

Pourquoi la marque employeur est redevenue une priorité en 2012

Par Gilles Verrier,
Directeur général d'Identité RH et Professeur à Sciences Po



En 2006 et 2007, les pénuries de compétences s'étaient traduites dans certains métiers et secteurs par de véritables difficultés de recrutement et par des postes non pourvus. Cette situation avait conduit les entités concernées à travailler en profondeur leur marque employeur. Mais avec la crise de 2008, les entreprises ont refermé le dossier. Aujourd'hui, et cela se confirme dans chaque secteur, certains groupes travaillent à nouveau le sujet. Ces derniers mois, la conjonction des initiatives est frappante. Alors que la ligne « conseil » a été sacrifiée aux impératifs d'économies budgétaires, une exception est désormais faite sur ce thème.

Pourtant, la crise est loin d'être terminée. Alors pourquoi la marque employeur émerge-t-elle à nouveau de façon aussi nette ? La première raison est conjoncturelle. Même quand l'entreprise est en mauvaise posture, elle ne peut pas différer trop longtemps certains recrutements, notamment sur des profils d'experts. En masse, ces embauches peuvent être marginales. Reste que l'entreprise

est confrontée à deux difficultés : d'une part ces profils hésitent à prendre le risque de changer d'entreprise dans la conjoncture actuelle. D'autre part certains concurrents sont devenus des employeurs de référence, du fait du travail antérieur réalisé sur leur marque employeur, et ont un niveau de rétention élevé.

Il y a aussi des raisons de fond à ce réveil. Certains DRH anticipent deux risques majeurs pour leur entreprise lorsque sa situation s'améliorera. Le premier porte sur son retour sur le marché en tant que recruteur. Il faut des années pour construire une image employeur solide et la promouvoir. Le coup d'arrêt donné par la crise dans ce domaine pourrait avoir des conséquences dramatiques sur la capacité de ces entreprises à attirer lorsqu'elles en auront à nouveau besoin. A contrario, celles qui anticipent et remettent en chantier leur marque employeur seront en bien meilleure posture.

L'autre risque majeur porte sur l'engagement de ceux qui sont déjà dans l'entreprise. Toutes .../



/... les études le confirment, cet engagement est au plus bas. Pour autant, la situation économique limite les conséquences de cette dégradation : elle génère chez les salariés de la prudence et une certaine passivité, en attendant des jours meilleurs. Mais là aussi, que se passera-t-il lorsque les difficultés s'estomperont ? Certains réveils seront douloureux. Des entreprises ont décidé de prendre à bras-le-corps cette question de l'engagement en travaillant la qualité non pas seulement de leur image employeur, mais celle de leur réalité employeur, telles qu'elle est vécue par leurs collaborateurs.

C'est en effet un des enseignements majeurs des projets menés dans la dernière décennie : il est illusoire de vouloir vendre une marque employeur qui ne correspondrait pas aux réalités vécues au quotidien par les collaborateurs. Notamment du fait de l'essor des échanges sur les réseaux sociaux, ce qui s'apparente à de la « publicité mensongère » est vite détecté. C'est en devenant différenciante pour ses salariés que l'entreprise peut ensuite promouvoir en externe une marque employeur crédible et attractive.

L'autre enseignement majeur de la période précédente porte sur les déterminants de la marque employeur. Celle-ci doit être construite en répondant à une question : sur quoi avons-nous

besoin d'être différenciants en tant qu'employeur pour pouvoir mettre en œuvre notre projet stratégique, en cohérence avec nos valeurs ? Ainsi un groupe comme Egis, qui se différencie de ses concurrents par son degré d'expertise, a-t-il bâti une marque employeur basée sur le développement des compétences. Après avoir constaté que son premier enjeu, la croissance géographique, était directement conditionné par le niveau de développement de ses équipes de management, La société MicroCred a construit son identité employeur sur la qualité des pratiques managériales. Ces entreprises ont un point commun : elles ont apporté une réponse à leurs enjeux d'attractivité, de rétention et d'engagement en étant vécues par leurs salariés comme hors normes sur ce qui servira leur développement économique.

Certaines entreprises affirment être différenciantes sur de multiples axes RH. Dans les faits, parmi les entreprises considérées comme des employeurs de référence, aucune n'est « championne du monde » sur tous les aspects. Cette approche à caractère stratégique permet à l'entreprise d'identifier un ou deux axes sur lesquels investir en priorité, puis communiquer. Elle est la condition pour que la marque employeur construite soit pérenne et apporte une véritable valeur ajoutée.

Quelques exemples de projets accompagnés par Identité RH

Identité RH a accompagné la construction de la marque employeur de :



Identité RH a travaillé sur l'alignement des politiques RH sur la marque employeur pour :



Identité RH a mené des conférences sur la marque employeur pour :



Identité RH est un cabinet de conseil en ressources humaines créé et dirigé par Gilles Verrier, ancien DRH des Laboratoires Fabre et du Groupe Décathlon. En parallèle de son activité de conseil, il est Professeur à Sciences Po, où il codirige l'Executive Master Ressources Humaines.