

Adapter les stratégies de recrutement et de fidélisation à l'évolution du monde du travail

Informations sur l'étude de cas :

Organisation : Telefónica

Taille : environ 120 000 employé·es

Localisation : Madrid, Espagne

Secteur : Télécommunications

Contexte opérationnel

Telefónica, géant mondial des télécommunications dont le siège social est situé à Madrid, en Espagne, est présent dans plus de 14 pays. Fondée en 1924, l'entreprise est devenue un leader dans la fourniture de services de télécommunications innovants, notamment des solutions mobiles, haut débit et numériques. Avec environ 120 000 employé·es, Telefónica opère dans un secteur dynamique en constante évolution en raison des progrès technologiques et des changements de comportement des consommateurs. Ce secteur fait face à une concurrence croissante ainsi qu'à une demande accrue pour des offres de services flexibles. En réponse à ces défis du marché, Telefónica a reconnu la nécessité d'adapter ses pratiques opérationnelles, en particulier en ce qui concerne les modes de travail de ses employé·es. Alors que la pandémie a accéléré la transition vers le travail à distance, Telefónica a stratégiquement adopté des modalités de travail hybrides afin de répondre aux besoins de son personnel et de s'aligner sur les tendances mondiales, dans le but d'améliorer la satisfaction de ses employé·es et d'attirer les talents.

Le contexte opérationnel de Telefónica a connu une transformation importante, en particulier à la suite de la pandémie de COVID-19. Traditionnellement, l'entreprise s'appuyait sur le travail au bureau pour faciliter la collaboration et la communication entre ses équipes. Cependant, le début de la pandémie a contraint Telefónica à s'adapter rapidement et à mettre en place des politiques de télétravail afin d'assurer la continuité de ses activités tout en donnant la priorité à la sécurité de ses employé·es. Ce changement n'était pas seulement une réponse à une crise immédiate, il a également mis en évidence les avantages potentiels des modalités de travail flexibles. Les employé·es ayant exprimé leur préférence pour des options de travail hybrides, Telefónica a reconnu l'importance de favoriser une culture qui soutient à la fois la collaboration en distanciel et en présentiel. Pour répondre à ces demandes en constante évolution, l'entreprise a investi dans des outils et des plateformes numériques afin d'améliorer la connectivité et la productivité. De plus, la nécessité d'une dynamique d'équipe soudée dans un environnement hybride est devenue évidente, ce qui a incité Telefónica à se concentrer sur le maintien de l'engagement et de la collaboration entre les employé·es, quel que soit leur lieu de travail.

Problème et opportunité

Telefónica a dû adapter ses stratégies de recrutement et de fidélisation à la lumière de l'évolution du monde du travail. Avant la pandémie, les processus de recrutement de l'entreprise reposaient largement sur les interactions en personne, ce qui créait des obstacles pour les candidat·es éloigné·es du site concerné. Le nouveau modèle de travail hybride a élargi le vivier de talents, permettant à Telefónica d'attirer des candidat·es de régions différentes. Cependant, l'organisation était également confrontée à des défis concernant l'intégration à distance, car les nouvelles recrues pouvaient rencontrer des difficultés à s'imprégner de la culture de l'entreprise sans interactions en personne.

Pour tirer parti des opportunités offertes par le travail hybride, Telefónica a dû repenser ses stratégies de recrutement afin de les aligner sur les attentes des personnes en recherche d'emploi qui privilégient la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. De plus, il était essentiel de renforcer l'engagement et la fidélisation des employé·es dans un modèle hybride afin de maintenir la productivité et le dynamisme des équipes.

Ce qui a été fait

En réponse aux défis et opportunités identifiés, Telefónica a mis en œuvre plusieurs initiatives visant à améliorer ses processus de recrutement et de fidélisation des talents. L'entreprise a lancé un modèle de travail hybride, permettant aux employé·es de choisir entre le travail à distance et le travail au bureau, en fonction de leurs missions et de leurs préférences personnelles. Afin de rationaliser le recrutement, Telefónica a utilisé des plateformes de recrutement numériques, permettant des entretiens et des évaluations virtuels qui s'adressent à un public plus large sur le plan géographique. En outre, l'entreprise a repensé son processus d'intégration, en créant des expériences virtuelles qui permettent aux nouveaux employé·es de se familiariser avec la culture et les valeurs de l'entreprise. Cela comprend des sessions interactives en ligne, des programmes de mentorat et des entretiens réguliers avec les ressources humaines (RH) et les managers. Telefónica a également mis l'accent sur la promotion de sa marque employeur en mettant en avant son engagement en faveur de la flexibilité, de la diversité et du bien-être des employé·es au travers de campagnes de recrutement ciblées. De plus, l'entreprise a investi dans des programmes de formation destinés aux managers afin de garantir un leadership efficace des équipes hybrides et de favoriser une culture d'inclusion et de collaboration entre les différents environnements de travail.

Résultats

Les actions de Telefónica ont produit des résultats positifs tant en matière de recrutement que de fidélisation des talents. Le modèle de travail hybride a considérablement élargi le bassin de talents de l'entreprise, ce qui a entraîné une augmentation du nombre de candidatures provenant de profils diversifiés issus de différentes régions. Les enquêtes menées après la mise en œuvre ont révélé une augmentation de la satisfaction des employé·es, reflétant l'importance accordée à la flexibilité et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les indicateurs de recrutement ont montré une réduction du temps nécessaire pour embaucher, attribuée à l'efficacité des processus de recrutement virtuels. L'amélioration de l'expérience

d'intégration a contribué à une adaptation plus fluide des nouvelles recrues, les retours indiquant des niveaux d'engagement plus élevés au cours des premiers mois. En outre, Telefónica a constaté une amélioration des taux de rétention, liée à un moral accru et à un sentiment d'appartenance plus fort, démontrant l'efficacité des initiatives visant à favoriser une culture d'entreprise positive. Dans l'ensemble, l'engagement de Telefónica en faveur du travail hybride a positionné l'entreprise comme un employeur attractif sur un marché concurrentiel.

Conclusion

Le cas de Telefónica illustre l'impact profond du travail hybride et à distance sur le recrutement et la fidélisation des talents dans le monde du travail actuel. En adoptant de manière proactive des modalités de travail hybrides, l'entreprise a su relever les défis posés par la pandémie tout en tirant parti des opportunités pour attirer des talents diversifiés. La mise en œuvre réussie de processus de recrutement en ligne et la refonte des parcours d'intégration ont démontré la capacité d'adaptation de Telefónica ainsi que son engagement envers la satisfaction des employé-es. Alors que les organisations continuent de s'adapter à l'évolution des pratiques du travail, Telefónica constitue un exemple précieux montrant comment la promotion de la flexibilité et de l'inclusion peut renforcer l'engagement des collaborateurs et collaboratrices et la résilience organisationnelle. Les enseignements tirés de cette étude de cas soulignent l'importance d'aligner les stratégies de recrutement et de fidélisation sur les attentes actuelles des employé-es, afin de positionner les entreprises pour une réussite à long terme dans un environnement concurrentiel.

Références

- <https://telefonicatech.com/en/blog/formula-for-successful-hybrid-working>
- <https://www.telefonica.com/en/communication-room/blog/somewhere-between-working-face-to-face-and-teleworking-technology-an-essential-ally-in-the-new-hybrid-employment-model/>
- <https://www.telefonica.com/en/wp-content/uploads/sites/5/2023/03/management-and-sustainability-esg-report-2022.pdf>