



**HAL**  
open science

# Corrélation entre expérience collaborateur et gestion des talents

Benjamin Lambert

► **To cite this version:**

Benjamin Lambert. Corrélation entre expérience collaborateur et gestion des talents. Gestion et management. 2019. dumas-02351586

**HAL Id: dumas-02351586**

**<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-02351586>**

Submitted on 6 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0 International License



## Mémoire de stage



**Corrélation entre expérience collaborateur  
et gestion des talents**

---



Présenté par : Benjamin Lambert

Entreprise d'accueil : Carrefour Belgium

Date de stage : du 01/04/2019 au 02/08/2019

Tuteur entreprise : Gabriela Barthez

Tuteur universitaire : Isabelle Corbett-Etchevers

Master 1 Formation Initiale  
Master Gestion des Ressources Humaines  
2018 - 2019





Grenoble IAE, au sein de l'Université Grenoble Alpes, n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les mémoires des candidats aux masters en alternance : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur.

Tenant compte de la confidentialité des informations ayant trait à telle ou telle entreprise, une éventuelle diffusion relève de la seule responsabilité de l'auteur et ne peut être faite sans son accord.

## Fiche identité de l'entreprise d'accueil :

N.B : Carrefour Belgium étant une filiale du Groupe Carrefour, il semble important de recontextualiser en comparant leurs données respectives.

<u>Caractéristiques</u>	<u>Groupe Carrefour</u>	<u>Carrefour Belgium</u>
❑ <u>Siège social</u>	→ 91300 Massy	→ 1140 Bruxelles
❑ <u>Date de création</u>	→ 1959	→ 1969 (premier magasin)
❑ <u>Chiffre d'affaires</u>	→ 84,92 milliards d'euros en 2018	→ 4,27 milliards d'euros en 2018
❑ <u>Type d'organisation</u>	→ SAS	→ SA
❑ <u>Dirigeant</u>	→ Alexandre Bompard	→ Guillaume de Colonges
❑ <u>Secteur d'activité</u>	→ Grande distribution	→ Grande distribution
❑ <u>Nombre de collaborateurs</u>	→ 380 000 collaborateurs	→ 10 000 collaborateurs
❑ <u>Nombre de magasins</u>	→ 12 300 magasins	→ 786 magasins

## Mes missions :

- **Gestion de projet:**
  - *Digital Academy* : suivi du déploiement des modules de formation auprès des 10 000 collaborateurs : communication, reporting, bilan
  - *Young Graduate Program* : création, déploiement et suivi du programme dans l'objectif d'embaucher 7 diplômés en septembre : création du contenu du programme (durée, missions...), création des fiches de poste, communication interne et externe (réseaux sociaux, écoles, contenu sponsorisé), création du contenu de l'événement de recrutement et organisation, suivi des candidatures, tri des CV, organisation de workshop
  
- **Digitalisation** : accompagnement de la transformation digitale avec la numérisation de documents RH
  
- **Communication** : travail sur les différents réseaux sociaux (Instagram, LinkedIn) afin de promouvoir l'image de Carrefour et de convaincre des individus de nous rejoindre : publication marque employeur, publicité ciblée, création d'une page carrière sur LinkedIn, création d'un calendrier des posts, création de contenu média (photo, vidéo..)
  
- **Formation** : participation à des modules de formation afin de donner des feedbacks aux formateurs, recherche autour de nouveaux modules de formation (e-learning)

## **Résumé**

Avec un marché du travail toujours plus concurrentiel ainsi que des salariés de plus en plus mobiles, il est complexe aujourd'hui pour les entreprises de gérer leurs ressources humaines respectives actuels et futurs. Ainsi, plus que jamais les entreprises cherchent à mettre en place des actions pour attirer des candidats talentueux et surtout pour les fidéliser. Ceci étant, bien qu'il existe de multiples théories, aucune ne se révèle être la recette miracle pour atteindre l'objectif espéré. En pratique, certaines privilégient l'appât financier pour que le collaborateur s'installe confortablement au sein de l'entreprise lui permettant de se projeter avec de grandes perspectives futures pendant que d'autres entreprises travaillent davantage sur l'expérience du collaborateur afin qu'elle soit unique, personnalisée et engageante sur le court, le moyen et le long terme. L'auteur a souhaité orienter ses recherches sur la seconde philosophie : celle sur l'expérience collaborateur car ce concept est aujourd'hui fortement populaire tout en étant fort récent et donc encore peu étudié. Qui plus est, l'auteur a eu l'opportunité d'effectuer une enquête de terrain de 3 mois au sein de l'organisation Carrefour Belgium et plus spécifiquement au sein du département Talent où l'expérience collaborateur est au centre des intérêts et des préoccupations. A travers la théorie et la pratique, il a été remarqué au combien le rôle de l'expérience collaborateur dans l'attraction de l'entreprise pour le collaborateur actuel ou le collaborateur futur était primordial et que celui-ci représentait un levier stratégique indéniable pour permettre à l'organisation d'avoir des collaborateurs épanouis, heureux, et motivés. Au sein de ce mémoire, l'auteur identifie - à travers un mélange de théorie et d'illustrations concrètes -, de quelle manière les entreprises peuvent renforcer leur expérience collaborateur sur le terrain avec des actions tant pour attirer le collaborateur que pour l'engager et le fidéliser : il a été remarqué au combien ces actions sont diversifiées car elles concernent aussi bien l'image de l'entreprise que les perspectives d'évolution de carrière du collaborateur ou bien encore le bien-être général et individuel. Ceci étant, toutes ses actions forment un exemple concret de ligne de conduite de gestion de l'expérience collaborateur avec comme finalité quasiment unique : attirer et retenir le collaborateur et plus spécifiquement le talent.

expérience, collaborateur, talent, gestion, fidélisation, attractivité, engagement

## **Abstract**

With an increasingly competitive labour market and increasingly mobile employees, it is complex today for companies to manage their current and future human resources. Thus, more than ever, companies are looking to set up actions to attract talented candidates and above all to retain them. However, although there are many theories, none of them are the miracle recipe for achieving the desired objective. In practice, some favour financial bait so that the employee can settle comfortably within the company and project himself with great future prospects, while other companies work more on the employee's experience so that it is unique, personalized and engaging in the short, medium and long term. The author wanted to focus his research on the second philosophy: that of the employee experience because this concept is nowadays highly popular while being very recent and therefore still little studied. Moreover, the author had the opportunity to carry out a 3-month field survey within the Carrefour Belgium organisation and more specifically within the Talent department where the employee experience is at the heart of interests and concerns. Through theory and practice, it was noted that the role of the employee experience in attracting the company to the current or future employee was essential and that it represented an undeniable strategic lever to enable the organization to have fulfilled, happy and motivated employees. In this thesis, the author identifies - through a mixture of theory and concrete illustrations - how companies can strengthen their employee experience in the field with actions both to attract the employee and to engage and retain them: it was noted how diversified these actions are because they concern both the image of the company and the career development prospects of the employee or even the general and individual well-being. That being said, all its actions form a concrete example of a management policy for the governance of the employee experience with the almost unique aim of attracting and retaining the employee and more specifically talent.

experience, employee, talent, management, loyalty, attractiveness, commitment

## **Remerciement**

Je tiens à remercier toutes les personnes qui ont contribué au succès de mon stage et qui m'ont aidé lors de la rédaction de ce mémoire.

Je voudrais dans un premier temps remercier, ma tutrice de stage, Madame Isabelle Corbett-Etchevers, enseignante-chercheuse à l'IAE de Grenoble pour sa disponibilité, sa flexibilité et surtout pour ses judicieux conseils, qui ont contribué à alimenter ma réflexion et à réaliser ce mémoire.

Je tiens également à remercier l'ensemble des collaborateurs de l'IAE de Grenoble et notamment les enseignants qui m'ont permis tout au long de l'année de consolider mes compétences dans les ressources humaines afin de les réutiliser sur le terrain et également au fur et à mesure de la réalisation du mémoire.

Je souhaite également adresser toute ma reconnaissance aux personnes suivantes qui ont accepté de m'accueillir au sein de Carrefour Belgium et qui m'ont permis de réaliser ce mémoire comme je le souhaitais:

Madame Gabriela Barthez qui m'a accompagné tout au long de mon expérience au sein de Carrefour Belgium, me permettant d'assimiler de nombreuses compétences en me partageant ses connaissances ainsi que ses expériences tout en me dotant de missions valorisantes,

Monsieur Jonathan Cops et l'ensemble de l'équipe Talent qui ont toujours fait en sorte que je sois à l'aise au sein de l'organisation et m'ont permis de pouvoir travailler sur des thèmes divers et variés qui ont été fort utile pour la construction de mon analyse,

Les collaborateurs du département RH pour leur accueil, leur bonne humeur et leur sympathie qui ont grandement facilité mon intégration et mon bien-être au jour le jour,

L'ensemble des collaborateurs Carrefour pour leur compréhension, leur écoute, leur disponibilité et leur aide qui m'ont permis de m'enrichir humainement et professionnellement pendant les quelques mois d'enquête.

## Liste des matières

<b>Avant-propos</b>	<b>9</b>
<b>Introduction</b>	<b>10</b>
A- Généralités sur la gestion des talents	10
B- Généralités sur l'expérience collaborateur	14
C- Généralités appliquées à Carrefour Belgium	15
<b>I- Développer son image de marque pour séduire et fidéliser les talents</b>	<b>17</b>
A- Optimisation de l'expérience candidat	18
Attirer	18
Nurturer	23
Convertir	24
B- Déployer sa marque employeur en interne et en externe	25
Etudes empiriques	26
Développer la communication	28
Faire de chaque collaborateur des ambassadeurs	30
<b>II- Engager les talents sur le long terme pour la rétention et l'épanouissement</b>	<b>31</b>
A- Favoriser l'engagement et le bien-être	31
Pyramide de l'engagement	31
De collaborateur désengagé à collaborateur engagé	32
De collaborateur engagé à collaborateur hautement engagé	34
B- Faire évoluer sa culture et ses méthodes managériales	36
Cadre théorique du management	36
Culture organisationnelle et culture du changement	37
Plan de transformation Carrefour Belgium	39
<b>III- Permettre aux talents d'évoluer personnellement et professionnellement pour la satisfaction et l'engagement</b>	<b>41</b>
A- Développement des compétences via les formations	41
Formation sur base de la théorie socio-constructiviste	42
Formation sur base des théories cognitiviste et constructiviste	44
Formation sur base de la théorie behavioriste	45
B- Mise en place d'une gestion de carrière personnalisée	46
Etudes et pratiques empiriques	46
Principes généraux de la gestion de carrière	48
Cycle annuel de gestion du talent	49
<b>Conclusion</b>	<b>51</b>
Bilan du mémoire	51
Principales difficultés	52
Ouverture	53
<b>Annexe</b>	<b>53</b>
<b>Bibliographie</b>	<b>57</b>

## Avant-propos

Le document ci-dessous est un mémoire de stage. Il a été conçu dans le cadre de mes études en Master 1 Gestion des Ressources Humaines à l'IAE de Grenoble. Pour la validation de cette année universitaire, je devais effectuer un stage à l'étranger et écrire un mémoire en rapport avec une problématique métier observée sur le terrain. J'avais déjà plus de 15 mois d'expériences professionnelles dans la gestion généraliste des RH et je souhaitais profiter de ce stage afin d'explorer une branche précise des ressources humaines afin de m'aider à déterminer quelle fonction de la branche des RH est faite pour moi. Après m'être renseigné et avoir suivi une année universitaire de spécialisation dans les ressources humaines, idéalement je souhaitais trouver un stage dans le recrutement, dans le développement RH ou dans la gestion des talents. Le recrutement car j'ai suivi de nombreux cours sur ce thème et que je souhaitais mettre en pratique la théorie assimilée. Le développement RH car je voulais approfondir mes connaissances dans la gestion de projet en déployant de nouvelles politiques. La gestion des talents car j'avais effectué plusieurs travaux dessus pendant mon année universitaire lorsqu'il était possible d'étudier un sujet libre alors disons que c'est un thème qui m'intriguait et me passionnait véritablement.

Au final, j'ai eu l'opportunité d'effectuer le stage au sein du département Talent du siège de Carrefour Belgium. Pour moi, c'était une aubaine dans le sens où les missions couvraient à la fois le développement RH et la gestion des talents (et notamment le recrutement). Ainsi, j'ai décidé sans trop hésité de faire le stage là-bas.

Dès le début, j'avais comme objectif d'effectuer le mémoire sur la gestion des talents car il s'agissait du thème central de mon stage et je souhaitais en apprendre davantage sur ce sujet. Ceci étant, il fallait trouver l'angle d'analyse. Dans un premier temps, j'ai pensé à travailler sur l'attraction des talents via la marque employeur mais je trouvais que ce sujet ne me permettait pas au final de mettre à profit l'ensemble de mes connaissances dans la gestion des talents ainsi que mon vécu en entreprise. J'entendais souvent dans mes relations avec les collaborateurs de Carrefour le terme 'expérience collaborateur', j'ai souhaité en savoir davantage sur ce point afin de me mettre à leur niveau. J'ai ainsi lu *Boostez l'expérience collaborateur de votre organisation* de Séverine Loureiro et Myriam Lepetit-Brière, cet ouvrage m'a permis de mettre en relation expérience collaborateur et gestion des talents quasi instantanément. Par ailleurs, la plupart des éléments mentionnés dans ce livre était mes axes de travail à Carrefour Belgium.

A partir de ce moment là, le sujet principal était décidé : corrélation entre expérience collaborateur et gestion des talents. Restait ensuite à l'affiner. J'ai ainsi décidé d'axer mon travail sur mon vécu au sein de l'entreprise et donc : l'attraction du talent et sa fidélisation. Je trouvais cela fort intéressant de pouvoir mêler connaissances, pratiques et apprentissages empiriques dans le sens où ce mélange même pourra renforcer ma propre expérience collaborateur dans le sens où je serai davantage compétent au jour le jour car mes connaissances dans ce milieu seront accrues. L'objectif de l'analyse est donc de démontrer en quoi l'expérience collaborateur joue un rôle dans l'attraction et la rétention du talent mais également d'établir une certaine ligne de conduite d'actions à mettre en place afin que chaque entreprise puisse s'en inspirer afin de l'appliquer à son contexte organisationnel.

L'une des principales difficultés à laquelle j'ai été confrontées est le fait que Carrefour était en plein tournant et mettait en place de nombreuses actions visant à optimiser cette expérience. Il est vrai que c'est une chance dans le sens où j'avais au quotidien de nombreuses illustrations pouvant servir à mon argumentation mais par contre, il était parfois difficile de prendre du recul dans le sens où les résultats de ces actions ne seraient-ce qu'à court terme n'étaient que difficilement visibles. C'est également pour cela que j'ai cherché à savoir comment analyser les résultats que peut procurer - sur le long terme - un travail sur l'expérience collaborateur.

## Introduction

“L’un des plus grands talents de tous est celui de reconnaître et de développer le talent des autres<sup>1</sup>”, citation de Colin Powell, homme politique américain. Jack Welch homme d’affaires américain déclarait “Mon travail principal était de développer les talents. J’étais jardinier et je fournissais de l’eau et d’autres aliments à nos 750 personnes les plus importantes. Bien sûr, j’ai dû arracher quelques mauvaises herbes aussi.<sup>2</sup>”. Ces deux citations se complètent et démontrent bien à la fois l’intérêt et la complexité de l’attraction et de la rétention des talents. Dans l’analyse ci-après, l’eau et les autres aliments fidèles à Jack Welch seront remplacés par l’expérience collaborateur. Ce mémoire est réalisé en s’appuyant sur une enquête de terrain menée au sein de l’entreprise Carrefour Belgium et plus précisément au sein du département RH/Talent. Suite aux observations, l’objectif du mémoire est de mettre en corrélation théorie et pratique concernant l’intérêt de l’expérience collaborateur pour attirer et retenir les talents.

## A- Généralités sur la gestion des talents

Le sujet de la gestion du talent est devenu populaire en 1998 lorsqu’un groupe de consultants de McKinsey met en lumière le terme “War For Talent” dans lequel la détention de ressources humaines talentueuses représente un nouveau combat à mener pour chaque entreprise afin d’atteindre l’excellence organisationnelle. Désormais, cela fait plus de 20 ans que ce concept a pris la lumière et cela fait autant d’année qu’il existe une véritable confusion conceptuelle entre les différentes recherches empiriques ne serait-ce que sur sa définition ou encore sur ses objectifs, ses enjeux ou encore ses moyens d’action.

### Au niveau de la définition,

En 2000, Williams définissait le talent comme ceci “les collaborateurs qui font l’une ou l’autre des choses suivantes. Premièrement, font régulièrement preuve d’aptitudes exceptionnelles - et de réalisations exceptionnelles - soit dans un éventail d’activités et de situations, soit dans un domaine d’expertise spécialisé et restreint. Deuxièmement, démontrent constamment des compétences élevées dans des domaines d’activité qui demandent fortement des aptitudes transférables et comparables dans des situations où elles doivent encore être évaluées et se sont révélées très efficaces<sup>3</sup>”. La notion à retenir est principalement le terme d’aptitude exceptionnelle qui fait la différence entre un talent et un collaborateur lambda. Pour Dejoux et Thévenet (2010), le talent a une définition bien plus générale et vague “la combinaison rare de compétence rare”. Ici intervient la notion de compétence particulière. Michael et al. (2001) considèrent le talent comme “la somme des capacités d’une personne, les dons intrinsèques, les compétences, les connaissances, l’expérience, l’intelligence, le jugement, l’attitude et la caractère<sup>4</sup>”. Il s’agit d’une définition bien plus large avec un ensemble d’éléments qui constitue le talent. Tansley et al. (2011) introduisent quant à eux la notion de potentiel “Le talent est un individu qui fait la différence sur le plan du rendement organisationnel, soit par sa contribution immédiate, soit à plus long terme en démontrant des niveaux de potentiel les plus élevés<sup>5</sup>”. En 2010, Silzer et Dowell ciblent encore différemment le talent en préconisant qu’il pouvait “se rapporter à l’ensemble du personnel<sup>6</sup>”. Ainsi, il introduit la notion que le talent peut ne pas être un fort potentiel, une compétence rare ou

---

<sup>1</sup> Traduction personnelle

<sup>2</sup> Traduction personnelle

<sup>3</sup> Traduction personnelle

<sup>4</sup> Traduction personnelle

<sup>5</sup> Traduction personnelle

<sup>6</sup> Traduction personnelle

une aptitude exceptionnelle mais cela peut également être l'ensemble des collaborateurs d'une entreprise. Enfin, Ulrich et Smallwood (2012) mettent au point une équation pour définir le talent "Talent = compétence [connaissances, aptitudes et valeurs requises pour l'emploi d'aujourd'hui et de demain avec les bonnes aptitudes, au bon endroit, au bon emploi au bon moment] × engagement [volonté de faire le travail] × contribution [trouver un sens et un but à leur travail]"<sup>7</sup>. Pour eux, le talent serait ainsi identifiable via une combinaison entre les compétences, l'engagement et la motivation intrinsèque du collaborateur. Bien que les définitions soient très différentes et parfois même contradictoire, cela peut se justifier notamment par le fait que talent n'est pas universel et que sa définition est fortement liée à l'environnement interne et externe : secteur d'activité, domaine professionnelle, pays, intensité concurrentielle... Ceci étant, ces définitions posent tout de même des questions à propos de cette notion notamment savoir si le talent se représente en l'individu (aptitude, capacité) ou en ses caractéristiques (performance, leadership), savoir si le talent est né comme tel ou s'il en découle de la pratique ou encore savoir s'il est préférable d'avoir une approche inclusive ou exclusive du talent. Pour y répondre, je vais prendre l'exemple du secteur d'activité dans lequel le talent est certainement le plus recherché et le plus choyé : le sport et plus particulièrement le football. Le terme talent est un terme commun dans le football. Il se représente tout d'abord en l'individu : il a une capacité exceptionnelle qui est innée : "il est rapide, il dribble à la perfection, il a un sens du jeu hors pair", il s'agit d'une capacité qui ne se travaille mais d'un don de la nature. De ce fait, le talent est davantage représenté par l'individu plutôt que par ses caractéristiques. Pour illustrer, il est souvent défini Lionel Messi comme étant un talent (aptitude extraordinaire) et Cristiano Ronaldo comme étant un immense travailleur (caractéristique). Dans le football, la notion de talent subit une approche exclusive. En effet, le talent est repéré à l'adolescence par de grandes organisations sportives et ensuite, tout est fait pour qu'il s'engage au sein de l'organisation en étant choyé aussi bien financièrement que sportivement bénéficiant d'un suivi individualisé par des formateurs qui le gèrent au quotidien. Bien que dans le football le concept de gestion du talent est poussé à son extrême, il est représentatif d'un besoin organisationnel fort pour l'entreprise et d'un mode de fonctionnement très élitiste. Par ailleurs, cet élitisme est représenté par l'étymologie du terme talent. En effet, talent vient du latin sous le terme talente qui représentait une certaine somme d'argent. Cette somme d'argent était par ailleurs très importante car il était possible de s'acheter plusieurs maisons et était donc destinée aux riches, ainsi d'ores et déjà il y a plusieurs millénaires, le talent était un terme très exclusif. Ceci étant, aujourd'hui la notion de talent n'est pas forcément réservée à une élite et n'est pas cantonnée à une unique définition. En effet, il existe différentes approches du talent par les entreprises, chaque entreprise a sa propre vision du talent et émet une politique de management qui va en ce sens. Certaines vont davantage mettre en lumière le caractère inné du talent, d'autres ses caractéristiques au travail, d'autres la performance, l'engagement (tout cela représente le talent comme un objet) ou encore l'individu en tant que tel.

### **Au niveau des approches,**

Approche du talent comme un objet, il s'agit d'une vision du talent comme une caractéristique exceptionnelle démontrée par un collaborateur dans le cadre de son travail. Cette caractéristique peut être une aptitude comme le disait Williams en 2000, une compétence selon Gagné (2000), un potentiel ou encore une connaissance spécifique au sens de Tansley et al (2006). Ici, le talent se dévoile donc à travers une caractéristique précise qui le rend indispensable à l'entreprise. Il s'agit donc un élément rare de l'entreprise sur laquelle elle se repose plus ou moins intensément. Il existe 4 théories sous cette approche.

- Premièrement l'approche du talent comme une aptitude naturelle. Ici, il est possible de rappeler l'exemple du footballeur qui est talentueux lorsqu'il sait faire quelque chose mieux que les autres sur le

---

<sup>7</sup> Traduction personnelle

terrain grâce à une aptitude innée. Hinrichs (1996) définit le talent en rapport avec cette approche comme “un mélange unique d’intelligence innée plus un certain degré de créativité plus des compétences personnelles efficaces<sup>8</sup>”. Ainsi, avec cette approche, il faut tout pour faire attirer le talent tel qu’il est mais ceci étant, sa gestion sera davantage complexe car le talent étant inné, il est difficile à manager, à gérer, à faire fructifier et à optimiser.

- Deuxièmement l’approche du talent comme la maîtrise de la pratique. Dans cette approche, le talent se distingue directement dans ses actions au travail. Ainsi, il peut s’agir de l’expérience, de la performance, de l’engagement ou encore de la motivation. Cette situation représente bien la définition du talent sous cette approche : “pour gagner dans la plus haute compétition, il ne suffit pas d’être bon partout, il faut surtout être meilleur que les autres « quelque part »”. Chacun des collaborateurs qui excelle dans une de ses catégories est considéré comme un talent. Il s’agit d’une vision davantage inclusive du talent car chaque collaborateur peut en devenir un en s’engageant à 100% dans la réussite de l’entreprise pour exemple. Pour illustrer l’expérience, Hall et Briscoe (1999) considèrent qu’à partir d’un certain nombre d’heures de travail (10 000h), un collaborateur est suffisamment performant pour être considéré comme un talent et être indispensable à l’entreprise. En 2000, Gagné considère qu’un collaborateur est un talent s’il fait parti des 10% plus performants d’un secteur spécifique (en pratique suite à une enquête de Sophie d’Armagnac et al. (2016) c’est en moyenne 9% des collaborateurs qui sont catalogués talents). Ainsi, dans cette philosophie, le talent est lié directement ou indirectement aux résultats du collaborateur et les exigences sont assez élevées. Ainsi, même si le classement en tant que talent est ouvert à tous, le devenir est complexe car il est en compétition avec les autres collaborateurs.
- Troisièmement l’approche du talent comme un engagement dense dans la vie de l’organisation à travers son implication, son investissement et son dévouement en tant que collaborateur pour l’entreprise (Weiss & MacKay, 2009). En effet, Ulrich disait qu’un collaborateur investi permet de mettre en adéquation les objectifs personnels et organisationnels. En 2011, une recherche démontre que le collaborateur devient un talent à partir du moment où il fait preuve d’une persévérance sans faille pour réaliser ses objectifs. Dans cette approche, le collaborateur engagé n’est pas un talent en soi dans le sens où il ne suffit pas d’être engagé pour être défini comme un talent mais l’investissement du collaborateur permet grandement de le faire devenir un talent en supplément d’une caractéristique talentueuse ou d’un don de la nature.
- Quatrièmement l’approche du talent comme lié au contexte du travail, c’est à dire, qu’un collaborateur se révèle être un talent à partir du moment où il est dans un contexte professionnel favorable à son développement. Cela peut être lié à la culture de l’entreprise, à ses valeurs, à sa marque employeur et à son environnement dans son ensemble dans lequel le collaborateur se retrouve et s’épanouit à tel point de devenir un rouage essentiel de l’entreprise et d’y devenir un talent. Coulson-Thomas (2012) disait “les individus qui brillent dans un contexte donné peuvent avoir des difficultés à le faire ailleurs<sup>9</sup>” car le contexte organisationnel ne sera pas la même. Pour exemple, c’est le cas pour un collaborateur vedette d’une entreprise qui change d’employeur pour un rôle moins ‘pivot’, il peut se sentir moins à l’aise car il perd en responsabilité et en autonomie ce qui le rendra moins heureux et donc il aura moins vocation à performer et à être un talent confirmé au sein même de la nouvelle organisation (alors qu’il en a le potentiel).

---

<sup>8</sup> Traduction personnelle

<sup>9</sup> Traduction personnelle

Approche du talent comme individu en tant que tel : sous cette approche, ce n'est pas une caractéristique de l'individu qui est prise en compte mais l'individu en soi. Il existe 2 théories sous cette approche.

- Premièrement, l'approche du statut de talent réservé pour certaines personnes autrement appelée la gestion exclusive du talent. Dans cette approche, l'entreprise considère que ses collaborateurs ne sont pas tous des talents et de ce fait, elle fait des choix élitistes. Dans ce cas là, le talent est soit un collaborateur très performant soit un collaborateur à fort potentiel.  
Le collaborateur à fort potentiel "se caractérise par une capacité reconnue et probable d'accéder à des postes avec un niveau de complexité élevé" selon MBD avec des qualités et une motivation fortement distinguable. Ainsi, ce collaborateur n'est pas forcément le plus performant aujourd'hui ni l'élément le plus indispensable mais il pourrait le devenir par la suite étant donné ses qualités et, même si cela ne reste qu'une probabilité, il faut le gérer comme un talent afin qu'il puisse se développer personnellement et professionnellement et s'engage durablement au sein de l'entreprise.  
Le collaborateur ultra performant est quant à lui celui qui est le meilleur à un certain niveau de l'entreprise que ce soit en rapport à ses compétences ou à ses connaissances dans un certain domaine. Il s'agit souvent de son N+1 (manager) qui fait remonter l'information du statut de 'talent' du collaborateur. Il est considéré comme talent car sa force de travail et son savoir faire sont indispensables au maintien et au développement de l'activité de l'entreprise. Ceci étant, ils n'ont pas forcément vocation à détenir dans l'avenir des postes pivots au sein de l'entreprise car rien ne peut permettre de savoir si le talent sera tout autant performant à un poste de niveau supérieur.  
La stratégie exclusive est la plus porteuse de résultat. En effet, l'effet Matthew démontre que d'affecter plus de ressources aux personnes les plus performantes dans l'organisation conduit à un meilleur retour sur investissement car les dépenses allouées à la gestion des talents sont davantage optimisées. Ceci étant, selon Anne Janand et al. (2016) il y a un risque de créer des tensions en interne, d'expansion d'un sentiment d'injustice, de phénomène de starisation et d'arrogance ou encore de considérer des hauts potentiels qui se révèlent finalement ne pas être à la hauteur des espérances et de se retrouver à un moment donné en manque de ressources humaines à des postes stratégiques tout en ayant fait de forts investissements qui n'auront pas eu l'effet escompté.
- Deuxièmement, considérer que chaque collaborateur est un talent autrement nommé l'approche inclusive. Dans ce cas, l'entreprise considère que l'ensemble des collaborateurs doit être traité de la même manière et ainsi chacun est un talent. Plus de 50% des entreprises déclarent avoir une philosophie inclusive selon une enquête de Leigh au début des années 2000. Michael Jordan disait "un talent gagne des matchs mais les équipes gagnent des championnats<sup>10</sup>", cela représente bien l'approche inclusive dans le sens où chacun est considéré au même niveau afin d'avancer ensemble dans la même direction en créant un climat de travail collégial, équitable, valorisant et motivant. La relation est ainsi gagnant-gagnant dans le sens où il y a une parfaite égalité pour les collaborateurs et aussi dans le sens que l'entreprise a un vivier de talents disponible si besoin à un moment donné. Ainsi, selon Anne Janand et al. (2016), chaque individu a sa chance de se développer et se voit valorisé mais les investissements en temps, en énergie, en coordination sont très importants tout en sachant que via un modèle inclusif, il y aura toujours de l'exclusif : une entreprise ne peut se permettre ne serait-ce que financièrement de développer et de former chacun de ses salariés de la même manière (formation, coaching, transfert de compétence...).

---

<sup>10</sup> Traduction personnelle

Peu importe les approches, l'objectif de la gestion du talent est le même : mettre en place des actions pour le faire rester en le fidélisant et en l'engageant sur le long terme au sein de l'entreprise car le talent y est un élément clé aujourd'hui et le sera encore davantage demain. Le Boston Consulting Group (2015) a identifié les actions à mettre en place pour optimiser la gestion du talent comme il est possible de le voir ci-dessous. Pour le groupe, il existe 6 thèmes qui permettent d'optimiser la gestion du talent :

- la stratégie
- le leadership et le talent model
- la recherche de talent
- le développement des collaborateurs
- l'engagement
- la culture

Sur ces 6 thèmes, au moins 4 impactent directement l'attraction et la fidélisation du talent via l'expérience collaborateur : le leadership, le développement des collaborateurs, l'engagement et la culture. Avant d'aller plus loin, il semble nécessaire de définir cette notion.

## **B- Généralités sur l'expérience collaborateur**

L'expérience collaborateur est un concept récent. Récent non pas dans son existence mais récent dans son utilisation stratégique. En effet, à partir du moment qu'au moins 2 individus collaborent au sein d'une organisation, le concept d'expérience collaborateur s'applique. De ce fait, l'expérience collaborateur existe depuis toujours. Ceci étant, l'expérience collaborateur comme on la formalise aujourd'hui est un concept fort récent et il n'existe pas de définition théorique propre à celle-ci. Ce concept est venu de Grande Bretagne sous le nom de 'Employee Experience' qui se traduit comme étant "l'ensemble de l'activité, des expériences, des interactions d'un salarié à l'intérieur de l'entreprise. Il s'agit de son vécu, de son parcours, dans l'entreprise, du recrutement à sa séparation." Dans les pays francophones, il est davantage mis en avant le terme 'collaborateur' plutôt que 'employee' et donc de littéralement 'salarié'. En effet, l'expérience collaborateur englobe davantage d'acteurs qui jouent un rôle direct ou indirect dans la réussite de l'entreprise : consultants, prestataires de service, fournisseurs, candidats, collaborateurs en CDI, collaborateurs en CDD, intérimaires, stagiaires, collaborateurs en apprentissage, démissionnaires/anciens collaborateurs selon une liste établie par Myriam Lepetit-Brière (2018). Même si il s'agit d'une notion qui englobe de nombreuses parties prenantes, il veut souvent signifier: la population de l'entreprise quand celle-ci est prononcée. Ceci étant, il semble désormais important d'affiner la définition du sujet : Corinne Samana (2018) parle d'une manière générale de "l'ensemble des moments clés vécus par l'employé ou le collaborateur au sein de l'organisation" pendant que Myriam Lepetit-Brière met en avant une prise de conscience ainsi qu'une amorce de Marketing à propos du sujet "fait de comprendre que le salarié n'est pas un agent qui doit effectuer des tâches mais un client interne à qui il faut créer de la valeur". Séverine Loureiro (2018) met tant qu'à elle en avant la volonté de quête de sens du collaborateur au travail "travailler dans une entreprise ce n'est plus seulement venir chercher son gagne-pain, venir travailler dans une entreprise, c'est rencontrer des personnes, construire des liens, c'est une tranche de vie à part entière". Enfin, Liger (2016) va plus loin et fait une approche très stratégique de l'expérience collaborateur en liant intensément les missions du professionnel RH et les missions du professionnel Marketing dans un objectif de gestion stratégique des ressources humaines « fait de se service des techniques issues du marketing pour attirer le futur collaborateur (le séduire), l'intégrer (l'accueillir) et le garder (le fidéliser) à l'instar d'un client d'une marque.

Je me permettrai de rajouter quelques notions avant de proposer la définition qui guidera la suite de la présentation. Premièrement, il faut préciser que l'expérience collaborateur concerne chaque organisation. En effet, peu importe la taille de l'entreprise, sa culture, ses valeurs, son niveau de croissance, son secteur d'activité, son ancienneté ou sa taille, toutes les organisations sont concernées : pas de la même manière certes, pas dans le même intérêt certes, pas avec le même enjeu stratégique en effet mais elles sont toutes concernées à partir du moment où le ou les individus de l'organisation sont en contact avec un ou plusieurs autres individus. Deuxièmement, l'optimisation de l'expérience de ses collaborateurs est principalement liée à la population interne de son entreprise. De ce fait, il faut préciser que cette expérience collaborateur au niveau de la temporalité commence avant son entrée dans l'entreprise, on parle d'expérience candidat. Pour illustrer cela, il m'est arrivé de devoir postuler sur les sites "carrière" de grosses entreprises pour trouver un stage, on vous demande un CV et une lettre de motivation puis par la suite de renseigner sur leur site l'ensemble de vos expériences et de vos formations alors qu'elles sont sur le CV, très franchement cela peut être décourageant et mettre à mal -avant même que la candidature soit déposée- l'expérience candidat. Second exemple, une prise de contact téléphonique par une entreprise suite à une candidature avec une personne pas forcément sympathique, cela donne une première image qui nous semble être le reflet du fonctionnement réel de l'organisation et ainsi nous donne pas envie de poursuivre la démarche. De plus, l'expérience collaborateur n'a pas forcément vocation à se terminer à la fin de la collaboration. Le collaborateur véhiculera toujours l'image et la réputation de l'entreprise dans laquelle il a travaillé. Par exemple, le réseau Alumni des écoles comme l'IAE Grenoble, bien qu'il y ait des anciens étudiants (collaborateurs) participent toujours au rayonnement de Grenoble IAE et conservent des liens forts.

De ce fait, la définition qui va suivre sera la pierre angulaire de l'analyse que vous retrouverez ci-après :

*« création de valeur de la part d'une organisation envers ses collaborateurs dans l'objectif d'optimiser leur quotidien et leur parcours à travers ce qu'ils perçoivent, pensent, vivent et ressentent et ce, avant même le début de la collaboration et jusqu'à après celle-ci dans l'objectif d'attirer, de fidéliser et d'engager les collaborateurs en interne et de développer son image de marque en externe »*

Ainsi, gestion des talents et expérience collaborateur vont de pair. Il ne peut avoir de gestion de talent sans expérience collaborateur. L'un est lié avec l'autre indéniablement. Pour optimiser la gestion des talents, il faut donc proposer à chaque collaborateur une expérience intense et diversifiée. Pour cela, la problématique pierre angulaire de cette analyse sera :

**De quelle manière l'expérience collaborateur peut-elle être un levier d'attraction et de rétention des talents ? Le cas Carrefour Belgique.**

## **C- Généralités appliquées à Carrefour Belgium**

Pour illustrer cela plus concrètement, une enquête de terrain a été réalisée au sein de l'entreprise Carrefour Belgium. Carrefour Belgium est une filiale du Groupe Carrefour, premier distributeur alimentaire mondial. Elle comporte environ 10 000 collaborateurs dispersés dans plus de 800 magasins et au siège social. D'une manière plus précise, l'enquête a été réalisée sur le terrain au sein du siège social, au département RH et plus spécifiquement au sein de l'équipe Talent. Carrefour Belgium a une vision inclusive du talent, chaque collaborateur est considéré comme étant un talent et de ce fait, les actions de l'équipe Talent concernent l'ensemble des collaborateurs comme le dit le dicton cher à Carrefour : "Dans un monde en changement, la

diversité et l'inclusion sont des valeurs centrales. Chez Carrefour, nous voulons attirer et retenir des femmes et des hommes – de tous les âges et de toutes les origines, chacun ou chacune avec sa propre expérience car nous considérons que derrière chaque professionnel il y a un talent et Carrefour souhaitait les mettre en valeur”.

Au-delà de la culture et du choix stratégique, la vision du talent comme inclusive par Carrefour peut s'expliquer également via les travaux de Michel Ferrary (2012) sur la compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines. Dans ses travaux, il émet une comparaison structurelle des politiques RH en fonction des particularités des entreprises.

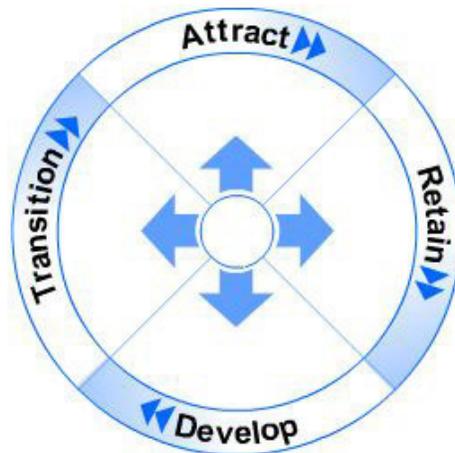
**TABLEAU 5 : Combinaison de ressources et management stratégique des ressources humaines**

		<b>Facteur de compétitivité</b>	
		Compétitivité-coût	Compétitivité-qualité
Intensité en capital humain	Faible	Industrie intense en capital technique <b>GRH optimisatrice</b> <i>Carrefour, Danone, Peugeot</i>	Industrie intense en technologies <b>GRH protectrice</b> <i>Total, Axa, L'Oréal</i>
	Forte	Industrie intense en travail <b>GRH flexibilisatrice</b> <i>Sodexo, Accor, Veolia</i>	Industrie intense en connaissances <b>GRH innovatrice</b> <i>Cap Gemini, Publicis, Société Générale</i>

Pour faire simple, il est considéré qu'une entreprise comme Carrefour dispose de ressources intenses en capital technique et que sa gestion des ressources humaines est optimisatrice. La raison principale est que dans ce type d'entreprise, les RH ne représentent pas un aspect stratégique primordiale dans le sens où les coûts salariaux sont faibles (seulement 9,97% de masse salariale par rapport aux dépenses totales) avec en moyenne 16301€ de salaire annuel et 90% des effectifs sont non cadres. La GRH est donc optimisatrice dans le sens où la politique d'un Groupe comme Carrefour repose sur la compétitivité-prix notamment pour que le coeur de son activité : la vente en grande distribution soit compétitive par rapport à la concurrence avec un prix attractif des produits vendus. Par rapport à des entreprises intenses en connaissance dont la GRH se veut innovatrice comme la Société Générale, la compétitivité se fait grâce au capital humain qui détient des compétences spécifiques. De ce fait, une entreprise comme la Société Générale aura tendance à privilégier une politique exclusive des talents afin de s'équiper pour chaque poste clé des meilleurs éléments et que l'entreprise puisse se différencier avec de l'innovation car ses ressources humaines sont la ressource stratégique primaire alors qu'une entreprise comme Carrefour va chercher à optimiser le potentiel de chacun de ses collaborateurs afin qu'il soit le plus productif possible sur le terrain et d'optimiser la compétitivité sans faire de distinction entre les différents collaborateurs de prime abord.

Ainsi, Carrefour Belgium considère chaque collaborateur comme un talent. Pour optimiser leur gestion, Carrefour Belgium met en place des actions afin de gérer les talents, nombreuses de ces actions se relèvent être très assimilées à l'expérience collaborateur. En effet, l'objectif est d'optimiser l'expérience collaborateur afin justement d'attirer les talents et par la suite de les retenir. Ces actions sont semblables à l'étude du Boston Consulting Group avec des actions sur lesquelles il est travaillé au niveau de l'humain : gestion de carrière, formation, optimisation de l'engagement, expérience candidat, marque employeur et transformation culturelle et managériale.

Afin de structurer l'analyse, sera utilisé le cycle de vie du collaborateur comme visible ci-dessous.



Ainsi, dans un premier temps, sera étudié le développement de l'image de marque de l'entreprise afin de séduire et de fidéliser les talents avec l'expérience candidat et le déploiement de la marque employeur. Dans un second temps, la quête d'engagement des talents sur le long terme pour la rétention et l'épanouissement avec la recherche du bien être et les évolutions culturelles et managériales. Enfin, troisièmement, permettre aux talents d'évoluer personnellement et professionnellement au sein de l'entreprise pour la satisfaction et l'engagement avec le développement des compétences via les formations et une gestion de carrière personnalisée.

# I- Développer son image de marque pour séduire et fidéliser les talents

## A- Optimisation de l'expérience candidat

L'expérience candidat se définit comme "permettre au futur candidat/collaborateur de rencontrer votre entreprise de la manière la plus riche, intense et efficace possible" selon le site spécialisé EmeraudeRh. L'idée est donc de donner un aspect 'Marketing' à la gestion des ressources humaines afin d'attirer les meilleurs talents. Pathmotion a mené une enquête en interrogeant 50 experts en RH, 83% considèrent que l'expérience candidat a un impact très important sur la capacité de leur entreprise à attirer des talents. L'objectif à travers cette expérience candidat est de ne pas le perdre en route. En effet, en se référant à Hervé Solus, président de Digital Recruiters, il existe quatre principaux risques de rupture de la relation candidat/entreprise. Premièrement, la rupture d'image : différence entre l'idée que le candidat se fait de l'entreprise et le contenu du site carrière et des réseaux sociaux (exemple : description du poste qui manque de clarté alors que le site carrière est très vendeur). Deuxièmement, la rupture de promesse entre la communication de l'employeur et la façon dont les offres d'emplois sont écrites (exemple : manque de concordance sur les fourchettes salariales sur les descriptions de poste et la communication de l'entreprise qui se dit offrir des packages salariaux fort compétitifs).. Troisièmement, la rupture d'expérience entre la modernité de l'emploi imaginé par le candidat et la façon dont le candidat doit candidater réellement (exemple : trop d'informations à remplir sur le jobiste). Quatrièmement, la rupture de confiance entre le discours très orienté marque employeur et l'absence de réponse répétée de l'entreprise (exemple : pas de réponse de l'entreprise 1 mois après avoir candidaté alors que l'entreprise se vante sur son entreprise et ses réseaux sociaux d'être très orientée marque employeur).

Ainsi, afin d'éviter de perdre le talent souhaité, il est conseillé de suivre l'Inbound Recruiting Funnel. Au sein de ce tunnel, l'individu passe d'inconnu à visiteur, de visiteur à candidat puis de candidat à collaborateur. Dans un premier temps, il est nécessaire d'attirer l'inconnu en mettant notamment en avant sa marque employeur afin qu'il prenne connaissance de l'existence de l'entreprise. Ensuite, il est nécessaire de lui créer de l'intérêt avec notamment la publication d'offre d'emploi ainsi que de la communication sur son existence. A partir de ce moment, l'individu est candidat, il faut donc le contacter et effectuer la procédure définie le plus rapidement et le plus simplement possible. Ensuite, vient la signature, l'accueil, l'intégration puis la fidélisation mais cette partie n'est pas le thème de l'analyse adjacente. Pour illustrer, sera utilisé l'exemple de Carrefour Belgium et son Young Graduate Program. Ce concept a été lancé en Avril 2019. L'entreprise souhaite attirer des jeunes diplômés de Master avec un maximum de 2 ans d'expériences après l'obtention du diplôme afin qu'ils intègrent un programme d'accompagnement qui les amènera après 2 ans de stage, de formation, de séminaires et de participation à des événements à devenir soit directeur de magasin soit expert au siège social. L'objectif était de sélectionner 7 jeunes talents à fort potentiel afin de les accompagner et de leur promettre un poste à responsabilité en moins de 2 ans. Via cet exemple sera illustré les différentes étapes pour parfaire l'expérience candidat.

## a) Attirer

### Via une campagne de sponsoring,

Pour attirer, Carrefour Belgium recherche constamment de nouvelles opportunités. Dans le cadre du Young Graduate Program, l'entreprise a cherché à élargir son champ de communication en émettant des publications sponsorisées sur LinkedIn et sur Instagram. L'objectif est d'aller chercher l'individu qui n'irait pas de lui même sur le jobsite ou sur la page carrière afin de l'engager directement. En effet, quand un individu voit une publicité qui le concerne directement, il se sent flatté et s'intéresse davantage à l'offre car il sait qu'il s'agit de l'entreprise qui effectue la démarche d'aller le chercher directement lui, sa personnalité et ses compétences.. Dans le cadre du Young Graduate Program, la publicité est ciblée et vise donc de jeunes étudiants belges, francophones et/ou néerlandophones qui finiront leurs études cette année ou ceux qui les ont terminées dans les 2 dernières années dans l'ensemble des fonctions supports, siège et vente. Ainsi, il s'agit d'une cible qui selon LinkedIn représente environ 74000 membres du réseau social donc assez large. Le prestataire de service s'occupe de faire la promotion du post sur le réseau social pendant que Carrefour Belgium génère du contenu. L'objectif du contenu est simple : faire connaître le programme, motiver l'individu à s'intéresser et l'inviter à postuler en captivant l'attention avec une expérience visuelle forte. C'est le début de l'expérience candidat. Ci-dessous, un exemple du contenu sponsorisé qui a été diffusé sur le réseau social Instagram.



### Via des posts LinkedIn,

Stratégiquement, développer son expérience collaborateur afin d'attirer les futurs talents de l'entreprise passe par la prise en compte de l'expérience candidat. Avec comme objectif d'attirer les compétences dont l'entreprise a besoin aujourd'hui ou aura besoin dans le futur. Ainsi, c'est pourquoi Carrefour Belgium a décidé de développer la communication sur sa marque employeur en s'inspirant d'un modèle bien connu expliqué ci-après. Pour cela, il est préconisé de se servir d'un concept de Marketing Digital nommé Tunnel de conversion, conversion funnel dans la langue de Shakespeare, qui s'apparente à un entonnoir. Il s'agit d'un outil

très utilisé dans le marketing afin d'attirer de nouveaux clients et ensuite de les fidéliser via donc un entonnoir de vente. La base de cet entonnoir est la communication digitale, de ce fait, l'ensemble de la communication se fait sur le site de l'entreprise, sur ses réseaux sociaux ou encore sur des forums. Cet entonnoir se compose de 3 étapes.

Première étape, attirer l'internaute avec du contenu afin de capter son attention et le faire prendre conscience qu'on existe. Afin de l'attirer, il est conseillé d'utiliser du contenu éducatif ou inspirationnel et non pas des discours promotionnels afin de les informer et de les sensibiliser. De ce fait, il faut partager du contenu sur les informations sur l'entreprise : l'activité, les changements, les évolutions, les nouveautés...

Deuxième étape, créer de l'engagement et de l'intérêt pour des produits ou des services. L'internaute fait des recherches, il compare des offres, réfléchit aux différentes options qui se présentent à lui. Il s'intéresse et interagit avec le produit, le bien, le service ou l'opportunité et réfléchit à la suite à données à ses recherches.

Troisième étape, la transformation de l'intérêt de l'internaute en acte. Pour cela, il faut communiquer sur les opportunités qu'on offre afin qu'il s'active et qu'il passe à l'action. S'il est souhaité que l'internaute commette un acte d'achat, il faut par exemple lui proposer une réduction ou une livraison à domicile gratuite. S'il est souhaité que l'internaute postule à une offre d'emploi, il faut le faire cliquer sur le lien de la candidature avec par exemple l'appui d'une vidéo témoignage qui vante la famille Carrefour.

D'un point de vue théorique, ce tunnel semble être un concept très éloigné de la réalité mais il se comprend bien plus facilement sur la base d'exemple. Carrefour a lancé la Simply You Box qui est un nouveau service permettant à un ménage de manger pour 5€ chacun en commandant une boîte contenant l'ensemble des ingrédients nécessaires à la réalisation d'un repas préalablement choisi via une liste des recettes proposées par Carrefour. Cette boîte peut ensuite être retirée en magasin ou livrée à domicile. Le service de la communication à de ce fait fait la promotion de ce produit sur les réseaux sociaux sur la base de ce tunnel. Pour attirer le client, le département de la communication a fait de la publicité notamment sur LinkedIn. Dans un premier temps, la communication part sur une publication très informative : "Carrefour Belgium lance sa Simply You Box" afin que l'individu prenne conscience de son existence. Ensuite, un nouveau post cherche à démontrer pourquoi la Simply Your Box de Carrefour est la meilleure, par exemple 'Nous fournissons une quantité de recettes disponibles nulle part ailleurs'. Ici, l'individu commence à s'intéresser, à chercher davantage d'informations sur les sites webs, sur les réseaux sociaux... Enfin, nouveau post pour déclencher l'action "Vous avez jusqu'à ce soir pour profiter d'une réduction de 20% sur votre première commande". A partir de là, l'individu devient client en saisissant l'opportunité et en effectuant un acte d'achat. Outre le fait de communiquer de cette manière pour attirer des clients, Carrefour l'utilise aussi pour attirer de nouveaux collaborateurs en s'appuyant sur la marque employeur. Ci-dessous, il est possible de retrouver très distinctement les 3 étapes du tunnel dans une campagne Carrefour France.

Etape 1 : informer, ici on met en avant des nouvelles de l'entreprise et plus spécialement la marque employeur afin que le potentiel collaborateur prenne conscience que travailler chez Carrefour peut être une alternative attractive.



Etape 2 : informe sur la vie de l'entreprise, ce qu'on offre en tant qu'employeur, quel type de profil on recrute. Là, Carrefour met en avant un témoignage pour son programme visant à recruter des jeunes afin que certains individus se reconnaissent en Ysmène et commencent à s'intéresser au programme, à créer de l'interaction, de l'intérêt et de l'engagement et émettent la possibilité d'être à sa place prochainement.



Etape 3 : conversion, acte de candidature en mettant en avant les opportunités qu'offre l'entreprise avec un appel à l'action. Ici, Carrefour offre exclusivement 72h de plus pour candidater à l'offre. Le message passé est "en prenant en compte que Carrefour est TOP Employeur et que la collaboratrice Carrefour présentée auparavant semblait heureuse en suivant un programme qui offre une carrière prometteuse, il faut que je tente ma chance!".



Ainsi, Carrefour Belgique a créé du contenu pour son propre Young Graduate Program avec justement l'aide du tunnel marketing.

Etape 1 : post LinkedIn à but informatif : Carrefour Belgium lance son Young Graduate Program. Ici, les viewers prennent conscience de l'existence d'un Young Graduate Program





Etape 2 : le département Talent a créé des vidéos témoignages de collaborateur d'une minute qui mettent en avant notamment leur parcours et l'esprit d'équipe au sein de Carrefour car les Young Graduates sont souvent des individus qui sont très recherchés dans les entreprises étant donné qu'ils ont été formés dans les plus grandes écoles et sont disponibles sur le marché du travail. De ce fait, mettre en avant l'ambiance chez Carrefour ainsi que les perspectives d'évolution permet à l'entreprise de se différencier et de fournir à l'individu un commencement d'expérience lui permettant aisément de se projeter.



Etape 3 : le call-to-action. Ici, l'objectif est la candidature. Donc il a été posté du contenu dans lequel Carrefour Belgium s'adresse directement à l'individu recherché afin qu'il tente sa chance. Ainsi, il est mentionné dans le message les liens pour candidater sur le jobsite.



## Via le jobsite,

Le jobsite est composé de l'ensemble des postes ouverts sur lesquels les individus peuvent candidater. Quand un individu recherche un poste au sein d'une entreprise, il est dirigé automatiquement vers cette page donc il est important qu'elle mette en avant une belle image de l'entreprise. Chez Carrefour, il est mis en avant les collaborateurs en premier lieu. En effet, la homepage met en avant constamment un collaborateur de tout niveau hiérarchique qui explique ses missions avec la mention "Carrefour c'est vous". Ainsi, Carrefour Belgium met le collaborateur au centre de son activité afin de mettre l'humain en avant. Sur le site, il est également capable de faire une rencontre virtuelle avec ses prochains locaux et ses prochains collègues afin que l'individu puisse se projeter, s'imaginer et s'intéresser davantage au monde Carrefour. Les fiches de poste sur le Young Graduate sont directement accessibles sur ce jobsite.



## b) Nurturer

Cette étape passe essentiellement par l'offre d'emploi. Pour que l'individu intéressé devienne candidat, il faut qu'il postule à une offre. Chez Carrefour Belgium, les offres sont disponibles directement sur le jobsite. L'offre cherche à répondre à un ensemble de questions que la théorie de l'inbound recruiting considère comme primordial pour convaincre le candidat à postuler.

- informations sur l'entreprise : qui est l'entreprise qui recrute ? que fait ou produit l'entreprise ? quelles sont les nouvelles de l'entreprise ou de la marque ? Des informations sur la *localisation*: où se situe géographiquement le poste ?
- informations sur le poste : description du poste, quelle est l'histoire autour du poste, que raconte les employés.
- informations sur l'expérience : comment ce poste va faire progresser le candidat professionnellement et personnellement, comment les employés actuels forment aujourd'hui une vraie équipe ?
- informations sur l'accomplissement : pourquoi travailler pour cette entreprise est un choix intelligent ? Comment le poste peut-il procurer de la satisfaction ?

Si l'ensemble de ces informations sont disponibles librement pour chaque individu, alors le ratio de conversion sera davantage important. Au niveau de l'expérience de l'individu, elle sera optimisée grâce à l'accès aisé à l'information et grâce à la transparence qui est toujours fortement appréciée. En ce qui concerne les informations sur l'entreprise, Carrefour part avec l'avantage que chaque individu connaît de près ou de loin la marque Carrefour. Ceci étant, sur le site Job et sur la page LinkedIn, il est possible de trouver énormément d'informations sur les engagements de Carrefour en ce qui concerne le fait de mieux manger avec sa politique

Act For Food et toutes les autres actualités. En ce qui concerne les informations sur la localisation, il est précisé pour le Young Graduate que pour le parcours Store Director, il faut être mobile dans toute la Belgique et que pour le parcours Siège, il faut être disponible sur Brussels. En ce qui concerne le poste, les informations se retrouvent directement sur l'offre d'emploi :

*Le Young Graduate Program est un programme visant à intégrer un parcours de découverte des métiers Carrefour pour accéder rapidement à des fonctions clés au siège ou en magasin.*

*En intégrant le parcours Expert Headquarters, après une phase d'accompagnement, vous pouvez intégrer une fonction clé au sein de l'organisation en fonction de l'expérience que vous avez connue lors du parcours : Département HR, Marketing, Finances, Marchandises, Supply chain ou Digital par exemple.*

En ce qui concerne l'expérience, au sein de l'offre d'emploi, il est clairement expliqué ce que le programme apportera professionnellement et personnellement au Young Graduate.

*Nous vous proposons 15 mois d'accompagnement individualisé afin de vous garantir la meilleure intégration possible au sein de l'entreprise. Vous réalisez 3 missions de 4 mois dans différents départements ainsi qu'une mission de 3 mois liée à la vente. Vous développez vos compétences personnelles en participant à des formations, séminaires et événements tout au long de votre parcours avec les autres Young Graduates.*

*A la fin de votre parcours, votre connaissance globale de l'entreprise et compétences personnelles développées vous permettent de choisir le poste le plus adapté à vos besoins et à vos envies pour votre début de carrière en tant qu'expert au siège.*

Enfin, en ce qui concerne l'accomplissement, le Young Graduate sait qu'il pourra donner un coup d'envoi à sa carrière et viser un poste à responsabilité à terme. Il sait donc qu'il occupera un poste stratégique en 2 ans alors qu'il vient juste de sortir de l'école et qu'il est inexpérimenté. Ainsi, il s'agit d'une occasion unique d'accomplir sa volonté de faire une grande carrière. Carrefour Belgium joue également la transparence au niveau de sa méthode de recrutement afin que chaque candidat sache ce qui l'attend s'il postule et qu'il puisse s'y préparer.

Calendrier de recrutement :

Ouverture des candidatures : 15 avril 2019

Fermeture des candidatures : 14 juin 2019

Proposition de contrat : mi-juillet 2019

Début du programme : septembre 2019

Processus de recrutement :

Sélection par entretien téléphonique

Événement de recrutement (fin juin/début juillet)

Entretien (les jours qui suivent l'évènement)

L'ensemble de ces éléments permettent donc d'acheminer l'individu vers l'acte de candidature. Ensuite, l'entreprise se doit de mettre en place le process de recrutement afin que le candidat devienne collaborateur.

### **c) Convertir**

Les CV sont analysés, certains sont conservés et poursuivent le process de recrutement, d'autres ne respectent pas les principaux critères du Young Graduate et donc sont laissés de côté. Ceci étant, Carrefour Belgium considère qu'il est important de répondre à chacun individuellement et personnellement en lui explicitant clairement et de manière transparente les raisons de son refus tout en mentionnant bien qu'ils pourront toujours à l'avenir postuler au sein de l'entreprise. Le message envoyé est davantage humain et personnalisé. L'idée est qu'il garde une bonne image de Carrefour et qu'il ne renonce d'y faire carrière. Pour illustrer, le

premier message ci-dessous est un message générique banni du process de recrutement et celui d'après, l'un des messages personnalisés qui a été envoyé à un candidat du Young Graduate.

<i>Message générique</i>	<i>Message personnalisé</i>
<p><i>Bonjour Madame/Monsieur:</i></p> <p><i>Nous avons bien reçu votre candidature et vous remercions de l'intérêt que vous témoignez à Carrefour Belgium.</i></p> <p><i>Après analyse de votre candidature, nous devons malheureusement vous signaler que votre profil ne correspond pas pleinement aux exigences émises pour cette fonction. Pour cette raison, nous avons décidé de ne pas maintenir votre candidature dans la procédure de sélection.</i></p> <p><i>Néanmoins n'hésitez pas à consulter régulièrement nos autres propositions de carrière sur notre site : <a href="http://www.jobs.carrefour.eu">www.jobs.carrefour.eu</a></i></p> <p><i>Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans votre recherche d'emploi.</i></p> <p><i>Team Recruitment</i></p>	<p><i>Bonjour Clara,</i></p> <p><i>Nous avons bien reçu votre candidature et vous remercions de l'intérêt que vous témoignez à notre programme Young Graduate et plus globalement pour Carrefour Belgium.</i></p> <p><i>Après analyse de votre candidature et bien que votre CV soit bien rempli avec de nombreuses expériences enrichissantes aussi bien dans le monde du travail que dans le monde associatif ainsi que votre formation universitaire de très grande qualité, votre profil ne correspond pas pleinement aux exigences émises pour cette fonction. En effet, pour ce programme il est préconisé d'être francophone et néerlandophone or vous ne parlez pas néerlandais.</i></p> <p><i>Par ailleurs, étant donné que vous êtes français, nous vous conseillons vivement de vous tourner vers le Young Graduate Program organisé par Carrefour France.</i></p> <p><i>Néanmoins, n'hésitez pas si vous avez besoin de davantage d'informations ou si vous souhaitez postuler à une autre offre, nous contacter directement à cette adresse email : <a href="mailto:benjamin.lambert@carrefour.com">benjamin.lambert@carrefour.com</a></i></p> <p><i>Nous vous souhaitons beaucoup de succès dans votre recherche d'emploi.</i></p> <p><i>Cordialement,</i> <i>Benjamin du département Talent</i></p>

Pour les candidats sélectionnés, l'expérience candidat se poursuit avec l'événement. Carrefour Belgium a organisé un événement avec l'ensemble des candidats qui ont passé l'étape de l'entretien téléphonique. L'objectif de l'événement est triple : donner envie aux candidats de travailler chez Carrefour, créer du contenu photo et vidéo pour mettre en lumière la marque employeur sur les réseaux sociaux et être capable d'évaluer les compétences du candidat. Ces 3 objectifs se rassemblent autour de l'expérience candidat. Dans l'organisation et le fonctionnement de l'événement, il faut savoir allier sérieux, divertissement et attractivité. Donc, Carrefour Belgium a décidé de créer un événement avec différents ateliers visant à évaluer les compétences individuelles et collectives de chacun avec du contenu le plus divertissant possible afin de donner à l'ensemble des candidats l'envie de travailler ici. Pour exemple, le candidat devait mettre en avant les 10 produits phares qu'il mettrait dans son magasin Carrefour s'il se situait dans une zone touristique et expliquer pourquoi. Cela permet au recruteur d'évaluer son esprit d'analyse, sa proactivité, sa gestion du stress, sa créativité et sa communication pendant que le candidat se retrouve dans une situation réelle, très proche de la réalité et surtout très ludique. A la fin de cet événement, après concertation entre les différentes parties prenantes, les candidats sont reçus un par un, par un recruteur qui soit lui explique les raisons pour lesquelles il n'est pas pris soit lui remet une proposition de contrat afin qu'il rejoigne dès maintenant la famille Carrefour. L'objectif premier est que l'accompagnement et le rapport humain soient continus du début à la fin de la candidature peu importe la sentence finale car au-delà des valeurs, si un 'talent' n'est pas retenu aujourd'hui, il pourrait être d'une grande aide demain donc il est primordial qu'il garde une bonne image de l'entreprise.

L'expérience candidat est donc un concept permettant d'attirer le talent afin qu'il rejoigne l'entreprise et qu'il l'intègre avec une bonne image globale de l'entreprise avant même d'en être membre ce qui permettra de

faciliter l'intégration également et qu'il soit d'ores et déjà engagé. Ceci étant, l'expérience candidat n'est pas le seul élément qui colporte l'image de l'entreprise, il y a également la marque employeur.

## B- Déployer sa marque employeur en interne et en externe

### a) Etudes empiriques

La marque employeur est un concept né dans les années 90 sous le terme *Employeur Brand*. Le concept populaire comme il l'est aujourd'hui a pris forme véritablement en 1998 par Guillaume Pitelet, à la tête de l'entreprise Guillaume Tel sous cette définition : « la mise en cohérence de toutes les expressions employeur de l'entreprise, internes et externes , au nom de sa performance économique ». Aujourd'hui, la marque employeur se résume souvent dans l'esprit populaire par "ce qu'une entreprise fait en intérieur qui se voit à l'extérieur" mais la réalité est bien plus complexe comme va le prouver cette analyse chronologique de la littérature. En 1996, Ambler et Barrow à la London Business School définissent la marque employeur comme étant "l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur<sup>11</sup>" en mettant en avant 3 types de bénéfice : fonctionnel (possibilité d'évoluer, de se développer), économique (avantage monétaire) et psychologique (sentiment d'appartenance, pouvoir de direction, sérénité, objectif claire, précis et atteignable). En 2002, Collins et Stevens vont plus loin en établissant un instrument de mesure après avoir défini la marque employeur comme "l'attitude des candidats potentiels à l'égard de l'organisation et attributs perçus du travail et de l'organisation<sup>12</sup>", cet instrument comporte un ensemble d'attitude visant à déterminer si l'individu a une bonne image ou non de l'entreprise ainsi qu'un ensemble d'attributs tel que le salaire, la localisation, les opportunités de carrière, la culture de l'entreprise ou encore la sécurisation du travail. Ensuite, Berthon et Lloyd en 2005 amorcent le concept d'attractivité de l'image de l'entreprise pour un candidat avec l'idée d'avantage à collaborer avec cette entreprise. Ainsi, pour Berthon et Lloyd, la marque employeur se distingue par "la somme des efforts d'une entreprise pour communiquer auprès des employés potentiels ou existants qu'elle est un lieu de travail attractif<sup>13</sup>". Cette définition est souvent reconnue comme étant universelle et elle comporte 5 dimensions. Premièrement, valeur d'attrait, le candidat potentiel évalue si l'organisation propose un environnement de travail excitant, si les méthodes de travail lui conviennent ou encore si l'ensemble des éléments sont innovants et stimulants. Deuxièmement, la valeur sociale: le futur candidat cherche à savoir si l'ambiance de travail lui conviendra, si l'esprit d'équipe règne, si les relations y sont apaisées afin de travailler dans un cadre amical et divertissant. Troisièmement, la valeur économique : ici le futur collaborateur cherche à déterminer si l'employeur a la capacité et la motivation de proposer une rémunération au dessus de ce que peut proposer la concurrence ainsi qu'un ensemble de prérogatives financières pouvant l'intéresser et faire la différence.. Quatrièmement, la valeur de développement: capacité de lui proposer une évolution au sein de ses missions et un développement au niveau des compétences via notamment des formations afin de pouvoir se projeter au sein de l'entreprise. Cinquièmement et dernièrement, la valeur de transmission : possibilité de transmettre les compétences entre collaborateurs dans un environnement orienté humain. Enfin, la dernière étude empirique relevé ici qui vient compléter l'analyse est celle de Kapoor en 2010 qui définit la marque employeur comme "un processus visant à positionner l'entreprise comme étant un lieu où il fait bon travailler pour devenir un employeur de choix<sup>14</sup>". Une définition vague et très généraliste mais qui a le mérite d'englober l'ensemble des éléments de la marque

---

<sup>11</sup> Traduction personnelle

<sup>12</sup> Traduction personnelle

<sup>13</sup> Traduction personnelle

<sup>14</sup> Traduction personnelle

employeur. En effet, quand Kapoor met en avant la notion de “où il fait bon travailler”, il mentionne le leadership, la relation après l’emploi, l’équité, la coopération, la personnalité de l’entreprise, la culture, la réputation à l’extérieure, la communication, le développement, l’analyse des performances, les éléments de rémunération ou encore le cadre de travail.

Ceci étant, avant de continuer l’analyse, il me semble important de rajouter quelques notions. Le football est le meilleur moyen pour moi d’illustrer la définition de la marque employeur et surtout de mettre en avant son intérêt. Il suffit de regarder les joueurs de football professionnels, ils font le même métier mais pour autant, chaque club a ses propres valeurs qui est représenté par l’écusson sur la poitrine et ainsi attire des joueurs qu’un autre club ne pourrait pas attirer pour des raisons autre que financière car son âme est différente. Quand on prend l’exemple de la rivalité PSG/OM ou ASSE/OL en France, Galatasaray/Besiktas en Turquie ou encore Anderlecht/Standard de Liège en Belgique, chaque joueur adhère au projet du club à partir du moment qu’il signe son contrat et il sait qu’il ne signera jamais dans le club adverse. Dans le football, la marque employeur est poussée dans son extrême mais la situation est sensiblement la même lorsqu’un individu décide de travailler pour un concurrent plutôt qu’un autre : Carrefour ou Auchan, Air France ou Boeing, Samsung ou Apple... Ainsi, de cette illustration footballistique, se dégage la notion d’âme : spécifique et unique et la notion d’adhésion à un ADN : à des valeurs, à une culture, à une identité et à des représentations mentales : à des principes, à des objectifs et à un mode de fonctionnement spécifique.

Afin de compléter la définition de la marque employeur, il est nécessaire de mettre en lumière la notion d’image couplée à celle de la réputation.. Pour exemple, la réputation d’Amazon est forte, la marque est mondialement connue et est l’un des sites de e-commerce le plus utilisé. Ceci étant, la marque employeur d’Amazon n’est pas aussi forte car son image est affectée par les différentes révélations qui ont pu avoir lieu notamment en France en 2015 sur les conditions de travail lamentables de ses salariés et les horaires à rallonge imposés compte tenu de leurs faibles rémunérations. Ainsi, avec l’ensemble des éléments mentionnés précédemment, dans la suite de l’analyse, la marque employeur sera définie comme telle :

*“ La marque employeur d’une entreprise représente l’image qu’elle dégage en interne et en externe, cette image se compose de sa réputation, de son ADN et de ses représentations mentales, l’ensemble formant une âme spécifique et unique ”*

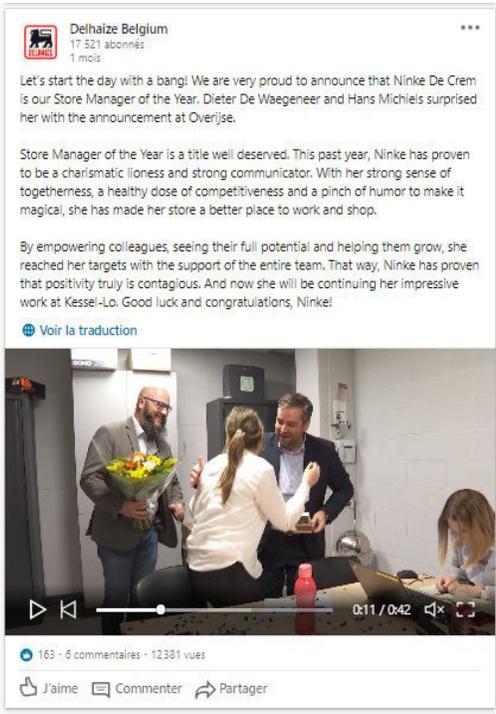
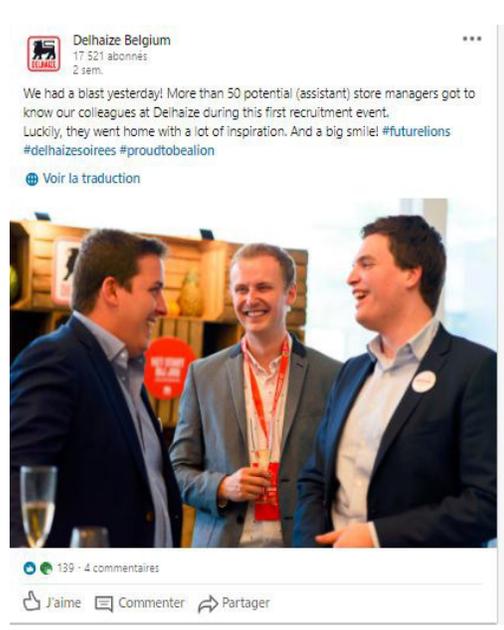
La marque employeur permet d’attirer et de retenir les talents. En effet, selon des chiffres LinkedIn, 78% des individus examinent l’image de l’employeur sur le net avant de postuler et cela a tendance à s’accroître : 88% des milleniums veulent que la culture de l’entreprise soit en adéquation avec leurs valeurs personnelles. Une enquête de RegionsJob datant de 2012 démontre que 87% des candidats font des recherches sur l’entreprise avant de postuler, que 71% déposent leur candidature suite à des informations positives trouvées en ligne et qu’au contraire 58% abandonnent l’idée de postuler si l’image véhiculée est négative. Du côté de Randstad, une enquête a démontré que 50% des candidats ne souhaitent pas travailler pour une entreprise avec une mauvaise réputation et ce, même avec une hausse conséquente du salaire, 96% des candidats reconnaissent que la concordance entre les valeurs personnelles et la culture de l’entreprise est extrêmement importante pour intégrer une entreprise et pour y être satisfait. 88% de la génération du millénaire reconnaît que faire partie d’une entreprise avec une culture appropriée est important pour l’épanouissement et même 87% ont déjà rejoint une entreprise principalement pour la compatibilité culturelle. A noter que 80% ont déjà quitté une entreprise en raison justement d’une inadéquation entre culture d’entreprise et valeur personnelle. Enfin, les dirigeants connaissent l’intérêt stratégique de la marque employeur étant donné que 80% reconnaissent qu’elle a une forte influence sur la capacité pour une entreprise d’employer des collaborateurs de hauts niveaux (à fort potentiel). Ainsi, une marque employeur forte convaincra les talents à franchir le pas et à postuler et à s’installer sur le long terme et inversement, une faible marque employeur en dissuadera de nombreux autres

dans l'idée de l'intégrer et de surcroît bien évidemment d'y rester. Cette marque employeur poursuit le collaborateur continuellement pendant son expérience au sein de l'entreprise. Pour exemple, un travail de recherche mené en 2019 par Bronsard E., Chasseboeuf M., Jurie M., Lambert B., Prédinas J et Trincal S. dans le cadre de leurs études à l'IAE de Grenoble démontre que la marque employeur a un rôle important dans le choix des individus de leur future entreprise notamment en ce qui concerne la sensibilisation au concept de responsabilité sociétale et économique (RSE). Au sein de leur enquête, des chefs d'entreprises tel que Baptiste Ploquin déclarait "avec notre forte RSE qui se reflète dans nos valeurs, cela attire notamment des jeunes qui adhèrent à notre culture et font des efforts de taille". En effet, certains collaborateurs préfèrent travailler plus loin de chez eux et être moins rémunérés s'il se sent en adéquation avec les valeurs de l'entreprise. De ce fait, si le collaborateur a intégré l'entreprise, c'est qu'il sait qu'elle lui conviendra afin qu'il puisse s'y épanouir. Ainsi, le collaborateur est dès son arrivée impliqué et engagé dans la réussite de l'entreprise, leurs valeurs étant communes, le collaborateur devient un ambassadeur de l'entreprise qui colporte l'image de la marque et l'aide à se développer. De ce fait, une marque employeur forte permet un épanouissement donc le collaborateur est engagé, fidélisé et productif. Dans la même enquête David Tracol déclare qu'il est important de cultiver son image en 'offrant tous les matins un petit déjeuner bio à son équipe' et que les talents aujourd'hui choisissent leur entreprise par 'convictions personnelles'. De ce fait, au-delà de la RSE, c'est l'image en tant qu'employeur qui joue un rôle important, c'est notamment sur cela que beaucoup communique afin d'attirer des talents. Le talent sera plus enclin à rejoindre l'entreprise plutôt qu'une autre. Cela permet de créer une véritable image d'entreprise qui dans un premier temps convient au chef d'entreprise et qui par la suite lui permet de créer une équipe de travail unie et qualitative. Selon Charbonnier-Voirin et al. (2018), la marque employeur est un formidable outil de fidélisation, suite à une étude qualitative, il a été remarqué que la marque employeur retenait les talents au sein de l'entreprise car le collaborateur avait une plus faible propension à chercher un nouvel emploi, que l'engagement affectif était optimisé et que la performance contextuelle (altruisme et conscience professionnelle) était optimisée. Certaines entreprises sont même devenues populaires grâce à leur marque employeur c'est notamment le cas de Michel & Augustin, une entreprise française spécialisée dans la pâtisserie. En 2018, elle était composée de 90 salariés et a reçu plus de 3000 CV, ce qui est un différentiel absolument énorme justifié par le fait que Michel & Augustin est connu pour communiquer sur leur environnement de travail amical et sympathique et en créant du contenu décalé et amusant en mettant en avant l'expérience de leurs collaborateurs ce qui attire indéniablement les talents.

## **b) Développer la communication**

Primordial est de mettre en avant la variabilité de la notion de marque employeur. Pour exemple, cette variabilité touche la plupart des grands retailers mondiaux notamment Carrefour, il s'agit d'un secteur en total reconstruction avec l'arrivée du e-commerce, des nouvelles technologies ainsi que d'une concurrence accrue suite à la mondialisation et au développement de nombreux pays, de ce fait, les retailers mettent en place des plans de restructuration qui amènent des vagues de licenciement et/ou de départs volontaires. 2400 emplois en France par exemple ont été supprimés par Carrefour France. Plus de 1000 en Belgique. De ce fait, l'image est affectée : le potentiel collaborateur hésitera à postuler face au manque de sécurité et de visibilité pour son emploi aujourd'hui et surtout dans le futur. Pour développer la marque employeur de Carrefour Belgium, la difficulté était double : la marque employeur était affectée par la vague de licenciement qui a fait énormément de bruit dans les médias et en supplément, l'entreprise n'avait pas comme habitude de communiquer jusqu'à présent sur sa marque employeur se concentrant sur sa marque commerciale ce qui rend le travail encore plus long et complexe.

La principale plateforme qui véhicule l'image d'un employeur est incontestablement LinkedIn. Cette image se distingue par les publications qui y sont effectuées et par la page carrière. Le diagnostic pour Carrefour Belgium a été claire : l'entreprise n'avait par exemple effectué sur une période de 6 mois aucun poste LinkedIn visant à promouvoir son image employeur (et en surplus la page carrière était inexistante) pendant que son principal concurrent Delhaize Belgium en n'avait fait 5 rien que sur le dernier mois. Pour exemple, certains de ces posts seront disponibles ci-dessous avec une analyse sous les critères de Berthon présentés précédemment :

<i>Valeur d'attrait</i>	<i>Valeur sociale</i>	<i>Valeur de développement</i>
 <p><b>Source :</b> <i>post LinkedIn</i></p> <p>Mise en avant des valeurs : sensibilisation à l'environnement et au concept de RSE.</p> <p>Objectif : que des potentiels candidats se retrouvent dans les valeurs et la culture de l'entreprise et émette le souhait d'y travailler aujourd'hui ou demain.</p>	 <p><b>Source :</b> <i>post LinkedIn</i></p> <p>Mise en avant du team spirit, de l'expérience collaborateur en mettant en avant la reconnaissance envers les collaborateurs ainsi que l'esprit d'équipe et la bonne ambiance entre collaborateurs et avec la hiérarchie.</p> <p>Objectif : donner envie au potentiel candidat de devenir un de leurs collègues.</p>	 <p><b>Source :</b> <i>post LinkedIn</i></p> <p>Mise en avant des possibilités d'évolution à Delhaize en misant sur les jeunes et en leur permettant de se développer.</p> <p>Objectif : que le potentiel candidat sache que Delhaize recrute et qu'il pourra travailler dans un environnement sain dans lequel il pourra évoluer autant personnellement que professionnellement.</p>

Ainsi, le problème de Carrefour Belgium n'était pas forcément que l'entreprise ne menait pas des actions visant à renforcer l'expérience collaborateur en interne (comme il sera vu prochaine dans la partie sur l'engagement) mais plutôt qu'elle ne communiquait pas ces actions aux potentiels futurs collaborateurs (en externe donc). De ce fait, l'entreprise a décidé de renforcer la communication autour de sa marque employeur. Pour cela, la

politique passe par 2 principaux actes : créer du contenu marque employeur et le partager, faire des collaborateurs de véritable ambassadeurs de l'organisation et de la marque Carrefour.

Pour Carrefour Belgium, développer sa communication sur sa marque employeur passe surtout par les réseaux sociaux et notamment LinkedIn. Carrefour Belgium s'est appuyé sur son partenaire LinkedIn afin de mettre en place une politique de sponsoring de la page LinkedIn de l'entreprise. Carrefour Belgium préparait le contenu et LinkedIn apportait son expertise ainsi que de l'aide afin de donner davantage de visibilité aux posts via un contrat de sponsoring. Ainsi, Carrefour Belgium a développé sa marque employeur sur les réseaux sociaux.

Pour exemple, Carrefour Belgium organisé un évènement pour lequel l'ensemble des collaborateurs Carrefour ainsi que leurs invités étaient conviés. Carrefour a également célébré ses collaborateurs avec la journée des compliments et a partagé le contenu sur les réseaux sociaux. Ce type de campagne fait coup double : elle renforce les liens en interne et en crée de nouveau tout en donnant l'image d'être une entreprise dans laquelle on peut se projeter en tant que potentiel collaborateur.



Par la suite, Carrefour Belgium a créé un calendrier des publications. Toutes les 2 semaines seront partagées du contenu photo/vidéo relatant d'un fait marquant en interne lié à la marque employeur.

Toujours sur LinkedIn, Carrefour Belgium a souhaité créer sa page carrière. Selon l'agence LinkedIn, cette page est "l'emblème numérique" d'une marque et "the place to be" pour recruter les talents. Sur cette page, il est conseillé de mettre en avant principalement l'expérience collaborateur. Alors que l'ensemble des concurrents avaient une page développée comme il est possible de le distinguer en annexe (Annexe 1), Carrefour Belgium avait une page carrière sans contenu. Chez Delhaize et chez Lidl, il est mis en avant de nombreuses informations sur la marque employeur contrairement à Carrefour. Pour y remédier, le département Talent de l'organisation a décidé de la développer et aujourd'hui elle ressemble davantage à ce que fait la concurrence. (voir annexe). De ce fait, c'est ce type de contenu que Carrefour Belgium a mis en place et tente toujours de développer. Pour résumer, il faut donc chercher à optimiser sa marque employeur pour attirer et conserver ses talents car aujourd'hui de plus en plus de candidats accordent de l'importance à l'image de l'entreprise dans laquelle il travaillera quitte à faire des sacrifices. Pour l'optimiser, il faut dans un premier temps faire des

actions en interne, créer du contenu et engager ses collaborateurs afin qu'ils deviennent de véritables ambassadeurs.

### **c) Faire de chaque collaborateur des ambassadeurs**

Dès le premier jour de l'arrivée d'un nouveau collaborateur, peu importe son niveau hiérarchique, il lui est fait remarqué qu'il est désormais un ambassadeur Carrefour et qu'il véhicule la marque dans ses faits et gestes que ce soit dans sa vie professionnelle et personnelle. Il s'agit d'une responsabilité qui permet au collaborateur de se sentir impliqué dans les objectifs de l'entreprise. Au delà de ça, ceux qui véhiculent la marque employeur au quotidien sont surtout les collaborateurs sur le terrain en magasin : il faut donner envie à chaque client de travailler chez Carrefour si un jour il en a l'opportunité, ainsi il faut adopter des attitudes et un comportement adéquats. Cela est fortement important car il nous a tous déjà arrivés d'aller dans un magasin ou chez un prestataire de service et en ressortant il nous semblait impensable d'y travailler un jour : collaborateur antipathique, impoli, non assertif etc.

Carrefour Belgium cherche constamment à rappeler les valeurs de l'entreprise à ses collaborateurs ainsi qu'à ce qu'il se rappelle de la ligne de conduite à tenir en magasin. Carrefour Belgium s'engage également avec des fournisseurs extérieurs tel que l'agence LinkedIn afin de tenir des workshops au sein du siège ou dans des magasins intitulés "Devenez un ambassadeur de votre entreprise". L'objectif de ce workshop est de mettre en lumière les avantages pour les collaborateurs et pour l'entreprise d'être un ambassadeur. Pour exemple, il est souvent cité le fait que si 100 collaborateurs partagent un contenu sur LinkedIn portant sur leur réseaux sociaux à leurs réseaux composés de 100 personnes, le contenu peut être visionné par 10 000 individus ce qui représente une population colossale (et autant de clients ou collaborateurs potentiels). Faire de ses collaborateurs des ambassadeurs permet de les fédérer à vie. En effet, qu'un collaborateur fasse 2 mois de carrière ou 40 ans, il restera à vie un ambassadeur de la marque et il portera constamment l'image de l'entreprise. Ainsi, si Carrefour Belgium a aujourd'hui 10 000 collaborateurs, son nombre d'ambassadeur est au moins 10 fois plus important en prenant en compte l'ensemble des anciens collaborateurs du jeune étudiant au retraité en passant par les démissionnaires ou encore par ceux qui ont été touchés par le plan de restructuration. Ainsi, un ambassadeur engagé et volontaire aura une image positive de l'entreprise et la véhiculera autour de lui ainsi que dans ses relations professionnelles.

Ceci étant, même si ces actions ont un intérêt certain, pour que les collaborateurs soient de bons ambassadeurs, il faut dans un premier temps garantir leur bien-être afin qu'ils soient engagés dans la vie de l'entreprise (et dans la continuité), cela passe notamment par ce qui va être vu ci-après.

## II- Engager les talents sur le long terme pour la rétention et l'épanouissement

### A- Favoriser l'engagement et le bien-être

#### a) Pyramide de l'engagement

Afin de fidéliser un collaborateur, il est important qu'il se sente bien au sein de l'organisation. Selon une enquête Harvard/MIT, un salarié heureux est 2 fois moins malade, 6 fois moins absent, 9 fois plus loyal et 31% plus productif qu'un salarié insatisfait. De ce fait, un collaborateur heureux et fidélisé est davantage engagé dans la réalisation des objectifs de l'organisation. Ceci étant, il est parfois difficile de juger soi-même si on est heureux au travail alors au niveau de l'organisation, il est quasiment impossible de savoir concrètement si un collaborateur est heureux ou non. Ceci étant, il est possible d'émettre un diagnostic de la satisfaction des collaborateurs et de mettre en place des actions afin qu'ils soient engagés. De ce fait, il est possible de s'appuyer sur la pyramide des besoins de Maslow qui classe les besoins humains par ordre d'importance de 5 niveaux afin de savoir comment faire pour que le collaborateur soit engagé et heureux en l'appliquant -pour le bien de la réalisation de l'analyse- à l'engagement des salariés :

- Besoins de base : niveau 1 (le plus bas, désengagé) : "je ne viens que pour gagner son salaire, je m'absente souvent absent pour diverses raisons, je ne fais aucune heure supplémentaire, je n'ai pas de motivation à revenir le lendemain, je n'aime pas les missions de mon travail, si j'avais l'opportunité je partirai ailleurs". Ici, le mal est profond et il sera difficile de remédier à la situation.
- Sécurité : niveau 2 (pas engagé) : "arrêt maladie fréquent, parfois je fais des heures supplémentaires, je considère que les conditions de travail sont mauvaises, je n'aime pas mes managers et mon équipe de travail, mon travail ne me plaît pas et je lis régulièrement les offres d'emploi ailleurs". Ici, le collaborateur n'est pas engagé dans la vie de l'organisation mais tient quand même à effectuer son travail correctement.
- Appartenance : niveau 3 (partiellement engagé) : "j'ai conscience que je suis un élément de l'entreprise à part entière, je suis fier de travailler ici mais je ne conseillerai pas forcément d'autres personnes d'y venir, je ne souhaite pas faire toute ma carrière ici, je ne vois pas les perspectives d'avenir et je pourrai quitter cet emploi si je trouve mieux ailleurs". Ici, on commence à voir apparaître un début de sentiment d'appartenance mais ce lien reste très fragile et pourrait se couper très facilement en cas de problème(s) en interne ou d'opportunité(s) en externe.
- Estime : niveau 4 (engagé) : "je suis un élément clé de l'entreprise dont l'entreprise peut difficile se passer, mon travail me prend énormément de temps, ce qui a tendance à me stresser mais je suis fier de l'effectuer, je compte rester ici mais pour faire évoluer ma carrière, je pourrai partir ailleurs". Ici, bien que le collaborateur estime qu'il est important et qu'il s'y plaît mais qu'il pourrait quitter l'entreprise s'il a la possibilité d'avoir une meilleure situation ailleurs.
- Accomplissement : niveau 5 (hautement engagé) : "j'aime travailler dans cette entreprise, je suis une source d'inspiration pour les autres, je suis volontaire pour aider les autres collaborateurs, je ne me vois pas quitter l'entreprise". Ici, le collaborateur est en parfaite corrélation avec l'organisation: son travail est une source de plaisir et il ne se voit pas changer ses habitudes qui sont devenues une source d'épanouissement.

L'objectif d'une organisation est que chacun de ses collaborateurs soient hautement engagés. De ce fait, step by step, l'organisation se doit de mettre en place des actions afin d'engager un maximum ses collaborateurs en leur

proposant une expérience collaborateur optimale. Pour mettre en pratique la théorie, les étapes ci-dessous seront illustrer avec le cas Carrefour Belgium.

### b) De collaborateur désengagé à collaborateur engagé

- Etape 1 : *besoins de base* : proposer un salaire permettant de vivre décemment. Pour cette étape, l'organisation n'a pas énormément de moyen d'action et de marge de manoeuvre car elle doit agir en fonction de la législation et en fonction de ses contraintes financières. Ceci étant, c'est surtout un critère exogène à l'organisation car il s'agit du salaire minimum de chaque pays qui a vocation à permettre à chaque travailleur de gagner assez d'argent qui permettra la satisfaction des besoins primaires. Par exemple, le SMIC en Belgique est de 1593,81€ en janvier 2019, 1521,22€ en France. De ce fait, l'organisation ne peut avoir énormément d'impact en la satisfaction de ce besoin dans le sens où elle n'a pas la main sur la hauteur du SMIC et elle n'a pas non plus la capacité en interne de juger de la 'décence' ou non d'un salaire. Après, chaque entreprise peut mettre en place des procédés afin de permettre à ses collaborateurs de vivre du mieux possible tout en restant bien évidemment limité par les fortes contraintes financières qui les concernent. Pour exemple, les entreprises peuvent verser un acompte sur salaire à son collaborateur s'il en ressent le besoin. Ceci étant, il s'agit d'un acte obligatoire selon le code du travail via l'article L 3242-1 donc encore une fois, l'entreprise ne peut pas se distinguer à ce niveau là pour assurer les besoins de base. Bien que Carrefour mette en place une politique de rémunération qui vise à permettre à chacun de recevoir une contribution aux résultats du groupe via une participation, bien que Carrefour propose un certain nombre d'avantages sociaux à ses collaborateurs: assistance médicale, prévention santé, retraite complémentair, bien que Carrefour ait été le premier à créer un système d'intéressement aux résultats locaux à l'échelle d'un magasin et bien que Carrefour finance un fonds de solidarité qui accorde des aides financières aux collaborateurs en situation de vie complexe en complément de salaire, pour mesurer l'engagement des collaborateurs, il faut partir du principe que la satisfaction de l'étape 1 est validée par la législation qui en est l'unique véritable entité compétente car c'est elle qui missionnée pour analyser qu'est ce qu'un salaire décent et pour émettre des textes réglementaires pour l'assurer.
- Etape 2 : *besoins de sécurité* : stabilité d'emploi, environnement et conditions de travail sécurisants. Afin d'engager ses collaborateurs, il est important qu'il puisse se projeter dans l'avenir. Par exemple, McDonald's l'a bien compris en proposant en France des CDI à l'ensemble de ses nouveaux collaborateurs afin d'engager dans la durée et afin que chaque collaborateur puisse se projeter au niveau professionnel et personnel sachant que son emploi est durable et qu'il aura une entrée d'argent mensuelle continue.. De plus, McDonald's cherche à garantir un maximum l'équilibre vie privée/vie professionnelle avec des plannings arrangeants. En effet, chaque lundi, il y a une réunion d'équipe dans laquelle chacun met en avant ses disponibilités ainsi que ses contraintes (familiales, médicales...) afin que chacun puisse travailler quand il en a la possibilité. Au niveau de Carrefour, le groupe a dû faire face à une importante restructuration qui a entraîné le départ de nombreux collaborateurs et notamment en Belgique, de ce fait, il y a eu pendant plusieurs mois un véritable climat de défiance au sein de l'entreprise car beaucoup avaient peur collectivement pour l'avenir de l'entreprise et individuellement pour leur poste. Ainsi, en fin d'année 2018, un nouveau DRH est arrivé Pierre Léman afin d'insuffler un nouvel élan et de repartir sur de nouvelles bases. Cela a eu un impact positif sur la motivation des collaborateurs car le changement de DRH est souvent un acte symbolique de changement de politique de gestion des ressources humaines comme en atteste le cas AirFrance lorsqu'en 2015, le DRH s'est fait agressé et déshabillé par des manifestants demandant son départ. Il a fallu par la suite agir pour garantir la qualité de vie au travail des collaborateurs et sécuriser les

collaborateurs. La communication a été faite au niveau du Groupe Carrefour et non pas spécifiquement au niveau de Carrefour Belgium car la problématique de restructuration était la même et il y avait une forte volonté de fédérer les collaborateurs autour d'une âme unique: la grande Famille Carrefour. Au siège en Belgique, il est autorisé et encouragé le télétravail 1 jour par semaine, cela permet à chaque collaborateur d'optimiser la gestion de leur tâche, de gagner du temps, de gagner en autonomie ainsi qu'en responsabilité et d'être davantage flexible tout en pouvant également gérer leurs tâches quotidiennes (travail dans la maison, devoir parental, bénévolat...). Au Brésil, au niveau de l'organisation et des conditions de travail, l'ensemble des équipes de caisse peuvent déterminer elles-mêmes leurs jours de travail tout comme leurs horaires. Toujours au Brésil, il a été mis en place un programme de mobilité visant à permettre à ses collaborateurs de se faire muter dans un autre magasin plus proche de leur domicile afin qu'ils se rapprochent de leurs familles et qu'ils perdent moins de temps et d'argent dans les transports. Enfin, pour sécuriser les emplois, le dialogue social est important, Carrefour l'a bien compris et est constamment en relation avec les syndicats nationaux et européens. Les syndicats ont notamment permis de réduire le nombre de départ du grand plan de restructuration de plus de 20% après négociation. De plus, naissent des accords sur l'emploi des jeunes, des seniors, sur l'usage des nouvelles technologies ou encore sur l'égalité des chances.

- Etape 3 : *besoins d'appartenance* : être intégré à un groupe, à une équipe, être informé régulièrement dans la vie de l'entreprise. A Carrefour Belgium, dans les magasins, les collaborateurs travaillent constamment en équipe, chaque collaborateur est complémentaire et participe aux résultats finaux du magasin : le collaborateur back office reçoit la marchandise et la met en réserve, le collaborateur employé de rayon met à disposition le produit aux clients, le collaborateur caissier acte la vente du produit et le manager client supervise l'ensemble du processus. De ce fait, ils sont automatiquement intégrés à une équipe de travail. Au siège, chaque collaborateur a des tâches indépendantes et spécifiques. Ceci étant, il doit entretenir des relations avec d'autres collaborateurs afin de mener à bien la satisfaction de ses tâches. Par exemple, au sein de l'équipe Talent, les collaborateurs communiquent constamment avec de multiples départements : recrutement, HRBP, communication interne, communication externe, informatique, digital, direction... Ainsi, les collaborateurs sont constamment en relation. De plus, afin que chacun se sente intégré et que la communication entre les collaborateurs soit importante, le siège a été conçu avec de grands open-space de 20 à 50 places. Ainsi, chacun est intégré à un groupe de travail et les collaborateurs 'vivent' ensemble constamment. En ce qui concerne le fait de créer un sentiment d'appartenance avec l'organisation, dès leur arrivée, l'ensemble des collaborateurs effectue des formations de sensibilisation à l'esprit Carrefour ainsi qu'à l'ensemble des valeurs et principes (qui seront expliquées plus tard de manière approfondie). Carrefour propose de nombreuses activités extraprofessionnelles avec notamment un concours de cuisine interne ou des activités sportives estivales pour les enfants des collaborateurs par exemple. Il existe également un portail d'informations sur lequel chaque collaborateur a accès aux actualités de l'entreprise : nouveautés, annuaires, chiffre d'affaires, candidature interne, organigramme, information RH... De la même manière, le jour de votre arrivée, les écrans géants projettent votre profil et vous souhaite la bienvenue. Il existe également le magazine C&You qui paraît trimestriellement et qui est destiné à l'ensemble des collaborateurs, il y est communiqué toute l'actualité de Carrefour ainsi que les projets futurs, des portraits métiers et des portraits collaborateurs afin encore une fois de mettre en lumière un véritable esprit de communauté et de famille. Enfin, Carrefour n'hésite pas à mettre en avant ses collaborateurs, par exemple, le jour de votre anniversaire, votre profil (nom, prénom, photo, poste, missions...) est projeté sur l'ensemble des écrans de l'établissement afin de développer encore plus de liens entre les collaborateurs. Carrefour Belgium met également en place des événements comme le Family Day pour lequel chaque collaborateur est invité à venir passer une après-midi avec sa famille

pour y faire des activités avec les autres collaborateurs afin de tisser des liens et de renforcer le sentiment d'appartenance.

### c) De collaborateur engagé à collaborateur hautement engagé

- Etape 4 : *besoins d'estime* : reconnaissance de son travail par les managers, par les collègues, se sentir utile dans des conditions optimales. La reconnaissance permet dans un premier temps de se faire connaître par les autres collaborateurs puis permet de tisser des liens, de donner une part de responsabilité et de mieux diagnostiquer d'éventuels possibilités d'évolution. A noter qu'il est déconseillé de lier la reconnaissance à la rémunération. En effet, une enquête de Google va en ce sens. Il y a quelques années, le département RH de Google hésitait de la façon de remercier ses collaborateurs entre 2 grands piliers : une prime financière ou des expériences immatérielles. Le département a décidé de ne pas faire de choix et de laisser les 2 possibilités aux collaborateurs qui optaient pour ce qu'ils souhaitaient obtenir. Certains ont pris la récompense financière sous la forme de prime et d'autres ont opté pour la participation à des voyages, des événements, des fêtes ou des cadeaux de même valeur. Le département RH a par la suite effectué une campagne de feedback et le bilan a mis en avant que le niveau de satisfaction était plus élevé de 25% pour ceux qui avaient choisi l'option non financière car l'expérience était davantage mémorable et donc le collaborateur avait l'impression que son travail avait été davantage valorisé au contraire de celui qui avait eu une prime. Chez Carrefour, il est organisé des événements : remise des médailles du travail pour remercier certains collaborateurs pour leur travail dévoué et honorable, journée de fête pour fêter les jubilaires de l'entreprise avec des animations, des activités et un repas gratuit afin de les féliciter pour leur dévouement envers l'entreprise. Au quotidien, les collaborateurs n'hésitent pas à se congratuler entre eux quand le travail est bien effectué. Pour exemple, chaque année est organisée la journée du compliment au siège pendant laquelle chaque collaborateur reçoit sur son bureau des compliments de toutes sortes des autres collaborateurs. Au niveau de la communication, quand il y a des points d'amélioration ou si le résultat n'est pas celui qui est attendu, le manager ou le collaborateur prend garde à n'utiliser que des termes 'positifs', c'est dans la culture de l'entreprise. De ce fait, il sera davantage utiliser des tournures de phrases comme '*il y a des éléments positifs, je pense qu'il faudrait cependant plus s'orienter sur un texte plus formel*' plutôt qu'un '*non, ce n'est pas ce qu'il me fallait, je veux un texte formel sans fioriture*' tout comme il sera préféré de dire '*J'adore cette idée*' plutôt que '*J'aime pas trop la première idée mais la seconde me convient déjà mieux*' car c'est davantage motivant et gratifiant pour le collaborateur concerné et le message final reste sensiblement le même. De plus, les équipes de travail ont comme habitude de déjeuner régulièrement entre eux afin de nouer des liens extra-professionnelles et de faire disparaître les potentielles barrières hiérarchiques. Dans l'équipe Talent, les décisions sont prises collégialement pendant les réunions hebdomadaires et chacun met en avant son avis, le manager fait parti de la prise de décision comme en fait parti le stagiaire: chacun donne son avis, expose ses idées et participe à la décision équitablement ce qui prouve la confiance et la reconnaissance qu'est accordé à chaque collaborateur. Enfin, chaque collaborateur s'accorde à mentionner des prénoms plutôt que des services ou départements car il y a la forte volonté de mettre en avant les femmes et les hommes plutôt qu'un organe de l'organisation, cela optimise encore une fois la reconnaissance et le besoin d'estime dans le sens où la priorité est mise sur l'humain plutôt que sur des chiffres. Hors de Carrefour, d'autres entreprises vont encore plus loin estimant que la reconnaissance est la principale source de motivation et de bien-être au travail, par exemple, le PDG de l'entreprise Snack Nation écrit à l'ensemble de ses collaborateurs une carte d'anniversaire personnalisée dans laquelle il explique pour le collaborateur est important pour l'entreprise et

pourquoi il est attaché à lui. Chez Axa, une initiative a été mise en place par les collaborateurs afin de pouvoir offrir une reconnaissance constante entre pairs. Chaque mois les collaborateurs bénéficient de 3 étiquettes qu'ils peuvent attribuer à un autre collaborateur afin de lui montrer sa reconnaissance et ce, indépendamment de tout lien hiérarchique et du statut de chacun. Ces étiquettes peuvent être accompagnées de commentaires et concernent le leadership, l'innovation, l'efficacité ou le kiff. Ainsi, l'estime de chacun se voit valorisée et cette démarche engage tout le monde : 99% des collaborateurs avaient été reconnus au moins une fois c'est la preuve que la reconnaissance est une filière bien établie de l'engagement.

- Etape 5 : *besoins d'accomplissement de soi* : atteindre ses objectifs, être heureux, élargir ses compétences, devenir un expert, être totalement autonome. Pour atteindre ce niveau, il faut bien évidemment que les 4 précédents soient atteints. Ici, le travail donne sens à la vie du collaborateur et lui permet de se sentir à l'aise dans son organisation, dans sa vie et dans la société. Ceci étant, comme pour l'étape 1, l'organisation en tant que telle ne peut garantir le franchissement de cette étape autrement que par le fait de tenter d'optimiser le succès des étapes 2, 3 et 4. En effet, bien qu'elle ait la possibilité de mettre en place des actions pour permettre de satisfaire ce besoin, c'est au collaborateur de prendre les choses en main pour atteindre le seuil de satisfaction souhaité. De plus, la vie personnelle du collaborateur joue également un rôle dans l'accomplissement de soi. Ceci étant, afin d'atteindre ses objectifs et d'élargir ses compétences, le collaborateur peut demander à suivre des formations de lui-même. En effet, en 2019, Carrefour Belgium avec son équipe Talent a mis en place un nouvel outil RH nommé SAP SuccessFactors, bien que cet outil de gestion RH sera expliqué de manière bien plus approfondie plus tard, il offre la possibilité à tous les collaborateurs de se former chez lui ou en présentiel. Par exemple, un collaborateur éprouve des difficultés à communiquer pendant qu'il est en réunion, dans ce cas là, il s'inscrit à la formation *Communic'Action* qui lui permettra d'être un meilleur collaborateur et de s'épanouir. En fait, l'organisation met en place des modules et c'est ensuite au collaborateur de se prendre en main -si besoin- pour s'épanouir car il est le seul à savoir ce dont il a réellement besoin. Justement, c'est dans ce sens là, que l'entretien d'évaluation existe, tous les ans, l'ensemble des collaborateurs ont un entretien avec leur supérieur hiérarchique. Même si cette évaluation sera étudiée plus intensément lors de la partie sur la gestion de carrière, il est important de rappeler qu'elle permet de mettre en concordance les besoins et les souhaits de chacun afin de s'épanouir au travail afin de par la suite mettre des actions en place -individuellement ou collectivement- pour permettre à chacun d'atteindre ses objectifs personnels et professionnels.

L'ensemble des 5 étapes engagent le collaborateur au sein de l'entreprise et le fidélise afin qu'il soit heureux au travail. Pour vérifier si le collaborateur éprouve bel et bien du bien-être au travail il semble utile de s'inspirer de Danna et Griffin (1999) qui définissent le bien-être comme étant une combinaison de la satisfaction générale hors travail et de la satisfaction générale au travail avec comme premier facteur de satisfaction : la santé physiologique et la santé psychologique. Ainsi, pour l'atteindre, ils considèrent qu'il faut assembler 3 éléments. Il faut un environnement de travail sain sans risques pour la santé et pour la sécurité (*garanti par la satisfaction du besoin de sécurité*). Il faut éviter le stress professionnel avec un contenu de travail attractif, avoir un rôle précis dans l'organisation, avoir de bonnes relations de travail, avoir la capacité de développer sa carrière et une bonne séparation entre la vie de famille et professionnelle (*garanti par la satisfaction des besoins de sécurité, d'appartenance et d'estime de soi*). Enfin, il faut proposer des pratiques de gestion des ressources humaines notamment des politiques de rémunération, de formation, de gestion de carrière etc. (*garanti par la satisfaction des besoins de base et des besoins d'accomplissement de soi*). Ainsi, cette théorisation via la pyramide de Maslow et la satisfaction des 5 étapes avec différentes expérimentations destinées à chaque collaborateur individuellement ou collectivement permet de susciter son engagement et de fidéliser dans le sens où les

différentes expériences qui sont proposées au collaborateur pendant sa vie professionnelle au sein de l'entreprise lui permet d'optimiser son bien être.

## B- Faire évoluer sa culture et ses méthodes managériales

### a) Cadre théorique du management

Dans un monde en plein transition, le secteur du retail est bouleversé. Ainsi, il est nécessaire de faire évoluer la culture et le management au sein de l'entreprise afin de rester compétitif financièrement évidemment mais également pour attirer et conserver ses talents.

En ce qui concerne le management, Burlaud le définit comme étant "l'ensemble des méthodes employées pour diriger, gérer une organisation ou un projet en vue de la réalisation d'un objectif et en optimisant la mise en œuvre des ressources matérielles et humaines". Aujourd'hui ce qu'attend un collaborateur d'un manager est qu'il responsabilise ses équipes, qu'il délègue, qu'il favorise le plaisir de travailler, la motivation et l'engagement, qu'il sache valoriser le travail de ses collaborateurs et qu'il sache affronter les difficultés et les conflits. Pour favoriser cela, il faut savoir effectuer la transition vers un nouveau mode de gouvernance et de nouveaux types de comportements des leaders. Empiriquement, il existe principalement 3 types de leadership selon Lewin :

Ceci étant, aujourd'hui, il n'existe pas de modèle 'parfait', tous sont critiqués pour différents aspects, le laisser-faire est peu motivant, peu stimulant, peu créatif et très peu valorisant. L'autocratique est quant à lui une véritable source de stress face aux responsabilités, peut ne pas être productif si les collaborateurs ne sont pas engagés et est très chronophage<sup>2</sup>. Enfin, le démocratique prend du temps pour la prise de décision, il est difficile d'assurer une bonne coordination car les choix ne peuvent satisfaire tout le monde et il y a un risque d'abus de pouvoir et de résistance face au fonctionnement mis en place.

De ce fait, il existe aujourd'hui de nombreux nouveaux styles de leadership notamment les concepts de participation active, d'actionnariat salariés, intrapreneuriat, d'entreprise libérée, de flexibilité total. Aujourd'hui, chaque entreprise a son type de leadership en fonction de son pays, de son secteur d'activité, de son environnement, de sa structure interne ou encore de ses hommes sur le terrain.

Styles de leadership		
Démocratique	Autocratique	Laisser-faire
Stimule et encourage le dialogue entre les membres du groupe avant la prise de toute décision.	Décide seul des directives à suivre et les impose aux membres du groupe.	Accorde sans réserve la liberté aux membres du groupe de prendre les décisions.
Coordonne et régule les activités du groupe et n'intervient que pour orienter et stimuler l'efficacité du groupe	Détient seul la planification des activités et fait des autres membres du groupe de simples exécutants qui exécutent tâche après tâche, sans toutefois savoir où ils vont.	Présente les ressources mises à la disposition du groupe ne fournit d'autre information que sur demande
Crée un environnement de travail serein en encourageant les membres du groupe à organiser les activités aussi bien qu'ils le peuvent, et à se mettre avec les membres du groupe de leur choix	Répartit les tâches et constitue souverainement les équipes.	Intervient le moins possible dans la prise des initiatives et dans la formulation des suggestions
Présente clairement les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe, critères qui sont transparents et objectifs ; intervient dans le groupe comme une partie intégrante.	Garde secret les critères d'évaluation de l'efficacité du groupe ; intervient occasionnellement pour donner des leçons et montrer l'exemple à suivre.	N'évalue pas l'efficacité du groupe ; entretient des relations cordiales avec les membres du groupe et reste passif.

Grille récapitulative des styles de leadership de Lewin réalisée par Tedongmo et Bapes

### b) Culture organisationnelle et culture du changement

Au niveau de la culture organisationnelle, Hofstede (1973) la définit comme étant "la programmation mentale collective qui distingue les membres d'une organisation de ceux d'une autre organisation" Ainsi, elle désigne un ensemble de croyances fondamentales partagées par les membres d'une organisation. Ces croyances se composent des valeurs, des mythes, des rites, des tabous, des symboles et des héros qui ont fait ou font encore aujourd'hui l'histoire de l'entreprise.

Les valeurs phares de Carrefour sont l'innovation, l'ambition et le partage. Chaque collaborateur partage la passion des relations humaines, l'esprit d'équipe et le goût du challenge. Ceci étant, les valeurs de Carrefour évoluent constamment, depuis quelques années il s'agit de Engagés, Attentionnés et positifs qui est davantage mis en avant en terme de valeurs. Carrefour Belgium sachant qu'il faut renouveler son socle culturel pour s'adapter à l'évolution de son environnement. Pour la retravailler, Carrefour via son plan de restructuration cherche à faire évoluer à tous les niveaux à la fois les artefacts, les valeurs adoptées et les hypothèses sous-jacentes selon les travaux de Cyrille Mennessier :

- *artefacts* : “manifestations concrètes et visibles de la culture d'organisation”, par exemple il s'agit selon S. Robbins, D. DeCenzo, M. Coulter, C-C. Rüling de l'organisation de l'espace, des façons de s'habiller, du langage, des cérémonies et de rituels, des références à des personnages mythiques dans l'histoire de l'organisation, des chartes, des logos, des slogans, etc.
- *valeurs adoptées* : “ensemble de normes qui constituent le deuxième niveau de la culture d'organisation et guident les comportements des membres d'une organisation” selon les mêmes auteurs. Ces valeurs guident le comportement des membres de l'organisation mais elles sont difficilement visibles.
- *hypothèses de base* : “croyances profondes considérées par les membres d'une organisation comme allant de soi et qui constituent le paradigme culturel d'une organisation” selon les mêmes auteurs. Il s'agit par exemple de la nature humaine, de la nature de l'activité humaine et de la nature des relations humaines.

Carrefour Belgium fait en sorte de faire reposer le management sur ses Hommes. Ainsi, le management repose sur l'implication et la motivation des femmes et des hommes de Carrefour, la décision à deux niveaux est la règle principale, l'expression et l'initiative individuelles sont favorisées, l'action de chaque collaborateur est évaluée régulièrement avec son responsable hiérarchique par rapport à des objectifs clairs et identifiés, la réussite collective est encouragée et valorisée, la comparaison systématique des performances favorise leur amélioration générale ou encore le respect des droits fondamentaux et les droits syndicaux. Ceci étant, ce type de management actuel n'est pas assez développé par rapport aux besoins d'aujourd'hui et surtout aux besoins futurs. Pour changer le management, il faut dans un premier temps faire évoluer la culture.

Ainsi, Carrefour a décidé de faire évoluer sa culture et son mode de management. Pour effectuer les changements, il faut mettre en place une démarche précise afin que les talents comprennent l'intérêt pour eux d'effectuer ces changements et qu'il s'engagent dans la transformation afin qu'ils voient l'opportunité pour eux et non pas qu'ils le ressentent comme une menace et qu'ils se désengagent. Pour cela, un professeur de Harvard Business School, John P. Kotter a mis en lumière 8 étapes afin d'engager les collaborateurs et de les fidéliser encore davantage afin qu'il comprenne que la transition permettra d'optimiser leur expérience collaborateur:

- 1 : créer un sentiment d'urgence avec des arguments formels précis. Pour exemple, Carrefour Belgium a mis en avant l'importance de prendre le train à l'heure pour réussir sa transition digitale et se mettre au niveau de la concurrence afin de ne pas être en situation de faiblesse et risquer d'être moins compétitif,
- 2 : construire une équipe de pilotage de la transition. Carrefour a mis en place une véritable équipe d'expert transnationale pour accompagner le changement en nommant des ambassadeurs,
- 3 : créer une vision de l'état futur en expliquant au collaborateur en quoi le changement sera utile pour l'entreprise et pour eux personnellement. Carrefour a créé un visuel du plan de transformation afin que chacun comprenne l'intérêt pour eux d'effectuer la transition en magasin et au siège que ce soit dans les relations humaines ou dans l'apport de la digitalisation (exemple : réponse à toutes les questions des clients sur une application),
- 4 : communiquer la vision du changement aux pairs. Carrefour a mis en place un plan de communication afin que chacun soit concerné la transition et des formateurs donnent des formations de sensibilisation en magasin et au siège afin qu'ils comprennent l'intérêt pour eux,

- 5 : impliquer les collaborateurs dans le changement en incitant à l'action. Le plan de transformation a été décidé à différents niveaux afin que chacun se sente représenté. L'idée du plan est qu'il améliore les conditions de travail pour chacun des collaborateurs, ainsi il est implicitement impliqué et donc incité à agir pour son bien,

Le plan de transition de Carrefour a été lancé il y a peu de temps, de ce fait, son déploiement s'arrête au niveau 5 pour le moment. Ceci étant, le reste des étapes sera atteint d'ici 2022, date de la fin de la transition.

- 6 : générer des réussites au fur et à mesure de la transition,
- 7 : consolider le changement pour davantage de succès en créant une dynamique permettant à chacun d'être acteur du changement,
- 8 : intégrer les nouvelles approches à la culture d'entreprise.

Au delà de la forme, il est important de mettre en avant le contenu formel du plan de restructuration car il concerne en sa quasi globalité de transformations concernant l'expérience collaborateur avec comme objectif d'accompagner le talent de manière optimale afin de le retenir et d'en attirer d'autres par la suite.

### c) Plan de transformation Carrefour Belgium

Il s'agit d'un programme composé de 4 parties :

- Act For people : grandir et progresser ensemble. Premièrement, favoriser le développement des talents en contribuant au développement des collaborateurs à tous les niveaux hiérarchiques en leur donnant un feedback, en les aidant à être acteur de leur carrière à travers des parcours professionnels multi formats et multifonctionnels et en favorisant leur évolution au sein de Carrefour. L'objectif est de favoriser l'employabilité et l'épanouissement professionnel des talents en favorisant la mobilité interne et externe. Deuxièmement, encourager la diversité des profils, des cultures et des expériences au sein des équipes et favoriser un climat de travail où les différences sont valorisées. Pour cela, il faut encourager la diversité à court terme en diversifiant et intensifiant le vivier de talents à disposition mais aussi sur le long terme en agissant sur les mentalités et les structures de l'entreprise. Troisièmement, il faut avoir du courage de gestion, être capable de remettre en question le système existant et de s'attaquer avec confiance et optimisme aux différents problèmes auxquels il faut faire face. Quatrièmement, développer une méthode de travail collaborative au-delà de ses propres équipes afin de promouvoir le collectif.
- Act for customer : servir le client avec passion. Bien que ce thème ne rentre pas forcément dans l'analyse actuelle, les grandes idées sont d'être à l'écoute du client en le mettant au coeur des activités et d'être irréprochable sur la qualité des services.
- Act for efficiency : agir avec simplicité. Premièrement, procurer de l'autonomie à chacun en donnant du pouvoir aux autres ainsi que de la confiance. Établir des responsabilités claires à tous les niveaux, tenir ses engagements, répondre à ses actions et à celles de ses équipes. Deuxièmement, agir rapidement et simplement en saisissant les opportunités qu'offrent l'environnement. Troisièmement, optimiser la gestion des ressources existantes tout en favorisant la rapidité d'exécution.
- Act for innovation : être fier de faire évoluer les métiers Carrefour. Premièrement, être ouvert sur l'extérieur en développant la connaissance du monde afin d'en faire bénéficier l'organisation. Deuxièmement, communiquer avec une vision motivante et engageante de l'ambition de Carrefour. Troisièmement, stimuler l'innovation et l'expérimentation en repensant les activités de l'organisation.

Au-delà des mots, il faut des actes. Ainsi, à l'intérieur de chaque thème, l'idée est de renforcer l'expérience collaborateur (et l'expérience client) afin de réussir la transition managériale et culturelle. Dans chaque thème, il existe de nombreuses évolutions qui ont été effectuées ou vont l'être bientôt. L'objectif ici sera de voir au niveau de la gestion des talents, quelles actions relevant de l'expérience collaborateur ont été mises en place afin soit d'attirer et retenir les talents.

### **1/ Grandir et progresser ensemble**

- Un système de feedback à 360° : Carrefour Belgium va s'inspirer de la Roumanie en implémentant ce système de feedback à 360°. Il s'agit d'une approche qui cherche à multiplier les feedbacks afin de mieux comprendre l'impact de son comportement sur les autres et que chacun puisse connaître ses forces et ses priorités de développement. Chaque manager reçoit des feedbacks de 10 à 20 autres collaborateurs (pairs, N+1, N-1) afin qu'il puisse orienter son comportement en fonction des recommandations.
- Objectif de 40% de femmes à des postes à responsabilité pour 2022. Il a été remarqué et cela n'est pas endogène à Carrefour Belgium que plus le niveau hiérarchique est important plus la proportion de femmes en poste est faible. L'idée est de changer les mentalités et de prouver que les missions à responsabilité sont tout à fait compatible avec la vie professionnelle des femmes. L'objectif est de permettre aux femmes de sentir plus à l'aise au sein de l'organisation et qu'elles prennent conscience des possibilités d'évolution qu'elles ont chez Carrefour afin qu'elles cherchent à développer leurs compétences via les formations ou encore qu'elles postulent en interne à des évolutions de poste. Pour exemple, Taïwan a réussi à obtenir un taux de 53% de femmes à des fonctions clés donc c'est totalement réalisable pour la Belgique qui a mis en place des tableaux de bord de suivi pour suivre l'évolution de près. L'expérience collaborateur dans son ensemble en ressort grandit surtout pour celle des femmes qui oseront davantage penser à faire avancer leur carrière respective en ayant connaissance des possibilités qui s'offrent à elle.
- Actions to celebrate : mettre en œuvre plusieurs mécanismes de reconnaissance dans chaque pays pour reconnaître et célébrer la performance et le succès individuel et collectif en accord avec les principes de l'Act for Change afin d'engager les individus et de construire un état d'esprit collectif. Chaque pays met en place des actions visant à reconnaître la performance et le succès dans le but de reconnaître les meilleurs collaborateurs, ceux qui font des efforts et ceux qui incarnent le changement. L'idée est également de reconnaître les réussites et les performances collectives. Par exemple, à Carrefour Argentina a été mis en place un événement nommé 'Bravo' qui visait à récompenser les acteurs du changement avec des bons d'achat, une photo avec le PDG ou encore des diplômes de remerciements. En Belgique, même si cet objectif est encore tout nouveau, il a été mis en place pour l'ensemble des Activateurs Digitaux (formateurs) de la Digital Academy un banquet de remerciement au siège pour les remercier pour leur engagement.

### **2/ Agir avec simplicité**

- Simplification des démarches RH : Carrefour Belgium s'est équipé en 2019 de SuccessFactors, un outil qui se concentre sur les activités Ressources Humaines dans l'objectif d'aider à rendre ces activités aussi efficaces, rapides et simples que possible. Chaque collaborateur a accès à ses informations RH sur son téléphone. En effet, que ce soit pour s'inscrire à une formation, pour changer son adresse ou ses coordonnées bancaires, pour effectuer une demande de vacances ou encore pour visionner l'ensemble

des documents administratifs tel que le contrat de travail, tout est disponible à portée de main sur l'application SAP SuccessFactors chaque collaborateur ayant accès à son compte personnel. Cela facilite l'accès aux informations et simplifient les démarches.

- Google Drive : travail en collaboration. Dès le mois de juin 2019, l'ensemble des collaborateurs Carrefour Belgium travailleront sur Google Drive. Google Drive permet à plusieurs collaborateurs de travailler sur des documents partagés en simultané et ainsi, cela facilite la communication et l'accès aux documents ainsi que la productivité. En effet, le travail se fait plus rapidement dans le sens où il est possible de travailler à plusieurs sur le même document en simultané. De ce fait, l'expérience collaborateur se voit optimisée dans le sens où les processus de fonctionnement sont simplifiés.

### **3/ Etre fier de faire évoluer notre métier**

- Mise en place d'un NPE (Net Promoter Employee) : le département RH est chargé de vérifier le niveau de mise en œuvre de la transformation culturelle et managériale via la création d'un outil pour mesurer le niveau d'engagement des collaborateurs et via la réalisation d'une enquête destinée aux managers pour vérifier leurs comportements managériaux. Il s'agit plus concrètement d'une courte enquête trimestrielle avec 5 questions clés sur la recommandation, la fierté, la motivation, l'intention de rester et les conditions de réussite dans l'objectif de vérifier de la part des collaborateurs si les changements ont bien été mis en place localement au niveau du comportement managérial. En recevant les réponses du sondages, le département RH effectuera un bilan puis transmettra des recommandations aux managers concernés afin de renforcer par la suite l'expérience sur le terrain du collaborateur.
- Favoriser une communication plus directe : l'idée est de créer de nouveaux moyens de communication avec une communication descendante, ascendante et interdépartementale dans l'objectif de garantir l'attractivité et de renforcer l'engagement des collaborateurs.. Pour exemple, il est conseillé d'utiliser une messagerie instantanée sur la plateforme Hangouts sur laquelle chaque collaborateur peut communiquer avec n'importe quelle autre collaborateur de la famille Carrefour. Ceci permet notamment de faire évoluer les modes de fonctionnements habituels parfois chronophage comme la multiplication du nombre de réunions ou par l'envoi multiple de mails.

Une transformation de cette ampleur permet d'ajuster et de mettre à niveau l'expérience du collaborateur face aux attentes actuels et futurs afin que les comportements de chacun change en fonction de la nouvelle norme établie dans l'objectif que l'ensemble des collaborateurs se dirige dans la même direction. De plus, l'élan de la transformation et la vague de changement permettent de réinventer l'organisation, les pratiques et les routines fournissant une expérience collaborateur optimale à chacun au service bien évidemment des objectifs stratégiques de l'entreprise dans sa globalité. Ainsi, si les étapes du changement sont bien respectées, l'expérience collaborateur du talent en ressortira grandit car il aura l'impression d'avoir grandit et évoluer en même temps que l'organisation suscitant encore davantage d'engagement et de dévotion envers l'organisation.

Ceci étant, à ce stade de l'analyse, le collaborateur a désormais une bonne image de l'entreprise et est impliqué dans la vie de l'entreprise humainement et personnellement. En revanche, l'aspect développement professionnel n'est pas encore explicité alors qu'il est un rouage essentiel de l'expérience collaborateur du talent.

### **III- Permettre aux talents d'évoluer personnellement et professionnellement pour la satisfaction et l'engagement**

#### **A- Développement des compétences via les formations**

En Belgique, l'obligation de formation professionnelle pour une entreprise se caractérise par l'instauration d'un objectif de 5 jours de formation en moyenne par individu par équivalent temps plein et par an. Ce quota de 5 jours minimum a remplacé les 1,9% de masse salariale minimum alloué à la formation qui sévissait jusqu'en 2005. Au sein d'une organisation, le collaborateur souhaite être formé car cela lui permet d'acquérir des compétences qui lui permettront d'être davantage performant au travail et d'être plus enclin à voir sa carrière évoluer. Selon J. Tardif (2017), "la compétence est un savoir-agir complexe qui prend appui sur la mobilisation et la combinaison efficace d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situation". L'individu peut développer ses compétences via les ressources externes mentionnées par Tardif qui se distingue par ses collègues, ses pairs, ses connaissances, la loi, le règlement, internet, la littérature... Là où l'entreprise joue un rôle, c'est dans son mode de fonctionnement de gestion des compétences, elle peut notamment envoyer ses salariés en formation en favorisant la transmission des compétences entre collaborateurs et avec le formateur.

Dans le processus de formation, il existe plusieurs théories qui permettent d'orienter le fond et la forme des formations. Premièrement, la théorie socio-constructiviste : l'objectif est transmettre le savoir par la réalisation de projets, par des discussions ou encore par des exercices pratiques avec comme objectif d'apprendre en confrontant les idéologies et les expériences de chaque collaborateur. Deuxièmement, la théorie constructiviste, l'objectif est de transmettre le savoir par la préparation d'études de cas ou par l'analyse de problèmes ouverts en mobilisant ses propres connaissances. Troisièmement, la théorie cognitiviste dans laquelle le processus d'apprentissage est effectué par le formateur via une exposition ou par la résolution de problèmes fermés de manière à ce que le collaborateur emmagasine de nouvelles informations. Dernièrement, la théorie behavioriste qui est représentée par un apprentissage indirect comme par exemple via le e-learning afin que le collaborateur puisse stimuler ses connaissances constamment et surtout quand il le souhaite. Chacune de ces théories apportent une expérience différente au collaborateur en fonction de ses besoins et de ses possibilités. En effet, le talent cherche à développer ses compétences de manière omnicanale : formation informative, formation en présentielle, formation en ligne, formation pratique, formation théorique... Toutes ces formations sont différentes mais surtout complémentaires dans le sens où chacune permet d'acquérir des compétences spécifiques qui permettront par la suite d'en acquérir des nouvelles à travers d'autres expériences de formation. Pour exemple, un collaborateur peut être formé de manière informelle pour l'arrivée d'un nouvel outil. Ainsi, son expérience de formation lui permet d'acquérir de nouvelles connaissances. Ensuite, vient une formation pratique dans laquelle le collaborateur doit apprendre à utiliser le nouvel outil dans le cadre de son travail. Ainsi, son expérience de formation lui permet d'acquérir de nouvelles compétences. L'une ne va pas sans l'autre et l'expérience du talent en ressort grandit. Après, reste à trouver et créer les bons modules de formation afin de garantir une expérience de formation optimale à chaque talent.

Carrefour Belgium met en place des programmes de formation pour chacun de ses talents et ce, dès son arrivée au sein du groupe. Comme précisé auparavant, Carrefour Belgium a une démarche inclusive en ce qui concerne la désignation du talent : chacun des 10 000 collaborateurs est un talent. Ceci étant, Carrefour est bien conscient que les métiers de Carrefour sont très hétérogènes et découpés entre le magasin et le siège et que les

niveaux hiérarchiques sont fortement différents et surtout que les métiers sont actuellement en pleine évolution. Ainsi, il a été mis en place de nombreuses formations différentes en fonction du poste de travail, en fonction du métier et en fonction des besoins spécifiques du collaborateur. Chacune des formations adopte une approche différente et c'est sur quoi l'analyse va pencher désormais.

### a) Formation sur base de la théorie socio-constructiviste

Chez Carrefour Belgium, il est accordé énormément d'importance à la connaissance des langues. En effet, la Belgique est sectionnée en 3 avec une zone germanophone, une zone néerlandophone et une zone francophone. Bien que Brussels soit principalement francophone, au siège, il est parlé autant le néerlandais que le français, la preuve en est que toutes les campagnes de communication de la marque Carrefour Belgium se font constamment dans les 2 langues. La raison principale est que certes le siège est dans une zone francophone mais que celui-ci gère l'ensemble des magasins belges qui eux sont majoritairement néerlandophone. Quand Carrefour Belgium recrute, l'entreprise recherche constamment des collaborateurs capable d'être à l'aise dans les 2 langues. Ne serait-ce que dans l'équipe Talent, il y a 3 francophones et 3 néerlandophones. Ainsi, l'objectif de Carrefour est que chacun des collaborateurs soient autonome dans les 2 langues. Par ailleurs, avec la mondialisation et l'extension du groupe Carrefour à l'international, la maîtrise de l'anglais est également préconisé. De ce fait, sachant qu'il est impossible de recruter des collaborateurs essentiellement bilingue voire trilingue, Carrefour Belgium propose des formations afin que les collaborateurs puissent communiquer avec l'ensemble de leurs pairs et de vivre la meilleure des expériences possibles. Ainsi, les formations sont facilement accessible: Carrefour subventionne des formations en externe dans des écoles spécialisées et en interne, l'entreprise dispose d'une plateforme d'auto-apprentissage qui permet de s'exercer en fonction de son niveau. Carrefour Belgium met également en place des tables de conversation, des cours collectifs ainsi que des cours individuels à sa charge. Proposer une formation d'apprentissage d'une langue permet à l'organisation de fidéliser le talent car il va renforcer ses compétences tout en renforçant davantage sa performance au travail étant plus enclin à communiquer avec les autres. De plus, pour monter dans les échelons de l'entreprise, la connaissance de plusieurs langues est plus que préconisée.

Dans un contexte de transformation digitale qui entraîne la disparition, l'apparition et la modification de nombreux métiers, la formation professionnelle permet de maintenir l'employabilité des collaborateurs et bien évidemment d'optimiser leurs résultats en développant leurs compétences. De ce fait, ces formations sont au combien importantes pour l'organisation et pour l'expérience du collaborateur au sein de l'organisation. L'ensemble de ces évolutions sont représentées au sein d'un schéma établi par l'armée américaine nommé VUCA qui se résume par le concept que "tout change tout le temps" et de ce fait les organisations ainsi que les individus doivent constamment évoluer également. Ce VUCA se compose de 4 parties :

- la complexité : la concurrence et les marchés sont mondialisés ce qui fait augmenter considérablement le nombre de parties prenantes et diversifient amplement la clientèle,
- la volatilité : fluctuation des marchés, évolution des besoins de la clientèle, instabilité politique, nouveaux concurrents, fort élan d'innovation qui rend toutes sortes investissements risqués,
- l'ambiguïté : les modèles d'affaire évoluent avec des fournisseurs, des clients et des partenaires très fluctuants ce qui rend le futur de l'activité très flou et oblige l'entreprise à agir prudemment,
- l'incertitude : le futur est complexe à prédire avec des données de plus en plus contradictoires (évolution des marchés, de la concurrence, des besoins des clients, des technologies...).

Pour préparer les collaborateurs à mieux appréhender le futur et en se basant sur le dicton de M. Twain "on ne se débarrasse pas d'une habitude en la flanquant par la fenêtre, il faut lui faire descendre les escaliers marche

par marche”, Carrefour Belgium a mis en place le Passeport Digital qui est une formation que l’ensemble des collaborateurs des 10 000 collaborateurs suivent depuis la fin de l’année 2018, elle est animée par des formateurs nommés Activateurs Digitaux désignés sous le principe de transmission des compétences “Train the trainers”. Il s’agit d’un workshop de 90 minutes pendant lequel les collaborateurs sont sensibilisés à l’arrivée de la digitalisation dans l’objectif qu’ils augmentent leurs compétences digitales, qu’ils aient connaissance et accès à des outils tout en comprenant leur utilité. De ce fait, le collaborateur comprendra pendant cette formation l’impact du digital dans son quotidien : pour circuler avec le GPS, pour réserver ses vacances avec Trivago, pour s’acheter des vêtements avec Asos, pour acheter une télévision avec Amazon, bref, l’objectif est de faire réaliser à l’audience que le digital est partout et rythme déjà nos vies. Une fois cette réalisation faite, le formateur fait en sorte de faire comprendre le digital chez Carrefour avec notamment l’application Carrefour qui permet à chaque collaborateur de répertorier l’ensemble de ses coupons de réduction, de visionner ses tickets de caisse, de parcourir les folders et de recevoir des promotions personnalisées afin qu’ils optimisent leur expérience. De plus, le formateur met en avant les outils mis à disposition pour informer, communiquer et former avec notamment la plateforme de la Digital Academy. Cette formation permet ainsi de communiquer aux collaborateurs que leur expérience au travail va évoluer : leur métier va évoluer, leur façon de faire va évoluer afin qu’ils réalisent qu’il ne s’agit non pas d’une menace mais d’une véritable opportunité pour eux personnellement et professionnellement qu’il va falloir saisir en prenant en main leur propre expérience en se digitalisant, en s’informant et en se formant. Le talent se sent dès lors acteur du changement et voit son expérience grandir dans le sens où il comprend qu’il est aujourd’hui un élément pionnier au sein de l’entreprise et qu’il le sera encore davantage demain.

## **b) Formation sur base des théories cognitiviste et constructiviste**

Pour chaque collaborateur, il existe un parcours de formation obligatoire commun, peu importe qu’il travaille en magasin ou au siège, peu importe qu’il soit assistant ou directeur. L’objectif est d’engager le salarié et de le fidéliser dans un tunnel de formation.. Ce parcours se compose de 3 formations:

- Welcome To Carrefour : permettre au collaborateur faire plus ample connaissance avec les différentes dimensions de Carrefour : le Groupe Carrefour, Carrefour Belgium, les différents formats commerciaux (BU’s) et les services supports. Il est mis en avant : les valeurs de la société, sa stratégie, ses politiques et les compétences nécessaires pour s’y épanouir. De plus, un spécialiste RH initie aux aspects pratiques de la vie quotidienne dans l’univers du travail afin que chaque collaborateur puisse éprouver la meilleure des expériences sur le terrain en ayant connaissance de l’ensemble de ses droits ainsi que de ses devoirs.. L’objectif est d’acquérir une vue globale de l’entreprise en connaissant le cadre dans lequel le collaborateur travaillera, s’organisera, décidera et potentiellement dirigera. Cette formation permet donc d’aider l’intégration du collaborateur mais aussi qu’il puisse commencer à développer ses compétences et ses connaissances de l’entreprise.
- Use your colors : découverte de l’ensemble des typologies de vos comportements avec des exercices et des discussions entre les participants et avec le formateur. L’objectif est aussi d’apprendre la différence entre le comportement conscient et non-conscient ainsi que d’analyser le comportements des autres (notamment des clients) et connaître la meilleure manière pour y faire face. A la fin, chacun connaît son propre profil comportemental et quelles sont les qualités et les lacunes sur lesquelles il va falloir respectivement s’appuyer et corriger afin d’améliorer la productivité individuelle, la capacité d’encadrement, le leadership, la communication et la gestion d’équipe. Ainsi, avec cette formation, le collaborateur pourra savoir comment il pourra optimiser son expérience en ayant connaissance de ses points positifs et de ses axes d’amélioration afin de grandir humainement et professionnellement au sein de l’entreprise.

- **Key Moments of Communication** : cette formation a comme objectif d'augmenter l'efficacité du collaborateur dans la communication afin d'en obtenir l'effet désiré en travaillant sur l'assertivité, la motivation et la transmission d'instructions afin de permettre le rayonnement individuel, de savoir donner un feedback, mener un entretien d'évaluation, de faire des briefings et d'un point de vue plus global : d'engager les collaborateurs dans la réussite de Carrefour en s'y engageant dans un premier temps soi-même.

L'objectif avec ce parcours de formation est d'engager le salarié dans un cursus d'apprentissage continu via un guide de développement afin que l'ensemble des collaborateurs soit mis au même niveau de connaissance globale sur l'entreprise et sur ses propres compétences. Par la suite, le parcours devient spécifique en fonction de la place du collaborateur, s'il travaille en magasin ou au siège, s'il est assistant, manager ou directeur en magasin ou s'il est spécialiste, manager ou directeur au siège. Ceci étant, l'objectif est le même: fournir aux collaborateurs la possibilité d'apprendre constamment, de développer ses compétences et d'en détenir d'autres afin de se voir ouvrir des portes en interne. En effet, chez Carrefour Belgium, il est considéré qu'il faut 3 ans avant de connaître l'ensemble des ficelles de son métier et de pouvoir prétendre à une promotion ou à une mobilité. De ce fait, pendant ces 3 années, le collaborateur sait qu'il va falloir qu'il atteigne le seuil de performance attendu et cela passe indéniablement par les formations que propose comme des 'services' le département HR/Talent. De ce fait, Carrefour propose une quarantaine de formation en interne : des formations HR, communication, leadership, game management, gestion d'équipe, visite de dépôt, semaine en magasin, savoir mener un entretien d'évaluation, savoir gérer son temps et son énergie, savoir influencer, savoir entretenir le dialogue social, connaître le secteur du retail, savoir gérer un projet... Chacune de ses formations sont à la disposition des collaborateurs qui peuvent s'y inscrire librement et peuvent donc vivre l'expérience d'apprentissage de connaissance qu'ils souhaitent.

### **c) Formation sur base de la théorie behavioriste**

Carrefour Belgium propose des visas de formation sur sa plateforme Digital Academy. Cette plateforme est un site de e-learning propre à Carrefour dont chaque collaborateur a accès. Ces formations concernent l'ensemble des collaborateurs et sont départagées en 2 catégories : formation métiers et formation spécifiques.

Au niveau des formations métiers, afin d'optimiser l'expérience collaborateur de chacun de ses collaborateurs individuellement, Carrefour Belgium propose des formations spécialisées. Par exemple, il existe des vidéos ouvertes à tous qui expliquent les fonctions de boucher, de boulanger, d'opérateur fruits et légumes ou encore de pizaiolo. Par ailleurs, il existe également des formations encore plus complètes de 30 minutes comme pour le collaborateur Bazar en magasin qui est sont interactives avec des parties vidéos, des parties à lire et des parties tests dans l'objectif de permettre au collaborateur de faire ses premiers pas dans le rayon, de comprendre l'univers du Bazar et son importance pour Carrefour afin que son expérience en tant que collaborateur Carrefour commence de la meilleure des manières.

Au niveau des formations spécifiques, Carrefour Belgium propose également des formations spécialisées en fonction des besoins concrets sur le terrain. Il existe une trentaine de formations disponibles librement en ligne qui ont comme objectif de pouvoir combler l'ensemble des besoins des collaborateurs. Ainsi, il existe des formations portant sur le leadership : savoir motiver ses troupes, trouver l'équilibre entre l'autonomie et le management, transmettre des responsabilités à son équipe... Il existe aussi des formations communication: savoir captiver l'attention de son auditoire, avoir la capacité de toucher son public, apprendre à préparer sa prise de parole. Également des formations portant sur la performance : savoir donner une feedback, savoir

mener un entretien d'évaluation, savoir mesurer la réussite d'un entretien, savoir gérer les situations difficiles pendant un entretien. Enfin, des formations Carrefour : mieux connaître Carrefour, savoir s'engager pour son client.

Carrefour Belgium cherche toujours à étendre son contenu de formation afin de garantir la meilleure des expériences à ses collaborateurs. De ce fait, le département Talent a convenu en Mai 2019 de faire apparaître de nouvelles vidéos sur sa plateforme pour encourager le transfert des connaissances et le développement personnel. Pour exemple, augmenter sa productivité au travail en gérant efficacement son temps, en priorisant et déléguant ses tâches et en travaillant via le cloud. Autre sujet de nouvelle formation : initiation au bien-être numérique: quels sont les avantages d'entretenir un rapport sain à la technologie, prendre conscience de notre utilisation personnelle des technologies tout en proposant une liste d'outils et de conseils pour développer un rapport sain à la technologie. Autre exemple, renforcer la confiance en soi grâce à l'autopromotion en sachant mettre en avant ses atouts qui nous différencient des autres et nous permettent de vivre une meilleure expérience sur le terrain en tant que collaborateur. Enfin, savoir parler en public: savoir s'imposer, définir les objectifs de son discours, gérer son body language, éliminer les tics de langage et être capable de délivrer une présentation professionnelle.

La formation est la principale opportunité pour faire avancer sa carrière. Permettre à un collaborateur d'avoir une vue claire sur son avenir au sein de l'organisation, lui permet de s'engager avec un objectif à atteindre précis. Ceci étant, de nombreux collaborateurs seront satisfaits à partir du moment qu'ils peuvent utiliser leurs nouvelles compétences dans leur poste actuel afin d'être plus confiant et davantage capable de performer au travail, au même niveau hiérarchique et au même niveau de rémunération. L'idée est d'offrir des possibilités aux collaborateurs afin qu'ils optimisent leur expérience dans leur espace de travail. En effet, l'objectif n'est évidemment pas de promouvoir l'ensemble des collaborateurs mais plutôt de donner à chacun l'opportunité de faire ses preuves au sein de l'entreprise en atteignant ses objectifs et en lui permettant d'exploiter son potentiel.

En proposant continuellement du contenu de formation, en présentiel ou en ligne et en prenant soin que chacun de ses collaborateurs puisse se développer en fonction de ses volontés et de ses besoins tout en conservant une ossature de compétences et de connaissances communes, Carrefour Belgium offre la possibilité à chacun de s'épanouir davantage au sein de son travail autant individuellement que collectivement dans l'entreprise. Individuellement, il se sent davantage capable, davantage compétent ainsi il va pouvoir se développer personnellement, augmenter son estime de soi et sa confiance tout en sachant que cela lui permettra par la suite de voir sa carrière évoluer s'il en émet le souhait. De ce fait, l'accès à la formation est facilité grâce aux nouvelles technologies (la Digital Academy), ce qui permet d'enrichir l'expérience de formation du collaborateur et cela lui permet d'obtenir davantage d'autonomie pour piloter soi-même son futur professionnel à court, moyen et long terme. Le talent se sent ainsi engagé et voit son expérience de formation lui permettre d'élargir ses possibilités pour la suite de sa carrière au sein de l'entreprise. Collectivement, les formations permettent de mettre au niveau l'ensemble de ses collaborateurs et d'optimiser la coopération entre les collaborateurs. Ainsi, personne n'est laissé au dépourvu. Chaque collaborateur est formé et de ce fait, l'entente entre les collaborateurs est davantage renforcé. Ne serait-ce que lors des formations qui ont lieu en présentiel, elle se déroule en groupe d'une dizaine de collaborateur, cela crée des liens forts car chaque collaborateur est acteur de sa formation et cette expérience alimente la notion de famille Carrefour. Cette notion de famille qui est au combien importante pour l'expérience de chaque collaborateur afin qu'il s'épanouisse et s'engage sur la durée.

Comme le disait Philippe Bloch "investir dans la formation c'est conjuguer au présent mais aussi au futur le souci des hommes et le souci des résultats" et Sylvia Mathews Burwell déclarait "la formation professionnelle

renforce la capacité des gens à réaliser leurs rêves et à améliorer leurs vies<sup>15</sup>. Ainsi, en guise de conclusion, le développement du collaborateur via la formation est certainement l'élément le plus déterminant dans l'expérience du collaborateur sur le terrain afin qu'il puisse développer son potentiel de talent et qu'il évolue au sein de l'entreprise. D'une manière plus générale, les entreprises mettent en place des actions pour gérer la carrière de l'ensemble de ses collaborateurs afin que chacun puisse avoir la possibilité d'évoluer et de se sentir en parfaite adéquation avec ses souhaits personnels.

## **B- Mise en place d'une gestion de carrière personnalisée**

### **a) Etudes et pratiques empiriques**

Pour retenir le collaborateur au sein de l'entreprise, il faut donc le former comme vu précédemment en lui faisant vivre des expériences lui permettant d'acquérir des compétences. Ceci étant, former un collaborateur permet certes de la rendre davantage performant et/ou compétent mais l'effet sur l'expérience collaborateur ne sera pas forcément présent si cela n'est pas accompagné d'une politique de gestion individuelle des carrières.

La gestion de carrière représente "l'ensemble d'activités réalisées par une personne pour suivre et diriger son parcours professionnel, dans ou en dehors d'une organisation spécifique" visant à concilier les besoins organisationnels et les besoins individuels.. Globalement, une gestion de carrière se caractérise par une politique salariale, des gestion prévisionnelles des emplois et des compétences, un plan de formation, un plan de carrière individuel ou collectif ou encore une politique de recrutement. En ce qui concerne l'expérience collaborateur, une gestion de carrière représente une véritable opportunité d'évolution dans l'entreprise qu'elle soit horizontale ou verticale, cela permet aussi de le valoriser afin d'augmenter sa satisfaction, son estime et sa sensation d'accomplissement. D'un point de vue individuel, les éléments qui permettent de gérer la carrière sont généralement les entretiens annuels, les entretiens de carrière ou encore les bilans de compétences.

Selon les travaux de Schein, il existe 8 ancres de carrière qui guident les décisions de sa vie professionnelle qui démontrent les besoins de chaque salarié :

- Ancre technique : volonté de devenir un expert dans son domaine d'activité
- Ancre managériale : volonté de changer de poste afin de gagner des places dans la hiérarchie
- Ancre autonomie : volonté d'être libre dans sa vie professionnelle
- Ancre sécurité-stabilité : volonté d'être dans une position confortable avec un emploi fixe et durable
- Ancre créativité : volonté de travailler dans un domaine innovant afin de casser la routine
- Ancre dévouement : volonté de travailler pour une entreprise avec des valeurs communes
- Ancre défi : volonté de grandir et de se perfectionner en franchissant des obstacles
- Ancre qualité de vie : volonté de s'épanouir via les conditions de travail et un bon équilibre vie privée/vie professionnelle

Depuis les recherches de Schein, un nouvel ancre a été ajouté : l'ancre internationale: volonté de découvrir une nouvelle culture.

L'un des effets de la gestion de carrière la plus importante pour l'expérience collaborateur du talent est certainement la mobilité. Selon Bremond Janine et Geledan Alain (2002) " la mobilité professionnelle désigne le passage d'un individu d'une profession ou d'un groupe de profession à une autre profession ou un autre groupe de professionnel". Elle est de 4 types : mobilité verticale qui se représente par une hausse de

---

<sup>15</sup> Traduction personnelle

responsabilité avec un nouvel emploi plus haut d'un point de vue hiérarchique. Mobilité horizontale : il s'agit d'un changement de métier avec le même niveau hiérarchique et les mêmes responsabilités. Mobilité géographique : ici, il s'agit d'un changement de lieu de travail (ville, région, pays) pour un poste de même niveau ou supérieur (vertical ou horizontal). Mobilité fonctionnelle : il s'agit d'un changement de métier ou de fonction qui implique des formations afin d'acquérir de nouvelles compétences (horizontale possible mais il s'agit souvent d'une mobilité verticale).

Anne Janand (2015) déclare que "la mobilité interne reflète la teneur du lien entre le salarié et l'organisation" et donc intrinsèquement liée à l'expérience collaborateur. Pour reprendre les travaux de Schein et pour justifier le fait que la mobilité a un rôle important dans l'expérience du talent au niveau de sa carrière, la mobilité joue un rôle dans la réalisation de l'ancre technique (augmentation des compétences), de l'ancre managérial (changement de poste), de l'ancre autonomie (gain d'autonomie avec un nouveau poste plus important hiérarchiquement), de l'ancre sécurité-stabilité (rôle plus important au sein de l'entreprise donc sensation d'être essentiel), de l'ancre défi (sorti de la routine quotidienne) et de l'ancre internationale (possibilité de sortir de son environnement habituel). Selon OpTic, la possibilité d'évoluer à des postes avec de meilleures conditions permet d'accroître la motivation et le dévouement au travail notamment du fait du sentiment de reconnaissance de l'organisation envers sa force de travail, ses compétences voire son potentiel en étant soucieuse de sa motivation.

## **b) Principes généraux de la gestion de carrière**

Reste à déterminer comment les collaborateurs pourront jouir d'une mobilité et qui est à l'initiative. Pour de nombreuses entreprises, la principale source est l'évaluation qui a comme objectif de mesurer la contribution d'un collaborateur à la valeur ajoutée de l'entreprise. Dans cet entretien sont mis en avant la performance du collaborateur individuellement (résultats), la contribution aux résultats collectifs et la compétence (savoir, savoir faire, savoir être). L'entretien permet d'aider le développement du collaborateur en lui permettant de donner du sens à son travail, d'avoir une vision sur son avenir, de faire un bilan sur son expérience, sa performance et ses compétences et bien évidemment d'exprimer ses points de vue et ses souhaits. D'un point de vue de l'expérience collaborateur, l'entretien lui permet d'avoir de la confiance, d'enrichir sa confiance, de renforcer le dialogue avec son N+1, d'avoir une reconnaissance, de renforcer son estime, d'obtenir un feedback complet sur son travail tout en pouvant prendre du recul et émettre une réflexion sur la suite de sa carrière au sein de l'entreprise.

Ceci étant, l'évaluation n'est pas une fin en soi dans le sens où son impact est parfois limité. Ainsi, certaines entreprises mettent également des cycles de gestion de carrière. Parmi eux, les grands événements sont notamment l'annual review, le comité carrière et le talent review. Ces événements permettent de repérer les collaborateurs qui méritent d'évoluer au sein de l'entreprise. Les entreprises qui font de la gestion des talents une politique inclusive mettent très souvent en place ce type d'action car cela leur permet d'identifier les hauts potentiels. Même si une entreprise considère que l'ensemble de ses collaborateurs sont des talents, la plupart met tout de même en place des politiques élitistes réservées aux hauts potentiels afin qu'ils aient un traitement spécial. Le Young Graduate Program de Carrefour Belgium en est une illustration : ce programme ne concerne que 7 étudiants par an, ceux qui ont le plus fort potentiel. Objectivement, la gestion de carrière est une politique individuelle qui concerne tout le monde mais dont les débouchés pour le talent ne seront pas les mêmes. Reprenons avec les exemples de d'annual review, du comité carrière et du talent review.

L'annual review est un bilan individualisé effectué par le N+1 du collaborateur avec le département RH annuellement. Cette revue d'effectif concerne l'ensemble des collaborateurs et vise à mettre en lumière les

souhait du collaborateur ainsi qu'un ensemble de prérogatives (performance, compétence, potentiel...). Ensuite, les collaborateurs qui ont le meilleur dossier pourront être présentés en comité carrière. Très souvent, il s'agit d'un outil nommé 9-Box qui est utilisé afin de déceler les meilleurs personnalités en fonction de la matrice potentiel/performance.



Le comité carrière est une réunion annuelle qui réunit très souvent les équipes de direction. L'objectif est de savoir s'il convient ou non pour chaque collaborateur présenté de proposer une évolution. Il est analysé les besoins de l'entreprise (postes à pourvoir, besoins opérationnels actuels et futurs) ainsi que les dossiers des collaborateurs afin de mettre en corrélation un besoin organisationnel et une opportunité individuelle.

Le talent review est la dernière étape du cycle. L'objectif est de proposer des actions aux collaborateurs qui sont considérés comme apte à évoluer en fonction des besoins, des possibilités et des souhaits. Pour exemple, un collaborateur va partir à la retraite alors le collaborateur qui a été considéré apte à prendre des responsabilités par le comité carrière pourra donc postuler pour prendre ce poste et donc gagner en responsabilité et en positionnement hiérarchique.

### c) Cycle annuel de gestion du talent

L'une des principales forces du groupe Carrefour est la mobilité interne. En effet, Carrefour se félicite régulièrement de sa capacité à proposer de la mobilité à ses collaborateurs. Depuis plus d'une décennie, Carrefour affine sa stratégie de mobilité avec 3 grands axes :

- augmenter la fluidité du marché interne : cela passe par deux facteurs : augmenter la demande en publiant des postes ouverts et augmenter l'offre en encourageant les candidatures. L'idée de Carrefour est donc de publier tous les postes disponibles envers tous les collaborateurs. Au siège, les offres disponibles sont communiquées via l'intranet et les outils de recrutement. En magasin, les offres sont disponibles au format papier sur les panneaux d'affichage. Chaque poste disponible, avant d'être ouvert en externe, est proposé en interne.

- créer un marché ouvert et global : mise en place d'un marché non confidentiel afin d'augmenter les mobilités transversales et de diminuer l'effet silo sur un canal unique (l'intranet). Ainsi, il est encouragé autant les mobilités horizontales que verticales. Un collaborateur de la communication interne peut aisément devenir recruteur avec le même niveau de responsabilité s'il postule à une offre.
- réguler le marché par des règles transparentes : publication systématique des fonctions via l'intranet 2 semaines avant la publication en externe de l'offre. Ceci étant, même après ouverture à l'externe, la priorité est toujours donnée au candidat interne à compétence équivalente. Ensuite, la candidature du collaborateur reste confidentiel le temps qu'il n'a pas été officiellement retenu pour le poste. Par la suite, le collaborateur changera dans les 3 prochains mois de poste de travail.

La mobilité est donc une véritable opportunité pour le collaborateur. Cela renforce son expérience sur le terrain et lui permet de développer ses compétences tout en lui permettant de repartir avec un nouvel élan dans l'organisation. Ainsi, la mobilité est source d'engagement et de rétention.

En dehors des candidatures à des postes ouverts, il existe au sein de Carrefour Belgium un cycle annuel de la gestion du talent. Ce cycle a comme objectif premier de garantir la meilleure expérience possible à chacun des talents afin qu'il s'épanouisse au sein de l'entreprise et bien évidemment qu'il s'engage sur le long terme. Ce cycle est schématisé de cette manière :

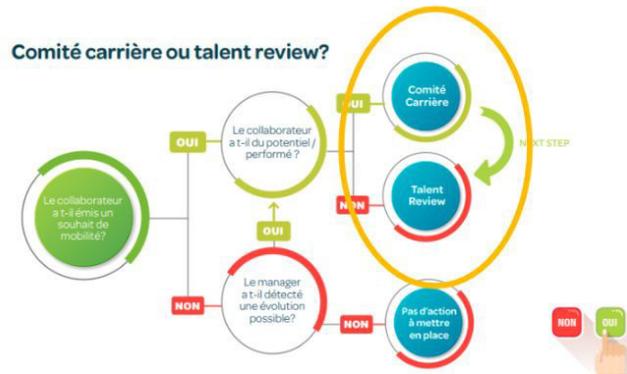


3 principaux événements rythment ce cycle annuel :

- Entretien d'évaluation : mise au point individuel sur le plan de développement entre le collaborateur et son N+1. L'objectif est de fixer les objectifs pour l'année prochaine ainsi que de mettre en avant les souhaits des deux camps dans un plan de développement. Ce plan est élaboré chaque année et est composé de 4 parties : quels sont mes points de développement en termes de comportement ou de connaissance technique? Que vais-je mettre en place pour y arriver et de quelles ressources aurais-je besoin ? A quoi reconnaitrais-je que j'ai réussi? Quels sont les délais que je me fixe? Avec l'entretien individuel et l'établissement du plan de développement, le collaborateur peut voir concrétiser ses aspirations, ses idées et ses objectifs car celui-ci permet d'apprendre et contribue à la motivation.
- Comité Carrière : au sein des comités carrière, il est discuté le cas des collaborateurs ayant émis un souhait de mobilité lors de l'entretien d'évaluation et qui ont été considérés par leurs managers comme performant et/ou avec du potentiel. Cela représente une centaine de collaborateurs par an environ. D'un point de vue de l'expérience du collaborateur qui pour le coup, prend la forme du 'talent exclusif'. En effet, il est intéressant de remarquer que même si Carrefour a une vision inclusive du talent, elle ne peut gérer l'ensemble des collaborateurs de la même façon notamment en ce qui concerne la gestion des carrières: trop coûteux, trop chronophage et surtout inutile car si chaque collaborateur se voit

proposer une mobilité, cela n'a aucun sens et l'entreprise serait en pleine déroute. Bref, chaque collaborateur discuté au sein de ces comités se voit attribué un plan de développement personnel ainsi qu'une place de choix (poste disponible, talent pool, plan de succession) dans les potentiels offres de mobilité qu'elles soient verticales ou horizontales. A ce moment là, le collaborateur est mis au courant qu'il est considéré comme étant un haut potentiel au sein de l'entreprise. Ensuite, ce plan de développement est discuté lors du Talent Review.

- Talent Review : l'objectif du talent review et de s'assurer que chaque talent de l'entreprise dispose d'un plan de développement personnel (s'il en souhaite un bien évidemment). Le talent review concerne environ 1000 collaborateurs. 2 branches principales :



- Le collaborateur a émis un souhait de mobilité et a performé ou a du potentiel (100 collaborateurs). Discussion au cas par cas pour l'établissement d'un plan de développement personnel : formation, stage, tutorat, coaching.. afin de l'accompagner dans sa future évolution. L'expérience du collaborateur sur le terrain est donc fortement impacté par ce cycle et plus particulièrement par cette étape.
- Le collaborateur a émis un souhait de mobilité mais n'a pas forcément performé (ou n'est pas un potentiel important) (900 collaborateurs environ). Ici, il est proposé des plans de développement collectifs. Ces plans se composent principalement de formations. Ces plans collectifs sont définis soit en fonction des compétences à acquérir (par exemple, renforcer la communication) soit en fonction de la branche de métier (par exemple, développer ses connaissances de Java pour IT). Au niveau de l'expérience, l'objectif est double pour le collaborateur : qu'il développe ses compétences afin d'être l'année prochaine assez performant et un potentiel intéressant pour pouvoir intégrer le comité carrière. Ceci étant, il est important de préciser que les collaborateurs concernés peuvent toujours intégrer un nouveau poste de travail en postulant à une offre interne de mobilité mais ils ne seront juste pas prioritaire.

Ce cycle talent est donc un acteur majeur du développement et de l'adhésion du collaborateur à l'entreprise, à son mode de fonctionnement et à son organisation. Ce cycle est bien la preuve que l'expérience collaborateur joue un rôle dans la gestion des talents dans le sens où Carrefour veut absolument ne mettre aucun collaborateur de côté afin de développer humainement, personnellement et professionnellement l'ensemble des collaborateurs qui le souhaitent.

## Conclusion

### a) Bilan du mémoire

A travers l'illustration concrète et l'apport théorique analysés tout au long de cette étude, se dégage désormais une ligne de conduite claire et précise à la question : de quelle manière l'expérience collaborateur peut-elle être un levier d'attraction et de rétention des talents? En effet, tout à l'air de démontrer que le contenu et le contenant de l'expérience collaborateur jouent un rôle indéniable pour l'arrivée et la rétention de collaborateurs et notamment des plus importants 'talents'. Après, l'analyse démontre qu'il s'agit de l'entreprise elle-même qui joue le premier rôle dans la bonne tenue de l'expérience du collaborateur. Au sein de l'entreprise, tous les collaborateurs jouent un rôle mais en premier lieu, il s'agit du département RH qui a la plus grande influence car c'est de lui qui émane les actions qui visent à optimiser l'expérience sur le terrain. Bien que le champ d'action du département RH est fortement lié au contexte de l'entreprise ainsi qu'à son environnement, l'analyse du cas Carrefour Belgium apporte une illustration concrète et complète ainsi qu'une ligne de conduite aux organisations qui souhaitent également travailler sur ce sujet. Bien que Carrefour Belgium ne soit certainement pas l'entreprise qui optimise le mieux cette expérience collaborateur à la vue de son contexte et de ses contraintes, elle est actuellement en plein tournant et en pleine réflexion sur ce sujet et c'est ce qui a motivé l'auteur a travaillé sur ce thème dans le sens où l'objectif n'était pas d'analyser les résultats mais plutôt la teneur des actions mise en place. Ainsi, ces actions sont multiples et diverses : à la fois individuelles (plan de carrière personnalisée) et collectives (évolution de la culture et des méthodes de management), à la fois directes (optimisation de l'expérience candidat) et indirectes (travail sur l'engagement et le bien-être), à la fois actives (formation) et passives (travail sur la marque employeur) mais elles ont le mérite de se compléter les une avec les autres avec comme finalité commune : l'optimisation de l'expérience collaborateur afin d'attirer et de fidéliser les collaborateurs et surtout les talents les plus importants dans le sens où, même dans une entreprise qui a une vision inclusive, ils sont toujours privilégiés et jouissent d'une expérience collaborateur encore davantage développée notamment au niveau de l'expérience professionnelle (car il faut développer leur potentiel). Par contre, l'expérience humaine et personnelle du collaborateur au sein de l'entreprise se veut elle être la plus égalitariste possible.

### b) Principales difficultés

Une entreprise comme Carrefour Belgium, avec plus de 10 000 collaborateurs et souffrant d'un déficit de notoriété avec notamment le plan de restructuration qui a eu un fort écho médiatique, aura toujours plus de difficulté à optimiser son expérience collaborateur qu'une petite PME familiale installée dans la campagne savoyarde. Les principales difficultés dans le déploiement des actions sont qu'il est difficile de communiquer à l'ensemble des collaborateurs (et faire comprendre pourquoi), qu'il est complexe de fédérer 10 000 collaborateurs autour d'une chose commune (faire de Carrefour Belgium le commerçant préféré des belges), que certains collaborateurs sont très réfractaires aux changements et également qu'il est difficile d'évaluer l'impact réel sur le terrain.

Premièrement, la communication. Il est impossible de toucher l'ensemble des collaborateurs avec un discours du DG ou via une news sur l'intranet. Ainsi, il est demandé à chaque manager de transmettre l'information mais évidemment, il y a une forte déperdition. Pour exemple, dans le cadre du déploiement des formations ou de la transition culturelle, beaucoup de collaborateurs n'avaient eu aucune information là dessus. Difficile dès

lors de travailler sur l'expérience collaborateur, bien au contraire, ça ne fait que la détériorer (sentiment de délaissement).

Deuxièmement, fédérer 10 000 collaborateurs autour d'une expérience commune est irréalisable. Même avec des actions de rassemblement, beaucoup ne souhaitent pas intégrer concrètement la famille Carrefour. Ici, il s'agit d'un problème culturel. Ceci étant, cela peut entacher l'expérience du collaborateur de chacun dans le sens où les collaborateurs ne s'engagent pas au même niveau et cela peut créer des conflits, du relâchement, des tensions, peu favorable encore une fois à l'optimisation de l'expérience collaborateur générale et individuelle.

Troisièmement, l'entreprise a beau tout mettre en place pour faciliter le changement, certains restent très réfractaires. En effet, beaucoup de collaborateurs (notamment en magasin) ne souhaitent pas évoluer, ne sont pas intéressés par les formations, ne veulent pas participer à l'évolution culturelle, managériale et digitale ou encore n'apporte que très peu d'intérêt à l'image de la marque (alors que c'est eux, sur le terrain qui représentent l'entreprise). A partir de ce moment, l'expérience collaborateur de ceux-ci ne peut pas être optimisée et celles des autres collaborateurs peuvent être également entachées.

Quatrièmement, il est compliqué d'analyser la réussite des actions et la satisfaction des collaborateurs. En effet, il s'agit de la dernière des étapes afin de déterminer si les actions mises en place ont eu les effets escomptés à savoir attirer et fidéliser les collaborateurs. Même si demander l'avis des collaborateurs à travers des sondages est une solution potentielle, elle n'est pas forcément viable car les résultats sont échantillonnés et surtout il a été remarqué empiriquement que souvent les collaborateurs ont tendance à se plaindre outre mesure afin de voir constamment leur expérience s'optimiser. Analyser le turn-over n'est pas non plus viable dans le sens où cet indicateur ne juge pas la raison des départs ni celle des arrivées. Ceci étant, un outil vient de faire son apparition et pourra certainement être utile pour de nombreuses entreprises.

### **c) Ouverture**

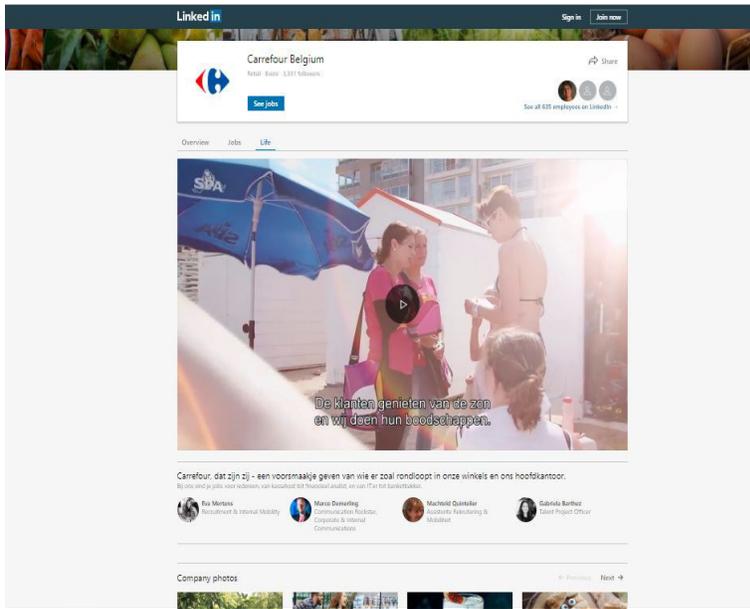
Myriam Lepetit-Brière et Séverine Loureiro (2018) ont inventé une méthode nommée ExC pour permettre de façonner l'expérience collaborateur ainsi que de l'évaluer. L'entreprise doit effectuer son bilan de maturité à travers 5 dimensions : le sens, les connexions, l'épanouissement, la notoriété et l'écosystème. Ce bilan s'effectue via un questionnaire de 25 questions que le DRH, le manager ou encore le PDG doit remplir. Pour exemple, "Dans notre organisation, les valeurs sont clairement définies et connues" : pas du tout vrai, partiellement vrai, tout à fait vrai. En fonction des résultats, l'entreprise peut orienter sa ligne de conduite. Pour reprendre la question précédente, si la réponse est "pas du tout vrai" alors l'entreprise devra travailler sur sa marque employeur ou encore sur sa culture organisationnelle (ce qu'à fait Carrefour pour exemple via le plan de restructuration culturelle et le travail sur l'expérience collaborateur). Autre exemple, dans le cas de la notoriété, en fonction des résultats, l'entreprise devra ajuster ses actions : consolider, marketer et exister au niveau le plus bas; ajuster, attirer et propager dans le cas du niveau média; rendre ambassadeur, travailler sur la fierté dans le cas du niveau le plus haut. Cette matrice permet ainsi de boucler la boucle dans le sens où l'entreprise peut donc encore davantage optimiser son expérience collaborateur afin de retenir ses (meilleurs) éléments en travaillant sur les thèmes nécessaires pour pouvoir la développer à son paroxysme.

Ainsi, cet autodiagnostic permet d'accompagner les entreprises dans l'optimisation de l'expérience collaborateur et de savoir concrètement de quelle manière s'y prendre afin que celle-ci soit totale et donc permette de consolider les différents aspects de l'expérimentation afin d'attirer et de retenir les tant convoités talents.

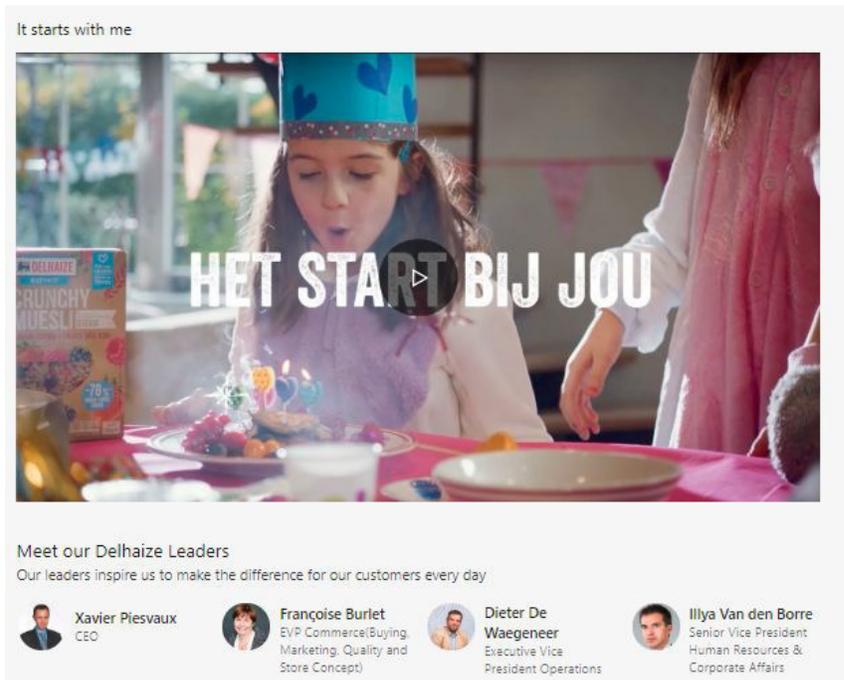
# Annexe

## Annexe 1

Carrefour Belgium : page quasiment vide



Delhaize Belgium : nombreux contenus





**Welcome to Delhaize!**

Delhaize Belgium's network consists of 712 stores, operated under different formats, which enables to provide a unique shopping experience together with a high quality service. We offer a large assortment of more than 20,000 quality products at affordable prices, generated sales of EUR 5,0 billion in 2017, and employ over 32,000 people.

Are you looking for an innovative environment that allows you to develop your talent? We offer you all the assets you need for a fascinating and varied career!

[Have a look at our jobs](#)  
[More info about Delhaize](#)

**Why work at Delhaize?**

Delhaize offers you lots of trainings and a wide range of career opportunities: 400 different jobs within one company! You will be involved in innovative projects and will contribute to the creation of better and healthier products, look out for more efficiency and work with the best technologies. You will be part of a committed team with high ambitions. You will join a Belgian company with a strong culture based on 5 values: determination, integrity, courage, humility and humor.



**Photos de l'entreprise**

◀ Précédent Suivant ▶



Lidl Belgium & Luxembourg : nombreux contenus

For everyone who counts



**Lidl is growing fast.**

Lidl is there for everyone who counts. For our customers who count our fresh beans on special offer. But also for our 8.500 staff who in turn count the smiles from our customers. In our offices, distribution centres, on the road and in our (more than) 300 stores. Together we are building our dream to become the favourite store in Belgium and Luxembourg. With love for customers and staff. That counts for something.

### Want to grow with us?

We invest heavily in people. In a workplace that is pleasant and modern, both at store, in the distribution centre and head office level. By giving employees the responsibility and freedom to make Lidl their own. A store in which they work with heart and soul, because they enjoy doing it. Because they are passionate about their profession. After all Lidl can only grow when all our employees grow too.

[werkenbijlidl.be](http://werkenbijlidl.be)  
[travaillerchezlidl.be](http://travaillerchezlidl.be)



### Photos de l'entreprise

« Précédent Suivant »



## Annexe 2 :



### Pourquoi une carrière chez Carrefour Belgium ?

Aujourd'hui, vous êtes peut-être client de l'un de nos magasins. Demain, vous pourriez bien rejoindre l'un de nos 700 magasins ou nos services centraux. Vous pourrez facilement exprimer votre talent au sein de notre entreprise qui est composée d'une large palette de métiers.

[Pour nous rejoindre](#)

### Waarom een carrière bij Carrefour Belgium?

Vandaag ben je misschien klant in één van onze winkels. Morgen kan je mogelijk aan de slag in één van onze 700 verkooppunten, of ben je actief in onze hoofdzetel. Jouw talent komt bij Carrefour Belgium ongetwijfeld tot uiting dankzij de vele vakgebieden dat ons bedrijf rijk is.

[Kijk snel naar](#)



## Bibliographie

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Amelio. (2016). 20 idées concrètes pour augmenter la reconnaissance au travail. Extrait de <https://amelio.co/fr/reconnaissance-des-employes/>.
- Aplsia. (2018). Carrefour un choc social majeur. Extrait de <https://www.aplsia.be/Actualites/Archives-2018/Carrefour-Belgique-un-choc-social-majeur>.
- Azoulay, G. (2014). La formation levier de la stratégie de l'entreprise. Extrait de <http://www.leparisien.fr/economie/emploi/top-employeur/la-formation-levier-de-la-strategie-de-l-entreprise-14-02-2014-3591335.php>.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). The employer Brand (c), Bringing the best of brand management to people at work.
- Berthon, Pierre; Ewing, Michael; Hah Li L. (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising*, Vol. 24, N° 2, p. 151- 172.
- Bloch, P. (2018). Comprendre et s'appropriier les secrets d'une nouvelle génération.
- Boelen, C. (2018). Plan de transformation Carrefour Belgique signature du protocole. Extrait de <http://www.gondola.be/fr/news/food-retail/plan-de-transformation-carrefour-belgique-signature-du-protocole-daccord>.
- Bonnenfant, J. (2018). Marque employeur: comment attirer les meilleurs talents. Extrait de <https://business.agorize.com/blog/marque-employeur-attirer-meilleurs-talents/>.
- Briscoe, J. P., & Hall, D. T. (1999). Grooming and picking leaders using competency frameworks: Do they work? An alternative approach and new guidelines for practice. *Organizational Dynamics*, 28(2), 37–52.
- Bronsard, E., Chasseboeuf, M., Jurie, M., Lambert, B., Prédinas, J., Trincal, S. (2019). Quelles motivations poussent les dirigeants d'une jeune entreprise dans la mise en place et le développement de sa politique RSE ?.
- Calvert, D. (2017). How a 9-box talent review model may hurt you professionally. Extrait de <https://medium.com/@PeopleFirstPS/behind-the-scenes-how-a-9-box-talent-review-model-may-hurt-you-professionally-9c4d113f05bd>.
- Chardin, T., Vigneron, T. (2017). L'inbound recruiting va t'il tuer le sourcing?. Extrait de <https://rmsnews.com/inbound-recruiting-va-t-tuer-sourcing-rmsconf-2017-thomas-chardin-guillaume-vigneron/>.
- Charbonnier-Voirin, A., Vignolles, A. (2016). Proposition d'un modèle intégrateur de la marque employeur. INSEEC Business School.
- Coudurier, O. (2017). La pyramide de Maslow appliquée à l'engagement des salariés. Extrait de <http://www.cftc-psa-retail.com/2017/01/la-pyramide-de-maslow-appliquee-a-l-engagement-des-salaries.html>.
- Coulson-Thomas, C. (2012). Talent management and building high performance organisations. *Industrial and Commercial Training*, 44(7), 429–438.
- d'Armagnac, S., Klarsfeld, A. & Martignon, C. (2016). La gestion des talents : définitions, modèles, pratiques d'entreprises. @GRH, 20(3), 9-41. doi:10.3917/grh.163.0009.
- Dorbes Lecoer, E. (2015). Gérer les compétences et les talents.
- Educam. (2010). Cultiver ses talents: petit guide de croissance.
- DHnet. (2019). Salaire minimum Belge. Extrait de <https://actualite-generale.dhnet.be/salaire-minimum-belge-belgique.html>
- Danna, K., Griffin, RW (1999). Health and well-being in the workplace. A review and synthesis of the literature. *Journal of management*.
- Dejoux C., Thevenet M. (2010) La gestion des talents - La GRH d'après-crise, Paris, Dunod.
- EmeraudeRH. (2013). Infographie: expérience candidat, ce que les candidats n'aiment pas. Extrait de <http://www.emeraude-rh.com/2013/11/20/infographie-experience-candidat-ce-que-les-candidat-naiment-pas/>.
- Emploi-Belgique. (2019). Investir dans la formation. Extrait de <http://www.emploi.belgique.be/defaultTab.aspx?id=45772>.
- EngagementMultiplier. (2017). Maslow's hierarchy of needs to engagement and growth. Extrait de <https://www.engagementmultiplier.com/blog/applying-maslows-hierarchy-needs-engagement-growth/>.

- Ferrary, M. (2012). Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines. *Revue d'économie industrielle*.
- Freeland, G. (2018). Talent wins games teamwork wins championships. Extrait de <https://www.forbes.com/sites/grantfreeland/2018/06/01/talent-wins-games-teamwork-wins-championships/>.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., Gonzalez-Cruz N. (2013). Whats is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*.
- Gagné, F. (2000). Understanding the complex choreography of talent development through DMGT-Based analysis.
- Giroult, M.A. (2014). La mobilité et la gestion des carrières. Université Lille 2. Extrait de [http://moodle.univ-lille2.fr/pluginfile.php/23762/mod\\_resource/content/1/MRH%202013-%20Extract%203.pdf](http://moodle.univ-lille2.fr/pluginfile.php/23762/mod_resource/content/1/MRH%202013-%20Extract%203.pdf)
- Gueguen, N., Granjean, I. & Meineri, S. (2011). Adhésion de salariés à un projet d'entreprise par le biais d'actions de communication engageante. *Revue de gestion des ressources humaines*, 82(4), 19-32. doi:10.3917/grhu.082.0019.
- Gorman, C. (2015). Improve corporate performance invest in leadership talent development. Extrait de <http://www.humanresourcetoday.com/definition/talent-development/?open-article-id=3510973&article-title=improve-corporate-performance--invest-in-leadership-talent-development&blog-domain=chinagorman.com&blog-title=china-gorman>.
- Groupe Carrefour (2019). Qualité de vie au travail, on a tous à y gagner. Extrait de <http://www.carrefour.com/fr/agir-pour-vous/qualite-de-vie-au-travail-on-a-tous-a-y-gagner>.
- Hamel, G. Heene, A. (1994). *Competence-based competition*: John Wiley and sons.
- Harrington, B. (2018). Maximizing the Employee Experience: how changing workforce dynamics are impacting Today's Workplace.
- Hellowork (2017). Marque employeur et recrutement. 2ème édition. Extrait de <https://www.hellowork.com/wp-content/uploads/2017/08/Marqueemployeurrecrutement-2.0-2emeedition.pdf>.
- Hinrichs, J. R. (1966). *High-talent personnel: Managing a critical resource*. Vermont: American Management Association.
- Hoareau, J. (2017). Comment recruter des talents avec le marketing RH?. Extrait de <https://www.digitaweb.com/blog/recruter-talents-marketing-rh>.
- Hofstede, G. Bollinger, D. (1987). *Les différences culturelles dans le management*, Les éditions d'Organisation.
- Hohmann, C. (2018). Huit étapes du changement selon Kotter. Extrait de <http://christian.hohmann.free.fr/index.php/management-du-changement/351-huit-etapes-du-changement-selon-kotter>
- Ierano, A. (2016). Maslow hierarchy of needs applied to employee engagement. Extrait de <https://www.linkedin.com/pulse/maslow-hierarchy-needs-applied-employee-engagement-antonio-ieran%C3%B2/>
- Janand, A. (2015). Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises : cheminement d'une recherche doctorale. *Vie & sciences de l'entreprise*, 199(1), 13-32. doi:10.3917/vse.199.0013.
- Janand, A., Guettiche, F. & Cloët, H. (2016). Le management « européen » des talents : au-delà des typologies existantes. *Revue de gestion des ressources humaines*, 99(1), 45-61. doi:10.3917/grhu.099.0045.
- Kapoor, Vikram (2010). "Employer branding: A study of its relevance in India", *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 7, N° 1/2, p. 51-75.
- Lacroix, L. (2019). Marque employeur en PME ETI: attirer et fidéliser les talents est à votre portée. Extrait de <https://www.parlonsrh.com/marque-employeur-pme-eti-attirer-fideliser-talents-a-votre-portee/>.
- Laufer, R., Burlaud, A. (1983). *Management public : gestion et légitimité*.
- Leigh, A. (2009). Research topic: Talent management. *People Management*, 33.
- Lestonat, E. (2014). VUCA: former les managers à l'incertitude. Extrait de <https://cursus.edu/articles/28110/vuca-former-les-managers-a-lincertitude>
- Liger, P., (2016). *Comment devenir un employeur attractif*. Marketing RH 3ème édition. Dunod.
- Loureiro, S., Lepetit-Brière, M. (2018). Boostez l'expérience collaborateur de votre organisation-La méthode pour attirer, engager, fidéliser en proposant une expérience mémorable.

- MBD Consulting. (2013). Les hauts potentiels c'est quoi? Qui sont-ils? Extrait de <https://mbdconsulting.ch/en/blog/marketing/les-hauts-potentielscest-quoi-qui-sont-ils/#.XPJAXogzY2x>.
- Merton, R. (1968), « The Matthew effect in science », Science, vol. CLIX, n° 3810.
- Mirallès, P. (2007). La gestion des talents: émergence d'un nouveau modèle de management?. Management & Avenir.
- Nicolas, E., Handfield-Jones, H., Axelrod, B. (2001). The war for talent. Boston, Mass: Harvard Business School.
- Nicolas, E., Renault, S. (2014). La validation des acquis de l'expérience comme outil de marketing des ressources humaines. Le cas McDonald's.
- Pathmotion. (2018). La vérité sur l'expérience candidat. Pour extrait <https://www.pathmotion.co/fr/blog/nouveaut%C3%A9-en-t%C3%A9l%C3%A9chargement-la-v%C3%A9rit%C3%A9-sur-lexp%C3%A9rience-candidat>
- Pathmotion. (2018). Expérience candidat: état des lieux. Extrait de <https://www.pathmotion.co/hubfs/Ebooks/%5BFR%5D%20Candidate%20Experience%20Debrief%20-%20March%202018.pdf>.
- Pichère, P. (2015). La pyramide de Maslow: comprendre et classer les besoins humains. Gestion & Marketing t.9.
- Pitelet, D. (2013, 28 mars). 15 ans de marque employeur ou l'art de la manipulation. Les Echos. Extrait de [http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/03/28/cercle\\_68766.htm](http://archives.lesechos.fr/archives/cercle/2013/03/28/cercle_68766.htm).
- Randstad (2018). Recherche marque employeur, rapport national du Canada.
- Rio, J.L. (2017). La théorie du leadership. Extrait de <https://www.changement.pm/blog/kurt-lewin-theorie-leadership/>,
- Saidi, Y. (2016). La gestion de carrière au sein de l'entreprise, cas de BMT. Université Abderrahmane Mira de Bejaia. Extrait de <http://www.univ-bejaia.dz/dspace/bitstream/handle/123456789/643/La%20Gestion%20de%20Carri%C3%A8re%20au%20sein%20d%27une%20entreprise.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (Eds.). (2010). Strategy-driven talent management: A leadership imperative. San Francisco: John Wiley & Sons.
- Solus, H., Engel, C. (2017). Recrutement un enjeu business: augmenter vos profits, évitez le gâchis.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term "talent" in talent management? Industrial and Commercial Training, 43(5), 266–274.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., & Turner, P. (2006). Talent management: Understanding the dimensions. Change Agenda. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Ulrich, D., & Smallwood, N. (2012). What is talent? Leader to Leader, 63, 55–61.
- The institute of internal auditors (2016). Guide pratique de la gestion des talents.
- Udemy. (2018). Employee Experience Report.
- Weiss, A., & Mackay, N. (2009). The talent advantage: How to attract and retain the best and the brightest. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Williams, M. (2000). The war for talent: Getting the best from the best. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).