

L'ÉLASTICITÉ PROFESSIONNELLE & EMPLOYEUR

THÉMATIQUE DE LA
SOIRÉE D'INAUGURATION
INSCIRKLE

INSPIRÉ DU
TALK ENTRE
ALEXANDRE
RISPAL &
LAURENT
SABBAH

INS  R K L E

S O M M A I R E

Introduction aux notions de marque employeur

Chapitre 1 - La marque employeur orientée Talent Centric

La quête de sens dans la vie professionnelle

Chapitre 2 - L'oxymore de la marque employeur du marché de l'assurance

Quelques chiffres

un secteur qui retient, mais qui n'attire pas

La symétrie des attentions

Chapitre 3 - L'élasticité intellectuelle

S'avoir adapter sa stratégie employeur à la réalité du marché

Assouplir le cahier des charges vers les soft-skills : parier sur le potentiel

La formation managériale

Chapitre 4 - Les expériences différenciantes : Innover pour attirer et retenir les talents

Le recrutement en 2024

Employee Advocacy

Les avantages de la stratégie Employee Advocacy pour les sociétés

Conclusion

Bibliographie



INTRODUCTION À LA NOTION DE MARQUE EMPLOYEUR

L'année 2023 a été marquée par un marché du recrutement délicat, dont 61% des recrutements sont jugés difficiles par les entreprises. Pour attirer les talents, et réduire les coûts d'acquisition, ces dernières adoptent des techniques d'inbound et de marque employeur.

La pratique de la marque en tant que signe distinctif remonte à aux civilisations antiques, alors que les marchands utilisaient des marquages spécifiques sur leurs artefacts, tels que des poinçons sur les amphores, pour les différencier de ceux de leurs concurrents. Cette technique permettait également de fidéliser la clientèle en identifiant l'origine des produits.

Au Moyen-Âge, la question des marques est devenue une préoccupation juridique, avec l'adoption de lois régissant l'utilisation des marques.

Par exemple, sous le règne du roi d'Angleterre Henri III en 1266, les boulangers étaient tenus d'utiliser un signe distinctif pour marquer leurs pains. De même, les artisans regroupés en corporations devaient apposer le symbole de leur organisation sur leurs produits, ce qui garantissait non seulement l'identification du fabricant, mais aussi la qualité des produits. Les tentatives de contrefaçons étaient sévèrement punies, souvent par des châtiments corporels.

Cette époque a vu l'émergence de la propriété industrielle, avec des juristes écrivant des traités sur le droit des marques, posant des questions qui restent pertinentes aujourd'hui.

Ainsi, l'identification d'une marque, est naturellement devenue référente à un symbole de qualité, impliquant directement les notions, de professionnalisme, de valeur, et de travail minutieux



La marque employeur, concept émergé dans les années 90, est le fruit de l'application des techniques de marketing aux ressources humaines.

Elle a été évoquée pour la première fois lors d'une conférence sur le management par Tim Ambler et Simon Barrow. En France, c'est en 1998 qu'elle a été conceptualisée, mais ses racines remontent un peu plus loin dans l'histoire de la communication et du recrutement.

À ses débuts, la communication de recrutement était rudimentaire en France, se limitant à des annonces télégraphiques dans les journaux. Ce n'est que progressivement, avec l'émergence des intermédiaires de recrutement dans les années 1960, que les entreprises ont commencé à mettre en avant leur image et leur marque employeur. L'armée a été pionnière dans ce domaine, cherchant à attirer des candidats par le biais de la publicité et de la communication. Au fil du temps, les entreprises françaises ont suivi cette tendance, reconnaissant l'importance de promouvoir leur identité et leurs valeurs pour attirer les meilleurs talents.

Aujourd'hui, dans un contexte où les réseaux sociaux et Internet ont brouillé les frontières entre communication interne et externe, la marque employeur est devenue un enjeu majeur pour les entreprises. Les salariés et les candidats sont de plus en plus exigeants, recherchant des employeurs qui partagent leurs valeurs et offrent une expérience authentique. Ainsi, la marque employeur est devenue un outil stratégique pour gagner en réputation, attirer les meilleurs profils et fidéliser les collaborateurs, mais également rassurer les clients, prospects et différentes parties prenantes.

C H A P I T R E

01

LA MARQUE EMPLOYEUR
ORIENTÉE TALENT CENTRIC



DEVENIR TALENT CENTRIC

“Nous avons souvent un préjugé autour d'une vision élitiste du talent. ”

La question de l'importance du talent au sein des entreprises, notamment dans le secteur de l'Assurance, est cruciale. Selon Inscirke, réussir dans une entreprise nécessite de rassembler des individus autour d'un objectif commun. Pour cela, il est essentiel de susciter l'intérêt des collaborateurs pour cette mission partagée. Le talent ne se limite pas à l'élitisme, mais englobe la capacité à placer les bonnes personnes sur les bons projets, favorisant ainsi un alignement d'intérêts pour le succès de l'entreprise.

Selon Alexandre Rispal, invité et speaker à l'inauguration de notre société, définir le talent est une tâche complexe. Il estime que le talent peut revêtir différentes formes, qu'il s'agisse de compétences techniques spécifiques, de qualités personnelles ou de capacités managériales.

Il met en avant la diversité des profils talentueux, allant des experts en technologies émergentes aux conseillers clientèle, démontrant ainsi que la dimension humaine est tout aussi cruciale.

Interrogé sur l'existence d'une pénurie de talents dans le secteur de l'Assurance, Alexandre Rispal estime que la question réside plutôt dans la capacité à détecter et à valoriser les talents existants. Il cite notamment l'exemple de discussions avec des dirigeants d'assurance mettant en lumière la richesse des profils déjà présents dans le secteur, puis souligne la nécessité de repenser les modes de recrutement et de gestion des talents pour mieux répondre aux besoins changeants du marché.

LA QUÊTE DE SENS DANS LA VIE PROFESSIONNELLE



Zoom sur la richesse et la diversité des talents de l'assurance : il est essentiel de bien connaître les talents, leurs ambitions et leur potentiel pour tirer pleinement parti de la richesse et de la diversité des compétences présentes dans le secteur de l'assurance.

Les attentes quant aux quêtes de sens impliquent un besoin croissant chez les individus de trouver du sens également dans leur vie professionnelle. Les employeurs se doivent d'être attentifs à ces attentes et développer des stratégies pour répondre à ce besoin de manière efficace.

Cependant, il ne faut pas non plus tomber dans le piège des différents "washing" en pronant des prises de positionnement RSE ou d'inclusion par exemple (greenwashing, social washing, etc.). Ces éléments sont certes des indicateurs de confiance, mais ils doivent être utilisés de manière authentiques et transparents pour éviter toute perception négative.

De plus, ce n'est principalement pas ce dont les talents recherchent en premier lorsqu'ils construisent leur projet professionnel: le matching déterminant consiste à trouver la bonne adéquation entre les besoins de l'entreprise et les compétences, les valeurs et les aspirations des candidats. C'est un élément clé pour garantir la réussite des recrutements et favoriser l'engagement des employés.

Le phénomène d'attractivité repose sur la création de différences significatives pour susciter la préférence des candidats et des employés potentiels. Être Talent Centric dans sa marque employeur signifie placer le talent au cœur de sa stratégie, en mettant l'accent sur le recrutement, la rétention et le développement des talents pour assurer la croissance et la réussite de l'entreprise.

C H A P I T R E

02

L'OXYMORE DE LA MARQUE
EMPLOYEUR DU MARCHÉ DE
L'ASSURANCE



Voici quelques chiffres clés sur le recrutement dans le marché de l'assurance :

- Plus de 250 sociétés d'assurance, présentes sur l'ensemble du territoire français
- Plus de 153 000 collaborateurs, dont 61 % sont des femmes
- 18 600 embauches dans le marché de l'assurance en 2022
- Plus de 23 % des nouveaux recrutés sont en contrat d'apprentissage ou de professionnalisation
- 9 salariés sur 10 bénéficient d'au moins une action de formation chaque année

Aujourd'hui, on estime qu'une entreprise sur trois n'a toujours pas de budget dédié à la RSE et 6 sur 10 n'ont aucune action pour lutter contre la discrimination. La RSE, l'inclusion, ne doivent pas être des initiatives « attrape-talents ». 90% des candidats recherchent des informations avant d'entamer un processus de recrutement, dont 2/3 sur des sites de carrières et les réseaux sociaux.

Peut-on rester authentique et alignés dans une image de marque sans tomber dans le social-washing ? Comment communiquer sur l'entreprise et ses valeurs ? Quel est l'impact sur l'attraction et la rétention des talents ?

insurance

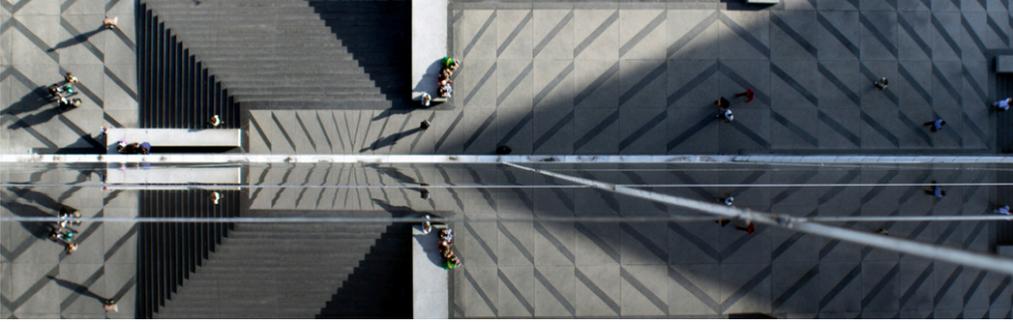


LE MARCHÉ DE L'ASSURANCE: UN SECTEUR QUI RETIENT, MAIS QUI N'ATTIRE PAS

L'OEMA, (Observatoire de l'Évolution des Métiers de l'Assurance), est fondé en 1996 dans le but d'informer et de guider les professionnels du secteur sur les transformations économiques, organisationnelles, technologiques, sociétales et démographiques susceptibles d'influencer leurs métiers.

Dans ce but, l'OEMA déploie divers outils tels que des indicateurs, des enquêtes et des groupes de travail. Ces ressources s'adressent aux sociétés d'assurance, aux organisations représentant les employeurs et les salariés, aux étudiants ainsi qu'aux organismes professionnels de l'emploi, de la formation et de l'enseignement.

Les sociétés d'assurance sont des entités dédiées à la protection des individus et des entreprises à chaque étape de leur vie quotidienne. Elles fournissent des conseils et un accompagnement continu dans divers domaines tels que l'habitation, l'automobile, la santé et le travail. Travailler au sein d'une société d'assurance implique d'être au contact de l'humain, dans un secteur en constante évolution et prometteur pour l'avenir.



LA SYMÉTRIE DES ATTENTIONS

Dans l'industrie de l'assurance, la relation entre les salariés et les clients est cruciale.

La symétrie des attentions, concept issu du secteur hôtelier, met en lumière l'importance de traiter les collaborateurs avec autant de considération que les clients et prospects pour améliorer la qualité du service. Cette approche, est essentielle selon notre intervenant Laurent Sabbah, pour instaurer une culture managériale durable, et se déploie de plus en plus.

Fondée sur des recherches démontrant le lien positif entre le bien-être des employés et la satisfaction des clients, la symétrie des attentions est étudiée en profondeur dans le domaine de la gestion des services.

Un groupe se distingue ainsi par son fort taux de fidélité tant chez ses collaborateurs que chez ses clients, soulignant la qualité de l'expérience offerte par l'entreprise.

Néanmoins, l'implémentation de la symétrie des attentions comporte des défis, notamment en termes de mesure de son efficacité et de son impact global sur la performance de l'entreprise. Pourtant, elle revêt une importance stratégique pour les marques employeurs et les pratiques de gestion des ressources humaines durables.

Cette vision nécessite un engagement à long terme à tous les niveaux de l'entreprise.

En cultivant une culture du service où le bien-être des collaborateurs est placé au même niveau que la satisfaction des clients, la symétrie des attentions s'impose comme un pilier fondamental pour assurer des relations clients de qualité de l'ADN de la marque de manière pérenne.

C H A P I T R E

03

L'ÉLASTICITÉ INTELLECTUELLE



S'AVOIR ADAPTER SA STRATÉGIE EMPLOYEUR À LA RÉALITÉ DU MARCHÉ

Il est important d'éviter toute forme d'auto-critique excessive : d'autres secteurs, tels que l'industrie, rencontrent également des difficultés de recrutement, soulignant ainsi l'importance de garder une perspective équilibrée.

Pour répondre aux aspirations des nouvelles générations et rendre le secteur plus attractif, il est impératif d'être proactif et anticipatif : cela nécessite une adaptation aux évolutions sociales, technologiques et culturelles, ainsi qu'une flexibilité accrue.

Le télétravail présente des avantages et des défis : bien qu'il offre une plus grande autonomie, il soulève également des questions sur le leadership et la supervision, mettant en évidence la nécessité de trouver un équilibre adéquat.

Dans un paradoxe notable, supprimer le télétravail suggérerait de limiter l'accès aux talents internationaux, soulignant ainsi l'importance pour les entreprises de développer des stratégies permettant de tirer parti de ses avantages tout en attirant des collaborateurs sans basculer dans des stéréotypes.

L'un des leviers essentiels de la fidélisation est le management de proximité : il est souvent constaté que les collaborateurs restent ou quittent une entreprise en fonction de leurs relations avec leurs managers, suggérant ainsi l'idée d'investir dans le développement des compétences en matière de gestion de proximité pour favoriser l'engagement et la rétention des talents.

ASSOUBLIR LE CAHIER DES CHARGES VERS LES SOFT-SKILLS : PARIER SUR LE POTENTIEL



77% des actifs estiment la formation comme critère essentiel, et souhaitent non seulement maintenir leurs compétences à jour, mais en acquérir de nouvelles, pour obtenir des missions moins cloisonnées.

Faut-il miser sur le cross-skilling et le Reskinlling ?

Comment adapter les compétences actuelles aux nouveaux besoins ? Quels sont les softskills les plus recherchés par les acteurs de l'assurance?

Que cela change-t-il à nos habitudes de recrutement?

Réfléchissons ensemble à la signification et à l'importance de l'élasticité intellectuelle dans un monde en constante évolution. Développer des compétences transversales est essentiel pour s'adapter à cette flexibilité croissante. De nouvelles approches, telles que les entretiens virtuels et la gamification, ouvrent la voie à des expériences différenciantes.

LA FORMATION MANAGÉRIALE

La notion d'élasticité intellectuelle est centrale : elle implique une compréhension approfondie de l'humain et de sa capacité à s'adapter à de nouveaux défis. Le management, souvent considéré comme l'une des compétences les plus complexes, joue un rôle crucial dans ce contexte.

En France, la formation continue des dirigeants est souvent un sujet tabou, contrairement au Royaume-Uni où elle est obligatoire. Pourtant, cette formation est fondamentale, car elle permet aux dirigeants de développer non seulement leurs compétences techniques mais aussi leurs soft skills, essentielles dans un environnement changeant pour diriger des équipes et maintenir tant un sentiment d'appartenance qu'un environnement de travail pro-actif axé vers les résultats positifs.

Comprendre en permanence l'humain est une autre clé du succès managérial : un bon manager sait évaluer et inspirer ses collaborateurs. Il est donc nécessaire de travailler sur l'onboarding (intégration des nouveaux employés) et l'offboarding (départ des employés) pour créer une expérience positive et enrichissante pour chacun d'entre eux.



C H A P I T R E

04

LES EXPÉRIENCES
DIFFÉRENCIANTES : INNOVER POUR
ATTIRER ET RETENIR LES TALENTS

LE RECRUTEMENT EN 2024

En 2024 nous nous attendons à ce que les Ressources Humaines poursuivent l'automatisation de leurs processus, et intègrent davantage l'IA.

La chasse est-elle suffisante aujourd'hui pour répondre aux besoins de chacun ? LinkedIn et les plateformes existantes répondent-elles suffisamment aux défis de recrutements et de rétention des talents du secteur de l'assurance ?

Les processus de recrutement traditionnels ont démontré avoir leurs limites, ce qui nous conduit à la nécessité d'innover pour une efficacité et une rapidité accrues. Nous aborderons des exemples illustrant l'importance de stratégies différenciantes pour attirer les talents, telles que l'utilisation des réseaux sociaux, l'organisation d'événements et la cooptation. L'objectif est de trouver des solutions pour être plus efficaces, car alors que certains processus peuvent être très longs, les talents prennent souvent des décisions rapidement lorsque l'entreprise répond à leurs attentes et gagne leur confiance.



Le processus d'identification des talents est souvent chronophage. Les cabinets de recrutement, grâce à leur position externe, peuvent utiliser des outils et prendre du recul par rapport à la politique interne de l'entreprise, ce qui peut être bénéfique.

Des tests peuvent être mis en place pour supprimer certaines étapes du processus de recrutement traditionnel, tels que l'élimination des périodes d'essai ou des CV, ou encore le recrutement via les réseaux sociaux.

Enfin, la question de la raison d'être de l'entreprise et l'introspection, inspirées du concept japonais de l'ikigai, peuvent également jouer un rôle crucial dans l'attraction et la rétention des talents, en offrant une vision claire et un sentiment de contribution significative.



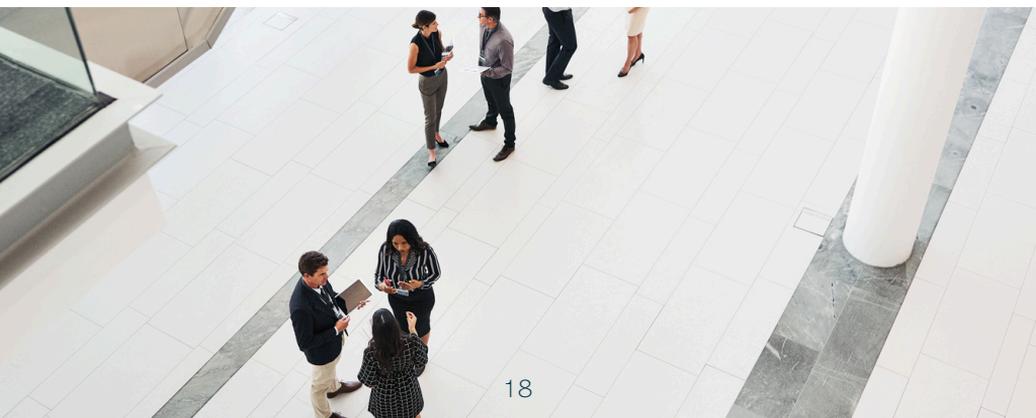
EMPLOYEE ADVOCACY

L'employee advocacy consiste à encourager les collaborateurs à promouvoir la marque via leurs propres réseaux sociaux, professionnels et personnels, les transformant ainsi en ambassadeurs quotidiens de la marque.

Aujourd'hui, être présent sur les réseaux sociaux est un impératif pour les entreprises. Grâce à l'employee advocacy, ou ambassadeur d'entreprise, une marque peut étendre sa visibilité et renforcer sa réputation.

Cette stratégie permet à une entreprise d'accroître la portée de son contenu social en exploitant une ressource déjà présente au sein de sa structure : son personnel. Les collaborateurs sont incités, guidés, à partager du contenu pour promouvoir la marque sur des plateformes telles que LinkedIn, Twitter et parfois Instagram. En tant que porte-parole de l'entreprise, ces derniers possèdent une connaissance approfondie de ses activités et de ses valeurs, ce qui renforce leur crédibilité.

Par exemple, AXA, leader mondial de l'assurance, a mis en place une stratégie centrée sur sa marque employeur pour attirer les candidats, même dans un secteur parfois perçu comme moins attractif. Grâce à une présence active sur les réseaux sociaux et à l'utilisation de programmes d'ambassadeurs d'entreprise, AXA a réussi à se positionner comme un employeur de choix, offrant des opportunités de carrière diversifiées à différents profils, du commercial à l'ingénieur en passant par le marketing et les data scientists; et ce, tout en réduisant les coûts de communication.





LES AVANTAGES DE LA STRATÉGIE EMPLOYEE ADVOCACY POUR LES SOCIÉTÉS:

- CRÉDIBILISATION:

Les contenus partagés par les employés sont souvent perçus comme plus fiables que ceux diffusés par l'entreprise elle-même, ce qui renforce la confiance des clients et des prospects.

- AUGMENTATION DE L'AUDIENCE ET GÉNÉRATION DE LEADS:

Les publications des employés touchent généralement un public plus large que celles de la société, ce qui permet d'augmenter la visibilité de la marque.

- PRODUCTIVITÉ ACCRUE POUR LES COMMERCIAUX:

L'employee advocacy humanise la relation commerciale en permettant aux directions commerciales de s'engager avec les prospects via leurs propres comptes sociaux, renforçant ainsi les liens émotionnels avec la marque.

- RECRUTEMENTS FIABLES ET RENFORCEMENT DE L'IMPLICATION INTERNE:

En partageant des contenus positifs sur leur expérience au sein de l'entreprise, les employés contribuent à renforcer la marque employeur et à attirer des candidats qualifiés avec les soft-skills adaptés pour intégrer leurs équipes. En outre, ces actions favorisent l'implication des collaborateurs et renforcent leur sentiment d'appartenance à l'entreprise, ce qui contribue à améliorer le climat social et la productivité.

- RÉDUCTION DES COÛTS DE LA STRATÉGIE SOCIAL MEDIA:

L'employee advocacy offre une visibilité accrue à moindre coût par rapport aux publicités traditionnelles sur les réseaux sociaux, ce qui permet aux entreprises de réduire leurs dépenses publicitaires tout en maintenant une présence forte en ligne.



CONCLUSION

Face à ces enjeux, les entreprises doivent s'efforcer de construire une marque employeur distincte et authentique, reflétant fidèlement leur culture d'entreprise et leurs pratiques. En somme, la marque employeur, héritière de l'histoire de la communication de recrutement, est devenue un pilier essentiel de la stratégie des entreprises françaises pour attirer, fidéliser et valoriser les talents, mais également pour rassurer les clients et s'inscrire dans une croissance pérenne.

L'assurance, se démarque nettement comme un secteur qui propulse les carrières, qui nécessite d'être appréhendé en profondeur avec ses diverses et nombreuses opportunités. Riche en opportunités, en métiers, particulièrement novateur, le secteur est un terrain idéal pour les profils engagés et stimulés par le cœur de leur activité.

Les aprioris des emplois de l'assurance demeurent, mais se tassent, et cela est en majeure partie le résultat d'une communication engageante et positive de ses représentants épanouis, talents, managers et directions ambassadeurs.

Il est essentiel de se rappeler que les outils ne sont que des moyens, que les initiatives d'attractivité de l'entreprise restent primordiales, et que ce sont ces mêmes initiatives qui reflèteront la véritable essence de la marque employeur sur le long terme.



POUR ALLER PLUS LOIN

- de Rauglaudre, Agnès, et Maxime Renard, L'expérience collaborateur. *Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*, Dunod, 2022
- Ditandy, Charles, et Benoît Meyronin. « *La symétrie des attentions, ambition ou utopie ?* », L'Expansion Management Review, vol. 154, no. 3, 2014, pp. 10-17
- Staff, V., & Staff, V. (2023, 28 juillet). *How did hiring in the insurance industry perform in Q4 2023 ?* Life Insurance International.
- Aof. (2023, 3 mai). *L'Académie du service se focalise sur l'assurance*. La Tribune de L'Assurance.
- Mouvement, L. E., & Mouvement, L. E. (2023, 16 mai). *Assurance : perceptions clients/collaborateurs très éloignées*. L'assurance en mouvement - Lassuranceenmouvement.com
- *La marque employeur : facteur-clé de compétitivité sur le marché de l'emploi*. (s. d.), economie.gouv.fr.
- Recruteur, F. (2022, 16 février), Témoignage client : *AXA place sa marque employeur au cœur de sa stratégie de communication RH*. Figaro Recruteur.
- Gambey, E., & Gambey, E. (2024b, février 22), *H épisode 4 : échange avec Alexandre Rispal*. L'assurance en mouvement.
- *Recrutement : 30 chiffres marquants de l'année 2023*, (2024, 24 janvier), HTMY. <https://www.happytoomeetyou.fr/le-blog/chiffres-recrutement-2023>
- Mouvement, L. E., & Mouvement, L. E. (2023b, août 28), *Efficience marque employeur : elle repose sur l'authenticité*. L'assurance en mouvement.
- Truffaut, H. (2022, 25 mai), « *Un travail de fond sur la marque employeur* », L'Agefi.