suite, comment l'intelligence artificielle pourra trouver sa place au sein de nos pratiques RH.

La mobilité interne : un choix fort de recrutement

Laetitia Sylvestre est responsable attractivité et communication RH depuis 3 ans au sein de la filiale Saint-Gobain Distribution Bâtiment France. Son rôle consiste à accompagner les RH des différentes enseignes de la distribution de Saint-Gobain. Ce qui représente une vingtaine de marques comme POINT.P, La Plateforme du Bâtiment et d'autres spécialistes. myRHline a rencontré Laetitia pour en savoir plus sur les objectifs et la stratégie 2024 de la filiale Saint-Gobain Distribution Bâtiment France.

Quelle est votre rétrospective sur l'année passée en matière de recrutement ?

Chaque fin d'année, Saint-Gobain Distribution Bâtiment France s'appuie sur son retour d'expérience de l'année en cours pour définir la stratégie de sourcing de celle d'après. D'une manière générale, nous fonctionnons ainsi : les grands canaux de sourcing sont déterminés à ce moment-là, puis nous nous laissons la possibilité de tester de nouvelles approches en cours d'année.

Ce qui est intéressant dans notre filiale, c'est que nous ne sommes pas obligés de déployer les process « Test and Learn » au sein de toutes les entités.

Ainsi, nous mettons en place des expériences pilotes, puis nous déterminons une échéance à laquelle nous décidons s'il y a lieu ou non d'élargir le périmètre et de proposer la démarche à un plus grand nombre.

En 2023, nous avons ainsi pu tester différentes approches. D'abord nous avons cherché à être présents un peu partout. Puis, nous avons cherché la bonne formule pour rationaliser et optimiser nos recrutements. Ce qui nous a permis de cerner le marché « candidats », et notamment les acteurs principaux — LinkedIn, Indeed et HelloWork — c'est-à-dire ceux qui nous apportent le plus de candidatures (en volume) sur le recrutement externe.



LAETITIA SYLVESTRE

Responsable attractivité et communication RH,
Saint-Gobain Distribution Bâtiment France



Vous avez jusqu'au 22 mai 2024



**RECRUTEMENT | MARQUE EMPLOYEUR |
FORMATION | QVCT & RSE | CARRIÈRES ET
COMPÉTENCES**



ASSESSFIRST
connected with business



PREDILIFE
prédire pour prévenir

leboncoin
Emploi



SmartRecruiters



beedeez

Quelle est votre stratégie de recrutement pour 2024 ?

Le contexte économique nous fait dire qu'il faut être prudent. En effet, notre marché est associé à celui de la construction, notamment du neuf, qui ralentit depuis un moment déjà et peut impacter nos volumes de recrutement.

Notre stratégie va s'articuler autour de 3 axes principaux, avec une tendance orientée sur un volume de recrutements externes à la baisse.

Pour cela, nous allons en premier lieu **renforcer la mobilité interne**. Elle est déjà ancrée dans notre culture et très fortement exploitée puisque chaque année 10 % de nos effectifs changent de poste.

Sur 24 000 collaborateurs, plus de 2000 bénéficient d'une mobilité, qu'il s'agisse d'un changement de métier, d'une évolution au niveau du poste ou encore d'une nouvelle affectation géographique.

À titre d'exemple, 80 % de nos managers sont issus d'un recrutement interne. Cela signifie qu'un collaborateur recruté au poste de vendeur peut tout à fait passer par différents métiers et basculer d'une enseigne à l'autre.

C'est une force du groupe : le maillage des 2000 points de vente en France nous permet de proposer des opportunités de carrière et d'accompagner les changements de vie de nos collaborateurs grâce à différents dispositifs de formation et de suivi RH.

En parallèle, nous allons aussi chercher à **dynamiser la cooptation**. En 2023, elle représentait déjà près de 10 % de nos recrutements et nous avons pour ambition de faire évoluer ce canal.

"Nous savons que 89% de nos collaborateurs disent être fiers de travailler chez nous"

En effet, le climat social interne y est particulièrement favorable : grâce à nos enquêtes internes, nous savons que 89% de nos collaborateurs disent être fiers de travailler chez nous et être prêts à nous recommander.

Pour exploiter davantage ce levier, nous allons rappeler aux salariés qu'ils peuvent nous proposer des candidatures et que cette cooptation sera rémunérée via un montant de prime identique pour tous.

Comment ?





En mettant en place des pushes de cooptation par région et par métier pour favoriser à la fois la cooptation et la mobilité entre les enseignes.

Enfin, nous allons bien entendu continuer la diffusion des offres sur les canaux externes. En revanche, cette année les prestataires pour nous accompagner sur ce point ne seront plus que 3.

D'une part, car nous disposons déjà d'un volume intéressant de candidatures naturelles venant de notre site carrière. Mais également parce que nous avons constaté que, pour mettre toutes les chances de leur côté, **les candidats ont tendance à postuler sur tous les jobboards**. Or, l'effet est contre-productif du côté recruteur puisqu'il faut ensuite passer énormément de temps à trier les candidatures.

Comment allez-vous gérer le sourcing ?

Les enjeux derrière la gestion du sourcing sont multiples. En 2024, nous devons rationaliser les coûts et, comme je l'ai évoqué, optimiser le traitement des candidatures en étant attentifs à la qualité des CV et au temps passé par nos recruteurs.

Ainsi, nous avons une équipe en interne dédiée au sourcing. Celle-ci suit l'évolution des offres (env. 3000 par an) et le volume de candidatures en temps réel.

Ce qui permet de faire un état des lieux, toutes les semaines par exemple, et d'identifier les offres de poste qui nécessitent une action supplémentaire, car elles n'ont pas suscité suffisamment d'intérêt.

Cela nous permet de faire le tri entre celles qui sont à diffuser via des canaux externes et les autres qui peuvent rester sur notre base interne et/ou notre site carrière.

Si je prends l'exemple des offres de responsable marketing, celles-ci génèrent toujours beaucoup de candidatures. Elles n'auront donc probablement pas besoin de passer par le « coup de pouce » du sourcing. En revanche, d'autres métiers sont beaucoup plus pénuriques. Je pense notamment aux magasiniers ou aux commerciaux sur lesquels nous devons porter une attention particulière et procéder à un pilotage plus rapproché. C'est aussi vrai pour certaines régions, Rhône-Alpes par exemple, qui est très complexe en matière de recrutement du fait de sa proximité avec la frontière. Pour ces offres-là, l'usage des canaux externes est récurrent, si ce n'est indispensable.

“ Notre but est de mettre en place un cercle vertueux autour du sourcing ”

D'une certaine manière, notre but est de mettre en place un cercle vertueux autour du sourcing en cherchant l'équilibre, la bonne formule, entre trafic naturel et canaux externes à l'entreprise. Ceci afin d'assurer un flux permanent de candidatures et de constituer un vivier de candidats qualitatif.

Quelle place pour l'expérience candidat dans votre stratégie de recrutement 2024 ?

Autre volet étroitement lié au sourcing et à l'expérience candidat : la marque employeur. C'est vrai pour notre secteur, mais ça l'est aussi pour d'autres domaines : diffuser les offres ne suffit plus. Il faut désormais susciter l'envie, faire connaître la marque et soutenir la diffusion des offres à l'aide de campagnes de visibilité et de contenus.



Depuis quelques années, près de 90 % du budget était consacré à la seule diffusion des offres. Dès 2024, nous allons faire diminuer cette proportion afin de dégager des fonds qui seront consacrés au déploiement d'actions de marque employeur telles que :

- **l'alimentation des pages entreprises sur les jobboards ;**
- **le recours aux campagnes display ;**
- **l'utilisation du marketing de contenus sur les réseaux sociaux ;**
- **la réalisation de vidéos témoignages, etc.**

Ainsi, le soin apporté à l'expérience candidat constitue un autre pilier de notre stratégie 2024. En affinant le sourcing, on cherche à drainer un trafic beaucoup plus qualifié et réellement intéressé. En ce sens, nous avons aussi retravaillé nos offres pour qu'elles soient beaucoup plus claires, beaucoup plus lisibles, sur qui on est, quelle est notre raison d'être et notre proposition de valeur.

De même, nous ajoutons, autant que possible les informations de transparence attendues par les candidats.

À savoir : les salaires, les éléments de package qui peuvent faire partie de la rémunération, les avantages. Il y a également une mise en avant de l'équipe et de la culture d'entreprise dans une section dédiée, et les étapes du processus de recrutement sont clairement indiquées.

Ce sont toutes les évolutions notables faites sur le template de nos offres que nous sommes en train de déployer. Ceci afin d'apporter une réponse éclairée à la question que se posent tous les candidats : pourquoi rejoindre cette entreprise, en l'occurrence Saint-Gobain Distribution Bâtiment France, plutôt qu'un concurrent ?

En matière d'expérience candidat, il y a un autre sujet que nous souhaitons traiter, mais qui reste difficile à mettre en œuvre en particulier lorsque le volume de candidatures est très important : **la réponse apportée aux candidats non retenus.**

Notre ambition est d'instaurer cette démarche de la meilleure façon possible. J'évoquais un peu plus tôt notre positionnement « Test and Learn ». Eh bien, c'est exactement ce que nous avons fait l'an passé sur la population des alternants.

Mais celle-ci était personnalisée et incluait des conseils pour la poursuite de leur recherche d'un contrat d'alternance.

Les retours ont été extrêmement positifs. Nous allons donc renouveler l'expérimentation en 2024, auprès des commerciaux cette fois. Ces profils étant plus difficiles à attirer chez nous, l'idée est vraiment de se positionner comme un employeur « au service de » qui accompagne le postulant, y compris lorsqu'il ne passe pas la phase du recrutement. Et ce, en lui proposant des offres de poste disponibles dans une autre enseigne.

Au-delà des effets positifs sur la marque employeur, c'est aussi, en toute transparence, un moyen d'animer et de mutualiser le vivier de candidats puisque s'ils ne sont pas retenus chez nous, ils trouveront peut-être une place ailleurs au sein du groupe.

Quel est le principal frein au recrutement chez Saint-Gobain Distribution Bâtiment France ? Et comment le contourner ?

Nos clients finaux sont des professionnels. Les sujets sont assez spécifiques puisqu'il s'agit de la technicité des produits et des matériaux de construction. C'est à la fois toute la particularité et la problématique de notre marché : bon nombre de candidats se freinent et ne postulent pas parce qu'ils pensent qu'une expérience du bâtiment est indispensable.

“C'est avant tout une personnalité que nous cherchons lorsque nous publions une offre”

Or, c'est avant tout une personnalité que nous cherchons lorsque nous publions une offre. C'est-à-dire quelqu'un qui sera en mesure d'établir une relation de confiance et de proximité avec nos clients B to B qui reviennent tous les jours, voire plusieurs fois par jour.

Ainsi, la personnalité et les soft skills sont plus importantes que la technicité des produits qui, elle, s'apprend.

Cela fait longtemps que nous abordons le recrutement sous cet angle-là : celui de la formation et de l'intégration. Une posture que, jusqu'à présent, nous ne mettions probablement pas assez en avant et qui va désormais être au centre de nos offres. D'autant plus qu'il s'agit d'un point fort — avec les perspectives de carrière — souvent souligné par le terrain. Preuve en est : nous enregistrons une ancienneté moyenne de 11 ans. Ce qui, pour le secteur de la distribution, est assez incroyable.

Pouvez-vous résumer ce que va être le recrutement en 2024 chez Saint-Gobain Distribution Bâtiment France ?

Je pense qu'avec Isabelle Bonhomme, directrice du développement RH & Talent Acquisition du Groupe Saint-Gobain pour la France, nous avons fait des choix audacieux en nous appuyant sur les retours d'expérience des deux dernières années.

Ces choix n'avaient jamais été faits auparavant. Mais je pense qu'ils nous ont permis de construire une stratégie de sourcing en adéquation avec le marché candidats et les objectifs de l'entreprise. Et ce, en apportant des réponses concrètes aux besoins, freins et attentes de nos RH.

Dès lors, 2024 sera l'année sans aucun doute l'année de l'audace et de la traduction concrète du « Test and Learn ».



Recruter dans un secteur proche du plein emploi.

Le groupe BNP Paribas compte plus de 55 000 collaborateurs en France sur 300 métiers. Chaque année, la banque réalise entre 6 000 et 7 000 recrutements, tous types de contrats confondus. myRHline a rencontré Pierre-Henri Havrin, directeur du recrutement et de la mobilité pour BNP Paribas en France afin d'en savoir plus sur les ambitions et la stratégie mise en place par le Groupe pour recruter en 2024.



PIERRE-HENRI HAVRIN

Directeur du recrutement et de la mobilité, BNP Paribas en France

Quelle est votre vision du marché des candidats en 2024 ?

De manière générale, nous constatons tous que le marché de l'emploi, et donc des candidats, est dans une dynamique très forte.

Dans le secteur financier par exemple, nous sommes proches du plein emploi sur certains profils.

Cette concurrence exacerbée nous oblige à nous questionner sans cesse sur la façon dont nous devons aborder le sourcing d'une part, et façonner l'expérience proposée aux candidats d'autre part.

BNP Paribas a toujours été très attentif à ces sujets-là.

Mais il est vrai que depuis quelques années l'environnement — économique et social — change, venant nous challenger en matière d'innovation, d'approches du marché candidats, d'amélioration continue du parcours de recrutement, mais aussi de formation des managers qui sont, comme les RH, en première ligne et doivent s'adapter aux nouvelles attentes.

Dans certains domaines d'expertise, les candidats ont désormais l'embarras du choix. Les employeurs rivalisent pour attirer les talents en valorisant leur promesse employeur et leurs grands projets.

Il est néanmoins crucial de reconnaître que même avec des projets attrayants, une entreprise peut passer à côté des meilleurs talents si elle ne parvient pas à optimiser son marketing de recrutement, à améliorer l'efficacité de ses processus et à accélérer, fluidifier, l'expérience de recrutement.

À mon sens, il est essentiel de considérer l'attractivité et la qualité de l'expérience candidat — de bout en bout — comme des atouts complémentaires et indissociables. Cela représente un enjeu majeur, peut-être même le plus important, pour réussir ses recrutements cette année.

“ Notre stratégie de sourcing adopte une approche 360° ”

Comment abordez-vous le sourcing pour recruter chez BNP Paribas ?

Selon les années, nous réalisons en moyenne entre 6000 et 7000 recrutements. En 2024, nous projetons de réaliser environ 3000 recrutements externes en CDI, plus de 2000 alternants, 1500 stagiaires, 200 VIE et environ 150 graduates programmes pour l'ensemble de nos métiers.

En raison de la grande variété des expertises ciblées, un des défis de BNP Paribas en matière de recrutement réside dans la diffusion efficace de toutes les opportunités professionnelles afin d'atteindre les profils recherchés.

Pour cela, notre stratégie de sourcing adopte une approche 360°, multicanale, exploitant pleinement tous les leviers disponibles et pertinents.

Alors quels sont-ils ? Comme la plupart des employeurs, nous sommes bien entendu présents sur les jobboards, mais pas seulement.

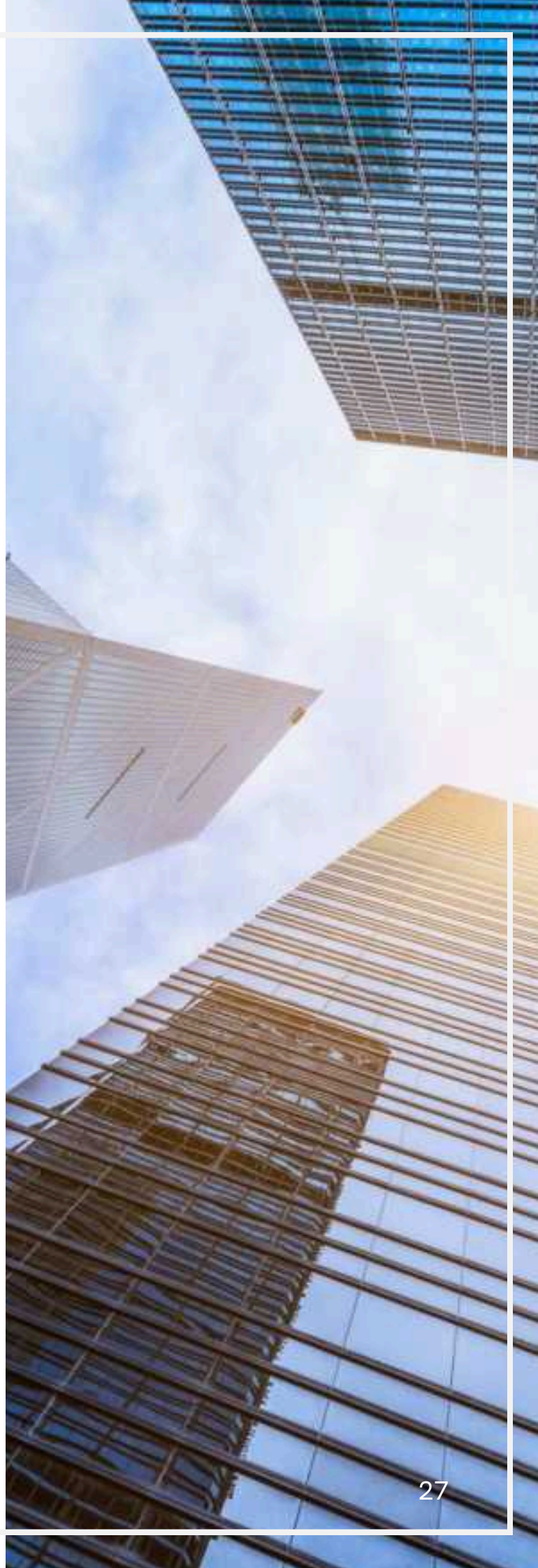
La notoriété employeur se construit dans la durée. Nous veillons donc à être un employeur présent, connu et reconnu par les étudiants avant même leur entrée dans la vie active, cela de plusieurs façons. Parmi elles, BNP Paribas **s'engage depuis de nombreuses années en faveur de l'alternance**. Pour aller encore plus loin, nous avons lancé en 2022 notre propre centre de formation d'apprentis, B-School by BNP Paribas dont la promesse est simple : obtenir un diplôme, puis un CDI, en suivant un **parcours de formation au sein de l'école de l'entreprise**.

Plus globalement, nous avons une véritable présence au sein même du système éducatif puisque BNP Paribas est partenaire de 350 écoles et universités en France. Ce maillage nous permet d'aller à la rencontre de leurs étudiants, notamment lors de forums, de présentations et éventuellement de financement de projets tels que les chaires.

“ Nous développons aussi notre stratégie d'employee advocacy ”

Depuis plusieurs années, nous développons aussi notre stratégie d'« employee advocacy ». En effet, à l'heure actuelle, il est fréquent que les candidats aient besoin de s'identifier à un parcours pour pouvoir se projeter auprès d'un employeur. Ainsi, nous avons fait le choix de ne plus nous limiter aux communications institutionnelles et d'animer **une communauté d'ambassadeurs** issus de l'ensemble de nos domaines d'expertises.

Au-delà d'interagir avec les potentiels candidats sur les réseaux sociaux ou sur notre plateforme Jobpreview, ces ambassadeurs témoignent de leur expérience dans des vidéos, sur des médias affinitaires ou sur des événements dont nous revoyons régulièrement le format. Ceci dans l'objectif de faire rayonner nos opportunités professionnelles et de communiquer sur ce que ça représente vraiment aujourd'hui d'être un collaborateur ou une collaboratrice chez BNP Paribas.



Le renouvellement de nos actions est aussi indispensable pour nous démarquer. Plus récemment, nous avons fait le pari des campagnes d'influence RH pour communiquer sur notre marque employeur. Cela nous permet d'être présents sur des terrains sur lesquels nous n'étions pas forcément ni attendus ni entendus auparavant, mais qui constituent de vraies vitrines pour nous faire connaître sur le marché des candidats.

Face à certaines problématiques de sourcing diversifié très spécifiques, nous capitalisons aussi sur des **partenariats avec des associations et organismes** pour développer nos viviers. Je pense par exemple aux métiers de l'IT/Tech. C'est une branche professionnelle qui compte aujourd'hui encore trop peu de femmes en raison des choix d'orientation académique.

Or, nous sommes attentifs à la diversité des équipes, quel que soit l'environnement. Nous exploitons donc ces viviers pour étoffer nos bases de CV pour qu'à la fin il y ait plus de diversité.

Cela signifie que nous allons faire en sorte de **rééquilibrer la proportion hommes/femmes** au départ du processus de recrutement. Le but étant que la probabilité de recruter une femme, parce qu'elle a les compétences, soit plus élevée.



La recommandation constitue également un autre levier d'enrichissement de nos viviers de sourcing. En revanche, il n'y a pas de passe-droit. Nos collaborateurs le savent : les candidats suggérés passeront par le même processus de sélection, comme n'importe quelle autre candidature.

Enfin, **la mobilité interne est une dimension centrale de notre stratégie de recrutement**. Chaque année, nous réalisons près de 10 000 mobilités internes en France. Car nous ne résumons pas le recrutement à l'entrée au sein de l'organisation, mais nous le voyons plutôt comme une proposition faite à un potentiel collaborateur de nous rejoindre, puis de s'épanouir et d'évoluer professionnellement à nos côtés, en termes de métier, de responsabilité, au niveau géographique, etc.

C'est aussi un point que nous valorisons en recrutement puisque nous savons — toutes les études convergent en ce sens — que les perspectives d'évolution professionnelle font partie du top 3 des priorités exprimées par les candidats pour rejoindre un employeur.

De quelle manière avez-vous fait évoluer l'acte de candidature ?

Nous avons construit un parcours en plusieurs étapes. En premier lieu, il y a le premier « contact », c'est-à-dire la communication (post LinkedIn, vidéo, etc.) qui donne envie au candidat d'étudier nos offres ou la consultation d'une offre via un jobboard ou le site Carrière.



Nous avons réalisé une refonte de celui-ci l'an dernier afin que **l'expérience soit améliorée et davantage axée sur les attentes du candidat** en fonction de son profil, plutôt que sur l'offre de l'entreprise.

Au-delà des aspects techniques, d'accessibilité ou d'attractivité, nous avons ainsi fait évoluer le fond du contenu de sorte qu'en définitive le site permette de filtrer — qui est le candidat, qu'est-ce qu'il recherche — avant de présenter, en fonction des résultats, le champ des possibles au sein de l'entreprise.

De même, nous venons de changer notre ATS, il y a tout juste une semaine. Et ce, notamment pour répondre à l'enjeu de rapidité nécessaire à l'acte de candidature. En clair, **il ne faut pas qu'un candidat passe 20 minutes à postuler**, aujourd'hui il faut aller vite. Et c'est ce que nous avons fait : optimiser, simplifier, rendre plus efficace le fait de postuler chez BNP Paribas, quitte à revenir sur certains aspects lorsque la candidature sera plus avancée. De même, il est désormais possible d'échanger avec le recruteur et d'être tenu informé de l'avancée de sa candidature de façon très simple.

Je pense que c'est ça qui est important aujourd'hui : être rapide, permettre au candidat de savoir où il en est et favoriser les interactions. Avec les outils dont nous disposons, c'est désormais possible et bien plus facile à monitorer pour la fonction recrutement.

“ C'est ça qui est important aujourd'hui : être rapide, permettre au candidat de savoir où il en est ”

Comment garantir l'égalité de traitement des candidats en entretien ?

Pour être exemplaires dans la manière dont nous traitons chaque candidature, nous n'avons qu'un seul leitmotiv : est-ce que la compétence attendue pour le poste est au rendez-vous ?



Après les phases préliminaires évoquées plus tôt, il y a d'abord un entretien avec un recruteur. Puis, s'il est concluant, un entretien avec un opérationnel.

Dans un cas comme dans l'autre, il est essentiel pour nous de ne cibler que la compétence et uniquement la compétence. Ceci afin d'éviter tous les sujets annexes qui pourraient constituer des biais, discriminants par exemple.

Pour cela, nous nous appuyons sur l'entretien structuré qui vise à **valider individuellement chaque compétence attendue**. Cette approche n'a absolument rien de nouveau, mais elle a fait — et elle continue de faire — ses preuves. Nous ne sommes pas sur un format où l'entretien va être différent d'un recruteur à l'autre, d'un candidat à l'autre. À l'inverse, pour un poste donné, il sert à poser exactement les mêmes questions à l'ensemble des candidats. Et c'est ce canevas de questions qui valide, ou non, les compétences du candidat pour l'emploi.

C'est finalement une technique très standardisée, qui garantit l'impartialité, l'objectivité et le fair-play de nos processus de recrutement.

C'est entre autres grâce à ce dispositif que nous avons été la première banque à obtenir la double labellisation — diversité et égalité professionnelle — de l'AFNOR.



À l'issue des entretiens, il y a les candidats sélectionnés et les non retenus. Qu'avez-vous mis en place pour ces derniers ?

Chaque année, nous recevons environ 350 000 candidatures. Le volume de candidats « potentiellement déçus » est donc beaucoup plus important que celui des candidats validés.

Il n'empêche que derrière chaque candidature, il y a une personne qui attend une réponse. Dès lors, que l'on traite 10 candidatures ou 10 000, il faut **porter la même attention à tous les individus** qui entrent en contact avec l'entreprise.

Compte tenu du volume entrant, il serait parfaitement utopique de gérer des communications personnalisées en phase de tri des CV. Toutefois, dès qu'il y a un entretien, il faut être en mesure de fournir une explication des raisons pour lesquelles le candidat n'a pas été sélectionné.

Aussi nous laissons au candidat le choix de demander une explication ou non.

À notre niveau, nous proposons l'échange et c'est le candidat qui décide d'en bénéficier. Auquel cas, il y aura un appel organisé avec un recruteur.

C'est un dispositif que nous avons souhaité mettre en place il y a quelques années. Car, outre fournir un retour explicatif, il nous permet également de constituer un vivier de candidats. En effet, nous capitalisons sur les validations d'entretien : pour en arriver là, des compétences ont été validées, donc même si la candidature n'a pas abouti aujourd'hui, nous sommes peut-être en mesure de réorienter le candidat vers un autre poste.

Quelle que soit l'issue, je pense que **le recrutement sur les compétences permet de bien recruter**. C'est-à-dire de donner satisfaction à toutes les parties prenantes : managers, recruteurs et candidats. Ce modèle contribue à créer la rencontre entre les attentes et les apports de chacun. Ensuite, c'est aux équipes RH de s'assurer que tout le monde à sa chance de pouvoir être au rendez-vous de cette rencontre. Si l'on fait ça, la mission visant à recruter en 2024 sera réussie.

Pourquoi softgarden ?

Une Solution Intuitive

softgarden offre une interface conviviale et intuitive, permettant à votre équipe de recrutement de travailler de manière transparente et efficace. Simplifiez la gestion des candidatures et concentrez-vous sur les talents qui feront progresser votre entreprise.



Personnalisable à Votre Image

Notre logiciel ATS s'adapte à votre processus de recrutement. Personnalisez les étapes, les questions et les évaluations pour répondre aux besoins spécifiques de votre entreprise. Obtenez des informations précieuses grâce à des rapports personnalisés et prenez des décisions éclairées.



Efficace et Collaborative

Améliorez la collaboration au sein de votre département et entre les équipes grâce à des fonctionnalités de communication avancées. Simplifiez les échanges, partagez des commentaires et assurez-vous que chaque membre de votre équipe est informé à chaque étape du processus de recrutement.



Sans faire de compromis sur la sécurité

softgarden c'est la garantie d'une solution vraiment robuste et sécurisée. Nous sommes certifiés [ISO 9001](#) et [ISO 27001](#) et disposons de l'attestation [DIN EN ISO/IEC 27017:2021](#) et [DIN EN ISO/IEC 27018:2020](#).

Demandez une démonstration et faites de votre recrutement un succès

[Demandez une démo](#)

MY [RH] LINE

LE MÉDIA DES RESSOURCES HUMAINES