

Café RH du 25 février 2021

“ La marque employeur :
simple argument marketing ou véritable levier stratégique RH”

Introduction

Animateurs : Anne-Fleur Lhomme, Erwan Caplier, Alexandre Durand et Samuel Lorilleux.

Partie 1 : Origine de l'arrivée de la ME

La marque employeur est une notion nouvelle pour les entreprises, mise en application par certaines, incomprise par d'autres. A partir des années 1990/2000, on s'intéresse à cette notion. Fini la vision financière prédominante, on laisse place à une vision durable de la performance. Cette performance passe par le capital immatériel de l'entreprise, c'est-à-dire un mix de capital humain via les compétences des collaborateurs et du capital structurel, qui se caractérise par les outils et méthodes pour soutenir la productivité du personnel.

L'essor de la notion de marque employeur est bien réel. Pour preuve: en 2004, Google renvoyait 3 000 liens relatifs à ce terme, contre 4 360 000 liens en 2013 . Pour définir ce qu'est la marque employeur, il s'agit d'une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels. L'organisation promet une offre RH unique qui la **différencie positivement** des autres employeurs, et ainsi permet de créer **une identité et une image distinctive** de l'organisation en tant qu'employeur

Partie 2 : Pourquoi un tel développement de la ME ?

Pourquoi parle-t-on de marque employeur depuis une vingtaine d'années ? L'attractivité des entreprises est devenue une de leurs préoccupations principales. Cela est dû au marché de l'emploi qui devient de plus en plus compétitif. Nombreux secteurs d'activités sont en pénurie. Nous sommes donc rentrés dans ère de “guerre des talents”. Un talent est une personne qui possède une compétence spécifique ou rare, et que celle-ci porte un intérêt ou est vitale pour l'entreprise. Une guerre de talent renvoie à la rareté de personnel disponible pour un segment d'activité. La marque employeur est un véritable outil stratégique permettant d'obtenir un avantage concurrentiel notamment dû à la différenciation vis-à-vis des concurrents.

Pour qui ? Comment ? La marque employeur est, comme son nom l'indique, une « marque ». Cela signifie que pour une image donnée, plusieurs interprétations propres à



chacun peuvent exister. Ce concept existe aussi en marketing RH. On retrouve 3 facettes de l'image de la marque employeur.

- Tout d'abord, il y a **l'image interne**, celle qui est perçue par les employés actuels de l'entreprise.
- Ensuite, **l'image externe**, celle qui est perçue par les employés potentiels (Candidats passifs et actifs).
- Et enfin, **l'image externe interprétée**, c'est l'image interprétée qui fait référence à l'idée que les salariés actuels se font de l'image perçue par les personnes extérieures à l'entreprise.

Partie 3 : Les objectifs et les répercussions de la ME

- La marque employeur permet une **meilleure visibilité et attrait sur le marché de l'emploi**.

Avoir une marque employeur permet aux salariés potentiels de s'intéresser à l'entreprise et d'accroître leur désir de faire partie à celle-ci. Il convient de veiller à ne pas communiquer une marque employeur erronée, ce qui pourrait avoir de lourdes conséquences.

- La marque employeur, **une force de rétention forte pour les salariés**.

La marque employeur favorise l'identification des salariés à leur organisation. Lorsque cette image est positive, l'appartenance à l'organisation accroît leur estime d'eux-même. A cela s'ajoute que la marque employeur est un levier positif pour garantir la motivation et la satisfaction au travail. En conséquence, cela entraîne une fidélisation des employés avec une baisse du turnover.

Brainstorming

Lors de ce café RH n°3 en virtuel, les participants ont pu discuter et débattre sur la marque employeur et ses différents aspects. Plusieurs idées clés sont ressorties de ces échanges :

- La marque employeur est une notion assez **générationnelle**, elle dépend beaucoup des attentes des individus aux différents stades de leurs carrières. Elle dépend aussi des personnalités et des générations (les jeunes sont peut-être plus sensibles à la Marque Employeur que les plus âgés).
- La marque employeur est liée également au **dirigeant de l'entreprise et à sa personnalité**.
- La marque employeur soulève l'importance de « **l'expérience candidats** » (onboarding et offboarding notamment). Importance de répondre aux candidatures reçues, car sinon cela est très frustrant vis-à-vis du candidat. Il existe des outils qui permettent de générer des mails automatiques (ATS par exemple).
- Pour que la marque employeur soit efficace, il faut que les différentes **parties prenantes de l'entreprise** se concertent sur leurs attentes mutuelles. Il est important d'échanger avec les collaborateurs.
- La marque employeur doit montrer du vrai : il faut qu'il y ait une **cohérence** entre la réalité de l'entreprise et ce qui est montré. La marque employeur ne doit pas servir de vitrine si l'envers du décor est mauvais.
- Il existe des **labels** qui permettent de certifier la qualité de la marque employeur : par exemple, « Happy to work » ou encore « Great Place To Work » MAIS ces labels sont payants, ce qui peut être discriminant pour les PME qui n'ont pas forcément les moyens financiers pour obtenir de tels labels.
- Il existe des **réseaux sociaux** (du type « Balance ta start up ») qui dénoncent les mauvaises pratiques des entreprises. Cela peut être une bonne chose si les faits sont avérés, mais attention à la diffamation : ce type de réseaux ne doivent pas servir de lieux de règlements de comptes ou de vengeance sur la place publique. Les conséquences peuvent être très dommageables pour les entreprises, du fait de la forte visibilité permise par les réseaux sociaux.

Conclusion

Animateurs : Morgane Hamel, Justine Leveque.

Le groupe international de conseil Deloitte a identifié 5 piliers sur lesquels les organisations pourraient baser leur stratégie pour être attirantes et engageantes. Adopter ces 5 piliers pourrait être un moyen de booster sa marque employeur et de fidéliser ses collaborateurs. C'est un enjeu de taille car seulement 13 % des employés se considèrent comme hautement engagés et à peine plus d'un employé sur deux recommanderait son entreprise pour y travailler.

- **Le premier pilier consiste à offrir “un travail qui fait sens”** : En effet, 54% des salariés français interrogés déclarent que la recherche de sens a été un élément déterminant dans leur choix d'orientation professionnelle. Pour attirer les candidats et tendre à offrir un “ travail qui fait sens ” les organisations pourraient selon le groupe : inculquer de l'autonomie, créer des équipes petites et responsabilisées ou accorder un temps pour prendre du recul, pour « respirer » car des collaborateurs trop absorbés par leur travail seraient moins productifs.
- **Un deuxième pilier serait de “construire un management supportif”** : En effet, l'expérience collaborateur est en grande partie conditionnée par les pratiques managériales. Pour engager ses collaborateurs, la stratégie managériale pourrait, selon Deloitte : avoir des objectifs clairs et transparents, adopter une posture « coach » pour écouter les besoins, soutenir et reconnaître les efforts du collaborateur, investir dans le développement des managers et avoir un management de la performance agile. En effet, seulement 8% des entreprises jugent que le temps consacré à l'évaluation des performances est utile.
- **Un troisième champ d'action consisterait à offrir un “environnement de travail favorable au bien être”**. En plus de la stratégie managériale, l'environnement de travail est un facteur important dans l'expérience collaborateur. Pour 50% des millennials, un lieu de travail flexible est un facteur “très important” dans le choix d'une entreprise. Cela implique la possibilité de choisir son lieu de travail et la liberté de moduler ses horaires.
- **Le quatrième pilier serait de créer des opportunités pour développer les collaborateurs**. En effet, l'apprentissage se trouve également au cœur de l'expérience collaborateur. 92 % des entreprises ayant une forte culture d'apprentissage ont davantage tendance à développer de nouveaux produits et services. Elles sont plus productives (52 %) et plus rentables (17 %) que les

autres entreprises sur le même marché et leur taux d'engagement et de rétention est également plus élevé.

- **Pour finir, le groupe préconise "d'établir une vision, du sens et de la transparence de la part du leadership"**. Grâce aux réseaux sociaux et à la facilité d'accès aux médias, les collaborateurs sont habitués à obtenir des informations de façon rapide. Pour les Millennials, la transparence du leadership contribue fortement à leur loyauté envers l'entreprise.

Ces 5 piliers pourraient jouer positivement dans l'image de l'entreprise, selon Deloitte. Il s'agit de pistes pour booster une marque employeur et rendre son organisation attirante et engageante. Ils peuvent être un premier champ d'exploration pour se démarquer de la concurrence. Néanmoins, rappelons que l'élaboration d'une bonne marque employeur n'est pas une science exacte. Elle dépendra toujours de chaque entreprise, de son activité et de son contexte.

La marque employeur répond presque toujours à une stratégie semblable à ce qui se fait en marketing: **une démarche de promotion pour justifier un positionnement**. La taille, la notoriété, les valeurs ou encore l'histoire d'une entreprise sont autant d'éléments fréquemment mis au service de la marque employeur.

Pourtant cette démarche repose en partie sur des éléments sur lesquels seul peut jouer un service RH: qualité de l'expérience de recrutement, attention portée à l'onboarding et à l'off-boarding, pertinence et valeur de la formation, accompagnement dans l'évolution de carrière, etc.

Alors bien qu'il y ait une corrélation évidente, le choix du positionnement de la marque employeur entre RH et communication n'est pas forcément un enjeu. En revanche, il est certain que les équipes RH sont les experts pour questionner et définir le positionnement employeur, mais sans l'appui et les connaissances de la communication, la marque employeur n'aurait ni la même saveur, ni le même impact sur les futurs entrants et les actuels collaborateurs de l'entreprise.

Chercher à savoir si la marque employeur est un simple argument marketing ou un véritable levier stratégique RH est très difficile. Retenons que finalement, **la marque employeur est un sujet RH au service de la communication et de l'image d'une entreprise**.

Le mot de la fin

Toute l'équipe Ressources Plus tient à vous remercier chaleureusement pour votre participation et vos agréables retours concernant le dernier café RH de ce mandat 2020-2021. L'association vous invite à nous rejoindre pour la Journée Ressources Plus qui se déroulera le vendredi 19 mars, en visioconférence, sur le thème : “ **L'entreprise inclusive : levier stratégique d'attractivité et de fidélisation ?**”. Vous pouvez trouver le lien d'inscription sur notre site internet.

Le thème du prochain café, qui se déroulera le jeudi 7 octobre 2021 , a été soumis au vote des participants. Celui-ci portera sur : “**Les travailleurs en situation de handicap : un sujet maîtrisé pour les RH ?**”

En espérant vous retrouver lors de notre prochain événement,

L'équipe Ressources Plus



Retrouvez nous également sur : [Notre site](#), [LinkedIn](#), [Facebook](#) et [Twitter](#).

