



Marque employeur : arrêtons les opérations de com à deux balles !

Par Gilles VERRIER

Le titre de cet article est volontairement provocateur. Mais reconnaissons-le, les projets menés sur la marque employeur se limitent encore trop souvent à des opérations de communication recrutement déconnectées du positionnement RH de l'entreprise et de ses enjeux business. Alors que d'autres entreprises mènent une démarche de fond qui leur permet non seulement de renforcer attractivité, rétention et engagement, mais aussi d'apporter une véritable contribution au développement de l'activité.

Trois exemples

Dans un environnement concurrentiel marqué par les géants que sont Coca ou Pepsi, Orangina a choisi il y a quelques années de faire la différence pour ses clients de la grande distribution sur son agilité et sa capacité à répondre dans des délais courts à leurs demandes. Pour tenir ce positionnement, Orangina encourage l'initiative chez ses collaborateurs et a développé un cadre de travail basé sur l'autonomie et la responsabilité. En découle une communication recrutement valorisant la possibilité de se développer comme entrepreneur au sein de l'entreprise.

Le business model de Schlumberger est basé sur sa capacité à s'installer rapidement dans une zone géographique et à s'en retirer tout aussi vite, dans une logique de projets. Les ingénieurs qui constituent l'essentiel de ses effectifs ont par conséquent des parcours à l'international très riches, l'entreprise valorisant cette diversité des expériences. C'est en premier lieu sur ces opportunités d'évolution que Schlumberger attire les profils que le groupe cible.

Le positionnement prix de Décathlon lui impose de contenir ses frais de personnel qui représentent une part prépondérante des coûts dans la distribution spécialisée, de même que son modèle commercial conduit ce groupe à positionner face au client des sportifs pratiquants jeunes et passionnés. Le turn-over organisé élevé qui en découle est compensé par un effort massif de développement des compétences garantissant d'apporter au client un haut niveau de service. Ce groupe est reconnu par les centaines de milliers de candidats qui y postulent chaque année, mais aussi par les autres acteurs du secteur, comme « l'école de la distribution spécialisée ».

Si de nombreuses entreprises n'abordent la question de leur marque employeur qu'à travers la communication recrutement, nos trois exemples illustrent qu'une approche plus complète et de nature différente est possible, avec un tout autre impact non seulement sur le recrutement, mais aussi plus largement sur la valeur créée pour l'entreprise.

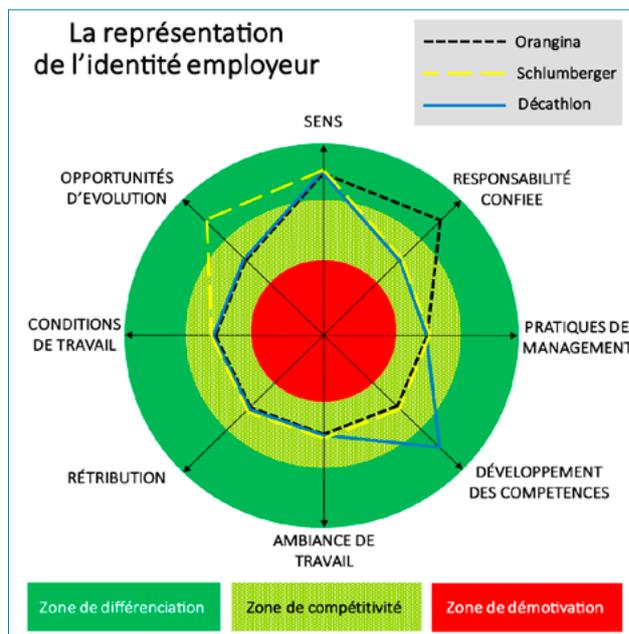
Les clés de succès

L'analyse de ces cas d'entreprise permet d'identifier quatre clés de succès :

- La communication recrutement doit être alignée et cohérente avec ce qui est vécu en interne par les collaborateurs, son « identité employeur ». À défaut, il s'agira de publicité mensongère. Une entreprise bien connue du secteur du tourisme avait ainsi mené il y a

quelques années une campagne d'affichage dans le métro parisien avec un transat vide sur une superbe plage et un slogan : « votre futur bureau ». Or les réalités de cette entreprise sont tout autres. Leurs collaborateurs ne sont pas dans les transats, ils ont un rythme de travail plus que soutenu. À l'époque, ce groupe a reçu des flux de candidatures importants et a pu pourvoir l'ensemble de ses postes, mais il a vu son turn-over exploser quelques mois plus tard.

- Cette identité employeur interne doit permettre à l'entreprise d'atteindre ses objectifs de rétention et d'engagement. Or l'engagement est de deux types. Il y a tout d'abord l'engagement rationnel, basé sur l'équilibre perçu par le collaborateur entre sa contribution et les éléments très concrets du « contrat social » construit par l'entreprise (rémunération, conditions de travail, responsabilité confiée, qualité de la relation managériale, développement des compétences, opportunités d'évolution, ambiance de travail). Il y a également l'engagement affectif basé sur des éléments de sens : culture, valeurs, mission de l'entreprise, projet, etc. Les entreprises qui ont développé le niveau d'engagement le plus élevé, avec une identité employeur forte et reconnue, sont celles qui combinent des hauts niveaux d'engagements rationnel et affectif.



Plus en amont, et c'est bien là que peut être l'innovation majeure pour de nombreuses directions des ressources humaines, la formalisation de l'identité employeur ciblée doit être réalisée à partir de déterminants qui ne sont pas RH. La question à traiter est simple : de quelle identité employeur l'entreprise a-t-elle besoin pour mettre en œuvre dans les meilleures conditions son pro-



jet stratégique ? La construction de la réponse l'est moins : l'exercice qui consiste à analyser les déterminants stratégiques, puis à les traduire en axes à travailler en priorité est rarement réalisé.

Une démarche ancrée dans les enjeux business

Reprenons dans l'ordre les six étapes de cette démarche.

1. CAPTURER LES DÉTERMINANTS STRATÉGIQUES

La première étape pourra sembler éloignée des objectifs d'attractivité. Elle consiste à capturer les déterminants stratégiques de l'identité employeur que devra cibler l'entreprise :

- Sa proposition de valeur client (ses facteurs de différenciation pour ses clients sur ses marchés, par rapport à ses concurrents) ;
- Le business model qui la sous-tend (l'équation économique qui rend sa proposition de valeur viable pour l'entreprise, et notamment ce qui renvoie à la part relative des coûts de personnels) ;
- Les axes stratégiques (les priorités de développement de moyen terme qui permettront de renforcer la proposition de valeur client et le business model).

Ces éléments ne sont pas toujours formalisés. Pour autant, l'activité de l'entreprise repose toujours sur des choix stratégiques, même s'ils sont implicites. Dans ce cas, un travail de questionnaire et d'analyse devra être mené pour identifier ces déterminants stratégiques.

2. TRADUIRE CES DÉTERMINANTS STRATÉGIQUES EN IDENTITÉ EMPLOYEUR CIBLE

Ces éléments seront ensuite traduits en identité employeur cible. Ainsi, c'est pour renforcer un positionnement marché qualitatif appuyé sur des expertises fortes que le groupe Egis, filiale de la

Caisse des dépôts spécialisée dans l'ingénierie, a construit une identité employeur dans laquelle le développement des compétences est l'axe de différenciation.

Cet exercice de traduction peut être réalisé en analysant la contribution potentielle de chacun des axes de la matrice à la mise en œuvre de ces choix stratégiques. Sur lequel l'entreprise doit-elle investir en priorité pour pouvoir déployer cette stratégie ? C'est sur ces approches articulant déterminants stratégiques et axes RH qu'un accompagnement pourra être le plus utile, la DRH n'étant pas toujours familière avec l'exercice.

3. INTÉGRER LA DIMENSION CULTURELLE ET LES ÉLÉMENTS DE SENS

En arrière-plan des contenus de nature stratégique, figurent les caractéristiques de la culture de l'entreprise qu'il est également nécessaire d'analyser à ce stade : pour permettre la mise en œuvre de la stratégie, quelles sont celles qui, dans cette « culture héritée », doivent être prolongées et celles qui, a contrario, doivent être transformées ?

Répondre à ces questions permettra à l'entreprise de définir sa « culture projetée », future source d'engagement affectif.

4. MESURER L'IDENTITÉ EMPLOYEUR ACTUELLE

Peu importe ce qui a déjà été mis en place par l'entreprise, seules comptent les perceptions des collaborateurs. Nous savons par expérience qu'elles peuvent être très différentes de ce qu'imaginent les dirigeants. Deux approches sont possibles pour évaluer ces ressentis. Soit une approche quantitative réalisée auprès de l'ensemble de l'effectif ou tout au moins d'un panel large. Pour que ses résultats puissent être analysés en relatif, elle devra intégrer des éléments chiffrés de benchmark. Soit une approche qualitative menée

en interviewant un échantillon représentatif des collaborateurs.

5. COMBLER LES ÉCARTS ENTRE IDENTITÉ EMPLOYEUR ACTUELLE ET IDENTITÉ EMPLOYEUR CIBLE

Ce qui est vécu au quotidien par les collaborateurs, leur « expérience collaborateur », doit correspondre à la cible dont l'entreprise a besoin pour déployer son projet stratégique. C'est sur cette base également que se développera l'engagement de chacun dans l'entreprise.

Cette nécessité implique de réorienter les priorités RH autour d'un objectif unique : réduire et combler les écarts avec la cible. Tout autre projet RH doit s'effacer devant celui-ci, en délaissant les terrains sur lesquels l'entreprise pourrait être tentée de faire du « mieux-disant social » sans motivation business.

6. DÉDUIRE LA COMMUNICATION RECRUTEMENT DE L'IDENTITÉ EMPLOYEUR

Lorsque l'entreprise a défini et déployé en interne une identité employeur forte, source d'engagement et de rétention, la formalisation de son communication recrutement en est très grandement

facilitée. Certes, elle doit réaliser un travail de mise en communication (choix des cibles, formulation des messages, sélection des canaux, etc.) Mais elle dispose pour cela de deux atouts majeurs : le « produit à vendre » a une forte valeur ; les collaborateurs vivant ces réalités au quotidien sont de fait ses meilleurs ambassadeurs.

La marque employeur a été importée des États-Unis à la fin des années quatre-vingt-dix, mais la moitié de son contenu semble s'être perdue dans les eaux de l'Atlantique. Nos confrères américains, eux, utilisent bel et bien deux notions distinctes, même si elles sont articulées : celle d'Employee Value Proposition en amont, équivalent de notre identité employeur, celle d'Employer Branding en aval, qui ne renvoie de fait qu'à la seule communication recrutement.

Mettre en œuvre une démarche comme celle qui est présentée ici permet d'aligner stratégie, expérience collaborateur (à travers l'identité employeur effective) et communication recrutement. Elle contribue également, en positionnant la DRH sur le déploiement de la stratégie et la création de valeur, à renforcer sa crédibilité et à changer le regard que certains dirigeants peuvent porter sur elle. ♦



PARIS
APPARTEMENTS
SERVICES

Appartements Hôtels
en plein cœur de Paris

**OPTIMISEZ VOS DÉPENSES
D'HÉBERGEMENT À PARIS !**

DRH et Directeurs des Achats, choisissez la formule appartement équipé, même en court séjour, à partir de 4 nuits. Depuis plus de 20 ans, Paris Appartements Services est l'interlocuteur privilégié des DRH des grands groupes, pour loger leur personnel en déplacement temporaire à Paris.

- Réservations et règlements aussi faciles qu'à l'hôtel
- Appartements privés avec services hôteliers (Ménage, assistance 24/24, 7/7)
- Flexibilité dans la gestion des durées de séjour
- Linge de maison et litières de qualité 4*
- Cuisines entièrement équipées
- Accès internet gratuit, Wi-Fi



20, rue Bachaumont
75002 Paris
Tél. : 01 40 28 01 28
info@paris-aps.com

www.paris-aps.com