

La symétrie des  
attentions :  
l'expérience candidat  
et collaborateur,  
miroir de l'expérience  
client

## Avant-propos

A ce jour, l'expérience candidat / collaborateur est rarement pensée dans une approche globale, de bout-en-bout. Pourtant, chaque collaborateur est un ancien candidat, et chaque candidat un collaborateur potentiel. Ce qui nécessite une approche d'ensembliser du cycle RH. Egalement, l'expérience candidat / collaborateur ne devrait être rien d'autre qu'une déclinaison de l'expérience client. Car chaque candidat, chaque collaborateur doit être considéré comme le premier client de l'organisation, privée comme publique. Dans une réelle approche de symétrie.



Construire une approche de l'expérience candidat / collaborateur est encore plus crucial à l'heure où le marché du travail est tendu et où les jeunes (et moins jeunes) générations ont des attentes plus élevées et une vision toute autre du travail : équilibre, flexibilité, management souple, évolution... et valeur ajoutée !

Dans le meilleur des mondes, les clients bénéficient d'une expérience omnicanale, personnalisée et les enchanter est un objectif clé. Pourtant, l'objectif commercial ne peut plus être considéré comme la principale - et parfois seule - priorité de l'organisation. Car même si satisfaire ses clients permet de nourrir cet objectif, le collaborateur reste le principal atout du succès économique, opérationnel et social de l'entreprise. Sans collaborateurs au service des clients, qu'ils soient en contact direct ou dans l'ombre, l'expérience de marque ne peut être offerte aux clients. Un excellent service au client n'est possible que si les collaborateurs sont enthousiastes à l'idée de le servir et sont convaincus que la valeur ajoutée apportée constitue le reflet de la valeur que leur propre entreprise leur apporte. Un collaborateur satisfait

sera toujours plus engagé et empli de positivité et d'énergie, donc plus attentif à son quotidien de travail et aux besoins des clients. Qui seront eux-mêmes plus satisfaits des prestations qu'ils recevront de la part des collaborateurs. Bien entendu, les expériences positives des clients peuvent renforcer la façon dont les collaborateurs perçoivent la valeur et le but de leur travail.

Les entreprises dotées d'une stratégie axée sur l'expérience des collaborateurs ont bénéficié d'une augmentation annuelle de 15,1 % de leurs revenus provenant des recommandations des clients, contre 4,6 % pour les entreprises qui n'en avaient pas<sup>1</sup>.

Cette relation auto-génératrice entre l'expérience client et l'expérience collaborateur s'explique par une symétrie. L'attention portée par l'entreprise à la qualité de la relation client doit être équivalente celle portée à la qualité de la relation avec ses propres équipes. L'expérience client est abordée comme un tout, où tous les points de contact jouent un rôle majeur dans la satisfaction du client. La symétrie des attentions<sup>2</sup> s'applique ainsi à l'expérience du candidat, depuis le tout premier point de contact avec l'entreprise jusqu'à l'*onboarding*. Et cette symétrie doit se prolonger également lorsque le candidat devient collaborateur.

Les équipes doivent unir leurs forces et optimiser tous les points de contact avec les candidats, pour une expérience tout compris également ! En synthèse, chaque candidat doit être abordé et considéré comme un client dans un marché de l'offre et de la demande toujours plus complexe... Et chaque collaborateur également !



## Introduction

L'optimisation de l'expérience client fait partie intégrante des priorités stratégiques pour les entreprises, la satisfaction étant au cœur des indicateurs clés de performance. L'attention portée aux candidats et collaborateurs, qui ne sont autres que d'autres types de clients de l'entreprise, n'est généralement pas l'égale de celle portée aux clients. En fait, l'expérience candidat et collaborateur a longtemps été négligée jusqu'à peu. Pourtant, les collaborateurs sont bien le moteur de l'entreprise. Preuve de ce niveau de maturité peu avancé par rapport aux clients : le nombre de qualificatifs associés aux clients (suspects, prospects, leads, top client et autant de segmentations...) versus ceux associés aux candidats et collaborateurs (c'est-à-dire inexistant !)... Si la segmentation client peut être très fine et les clients traités selon les points de contacts et leur maturité selon leurs différents stades dans le parcours d'achat, l'approche vis-à-vis des candidats ou collaborateurs reste globale. Seule une distinction est faite au moment de l'embauche, au moment où le candidat devient collaborateur.

Au même titre que l'expérience client, des éléments différenciants en termes de responsabilisation, d'engagement et de satisfaction des collaborateurs sont stratégiques pour l'entreprise. Quelques parallèles avec des prérequis de l'expérience client applicables à l'expérience candidat / collaborateur :

- Un contenu dynamique et attrayant : des informations utiles sont partagées avec les collaborateurs de manière attrayante, faciles à mettre à disposition et à mettre à jour qu'il s'agisse d'articles de fond, de vidéos ou d'autres contenus interactifs accessibles depuis n'importe quel canal ;
- Une personnalisation du parcours et des contenus : il s'agit pour une entreprise de montrer aux collaborateurs son implication et l'investissement qu'elle met en œuvre pour viser leur satisfaction et leur bien-être en améliorant leurs parcours personnalisés avec un contenu actualisé et de qualité, pertinent quant à leurs profils et besoins ;
- Des méthodes de diffusion dans l'air du temps : les informations sont diffusées aux collaborateurs sur les canaux les plus adaptés et pertinents quant à leurs usages<sup>3</sup>, du web au *chatbot* en passant par le mobile ;
- Une intégration simple et transparente : les collaborateurs ont un accès transparent aux produits et services dont ils ont besoin tout au long de leur parcours dans l'entreprise, le tout dans un *hub* de contenu simple et unifié.



# Attirer les candidats comme les prospects en s'appuyant sur sa marque employeur

L'image de marque ou « *branding* » est la représentation d'une entreprise perçue par le consommateur. Les divers médias, prints, supports numériques permettent la diffusion des messages liés à la marque. Lorsque la perception de la marque est positive, elle favorise la commercialisation. Le marketing permet alors de s'assurer que l'image de marque plaise, de cibler le bon public et de déployer une campagne d'image de marque apportant de la « personnalité » à cette marque. C'est cette personnalité que le public percevra en décodant les signes spécifiques de la marque.

Il est en de même pour la marque employeur perçue tant par les candidats que les collaborateurs.

Penser sa marque employeur, véhiculer les bons messages et construire des contenus cohérents sont des actions essentielles pour la faire rayonner et attirer les bons candidats. Il ne s'agit pas seulement de définir les engagements professionnels de l'entreprise (qualité, réactivité, conseil, expertise), ses engagements envers les collaborateurs (respect, solidarité...), mais également ses engagements humains (RSE, œuvres caritatives, sponsoring) pour montrer que l'entreprise rayonne au-delà de sa fonction commerciale, qu'elle existe à travers les femmes et les hommes qui la composent.

Les candidats peuvent se reconnaître et s'identifier au travers des valeurs qui leur sont présentées par l'entreprise. La communication d'actions concrètes qui illustrent les engagements crédibilise la « promesse » employeur.

Développer le parcours candidat est primordial pour que chaque point de contact reflète la marque employeur et que chaque profil se sente valorisé et considéré tout au long du parcours. Il est alors essentiel de bien travailler le premier point de contact, qui peut être le site carrières. Un parcours candidat de mauvaise qualité véhicule une image négative de l'entreprise et peut vite témoigner d'un manque de considération : l'entreprise n'a pas fait l'effort de se mettre à la place des candidats pour comprendre les difficultés qu'ils pourraient rencontrer pendant l'acte de candidature.

The screenshot displays the Nike Careers website interface. On the left, a vertical sidebar contains the Nike logo and the text 'CAREERS' at the top, and 'RECHERCHER LE POSTE QUI VOUS CONVIENT' at the bottom. The main content area is titled '01 QU'ATTENDEZ-VOUS DE VOTRE CARRIERE ?' and includes a sub-header 'CHOISISSEZ UN NOMBRE MAXIMAL DE 3'. Below this, there are six cards with images and text: 'ATTEINDRE LES OBJECTIFS DE RENTABILITE DE L'ENTREPRISE', 'RESOUDRE LES PROBLEMES TECHNOLOGIQUES', 'ETRE AU SERVICE DES ATHLETES', 'RECROITER ET ENCOURAGER DES', 'IMAGINER DES IDEES', and 'REQUIERE L'ENVIRONNEMENT'. To the right, there are three vertical navigation steps: '02 S DE CARACTERE VOUS DE... ET LE MEILLEU...', '03 LEMENTS SUIVANTS, LESQUELS VOUS PASSIONNENT', and '04 TIT LE MEILLEU VOTRE EXPERIENCE PROFESSIONNELLE'. Below the main content, there is a section titled 'L'EXPERIENCE NIKE' with the sub-header 'AVANTAGES SOCIAUX CHEZ NIKE'. The text describes the benefits offered to employees, including excellent health coverage, attractive financial services, and a good balance between private and professional life. Below this text is a 'EN SAVOIR PLUS' button. To the right of the text, there are three images illustrating social benefits: 'AVANTAGES SOCIAUX ET AUTRES' (showing a person climbing a wall), 'DEMENAGEMENT' (showing a person moving boxes), and 'REMUNERATION' (showing a hand holding a credit card).

Site Nike Careers « Trouvez le poste qui vous convient » (illustration 1)  
« Nike au quotidien » et présentation des avantages sociaux (illustration 2)

Enfin, au travers d'une communication optimale, les collaborateurs sont valorisés. Il ne s'agit pas seulement de valoriser les hommes et les femmes, moteurs de l'entreprise, au travers de la culture d'entreprise, du contenu du site carrières ou de la promesse employeur, mais de les valoriser également à travers l'expérience qu'ils ou elles vivent au quotidien en entreprise. La marque employeur doit placer les collaborateurs au centre de la synergie de l'entreprise. En plus de les fidéliser, les collaborateurs deviennent de véritables ambassadeurs de l'entreprise : le cercle vertueux du recrutement se perpétue !

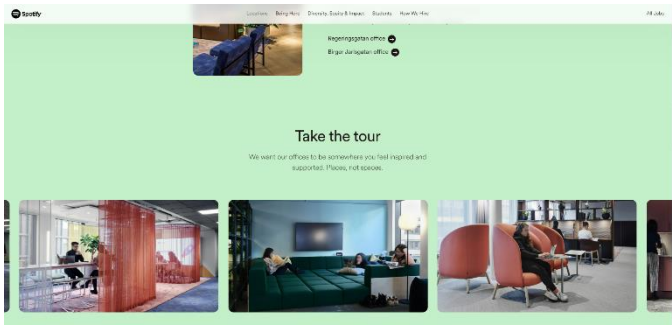
Show us a picture of your desk, and explain why it looks how it does.



Faire preuve d'originalité, adopter le bon ton en fonction des profils à recruter, développer des éléments distinctifs qui feront la différence face aux autres entreprises, immerger les candidats dans l'univers de l'entreprise et les lieux de travail (présentation des infrastructures à partir de vidéos 360° ou de photos), la vie au quotidien (rituels d'entreprise, témoignages d'employés...) : nombreuses sont les initiatives permettant au candidat de mieux comprendre l'identité de l'entreprise et de se projeter au sein de celle-ci.



»SPORT IS PART OF OUR EVERYDAY. THE CAMPUS PROVIDES A VARIETY OF SPORTS AND FITNESS OPTIONS FOR ADIDAS EMPLOYEES.«  
- WHAT DRIVES US.



Site Adidas Careers, illustration du quotidien et des activités au siège  
Site Life at Spotify immersion dans les lieux de travail

## Life at Spotify

Sur son site carrières, Spotify propose un contenu attrayant de marque bien identifiable à travers un vocabulaire autour de la musique « Join the band », « One band, no solo artists », « We have all parts to play », « Listening and learning »... Chaque lieu de travail est présenté par ses rituels locaux et est associé à une playlist musicale spécifique ; des photos ou autres tours des lieux de travail complètent cette immersion et permettent aux candidats de se projeter facilement. Le site carrières constitue donc une vitrine efficace de la marque employeur, qui s'exprime, chez Spotify, au travers du fil conducteur de la musique.

## Engager les candidats et convertir

Du fait du contexte sanitaire, le recrutement est aujourd'hui hybride, entre entretiens virtuels et présentsiels, parfois même uniquement virtuels. Continuer à créer et maintenir un lien privilégié et susciter des émotions positives auprès des candidats devient un enjeu lorsque les barrières

digitales brident les contacts humains physiques et la proximité des échanges. La dimension émotionnelle et la proximité humaine sont alors mises à rude épreuve. Elles sont pourtant primordiales pour permettre aux candidats de se projeter sur un poste, dans une équipe et dans une entreprise. Evidemment si des critères rationnels rentrent en compte dans la décision d'un candidat, l'émotion et le ressenti jouent un rôle prépondérant dans le choix d'un poste, tout comme lors d'un acte d'achat. Si les candidats sont aujourd'hui ultraconnectés, paradoxalement, « 80 % des jeunes préfèrent se présenter devant un employeur lors du processus de recrutement plutôt qu'en virtuel, et 91 % d'entre eux souhaitent bénéficier d'une plus grande immersion dans la culture d'une entreprise avant de la rejoindre (visite des locaux, rencontre avec la future équipe, etc.) »<sup>4</sup>. A missions égales, salaire égal, même localisation, le candidat choisira le poste pour lequel les échanges avec les équipes lui semblaient plus agréables, d'où l'importance de soigner le ton, le discours communiqué, l'accueil des candidats à l'instar de celui qui serait réservé aux clients.



### Michel et Augustin

La marque réalisait en 2015 une campagne de recrutement décalée qui mérite d'être soulignée pour son originalité, sa pertinence et ses retombées positives, restant dans l'air du temps, malgré les années passées. La DRH lançait un appel aux candidatures dans le métro pour 6 postes à pourvoir. Résultat : 200 000 visionnages et 1 000 CV reçus en une semaine !



Aussi, les leviers de motivation évoluent chez les jeunes. Il est dès lors important de pouvoir répondre aux attentes de la nouvelle génération et mettre en avant les bons arguments et engagements de l'entreprise, si tant est qu'ils puissent être tenus, pour engager les candidats tout au long du processus. La notion de « *walk the talk* » (« je dis ce que fais, je fais ce que je dis ») prend ici tout son sens ! Plus généralement, d'après une étude réalisée en 2018<sup>4</sup> auprès de 2 230 jeunes Français (15-22 ans), leurs leviers de motivation portaient sur l'esprit d'équipe (28,8 %), la possibilité d'évoluer rapidement (28,4 %), la possibilité de développer ses compétences en faisant plusieurs missions (16,2 %), la mobilité à l'international (12,3 %), et enfin le salaire (11,7 %). Les recruteurs valorisent l'humain et le bien-être en entreprise. Effectivement, les jeunes candidats cherchent à intégrer des entreprises qui placent les impacts positifs de leur démarche au centre de leurs décisions. D'ailleurs, d'après une étude menée par le cabinet Gartner<sup>4</sup> auprès de 2 800 jeunes candidats, « 65 % ont mis fin au processus de candidature après avoir découvert certains aspects du poste ou de l'entreprise qui leur déplaisaient ».

Par ailleurs, si certains aspects communiqués sont susceptibles de provoquer un désengagement des candidats, la longueur du processus peut aussi décourager nombre de candidats. Des sentiments de frustration et d'incompréhension peuvent être générés. Ainsi, l'ampleur du désengagement est croissante à mesure que la communication s'estompe entre le talent et les représentants RH, d'autant plus lorsque le contexte sanitaire n'a pas permis une proximité humaine entre le candidat et l'entreprise. Et bien que l'ATS permette le suivi du candidat en interne, ce dernier, lui, n'a pas toujours la possibilité de suivre en temps réel l'évolution de sa candidature et perçoit le manque d'informations comme un manque de considération et de respect à son égard. Pourtant, considération, visibilité, transparence sont clés pour maintenir un candidat engagé dans le processus, en particulier lorsqu'il est en attente d'une offre et ce, d'autant plus lorsque le processus de recrutement est long. Effectivement, parfois dans un processus d'achat, l'acte d'achat peut s'inscrire dans la durée et être décorrélé de la possession et de l'usage. Il en est de même pour le recrutement. Or, les entreprises ont adopté de nombreuses techniques afin de maintenir les clients en haleine. Par exemple, un client réserve un séjour à l'étranger plusieurs mois avant son départ : la marque utilisera de nombreux leviers pour continuer à faire rêver son client jusqu'à son départ (courriels personnalisés, suggestions d'itinéraire sur place, attentions personnalisées...). Le candidat devrait espérer une considération similaire.

Etablir une réelle relation avec les candidats pour les maintenir dans le processus de recrutement, créer de la préférence : une expérience positive et différenciante tout au long du processus dans un environnement ultra concurrentiel. Par exemple, Spotify se distingue par le format original par lequel peut être communiquée une proposition d'offre d'emploi positive au travers d'une playlist « We need you » : la surprise est créée, le candidat se sent considéré et cette offre d'emploi originale marque les esprits. Un pari gagnant.

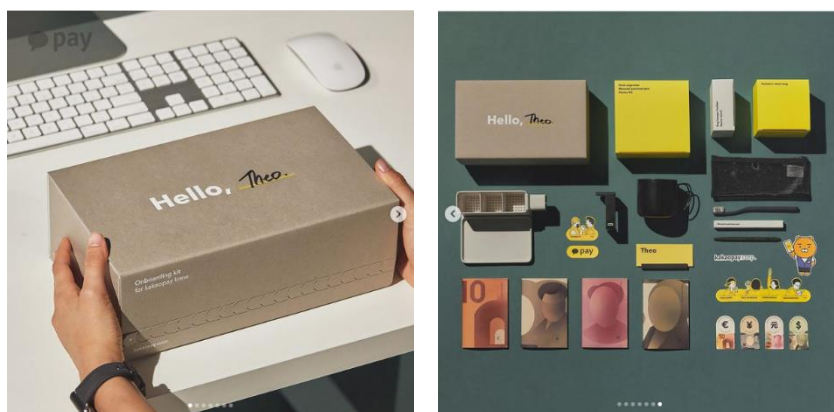
## Intégrer les nouveaux collaborateurs et valider la période d'essai

Faisons le parallèle avec le e-commerce et la mode en ligne. Les marques s'attèlent à faire en sorte que la présentation produit soit cohérente et représentative de la réalité, tout en donnant envie aux utilisateurs de l'acheter et en communiquant des éléments de réassurance. Qu'est-ce qu'attendent principalement les consommateurs ? Une couleur, une coupe et une qualité conformes à ce qui

a été communiqué et une livraison dans les temps... Pour atteindre l'enchantement client, il s'agit de proposer une expérience au-delà de leurs attentes (peut-être au travers d'un packaging soigné et personnalisé, d'un petit cadeau...), éviter les mauvaises surprises et pour être rentable, éviter les retours produits (plus de transparence pourrait éviter un coût de retour...). Le parallèle est évident avec l'expérience collaborateur : un désistement est possible si le travail ne correspond pas à la réalité de ce qui était décrit et la promesse employeur non tenue, ce qui engendre des coûts de recrutement supplémentaires.

Dès lors, il est important d'embarquer à bord correctement les nouveaux collaborateurs, par le biais d'une intégration personnalisée. D'ailleurs, nombre d'entreprises commencent le parcours d'intégration des futurs collaborateurs avant même leur premier jour dans l'entreprise. Créer l'envie et l'impatience du premier jour, montrer que les nouveaux venus sont attendus : il s'agit d'engager les collaborateurs avant même leur arrivée, ce qui peut se concrétiser par l'envoi d'un kit d'*onboarding* ou des communications personnalisées... Un lien physique se crée alors entre les futurs collaborateurs et l'entreprise.

Une fois sur place, un aménagement de l'emploi du temps et des dispositifs particuliers peuvent être proposés aux collaborateurs le temps de leur intégration : sessions de « vis ma vie » pour comprendre l'ensemble de l'activité et la réalité des missions des collaborateurs, intégration à un groupe de nouveaux arrivés, mise en place d'événements dédiés, attribution d'un parrain ou d'une marraine pour les accompagner dans l'entreprise... Un suivi RH peut être également systématisé pour contrôler le bon déroulé de l'intégration des collaborateurs...



Kit onboarding de Kakao Pay, compte Instagram [kakaopay.official](https://www.instagram.com/kakaopay.official)



Parcours d'intégration chez Michel et Augustin

## LE WELCOME APÉRO

Lors de son **parcours d'intégration** très TRÉS officiel, chaque nouveau trublion est invité à concocter sa recette secrète préférée (ou celle de sa grand-mère) pour la partager avec la tribu. L'occasion aussi de raconter une anecdote plus ou moins insolite à tout le monde.

Clou du spectacle, **chacun revêt officiellement son tablier nominatif** ! Moment très TRÉS solennel et émouvant 😊



## Accompagner les collaborateurs et les fidéliser

Force est de constater que l'expérience candidat ou collaborateur n'est pas encore aussi aboutie que pourrait l'être l'expérience client : la proactivité n'est pas le mot d'ordre, les besoins individuels des candidats ou collaborateurs ne sont pas anticipés comme pourraient l'être ceux des clients. A l'inverse, sont poussés aux clients des produits ou offres susceptibles de leur plaire ou correspondre à leurs besoins du moment. Aujourd'hui, les fonctions RH, qui sont généralement garantes de l'expérience collaborateur, se contentent pour la plupart de répondre aux sollicitations, aux demandes des employés, mais peinent à anticiper les besoins individuels des collaborateurs.

Au sein même de l'entreprise, les salariés d'un service doivent être considérés par les autres entités avec autant d'égards que les clients. En effet, l'aboutissement d'un projet de production ou de services est constitué d'une chaîne qui fait intervenir différentes fonctions pour chaque étape. Si l'un des maillons de cette chaîne fournit un produit ou un service d'une qualité médiocre, cela aura des conséquences sur la qualité de l'étape suivante et ainsi de suite. À l'inverse, si chaque intervenant au sein de l'entreprise effectue sa tâche avec autant de soin que s'il s'adressait directement au client, l'expérience professionnelle sera mieux vécue par tous. En expérimentant eux-mêmes un « service client » irréprochable, les salariés seront plus disposés à agir de même avec les « vrais » clients.

Adopter une approche basée sur la relation client pour gérer les collaborateurs permet de replacer la fonction RH à sa vocation première. Il ne s'agit plus seulement de gérer l'administratif et la partie opérationnelle, mais bien de s'orienter vers un rôle de partenaire et valoriser la dimension relationnelle de la fonction. Pour justifier son rôle dans l'entreprise, la fonction RH doit générer de la valeur ajoutée à partir de sa ressource : les collaborateurs.

Appliquer les techniques du CRM aux équipes (l'Employee Relationship Management) et chercher à avoir une vision à 360° des collaborateurs permet aux services RH de mieux les comprendre, de les accompagner dans leur carrière mais aussi d'anticiper leurs besoins. Une automatisation des tâches appuyée par les outils permet notamment de supprimer les étapes à faible valeur ajoutée. Par exemple, une FAQ RH interne bien construite, diffusée et accessible aux collaborateurs permet aux services RH de dégager du temps et de se rendre disponibles pour le suivi individuel du salarié et le développement de son potentiel. Il s'agit de connaître les salariés en utilisant les



mêmes outils que ceux utilisés auprès des clients afin d'améliorer leur efficacité en entreprise. Une fine connaissance des collaborateurs, appuyée par des outils CRM, permet au mieux de les accompagner dans leur parcours et de réaliser un suivi personnalisé, à l'instar d'un service client : identifier les flux entrants, suivre l'historique de contacts, qualifier les contacts et les basculer selon leurs besoins, effectuer des reporting, leur recommander des offres susceptibles de leur plaire, pousser des formations adaptées et personnalisés en cohérence avec leur plan de développement de compétences...



D'après une étude Qapa publiée en 2017, près de 75% des salariés sondés trouvent que les DRH manquent d'écoute, ne sont pas disponibles pour le suivi de carrière, et ont perdu la notion du rapprochement humain. L'utilité des services RH et leur impact en entreprise sont minés par un manque de communication. Prendre en considération les remarques, les attentes et les besoins des collaborateurs, comme une entreprise le ferait avec ses clients, permet de rétablir un lien de confiance et d'améliorer la vie en entreprise de toutes et tous. Tous les formats sont à explorer : enquête de satisfaction, retours d'expérience, implication des collaborateurs dans des projets RH, gamification...

Les objectifs de l'entreprise demeurent inchangés : créer de la valeur ajoutée, générer du profit et assurer sa pérennité. Auparavant, le levier principal de réussite reposait sur le client. Tout était mis en œuvre pour garantir sa satisfaction. Aujourd'hui, la considération des collaborateurs devient une priorité quand la

crise sanitaire mue profondément le rapport au travail et les leviers de motivation des collaborateurs.

## Faire des collaborateurs et anciens collaborateurs des ambassadeurs de marque

Surfer sur une ambiance start-up comme emblème de la « marque employeur », améliorer les infrastructures ou simplement installer un baby-foot dans les espaces communs ne suffiront pas à améliorer l'expérience collaborateur ! Un vrai travail de fond est nécessaire, en pensant le parcours collaborateur, avant même sa candidature (faire rayonner la marque employeur sur les réseaux sociaux et plateformes digitales ...), sa candidature en elle-même et en passant par son *onboarding*, sa vie après l'entreprise. Effectivement, un collaborateur est, au même titre qu'un client, un ambassadeur de la marque et un puissant vecteur de messages, positifs comme négatifs.

Le salarié joue un rôle essentiel pour véhiculer une image positive de l'entreprise. Afin de se différencier et conserver sa clientèle, l'entreprise se doit d'inspirer confiance. Un client insatisfait parlera nécessairement de son expérience négative autour de lui, à ses proches, potentiellement en ligne (réseaux sociaux, avis...), son retour d'expérience ayant alors une portée plus étendue et touchant cette fois des milliers de personnes. Il en va de même pour un membre d'une équipe. Un collaborateur fier de l'entreprise qu'il représente est un relais de communication auprès des consommateurs et des candidats (parlons ici volontairement de prospects). Il peut multiplier la visibilité d'une entreprise par 24 en partageant des informations sur les réseaux sociaux (publication 2016 du blog Sociallymap). Son implication et son lien avec l'entreprise est un gage de crédibilité et l'image qu'il véhicule a un impact direct.



N'est à constater nombre de scandales qui ont fait du bruit sur la toile dénonçant les conditions de travail des collaborateurs et dérives managériales (comme, par exemple, les comptes balancetonagency ou balancetastartup) nuisant fortement à l'image des marques en question et à leurs objectifs commerciaux. L'impact n'est que plus fort lorsque ces marques sont *digital native* et leurs clients à même d'être au courant des informations divulguées sur ces comptes sur les réseaux sociaux. Sites d'avis et retours entretiens, comme Glassdoor, commentaires et comptes sur les réseaux sociaux, bouche à oreille..., autant de médias qui permet la libération de la parole des salariés dans le monde du travail et qui peuvent mettre à mal la performance et l'attractivité d'une entreprise.

Par conséquent, il est nécessaire de préserver la réputation de l'entreprise en accordant autant d'importance à la satisfaction du candidat et du collaborateur qu'à celle du client. Est donc indispensable un travail sur les conditions de travail, l'accompagnement des candidats et des salariés, le rayonnement et le respect de la marque employeur et la communication RH...

La notion d'ambassadeur prend son sens à tout moment du parcours :

- Un candidat pourra partager son expérience, si étonnante et positive soit-elle, au travers de site comme Glassdoor ou sur les réseaux sociaux ;
- Un kit d'*onboarding*, s'il est bien conçu, incluant des produits de la marque « brandés » fera des employés de véritables ambassadeurs de marque ;
- Un employé heureux - ou a minima satisfait - pourra partager son expérience et son quotidien autour de lui ;
- Un ancien collaborateur pourra partager des offres d'emploi via ses propres réseaux.

Il est clair que la construction d'un programme ambassadeur pertinent, qui inclut des salariés eux-mêmes ou d'anciens collaborateurs, mais aussi des collaborateurs externes, ne peut qu'être



bénéfique pour l'entreprise. Le programme ambassadeur permettra de répondre à différents enjeux :

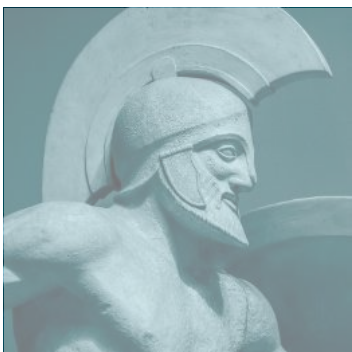
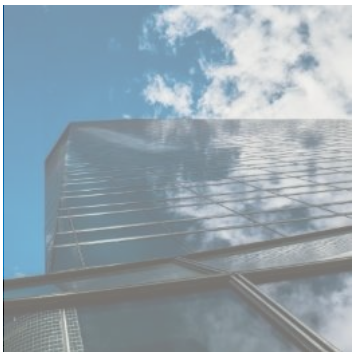
- Diversifier le sourcing : les anciens salariés sont de puissants relais de communication qui permettent de diversifier le sourcing, en diffusant des offres au sein de leurs communautés (écoles, réseaux...). La cooptation au sein de l'entreprise ou autre forme de parrainage facilite l'identification de talents et permet au recrutement d'être mis en relation avec des talents de confiance ;
- Faire rayonner la marque employeur : les ambassadeurs, et autres employés influents sur la toile, contribuent à diffuser les messages clés de la marque et étendre la portée des messages diffusés, et de ce fait, participer à la notoriété de la marque ;
- Convaincre les candidats ;
- Renforcer l'engagement des employés : les ambassadeurs sont d'autant plus engagés qu'ils sont au fait de l'actualité de l'entreprise, fédérés au sein d'une communauté et engagés au nom de leur entreprise, car valorisés par la démarche.

## Conclusion

Pour conclure, les problématiques actuelles d'emploi justifient la priorité de bien façonner son expérience candidat et collaborateur pour attirer et fidéliser les jeunes talents. Force est de constater que de nombreux efforts sont encore à réaliser pour que l'expérience candidat et employé soit à la hauteur de l'expérience client. L'effet miroir entre les collaborateurs et les clients offre une perspective de stabilité à l'entreprise et permet de conforter la place de l'humain au cœur des préoccupations des décideurs d'aujourd'hui et de demain ! Après la « customer centricity », nous sommes désormais à l'ère de la « staff centricity », et ce sur l'ensemble de la chaîne relationnelle, du candidat potentiel au collaborateur engagé et à l'ancien membre de l'équipe, devenu ambassadeur.

## Sources

1. Aberdeen Group, Employee Engagement: Paving the Way to Happy Customers (2015).
2. La Symétrie des Attentions est une marque déposée de l'Académie du Service.
3. La plateforme digitale pour les équipes terrain, proposée par l'éditeur Yoobic, est une solution particulièrement pertinente.
4. Extrait de l'article du site « [The conversation](#) », 12 septembre 2021.



15 rue Beaujon | F-75008 Paris | France

+33 (0)1 42 99 94 68

[www.pagamon.com](http://www.pagamon.com)