

Sur quoi attirer et fidéliser ?

Selon une étude dont les résultats ont été publiés en mai, la France manquera de 1,5 million de salariés qualifiés en 2030. Quelles que soient les politiques publiques qui seront mises en place pour tenter de réduire ce chiffre, les organisations doivent se préparer à faire face à des pénuries de compétences renforcées. Pour une entreprise, faire partie demain des gagnants de cette guerre des talents nécessite d'initier dès aujourd'hui une démarche volontariste et structurée.

Les démarches habituelles

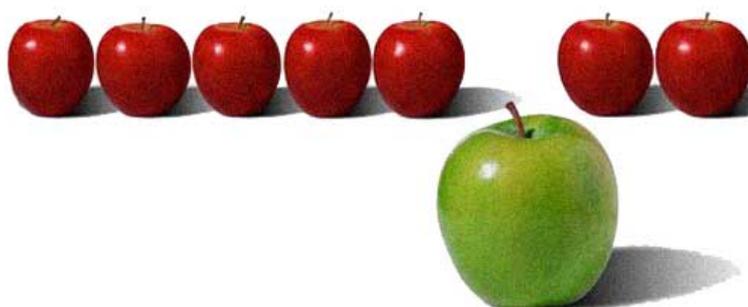
Depuis l'introduction de la notion de marque employeur en France à la fin des années quatre-vingt-dix, de nombreuses démarches ont été initiées. Beaucoup consistent dans un premier temps à s'interroger sur ce que sont les attentes prioritaires des populations ciblées, dans un second temps à communiquer sous des formes attractives la réponse apportée par l'entreprise.

La quasi-totalité des réflexions sur la marque employeur porte sur ces deux dimensions. La première s'appuie au mieux sur des études sociologiques, quand il ne s'agit pas de lieux communs sur les générations X ou Y. La seconde sur des techniques de communication qui ont une valeur ajoutée, sous réserve qu'elles ne deviennent pas le centre de gravité de la démarche.

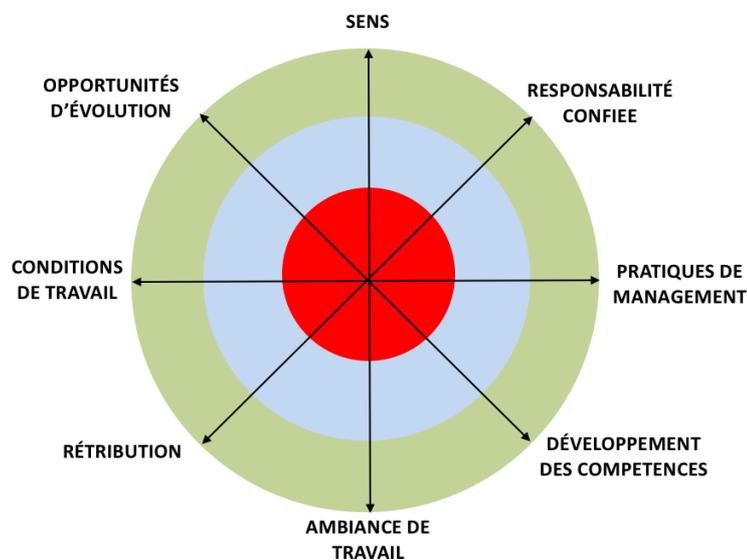
Les employeurs de référence

Tentons tout d'abord d'y voir clair sur la nature de la cible, en nous intéressant aux entreprises considérées comme des employeurs de référence. Non pas dans des classements et palmarès, qui sont critiquables à la fois sur le plan éthique et sur le plan méthodologique. Mais à partir des réponses apportées par les collaborateurs eux-mêmes dans les enquêtes d'engagement. Nous considérerons ici qu'une entreprise est un employeur de référence quand plus de 90% de ses collaborateurs affirment être fiers d'y travailler (rappelons que la moyenne en France est proche de 70%).

Premier constat, qui relève de l'évidence, les facteurs vécus par les collaborateurs comme différenciants par rapport à ce qu'ils trouveraient dans d'autres entreprises peuvent être de natures multiples. Sans les hiérarchiser : l'autonomie dont ils disposent et la responsabilité qui est



la leur, la qualité de la relation avec leur manager, les possibilités de développer leurs compétences, l'ambiance de travail, la rétribution, les conditions de travail, les parcours possibles dans l'entreprise, les éléments de sens. Sur chacune de ces dimensions, l'entreprise peut être différenciante, compétitive, c'est à dire comparable aux autres, ou démotivante.



Zone de démotivation

Zone de compétitivité

Zone de différenciation

Deuxième constat : la notion d'employeur de référence ne renvoie pas à un modèle unique, mais à plusieurs. L'analyse des réponses des collaborateurs montre qu'ils vivent leur entreprise comme un employeur de référence lorsqu'elle n'est démotivante sur aucun axe et qu'elle est différenciante sur un ou deux axes.

Partir du positionnement stratégique

Reste pour l'entreprise à définir sur quel(s) axe(s) RH investir pour devenir différenciante. Revenons à la question « Quel employeur voulons-nous être ? » Lors de nos interventions, nous déployons une approche dans laquelle l'entreprise s'inscrit dans une logique d'offre, et non de réponse à une demande : « Nous voulons devenir un employeur vécu comme différenciant par ses collaborateurs sur les dimensions RH servant le développement de l'entreprise. »

Identifier ces dimensions suppose d'analyser le positionnement stratégique ciblé par l'entreprise. Prenons quelques exemples :

- * Sur le marché de l'ingénierie des transports, le groupe Egis a adopté un positionnement d'expert. Ses prix sont plus élevés que ceux de ses concurrents, mais la qualité de ses prestations lui permet de préempter une partie du marché. Pour renforcer ses positions, Egis a donc investi massivement dans le développement des compétences et expertises de ses collaborateurs.
- * Pour faire face à des concurrents qui sont des mastodontes, Orangina Suntory déploie avec ses clients des différents canaux de distribution une réactivité et une agilité sans pareilles. Depuis une dizaine d'années, l'entreprise a donc très fortement

renforcé les sources de cette agilité organisationnelle : la responsabilité confiée à chacun de ses collaborateurs et leur autonomie.

- * Schlumberger base son développement sur l'international et sur sa capacité à réallouer rapidement des ressources entre les projets et les pays. Le groupe déploie donc une politique de gestion des parcours de ses ingénieurs pétroliers qui sert cette croissance.

Investir en RH, ça rapporte

Comprendre le positionnement stratégique ciblé par l'entreprise. Le traduire en axes RH dans lesquels investir en priorité. Mettre en évidence l'alignement entre ces deux dimensions et ce qu'il apporte au développement de l'entreprise et au quotidien des collaborateurs. En faire la base de la communication déployée auprès des candidats ciblés.

Une démarche de cette nature, à la fois stratégique et RH, servira non seulement le développement de l'entreprise, mais lui permettra aussi d'attirer et de fidéliser sur des bases solides et pérennes les profils dont elle a besoin.

Gilles Verrier, Directeur Général d'Identité RH

Nicolas Bourgeois, Directeur Associé d'Identité RH

IDENTITÉ RH EN ACTION

Une marque employeur pour accompagner la croissance



LE BESOIN : pour soutenir sa forte croissance et maintenir son positionnement premium sur le marché, OCTO Technology, entreprise de conseil et de réalisation IT, fait face à des enjeux de recrutement importants. L'entreprise souhaite donc développer son attractivité vis-à-vis des candidats qui sont ses cibles prioritaires. Pour cela, elle entend d'abord définir les dimensions sur lesquelles elle souhaite se différencier en tant qu'employeur.

LA DÉMARCHE : des entretiens menés avec le Comité de Direction ont permis d'identifier, au regard de la stratégie, les deux axes sur lesquels OCTO Technology souhaite se positionner comme un employeur différenciant. Un diagnostic interne a été réalisé pour quantifier les écarts entre cette cible et le vécu des collaborateurs. Un diagnostic externe a permis de mesurer la perception d'OCTO Technology en tant qu'employeur.

LES RÉSULTATS : les collaborateurs ont été très largement associés à la construction et la mise en œuvre des plans d'actions, selon une démarche qui reflète la culture participative d'OCTO Technology. Les résultats du diagnostic externe ont été exploités pour affiner et renforcer la politique de communication employeur, en premier lieu autour des deux axes identifiés comme stratégiques par le Comité de Direction.

Identité RH est le conseil de référence pour les projets RH à forte valeur ajoutée. Notre particularité réside dans le positionnement des missions que nous réalisons : elles revêtent toutes un caractère stratégique pour nos clients ; elles sont toujours conduites dans une logique de sur-mesure, de la proposition d'intervention à la revue de fin de mission ; elles intègrent systématiquement une volonté d'innovation.