MAG RH

Le premier média multimodal de l'écosystème RH • n°7 • Septembre 2019 • 9€

Marque Employeur, la trace qui vous suit…

La marque employeur : intérêts et limites d'une approche en plein développement.
> page 14
Par Jacques IGALENS

Marque employeur : arrêtons les opérations de com à deux balles !
> page 22
Par Gilles VERRIER

PME : la marque employeur n'est pas « capital »
> page 86
Par Marie-Pierre FLEURY

HUMAN & WORK PROJECT

Stimulus

SANTÉ PSYCHOLOGIQUE AU TRAVAIL

Depuis 1989

Stimulus est le cabinet de référence en matière de santé psychologique au travail. Notre vocation est de prévenir les risques psychosociaux dans l'entreprise, renforcer l'engagement et le plaisir au travail, améliorer la performance économique et sociale de nos clients et mobiliser tous les acteurs de l'entreprise autour des projets de santé et de qualité de vie au travail.

www.stimulus-conseil.com

PARIS · LYON · AIX-EN-PROVENCE · MADRID

Avant-propos

André Perret, rédacteur en chef

Vous allez le constater, le MagRH innove encore en proposant, cette fois, à un rédacteur associé le soin de porter et d'animer le dossier : Thomas Chardin, le boss de Parlons RH, spécialiste, s'il en est, de la Marque Employeur. Bienvenue Thomas et merci pour ton engagement au service de nos lecteurs. C'est ainsi que l'on conçoit l'écosystème au MagRH.

Le Mag, rappelons-le encore est un trimestriel numérique gratuit en format pdf, mais format « augmenté » par un site MagRH qui vous permet de télécharger les articles en fonction de vos priorités, et par une version « print » (avec abonnement modeste) pour les incorrigibles (j'en suis) du papier, des pages que l'on tourne ou que l'on saute selon l'humeur.

Le MagRH creuse inlassablement des sujets RH nationaux et sociétaux, mais c'est aussi le reflet de la vie des régions. Avec « Les RH hackent le digital » à Lyon, Clermont Ferrand, Lille et Montpellier, avec Human Day à Lille, pour la deuxième fois, le 19 septembre, et cette année avec le partenariat signé avec le Learning Show (plus de 700 spécialistes de la formation) les 16 et 17 octobre à Rennes : nous sommes au côté des lecteurs où qu'ils soient. Et ce sont aussi des téléchargements en provenance de l'étranger (Canada, Belgique, Côte d'Ivoire, Maroc, Roumanie, Allemagne, Sénégal…)

Dans nos cartons, des projets plus fous les uns que les autres, mais nous vous en parlerons très bientôt.

Alors, le dossier ?

La Marque Employeur ? Est-ce réellement une mode « marketing » qui serait le bras armé de la captation de potentiels ? Est-ce la version éthique de la mise en évidence des bonnes pratiques et des valeurs de l'entreprise ? Est-ce encore le focus mis sur l'emballage à défaut de parler du contenu ? Est-ce un incontournable de la fonction RH qui elle-même se « marketinise » … Les nombreux intervenants, qu'ils soient consultants, experts, innovateurs ou représentants d'entreprises vont alimenter votre réflexion et vous donner les arguments pour choisir votre position. Nous ne sommes pas toujours d'accord avec les thèses évoquées, mais vous, lecteur, vous êtes adultes et responsables. Et puis, lorsqu'une manifestation comme Human Day à Lille mi-septembre (et nous sommes partenaire) choisit ce thème, c'est assez significatif, n'est-ce pas ? (https ://humanday.fr/)

Les prochains MagRH seront consacrés à la RSE, la Formation, puis à un sujet qui lui aussi fera réagir : les RH et les chiffres…

Bonne lecture et partagez sans limite… c'est permis et même fortement conseillé.

Mais avant de vous laisser à votre lecture, quelques mots d'explication sur le choix de la photo de couverture : Le mot « marque » vient du francique « markon » qui veut dire empreinte du pied. Il faut savoir qu'à Babylone et en Grèce Antique, en particulier à Ephèse , les prostituées pratiquaient un signe distinctif sous leurs pieds pour qu'on puisse les suivre « à la trace » jusqu'à leur domicile…depuis le Marketing est devenu plus fréquentable, n'est-ce pas ?

Pour le bricolage, vous avez les tutos. Pour le sport, c'est votre coach.

Pour votre protection, Harmonie Mutuelle vous accompagne.

Mutuelle soumise aux dispositions du livre II du Code de la mutualité, n° Siren 538 518 473. Numéro LEI 969500ULUSZH89G41D57. DirCom - 07/19

UN EXPERT DÉDIÉ VOUS CONSEILLE AU QUOTIDIEN ET VOUS AIDE À PRENDRE LES BONNES DÉCISIONS POUR VOUS ET VOS SALARIÉS.

- Près de 300 conseillers experts de la protection sociale **pour maîtriser vos restes à charge**.
- Un réseau de plus de 11000 professionnels de santé et 1000 établissements de soins partenaires **pour vous garantir un service de qualité au meilleur coût**.
- Plus de 380 intervenants spécialistes de la prévention **pour réaliser diagnostics et plans d'actions pour répondre à vos questions de santé en entreprise**.

LE CHOIX POUR MIEUX DÉCIDER.

PRÉVENTION • SANTÉ • PRÉVOYANCE

Découvrez nos solutions sur **harmonie-mutuelle.fr/entreprises**

0 908 98 01 55
appel non surtaxé

Harmonie mutuelle

GROUPE VYV

MUTUALITÉ FRANÇAISE

Sommaire

Dossier **Marque Employeur, la trace qui vous suit…**

8 **A vos marques ! 3… 2… 1… Partez !**
Par Patrick PLEIN

12 **Marque Employeur La série : résumé saison par saison**
Par Guillaume COUDERT

14 **La marque employeur : intérêts et limites d'une approche en plein développement.**
Par Jacques IGALENS

20 **La marque employeur est morte**
Par Thierry WELLHOFF

22 **Marque employeur : arrêtons les opérations de com à deux balles !**
Par Gilles VERRIER

26 **Moins de coût par clic, plus de coups de foudre**
Par Thomas DELORME

28 **L'image, un facteur majeur d'efficacité dans ses recrutements ?**
Par Flavien CHANTREL

30 **Marque employeur, de quoi est-elle le nom ?**
Par Jean WATIN-AUGOUARD

34 **Inbound marketing… ou comment le contenu sauvera la marque employeur…**
Par Mathilde LE COZ

36 **La Marque employeur est une chose trop sérieuse pour la laisser aux RH**
Par Guillaume VIGNERON

40 **10 questions (et leurs réponses) que vous vous posez sur l'animation de votre marque employeur sur les réseaux sociaux**
Par Thomas LARRÈDE

44 **Soigner sa marque employeur ne suffit pas, animez-la !**
Par Camille TRAVERS

48 **La nano-influence des salariés au service de la marque employeur**
Par Florent HERNANDEZ

52 **La marque employeur portée par l'expérience salarié**
Par Vincent BERTHELOT

56 **Vous voulez la meilleure marque employeur possible ? Devenez une organisation irrésistible et performante**
Par David Guillocheau

59 **Marque employeur 2.0 : aller au-delà des « simples » conditions de travail**
Par Jérôme GONON

62 **La marque employeur ou comment l'entreprise se démarque**
Par Maud BALAYÉ

64 **Faut-il choisir un babyfoot ou plutôt une table de ping-pong pour séduire les jeunes talents d'aujourd'hui ?**
Par Aurélie ROBERTET

68 **L'étudiant en entreprise, véritable ambassadeur de la marque employeur**
Par Valère DESMAZIÈRES

72 **Aider les jeunes à trouver leur voie – et si toute bonne marque employeur commençait par là ?**
Par Emilie KORCHIA

76 **Attention à l'effet de ciseaux !**
Par Julien NOWACZYK

78 **Marque employeur : développer un caractère unique pour rester compétitif**
Par Isabelle BASTIDE

80 Les grands groupes sont-ils vraiment au top de la marque employeur ?
Par Joël DURU

84 PME : la marque employeur n'est pas « capital »
Par Marie-Pierre FLEURY

88 La marque employeur : regards croisés des startups membres du Lab RH
Par Ana CAMARGO

94 Miroir, miroir, dis-moi qui a la plus belle marque employeur ?
Par Antoine PERRUCHOT

96 Marque Employeur : plume ou enclume ?
Par Margaux RAAB

100 Une vraie culture d'entreprise pour mieux recruter et fidéliser
Par Pierre MONCLOS

104 Pourquoi la vidéo est LA meilleure alliée de votre stratégie marque employeur
Par Thibaut MACHET

106 Vers une fin de la marque employeur ?
Par Florian CORDEL

108 La Marque employeur pour tous
Par Jean de LOYS

112 RSE, Marque employeur et QVT
Par Wilfrid VACHER

114 Lorsque la GRH s'inspire des techniques du marketing
Par Christophe LEPARCQ

116 L'Environnement de Travail, facteur de performance des organisations et de l'épanouissement des collaborateurs
Préventica

118 Les DRH seraient-ils les oubliés des démarches Qualité de Vie au Travail et de la prévention des risques psychosociaux ?
Par Christophe NGUYEN

120 Le DRH devient un véritable décideur au sein de l'entreprise
Par Cédric LAMPIN

122 Psya : Au coeur de la prévention du harcèlement au travail
Par Piérelle BOURSALY

124 Stimulus : « Le plaisir au travail est une notion importante »
Par David MAHE

126 Groupe APICIL
Par Catherine D'ALEO

128 L'égalité de traitement entre salariés, entre équité juridique et pression sociale
Par Karine BARTHELEMY

130 Transposer les techniques du marketing classique aux Ressources Humaines
Par Margaux FERDINAND

Rubrique-à-brac

132 Vers une fin de la marque employeur ?
Par Philippe CANONNE

136 Sandra Valarin Retail is detail
Par Philippe CANONNE

138 Lu pour vous
Par Denis CRISTOL

140 Social Washing. Les survivants de l'entreprise agile et du management bienveillant
Par Hubert LANDIER

142 Un véritable Business Partner Formation
Par Marc de BEZENAC

144 La formation continue au coeur de l'offre de la Faculté de Sciences & Ingénierie de Sorbonne Université
Par Dominique CAILLARD

146 Abonnez vous au MagRH

Les annonceurs communiquent

112 RSE, Marque employeur et QVT
Par Wilfrid VACHER

114 Lorsque la GRH s'inspire des techniques du marketing
Par Christophe LEPARCQ

116 L'Environnement de Travail, facteur de performance des organisations et de l'épanouissement des collaborateurs
Préventica

118 Les DRH seraient-ils les oubliés des démarches Qualité de Vie au Travail et de la prévention des risques psychosociaux ?
Par Christophe NGUYEN

120 Le DRH devient un véritable décideur au sein de l'entreprise
Par Cédric LAMPIN

122 Psya : Au coeur de la prévention du harcèlement au travail
Par Piérelle BOURSALY

124 Stimulus : « Le plaisir au travail est une notion importante »
Par David MAHE

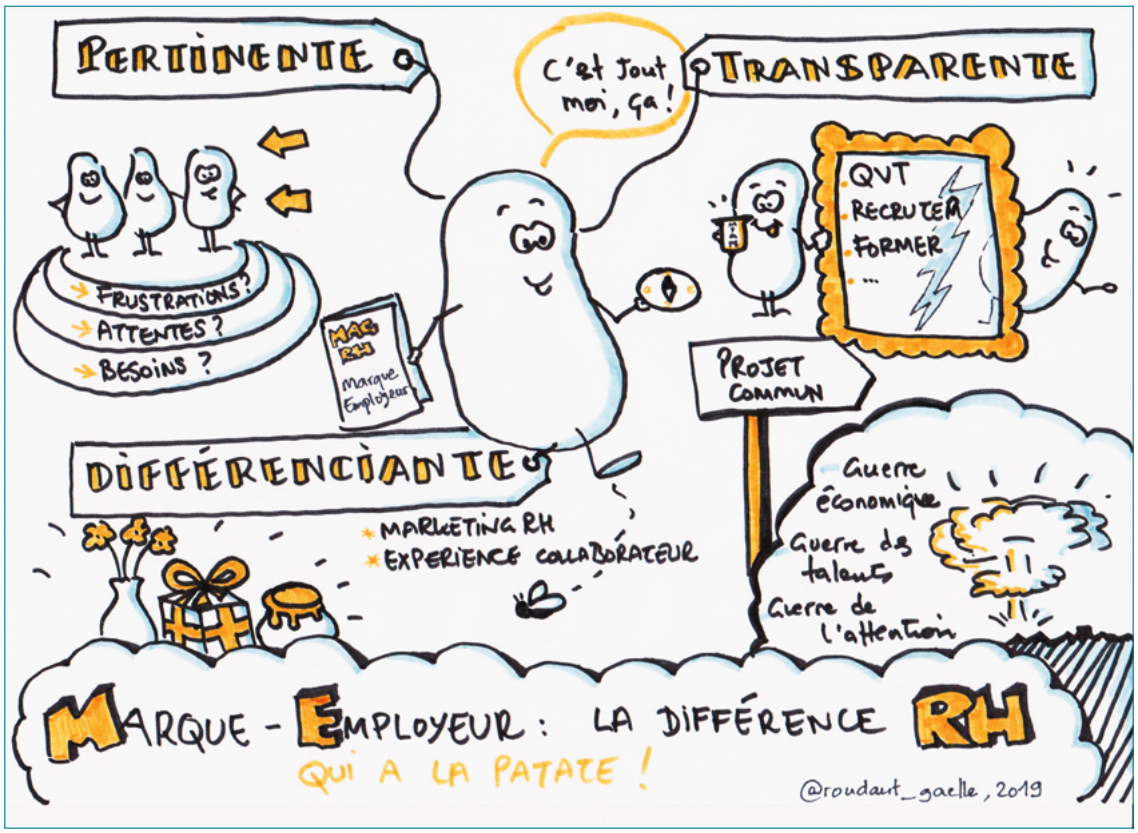
126 Groupe APICIL
Par Catherine D'ALEO

128 Lawsen Avocats
Par Karine BARTHELEMY

130 Transposer les techniques du marketing classique aux Ressources Humaines
Par Margaux FERDINAND

142 Un véritable Business Partner Formation
Par Marc de BEZENAC

144 La formation continue au coeur de l'offre de la Faculté de Sciences & Ingénierie de Sorbonne Université
Par Dominique CAILLARD



La marque employeur

Édito

Thomas Chardin, Dirigeant de Parlons RH

Le contexte social et macro-économique de l'entreprise se tend, en France comme ailleurs. Les conflits se multiplient : guerre économique, guerre des talents, guerre de l'attention. Comment dans ce cadre en extension et en tensions, retrouver une forme d'harmonie, d'authenticité et de sérénité ?

Cultivons votre différence RH

La marque employeur n'est pas qu'un outil de communication-séduction ; elle constitue une démarche RH stratégique permettant justement de retrouver le D de DRH, celui de la Direction qui donne le sens à l'action. La marque employeur, c'est la boussole de la vision RH, du projet commun, elle donne forme à la désidérabilité de la destination collective. Comme une réponse aux injonctions paradoxales tant du modèle post-industriel que du modèle néo-digital, elle permet un alignement managérial, de gauche à droite et de haut en bas, générateur de bon sens. Car la stratégie est avant tout affaire d'exécution, opérationnelle et pratique. La marque employeur redonne aussi le cadre du B.A-BA oublié du management.

La marque employeur offre ainsi à l'entreprise qui l'aborde comme levier de performance systémique de se démarquer et de créer sa différence RH. Cette belle singularité qui attire, fédère, fidélise, motive.

La marque employeur mérite donc toute notre attention. C'est pour cela que le Mag RH a souhaité constituer un dossier complet sur le sujet. Riche de 30 regards différents et complémentaires, j'ai eu un réel plaisir à coordonner ce numéro du Mag.

DRH praticiens, Professeurs, experts et innov'acteurs ont accepté de donner leur point de vue sur la marque employeur pour vous proposer une vision à 360° de la démarche. Dans ce dossier, nous y parlerons de marketing et de marque évidemment, mais aussi, bien sûr, de RH, de recrutement, de fidélisation, de compétences, de QVT, d'expérience collaborateur et de réseaux sociaux. La variété des formats permettra aussi à chacun d'appréhender au mieux le concept de marque employeur. Avec des retours d'expérience de grands praticiens, des avis parfois critiques ou des points de vue originaux de spécialistes, des approches opérationnelles et des solutions innovantes, j'espère que ce dossier du Mag RH saura tout autant satisfaire votre curiosité RH que vous donner la patate !

Développez votre potentiel « patate »

Qu'on se le dise, à la lecture de ce dossier, vous aurez la conviction que votre marque employeur doit être « pomme de terre », P.D.T. : Pertinente, Différenciante et Transparente.
Pertinente : il s'agit d'être pertinent pour la cible RH visée… et non pour vous, professionnel des RH ! Quels sont les besoins, attentes, frustrations de cette cible RH à laquelle vous vous adressez ? Croyez-vous vraiment que la rémunération soit sa seule motivation ? Quid des conditions matérielles de travail ? Du sens de celui-ci ? Des valeurs ? De l'ambiance ? De la qualité du management ? De la lisibilité du projet de l'entreprise ?
Différenciante : il s'agit de distinguer (positivement) l'employeur de la concurrence. Inutile, pour vendre une voiture aujourd'hui, de mettre en avant l'option de l'ABS : ce n'est pas différenciant. Si vous mettez en exergue la formation obligatoire ou les avantages du CE comme éléments différenciants, vous avez peu de chance d'avoir un fort impact. On n'attire pas des mouches avec du vinaigre.
Transparente et Authentique : ce que vous promettez doit être vrai et perçu comme tel, preuves factuelles et tangibles à l'appui. La différencitation par la sur-promesse est contreproductive. La marque employeur, c'est le bifidus de votre RH : ce qu'elle fait à l'intérieur, se voit à l'extérieur.

Aussi, gageons que ce dossier contribue modestement à mettre la patate à votre marque employeur ! #MarqueEmployeur #PDT ◆

A vos marques ! 3... 2... 1... Partez !

Par Patrick PLEIN

Diplômé en sciences humaines et en économie, Patrick Plein débute sa carrière comme responsable ressources humaines puis comme directeur des ressources humaines au sein de différentes entités BTP du Groupe VINCI. Il devient directeur du développement des ressources humaines de VINCI en 2007 avant de prendre la direction des ressources humaines et du développement durable de VINCI Concessions en 2012. Depuis avril 2015, il occupe les fonctions de directeur du digital working et de l'Academy VINCI.

3 enjeux, 2 objectifs et 1 défi pour la marque employeur Nous assistons ces derniers temps à un retour en force de la marque employeur. Pour autant, le concept n'est pas vraiment nouveau puisque nous allons bientôt souffler ses 30 bougies ! C'est que l'environnement dans lequel naviguent aujourd'hui les entreprises est en pleine évolution, transformant profondément la manière d'appréhender la gestion et le développement des ressources humaines. Dans ce contexte, la marque employeur devient un dispositif stratégique d'une politique RH. Mais elle doit être appréhendée de façon beaucoup plus exigeante et nécessite le respect de principes clés à côté desquels il convient de ne pas passer, au risque de mettre en péril la politique, mais également l'image de l'entreprise.

Plus rien n'est comme avant ... la marque employeur également.

Le concept de marque employeur est effectivement ancien. Il a été popularisé en 1990 par deux anglais, Simon Barrow et Tim Ambler, le positionnant comme du marketing appliqué aux ressources humaines, avec l'objectif de recruter des candidats pertinents d'une part et de maintenir l'engagement des salariés déjà présents d'autre part. En France, la notion est arrivée quelques années plus tard, en 1998, par l'intermédiaire de Didier Pitelet qui la définissait comme « la mise en cohérence de toutes les expressions employeur d'une entreprise, tant internes qu'externes, au nom de sa performance économique ». Vers le milieu des années 2000, la marque employeur s'est fait plus discrète avant de revenir sur le devant de la scène depuis un peu plus de 5 ans maintenant. Et pour cause …

L'environnement des entreprises est en effet plus inconstant et imprévisible. Il devient difficile d'anticiper et d'être certains des résultats d'une politique ou d'une action. La multitude et la vitesse des interactions rendent les situations de plus en plus complexes et ambiguës. Cet environnement disrupte les entreprises qui sont désormais contraintes d'évoluer substantiellement si elles veulent rester dans le jeu. Dit autrement, l'avènement des nouvelles technologies, les évolutions sociales et sociétales, l'instabilité de l'environnement économique, basculant par ailleurs de plus en plus dans une économie des savoirs et des compétences bousculent les entreprises, leur mode de gestion, d'organisation et de management. Elles doivent donc complètement revoir leurs approches en termes de gestion des ressources humaines, y compris la manière d'appréhender sa stratégie de marque employeur.

Un triple enjeu : l'éternel « attirer, retenir, engager »

Une marque employeur n'est pertinente que si elle parvient à relever le challenge de la guerre des talents. Dans le contexte socio-économique que nous venons de dépeindre, les compétences deviennent l'or noir des organisations. Or, ces compétences sont détenues par des individus qu'il faut attirer, retenir et maintenir engagés pour assurer la pérennité de l'entreprise. Les enjeux d'une marque employeur se situent bien là.

Attirer est en apparence le plus évident, c'est d'ailleurs là-dessus que s'est majoritairement construit le concept de marque employeur. Il devient d'autant plus crucial dans la période actuelle. Pour s'en convaincre, il suffit de se référer à une étude du cabinet Korn Ferry portant sur une analyse du déficit entre l'offre et la demande des compétences dans 20 pays (Future of work, the global talent crunch, 2018). Cette dernière fait ressortir un risque de pénurie élevé à l'horizon 2030 et la France s'avère potentiellement particulièrement touchée car le déficit de compétences qualifiées représenterait 1,5 millions d'actifs. L'attractivité d'une entreprise s'avère donc clé pour répondre à ce premier enjeu.

Attirer sans retenir ne servirait pas à grand-chose et nous avons tous en tête l'image du tonneau des Danaïdes. Il est donc fondamental que ce qui est exprimé en externe soit aligné avec ce qui est vécu en interne. Cela est d'autant plus vrai que les frontières de l'entreprise sont de plus en plus poreuses : les réseaux sociaux et les médias bouleversent le rapport à l'information, les futurs candidats parlent aux actuels collaborateurs, les collaborateurs actuels communiquent spontanément sur leur entreprise, voire la notent. Tout est désormais facilement visible et échappe à l'entreprise qui parvient de moins en moins à contrôler son image. D'où la nécessité d'authenticité dans l'expression de la marque, d'un alignement entre ce qui est dit et ce qui est vécu, de réassurance de la promesse, c'est-à-dire être en capacité de prouver que ce qui est raconté est bien le reflet de la réalité, sans quoi il s'agit d'une fausse promesse. L'authenticité est la clé de la rétention des collaborateurs.

Cette authenticité permet également de répondre au troisième enjeu : celui d'engager. Car une marque employeur qui dit vrai, donne du sens, donne envie, fait qu'un collaborateur se sente bien dans l'entreprise, promeut des relations saines et permet aux individus d'oser, est une marque qui crée de l'engagement. L'engagement des collaborateurs est le carburant des entreprises. Plusieurs études ont montré en France un désengagement important des salariés (entre 20% et 40%). L'enjeu est donc majeur et atteint une forme de paroxysme lorsque le collaborateur devient ambassadeur naturel : l'entreprise, ce sont les collaborateurs qui en parlent le mieux.

Un double objectif : se différencier par la culture et l'ambition

Notre environnement évolue très rapidement : les business models se créent et se renouvellent ; nous sommes dans une ère de changement permanent. Par ailleurs, une certaine standardisation s'empare de notre quotidien, lié aux nouvelles technologies (les modes SaaS en sont un exemple flagrant). Enfin, nous sommes confrontés à une masse grandissante d'informations. Ces dernières années, plus d'informations ont été produites que tout ce qui a été produit dans l'histoire de l'humanité, ce qui rend la durée de vie d'une information très courte.

C'est dans un tel contexte qu'il faut exister, être repéré. La logique consiste donc à se différencier, et de surcroît, se différencier dans la durée car installer une marque dans le paysage ne peut se résumer à une opération « one shot ». La marque est devenue un capital trop précieux, comme nous le verrons plus loin. Se différencier signifie positionner sa marque employeur sur deux dimensions car elle doit à la fois être l'expression d'une culture et d'une ambition.

Deux entreprises concurrentes sur une même activité peuvent avoir un niveau de compétences techniques identiques, elle se différencieront par un élément : la façon de faire. L'expression de la raison d'être, c'est-à-dire la façon profonde d'agir mais aussi des valeurs, ces repères universels, ces comportements requis, caractérisent une identité unique, un ADN, une culture… et cela ne se copie pas et constitue donc, pour autant qu'elle soit portée et incarnée authentiquement, un élément extrêmement puissant de différenciation.

Le deuxième objectif de différenciation concerne l'ambition. Il s'agit ici de donner à voir la direction que veut prendre l'entreprise, les objectifs qu'elle souhaite atteindre, la place qu'elle veut occuper. Et il est fondamental de partager ce projet de développement dans sa communication de marque, de déduire la logique de marque employeur cible des besoins stratégiques de l'entreprise. Cette démarche n'est pas spontanée car elle suppose de se poser la question de savoir de quelle identité elle a besoin pour soutenir son business model. Cet alignement de la marque employeur sur le business de l'entreprise est essentiel. Le réflexe consistant à partir des envies des collaborateurs ou des candidats reviendrait à créer quelque chose d'artificiel et non aligné au business, pro-

duisant potentiellement l'effet inverse à celui recherché.

Un défi : durer… la marque est un capital précieux

Le défi de la durabilité est un point important pour une marque employeur. S'il y a quelques années, on pouvait assimiler ce type de démarche à des coups de communication, ce n'est plus du tout le cas aujourd'hui. En effet, une entreprise dispose de plusieurs capitaux : capital humain, technique ou technologique, financier, …. et capital symbolique, dans lequel y figurent sa marque et sa marque employeur. Ce capital est rarement valorisé. Pourtant, il est partie intégrante de la valeur de l'entreprise. Préserver l'image et la réputation est devenu un véritable défi, voire parfois un combat. En effet, le contexte de transparence et d'instabilité font que le moindre écart, ou encore un non alignement entre ce qui est dit et la réalité ruinent très rapidement ce capital. Et plus l'entreprise est importante en taille, plus elle est performante, plus ce capital symbolique est exposé. Lorsque l'on sait la difficulté et le temps que prennent la construction d'une image, la protéger devient une des missions clé d'une fonction RH, en lien étroit avec les directions de la communication.

En conclusion, sur le fond, peu de choses ont finalement évolué quant aux enjeux d'une marque employeur. En revanche, il n'en va pas de même quant aux environnements dans lesquels baignent les entreprises et c'est dans les modalités de mise en œuvre et de gestion que les choses ont drastiquement changé… avec une nécessité impérieuse pour que la marque employeur rayonne pleinement et réponde aux enjeux qu'on lui assigne : être authentique. ◆

Gandee

LE MÉCÉNAT RÉINVENTÉ CLEFS EN MAIN !

Boostez l'engagement de vos collaborateurs, impactez votre RSE, fédérez et attirez les talents, communiquez sur les valeurs de votre entreprise et votre marque employeur avec notre offre annuelle clefs en main d'externalisation du mécénat d'entreprise : sélection des associations en fonction de votre ADN, implication des salariés par le vote, *Do Good Day*, communication interne et externe, sport solidaire, mécénat de compétence,…

Ou créez votre cagnotte solidaire, pour donner du sens et de l'impact à vos évènements professionnels ponctuels (cadeau d'entreprise, séminaires, challenge sportif...) ou personnels (anniversaire, pot de départ, mariage, naissance...) en agissant auprès d'associations de confiance.

www.gandee.com

CRÉEZ LE BON MIX !

adesidées compose votre

Bilan Salarial Individualisé

avec les instruments de votre politique RH

formation
temps de travail
QVT
protection sociale
rémunération
épargne salariale
RSE
avantages

adesidées
Marketing RH et Communication sociale

www.adesideesrh.com
cl@adesideesrh.com
01 46 34 42 96

Marque Employeur La série : résumé saison par saison

Par Guillaume COUDERT

Guillaume Coudert, Directeur Associé d'Agorize

Guillaume intervient sur les problématiques liées à l'emploi et la marque employeur depuis 2009, année de création de son blog référent marqueemployeur.net. Il conjugue activités de conseil en entreprise et d'enseignement à l'ISCOM Paris. Directeur Associé d'Agorize, il est également co-auteur d'ouvrages comme «Travailler avec les nouvelles générations Y et Z» ou «Paroles d'experts RH».

Saison 1

Début des années 2000 : la guerre des talents fait rage sur les cinq continents, Winter is coming. On parle beaucoup d'une nouvelle génération de candidats dite Y. Caractérisée comme plus exigeante et volatile sur le marché de l'emploi, ayant un désir très prononcé d'équilibre vie privée/vie professionnelle et des aspirations bien différentes de ses aînées, elle donne froid dans le dos aux DRH qui peu à peu comprennent qu'ils vont devoir s'y adapter. Communiquer différemment sur ses métiers, sur sa culture, s'inspirer des techniques marketing pour les appliquer au domaine RH… La marque employeur est née.

Saison 2

Si certaines s'en sortent mieux que d'autres dans l'attractivité et la rétention de leurs précieux talents, toutes les entreprises sont contraintes de déployer des outils et méthodes toujours plus innovantes et créatives. Faisant figures de pionnières sur ces sujets, quelques sociétés du CAC 40 comme AREVA (devenue Orano) ou Orange sortent du lot, s'appuyant sur des cabinets comme Universum et Top Employeur proposant aux organisations d'être reconnues comme employeurs de référence. Véritable reflet de la politique RH de l'entreprise ou simple campagne de communication, chacun se fait son propre avis sur le sujet.

Saison 3

Nous sommes en 2009. Les réseaux sociaux comme Facebook, LinkedIn, Viadeo et Twitter, tous nés quelques années plus tôt, challengent tant les candidats que les recruteurs. On parle beaucoup de e-réputation, sans trop savoir si communiquer sur ces réseaux s'avère plus risqué que bénéfique.

A l'image de LVMH qui cette même année lance officiellement sa campagne de marque employeur, Sephora disrupte les pratiques traditionnelles de communication RH via son blog dédié à créer du lien entre salariés et collaborateurs. La notion d'ambassadeur RH se démocratise et prend progressivement ses marques dans plusieurs grands groupes, à l'instar de Danone, BNP Paribas et Air France qui développent très tôt leurs programmes respectifs.

Saison 4

2010, 2011, 2012… Les années passent, et le concept de marque employeur fait beaucoup de chemin. Il n'est plus isolé mais fait désormais l'objet de nouvelles directions d'entreprises. Il investit aussi une sphère toute particulière : celle de la RSE.

A travers des programmes de mécénat de compétences, des initiatives en faveur de la diversité et autres campagnes de sensibilisation au handicap, les entreprises développent une image responsable. Carrefour s'associe aux Restos du Cœur, le Crédit Agricole lance le programme FRED et Velux monte en 2014 au sommet du Mont-Blanc avec la Fondation Abbé Pierre. La guerre des talents fait toujours rage, et les candidats en veulent encore plus…

Saison 5

Quête de sens, opportunités d'évolutions, job tourné vers l'international, rémunération attractive, sécurité dans le travail… Les critères d'attractivité des candidats sont divers et les organisations doivent composer avec. Vient alors le temps de les sensibiliser d'une manière qui a déjà fait ses preuves dans d'autres domaines : le jeu.

Le serious game fait figure de tendance, mettant en situation les candidats sur leur futur métier potentiel à travers un jeu vidéo.

Le business game est également à l'honneur, avec des acteurs comme Agorize, qui permet à des sociétés comme L'Oréal, Decathlon ou AXA de challenger en équipe des étudiants et jeunes diplômés sur leurs problématiques d'innovation.

Les événements étudiants comme le Raid Centrale-Supélec et la Course Croisière Edhec gagnent également de l'intérêt auprès des DRH qui y voient une belle opportunité de créer de la proximité avec les candidats.

Saison 6

Les médias sociaux ont pris beaucoup d'ampleur. Les employeurs sont présents à peu près partout. Rares sont ceux qui n'ont pas saisi les tendances que sont les stories Instagram et Snapchat, les Facebook Live et Periscope. Il s'agit d'être présent sur l'ensemble des médias tendances, développer des vidéos sur YouTube, des infographies sur Pinterest et des contenus toujours plus innovants sur LinkedIn. Mazars crée sa web-série, McDonald's recrute sur Snapchat et Accenture fait passer des entretiens de recrutement sur Facebook Live.

Saison 7

2017-2019 : les anglicismes sont légion. Le chief happiness officer fait son entrée et succède au community manager au registre des jobs prisés en vue de développer la qualité de vie au travail. L'employee advocacy se retrouve sur toutes les lèvres, et la marque TBS va jusqu'à en faire une application mobile pour ses collaborateurs.

La tendance est clairement à l'esprit startup, y compris dans les grands groupes qui n'hésitent pas à parler de leurs filiales et entités comme de petites entreprises innovantes. L'ambiance de travail est au cœur des préoccupations de nos chers talents, tout comme l'architecture des bureaux faisant des open space classiques un concept totalement ringard. Place au flex-office et au travail en mode remote. Exit les structures pyramidales, on travaille désormais en mode agile.

Les escape games ont fait leur preuve auprès du grand public. Ils commencent aujourd'hui à inspirer les employeurs, à l'image de PwC.

Saison 8

Les slasheurs débarquent, les freelances revendiquent un territoire plus important, les influenceurs corporate font leur apparition. Les RH tiennent leur position. Que nous réserve la saison 8 ?

#NoSpoiler ◆

La marque employeur : intérêts et limites d'une approche en plein développement.

Hind GHIFFI-ENGLINGER, Chargée d'enseignement, IAE, Bordeaux, membre associé, IRGO

Jacques IGALENS, Professeur émérite Université de Toulouse Capitole

Créer et développer un environnement de travail où « **il fait bon vivre** » est devenu un challenge pour le DRH. « Etre ou ne pas être » cité dans le palmarès des meilleurs employeurs, tel est le « must » pour certains d'entre eux…

Plus modestement, le but des chercheurs est de tenter d'apporter des réponses à des problématiques en partie nouvelles, liées à l'évolution de la relation entre les candidats potentiels, les salariés présents et les entreprises dans leur rôle d'employeurs.

Le terme marque employeur (désormais ME) est utilisé pour la première fois en 1996 par Ambler et Barrow en 1996 mais malgré vingt ans de pratiques et de recherches, il existe encore des lacunes notamment pour distinguer clairement la ME, l'image de l'employeur, la promesse employeur, etc.

La ME est une tentative d'application des principes utilisés dans le marketing à la GRH pour développer et communiquer sur les attributs qui différencient et rendent un employeur « désirable » et unique. Une recherche sur Google affiche un résultat de 3 300 00[1] pages sur ce thème ! Cela traduit si non l'importance du concept du moins les efforts fournis pour aider les entreprises à gagner la guerre des talents due aux besoins croissants de profils de plus en plus pointus face notamment à la concurrence des start-up. Ainsi, la ME s'est imposée, depuis quelque temps, comme **la** solution permettant de mettre en avant les éléments de différenciation entre les employeurs. Mais s'agit-il vraiment de nouvelles pratiques assises sur de nouvelles connaissances en la matière ou bien d'un simple « relooking » de pratiques anciennes ? Et ce mouvement est-il sans danger ?

Pour répondre à ces questions, nous passerons en revue les différentes définitions et les recherches récentes puis nous analyserons les pratiques relatives à la ME et la lecture que nous en faisons en termes d'innovation et de risque.

La marque employeur, une définition qui se précise depuis vingt ans.

Le terme ME a donc été évoqué pour la première fois par Ambler et Barrow (1996) ; il s'agit, selon ces auteurs, d'appliquer les techniques du marketing aux processus de recrutement et programmes de rétention des salariés. Le concept vise à proposer aux entreprises des outils qui optimisent leur attractivité des candidats potentiels et qui assure la fidélisation des salariés présents.

Rappelons que la marque, selon l'American Marketing Association, est « un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute autre caractéristique qui identifie un bien ou un service et distingue un vendeur d'un autre »[2]. Appliquer la notion de marque à l'entreprise pour caractériser sa fonction sociale et non pas commerciale ne va pas de soi car dans la littérature concernant la ME l'entreprise est souvent réduite à sa fonction d'employeur. On trouve également d'autres termes qui parfois complètent ou « cannibalisent » celui de ME, « employeur de choix », « lieu où il fait bon vivre », « meilleur employeur », ou encore « lieu de travail merveilleux » (Great Place to work).

Dans l'article séminal déjà cité, la ME est définie comme « l'ensemble des bénéfices qu'un employeur peut proposer à ses salariés présents et/ou potentiels ». Ces bénéfices peuvent être fonctionnels (lorsqu'ils font référence au développement et à l'utilité du travail), économiques (en lien avec les avantages matériels et financiers) et psychologiques, comme le sentiment d'appartenance, l'orientation et l'accomplissement.

Par la suite, deux expressions voisines ont été différentiées, « employer brand » qui réfère au concept de ME lui-même et « employer branding » pour désigner le processus de mise en œuvre voire la stratégie concernant la ME. Outre cette différence, plusieurs chercheurs ont proposé d'autres termes que nous présentons ci-dessous.

Tableau 1 - Exemples de termes utilisés pour étudier le concept de la marque employeur

Auteurs	Termes équivalents à la ME
Berthon et al. (2005)	L'attractivité de l'employeur
Knox et Freeman (2006)	L'image de la marque employeur
Cable et Turban (2003)	La réputation de l'entreprise
Collins (2007)	La connaissance de l'entreprise
Collins et Stevens (2002)	L'image de l'employeur
Davies (2008)	La personnalité de la marque Corporate
Baum et Kabst (2013)	L'image de l'employeur
Dabirian et al. (2017)	The great place to work
Reis et Braga (2016)	L'attractivité de l'employeur
Franca et Pahor (2012)	La réputation de l'employeur
Lemmink et al. (2003)	Company employement image

1 Recherche effectuée avec un filtre incluant marque employeur/pratiques/cas d'entreprise en français

2 https ://www.ama.org/resources/pages/dictionary.aspx

[illegible]

[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]
[illegible]	[illegible]

Viot et Benraïss-Noailles (2014, p.62) proposent aujourd'hui une définition plus moderne que celle de 1996 : « La ME est une promesse d'emploi unique à destination des employés (salariés) actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices-fonctionnels, économiques et psychologiques- associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur ».

Le processus de création d'une stratégie ME consiste selon cette définition à définir les attributs à développer par les entreprises afin de les intégrer dans leur proposition d'emploi unique (Ewing et al., 2002). Par exemple, Berthon et al. (2005) proposent d'intégrer cinq dimensions : 1- la valeur d'intérêt ; 2- la valeur sociale ; 3- la valeur économique ; 4- la valeur de développement et 5- la valeur d'application.

Mais définir le bon « cocktail » d'attributs ne suffit pas, il faut également savoir communiquer. La stratégie ME doit reposer sur un plan de communication en veillant à l'alignement du conte-

nu de cette proposition avec la réalité du « terrain » ce que les chercheurs traduisent par le respect du « contrat psychologique ». Ce point est capital puisque, comme l'expliquent Viot et Benraïss-Noailles (2014, p. 74), les « fausses promesses peuvent être perçues comme une violation du contrat psychologique freinant (ou faussant même) l'identification des nouvelles recrues. Ainsi, l'intégration du nouveau venu sera meilleure s'il considère que le contrat psychologique est respecté et réciproquement ».

Au-delà de la définition, les chercheurs se sont intéressés aux conséquences de la ME et ont mis en évidence deux effets. Le premier est externe et résulte de l'association qui se créée dans l'esprit des candidats potentiels entre la ME et les bénéfices perçus, ce qui influence leur perception de l'image de l'employeur et ainsi son attractivité. Le second effet est interne, il concerne l'attitude des salariés présents qui sont plus engagés et plus productifs, dès lors qu'il existe une ME orientée vers une culture et une identité organisationnelles fortes.

La marque employeur, des pratiques émergentes

Même si elles ont vu le jour dans des entreprises pionnières (Axa, Orange, l'Oréal, McDonald's), les pratiques de la ME émergent et sont rendues visibles par l'offre des cabinets de consultants. Nous avons donc parcouru des sites internet qui proposent des guides et des services d'aide à la création et au développement de la ME.[3]

Tableau 3 : Quelques exemples d'offres de conseil sur la marque employeur

Nom de l'organisme et l'offre	*Objectifs affichés par le site*	*Les résultats attendus après l'intervention*	*Département concernés par la démarche*
Chef d'entreprise Guide marque employeur	*« Développer la notoriété de l'entreprise – sa réputation employeur-, ainsi que le capital sympathie et de confiance auprès des salariés »*	*- Fidéliser - Développer le bien-être dans l'entreprise - Rétablir un climat de confiance en interne - Combattre une image négative - Intégrer les valeurs - Se faire connaitre - Augmenter le nombre de candidatures - Réduire le turn-over et l'absentéisme*	*Direction des ressources humaines, direction de la communication et direction marketing*
Parlons RH	*- Engagement - Réputation - Fidélisation - Attractivité*	*- Refonte du site carrière pour le faire coller à la promesse employeur - Un référencement professionnel du site du recrutement - Mettre en place un vrai programme de cooptation - Une rationalisation du recours aux cabinets de recrutement - Une dynamique d'innovation pour le sourcing et l'utilisation des applications de digital RH - Présence digitale plus renforcées sur les réseaux sociaux - Processus d'évaluation pluriannuel - Formation des mangers pour développer leurs soft-skills*	*Direction des ressources humaines, managers et plus globalement tous les collaborateurs*
Agence marque employeur, marketing RH et communication interne : 1min30	*Doter les entreprises d'une stratégie d'acquisition et de rétention des talents*	*- Des recrutements plus qualitatifs et plus rapide - Des recrutements moins coûteux - Collaborateurs engagés - Une meilleure image de marque - Un meilleur partage de la vision d'entreprise - Mieux connaitre ses collaborateurs*	*Absence d'information*
4ventsgroups Offre de conseil	*Engager les collaborateurs et attirer les talents*	*- Définir le territoire de la marque employeur - Transmettre et partager les valeurs - Attire et active les talents - Mettre en place un plan de communication ciblé (candidats, prescripteurs, collaborateurs, managers - Travailler l'image digitale de l'employeur*	*Absence d'informations*
Calexa group Cabinet spécialisé en marketing RH	*- Faire connaitre - Faire aimer - Faire préférer la marque*	*- Communication RH - Engagement des collaborateurs - Marque employeur*	*DRH*

3 Le tableau représente un extrait d'un projet en cours sur les offres de conseil pour la création et le développement de la marque employeur en France.

Les pratiques de la marque employeur telles qu'elles ressortent de ce tableau prennent en compte les différents processus RH (recrutement, gestion des carrières, rémunération, condition du travail, etc.), et concernent toutes les parties-prenantes internes (managers, comité de direction, instances représentatives du personnel, et plus globalement tous les salariés). On peut néanmoins se poser la question de ce qui est réellement nouveau dans cette offre abondante et qui correspond aux définitions proposées par les chercheurs.

Le premier constat est que, sous l'offre de ME, de nombreuses propositions consistent à la fois à « moderniser » le processus de recrutement (notamment à l'ère du digital) et à mettre en cohérence ce que dit et ce que fait l'employeur. « Dites ce que vous faites et faites ce que vous dites », telle pourrait être la première leçon de la pratique de la ME. De ce point de vue même si un tel conseil est toujours utile, il ne semble pas radicalement nouveau par rapport aux préconisations de l'auditeur social qui a toujours tenu un propos semblable. De même on trouve dans les pratiques de la ME un effort de personnalisation du message qui correspond bien aux attentes des candidats. En d'autres termes l'entreprise cesse de parler d'elle-même in abstracto, elle se présente (et se met en valeur) in concreto du point de vue d'un candidat particulier (et non des candidats en général). Ici aussi les observateurs de la fonction RH trouveront une déclinaison particulière d'une tendance plus générale apparue à l'aube des années 90 et dont certains avaient rendu compte sous le terme « d'individualisation de la fonction RH ».

En revanche, ce qui est radicalement nouveau et qui, en définitive, fait tout l'intérêt de la ME c'est l'ampleur et la diversité du registre sur lequel elle joue. La ME relève de la rhapsodie[4] car elle se compose d'un ensemble parfois très hétérogène d'engagements et de promesses qui vont de la raison d'être de l'entreprise …aux heures d'ouverture de la crèche et du « package de rémunération directe, indirecte, immédiate et différée » …à la salle de méditation… C'est cette diversité qui répond à la fragmentation de l'individu. La ME se démultiplie ou se compartimente entre des attitudes diverses voire auparavant opposées. En fonction des moments de sa vie, l'individu ne se projette plus dans des modèles mais joue de sa personne à travers plusieurs masques. On tend vers une plus grande flexibilité identitaire comme le sociologue M. Maffesoli l'analyse dans son ouvrage « Le temps des tribus ». La ME ne s'adresse plus simplement au futur « responsable de l'architecture informatique », elle s'adresse aussi à Pierre, Hélène ou Rachid qui va occuper ce poste tout en jouant au tennis entre 12h et 14h, qui est maman ou papa et qui souhaite que son employeur sache tenir compte de tous les aspects de sa personne.

Ainsi la ME est bien « de son temps » c'est-à-dire « post moderne » et c'est bien pour cette raison qu'elle n'est pas, non plus, à l'abri des risques de son époque. Nous n'en citerons qu'un seul, celui qui va de pair avec une post-modernité qui coupe l'homme de ses racines et de son identité, le plongeant dans une crise d'identité et une perte de direction. A traiter le collaborateur comme un client, le DRH court le risque de constater qu'il se conduit comme tel et qu'il « surfe » d'une entreprise à l'autre (ou d'une ME à l'autre) comme le consommateur qui passe d'une marque à une autre en fonction de la dernière campagne de publicité. Il ne faut jamais oublier que le salarié passe dans l'entreprise une part significative de sa vie et certainement la majeure partie de sa vie éveillée, non seulement il tire de l'entreprise de quoi vivre mais souvent il est profondément marqué par ses expériences professionnelles. Même à l'heure de « l'expérience client » il serait illusoire de comparer la relation client/entreprise à celle collaborateur/entreprise (sauf peut-être pour les slasheurs) et au-delà de la ME, la relation d'emploi possède d'autres composantes qu'il ne faut pas ignorer. Le sens du collectif, par exemple que la ME a beaucoup de difficulté à prendre en compte. ◆

4 Au sens de Liszt pour les classiques (et de Queen pour les modernes) c'est-à-dire un ensemble de morceaux de style et de forme très libres, souvent présentés en un seul mouvement, (morceaux) qui pourraient sembler mal appariés dans un premier temps mais qui finissent par former une œuvre attirante.

Bibliographie

Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. Journal of brand management, 4(3), 185-206.

Baum, M., & Kabst, R. (2013). How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region ? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary. Journal of World Business, 48(2), 175-185.

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. Career development international, 9(5), 501-517.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company : dimensions of attractiveness in employer branding. International journal of advertising, 24(2), 151-172.

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. Personnel review, 39(1), 5-23.

Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context : A brand□equity perspective. Journal of Applied Social Psychology, 33(11), 2244-2266.

Collins, C.J. (2007), "The Interactive Effects of Recruitment Practices and Product Awareness on Job Seekers' Employer Knowledge and Application Behaviours," Journal of Applied Psychology, 92.1, pp. 180-190.

Collins, C. J., & Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants : a brand equity approach to recruitment. Journal of applied psychology, 87(6), 1121.

Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work! ? Understanding crowdsourced employer branding. Business Horizons, 60(2), 197-205.

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. European Journal of Marketing, 42(5/6), 667-681.

Ewing, M. T., Pitt, L. F., De Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. International Journal of advertising, 21(1), 3-22.

Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand : Influences and Implications for Recruiting. Journal of Marketing & Management, 3(1).

Kapoor, V. (2010). Employer Branding : A Study of Its Relevance in India. IUP Journal of Brand Management, 7.

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. Journal of Marketing Management, 22(7-8), 695-716.

Kucherov, D., & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. European Journal of Training and Development, 36(1), 86-104.

Lemmink, J., Schuijf, A., & Streukens, S. (2003). The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions. Journal of Economic Psychology, 24(1), 1-15.

Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army : The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. Human resource management, 46(1), 51-69.

Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding ? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. The International Journal of Human Resource Management, 22(17), 3618-3637.

Reis, G. G., & Braga, B. M. (2016). Employer attractiveness from a generational perspective : Implications for employer branding. Revista de Administração (São Paulo), 51(1), 103-116.

Roy, S. K. (2008). Identifying the Dimensions of Attractiveness of an Employer Brand in the Indian Context. South Asian Journal of Management, 15(4).

Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition : an exploration towards its measurement. Vision, 14(1-2), 25-34.

Van Hoye, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer : A large□scale field study on employer branding in Turkey. Applied Psychology, 62(4), 543-557.

Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?. Management international/International Management/Gestiòn Internacional, 18(3), 60-81.

La marque employeur est morte

Par Thierry WELLHOFF, Président de Wellcom, Administrateur du SCRP

Thierry Wellhoff

Thierry Wellhoff est fondateur et Président de l'agence Wellcom qui est aujourd'hui, avec 120 collaborateurs, la première agence français indépendante de communication corporate et Influence. Il est également administrateur du SCRP et l'auteur de plusieurs ouvrages sur la communication et les valeurs.

Vive la marque corporate ! Terme en vogue depuis qu'une agence en avait fait sa marque de fabrique il y a plus de deux décennies, la marque employeur a eu ses supporters et a connu un succès certain. Elle a, il est vrai, permis de conceptualiser une approche de la communication dédiée aux ressources humaines englobant à la fois la conquête des talents et la fidélisation des collaborateurs. Mais si cette approche a su en son temps séduire, c'est qu'elle répondait aussi à la préoccupation croissante des entreprises concernant leurs ressources humaines. Celles-ci étaient entrées en compétition autant sur le marché de l'emploi que sur le marché tout court. Dans une économie qui s'était progressivement tournée de l'industrie vers les services, il s'agissait d'œuvrer à obtenir la préférence des candidats et de conserver ses équipes tout en les incitant à s'impliquer davantage dans leur entreprise.

Nouvelle approche en son temps, la marque employeur s'est néanmoins développée à une époque où le digital était loin d'avoir pris la place qu'il occupe aujourd'hui et d'entraîner toutes les disruptions tant dans l'entreprise que dans la société en général que l'on connaît. Parmi celles-ci et non des moindres, un bouleversement a changé la donne : la perméabilité des frontières entre les différents publics avec lesquels communique l'entreprise. Impossible aujourd'hui, d'espérer adresser à un public précis un message alors que celui-ci sera le plus souvent partagé, transféré, diffusé et même commenté. Chaque message doit être ainsi pensé pour pouvoir être lu par tous et chacun peut être exposé à des informations originellement et principalement destinées à d'autres que lui.

La marque employeur ne peut être pensée indépendamment de la marque corporate.

Message publicitaire à destination des clients, informations aux actionnaires, profit warning, rappel de produits, annonce de rachat d'un concurrent ou de fusion, changement de gouvernance et communication interne sont venus se télescoper à la communication employeur et aux offres d'emploi. Il est de toute évidence désormais impossible d'imaginer une marque employeur que l'on pourrait considérer comme distincte ou même seulement autonome de la marque tout court, c'est-à-dire de la marque corporate. Si la marque employeur a porté une idée intéressante, elle est aujourd'hui dépassée par la réalité du maillage actuel de la communication. Naturellement la communication employeur persiste, mais la marque employeur ne peut être pensée indépendamment de la marque corporate.

La marque corporate porte l'entreprise dans toutes ses dimensions tant structurelles que fonc-

tionnelles. Son identité, son histoire, ses implantations, ses actionnaires, ses moyens de production, son management, ses talents, ses travaux de recherche et de développement, etc. Et c'est à tout cela auquel les candidats comme les collaborateurs sont exposés.

Comme toute marque, la marque corporate a un physique (la première image qui vient à l'esprit lorsque l'on pense à elle), une mission (le plus souvent son objet social), des valeurs, des codes, une culture, une image et une réputation.

De plus désormais, elle doit également offrir, loi pacte oblige, une raison d'être, c'est-à-dire une mission élargie à la société dans son ensemble qui lui permet d'indiquer, au-delà de son objet social, le sens qu'elle donne à sa mission auprès de l'ensemble de ses publics. Publics parmi lesquels se trouvent au premier rang les employés et futurs employés.

Le sens et la raison d'être, nouveau mantra de la marque corporate

Cette évolution de la marque corporate vers la raison d'être apporte une réponse à des attentes sociétales et répond dans le même élan à une des attentes grandissantes du personnel des entreprises : le sens. Il s'agit ici du sens que l'on souhaite pour son travail comme du sens que l'on souhaite donner à sa vie en général. La plupart, si ce n'est la quasi-totalité, des nombreuses études dans ce domaine met en évidence cette demande de sens. Elle va naturellement bien au-delà de son propre travail et de la seule dimension employeur pour atteindre toutes les dimensions de l'entreprise et de sa place dans la société.

Mais le sens ne se décrète pas. L'observatoire Wellcom du sens® lancé en 2018 a mis en évidence qu'il ne se comprend pas pour chacun de la même manière selon un ensemble de critères qui concernent aussi bien son âge, sa catégorie socio professionnelle, son type de résidence, etc. Il est donc nécessaire de penser la communication et d'émettre des messages qui seront suffisamment fédérateurs pour s'adresser à chacun selon son appréhension du sens. Il a été par ailleurs possible de définir cinq dimensions du sens permettant d'apporter une réponse concrète à la demande de sens.

Les cinq dimensions du sens

Quel que soit donc la compréhension du sens de chacun, le sens est le fruit de cinq dimensions. Tout d'abord l'ancrage, c'est-à-dire l'histoire et l'identité de l'entreprise et sa mission première qui est en gros son objet social mais auquel il faut ajouter une forte notion de responsabilité. Ensuite la mission sublimée, c'est-à-dire la mission qui va au-delà de l'objet social pour constituer une promesse plus générale et plus mobilisatrice (faciliter la route plutôt que simplement produire de bons pneus ou donner du bonheur plutôt que de simples villages de vacances) et le contrat—sociétal qui est du ressort de la RSE. Mission sublimée et contrat sociétal donnent les fondamentaux de la raison d'être. Enfin, et ce point est déterminant, la relation que l'on va mettre en œuvre et activer avec ses différents publics. Car le sens n'est pas un concept incantatoire destiné aux seuls bureaux des managers mais une réalité que les publics doivent pouvoir éprouver au quotidien. Au premier rang desquels les employés cadres ou non cadres.

La marque employeur est un concept qui a vécu. C'est de la marque corporate qu'il convient de se soucier aujourd'hui. En intégrant ses nouvelles dimensions de sens et de raison d'être. ◆

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 ».

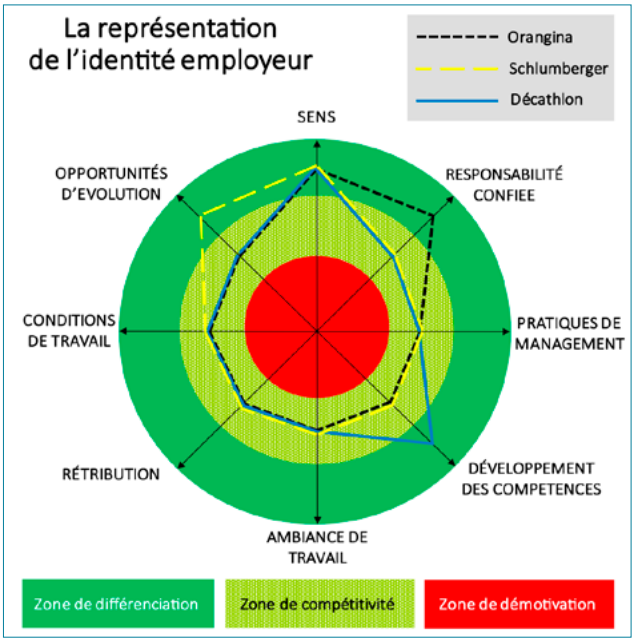
Si de nombreuses entreprises n'abordent la question de leur marque employeur qu'à travers la communication recrutement, nos trois exemples illustrent qu'une approche plus complète et de nature différente est possible, avec un tout autre impact non seulement sur le recrutement, mais aussi plus largement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

Moins de coût par clic, plus de coups de foudre

Par Thomas DELORME

Cela fait maintenant une bonne vingtaine d'années qu'on parle de e-recrutement, presque autant qu'on se croit très malins à faire des parallèles avec le e-commerce.

Nous « vendons » des jobs, les candidatures sont des « conversions »… j'imagine qu'on vous a fait la comparaison des douzaines de fois.

Plus récemment, nos visiteurs sont devenus des prospects, le C de CRM s'est magiquement transformé en « Candidate » et, bien que nous n'en appliquions finalement les principes que de manière assez distante, le marketing est omni-présent.

Loin de me désolidariser de ce raisonnement, je crois en effet qu'il est salutaire de penser en termes de cible, de segmenter nos messages, de les adapter à nos publics et de les délivrer au bon moment et dans le bon contexte ; pour autant il me paraît utile d'apporter de la nuance et de prendre un peu de recul.

Le fait de penser en termes de marketing et de conversion force souvent une logique de volume, probablement trop indifférenciée, qui pousse, parfois, à oublier que chaque recrutement est une rencontre, l'histoire d'individus se présentant les uns aux autres avec un vécu, des attentes, des rêves, des ambitions… bref, une complexité.

Si l'on veut pousser l'association du recrutement avec un autre concept, je préfère l'apparenter au domaine de la rencontre amoureuse qui me paraît plus pertinent pour cinq raisons.

1/ Dans une rencontre amoureuse, il existe un équilibre entre les parties, il n'est pas question d'offreur et de demandeur (notion qui, vous en conviendrez, est de plus en plus floue dans le recrutement, tout du moins pour certaines fonctions).

2/ A la différence d'un achat, le choix d'un poste au sein d'une entreprise est une décision importante, probablement l'une des décisions les plus importantes qu'un individu sera amené à faire. Après tout, les chiffres tendent à prouver que c'est là que nous passons la majorité de notre temps éveillé… autant y être épanoui.

3/ La concrétisation de la relation implique un accord mutuel des parties là ou l'acte d'achat ne nécessite que la volonté de l'acquéreur.

4/ Cette décision est une décision exclusive : quand nous travaillons pour un employeur, nous renonçons à l'ensemble des autres employeurs du monde. Comme en amour, cette exclusivité est souvent temporaire mais non moins réelle. Pendant une période donnée, nous n'aurons d'autre relation (amoureuse ou professionnelle) que celle que nous avons choisie.

5/ A la différence de beaucoup d'achats, nous pouvons, à tout moment, mettre un terme à la relation si celle-ci ne nous apporte plus satisfaction.

Pour toutes ces raisons, la communication de recrutement me paraît être l'un des sujets de communication les plus compliqués en cela qu'il ne peut se contenter de chercher à maximiser le volume (chaque poste représentant une opportunité unique et ne pourra être occupé que par un candidat).

Notre métier consiste à permettre aux candidats de se projeter, par une communication discriminante (pas discriminatoire) qui aura autant pour but de motiver certains que d'en démotiver d'autres : les critères de choix n'étant pas identiques pour tous (je concède cependant que personne ne cherche un emploi « mal payé » dans une ambiance délétère au sous-sol d'un immeuble mal chauffé).

Et donc ?

Ne soyons pas trompeurs dans la manière dont nous nous présentons (la photo de Brad Pitt a peut-être des chances de me générer des contacts sur Meetic ou sur Tinder, elle ne permettra pour autant pas de nouer une relation de long terme… ni de court terme d'ailleurs).

Utilisons une photo de profil flatteuse mais faisons-en sorte que ce soit une photo de nous.

Arrêtons de chercher des candidats « dynamiques et motivés », ces termes ne permettant à personne de se positionner. Préférons des qualités dont le contraire n'est pas nécessairement perçu comme négatif et qui aiguillent ainsi sur le type d'individu qui est recherché.

Chaque candidature non pertinente est une perte de temps, pour le recruteur qui ne pourra pas le consacrer à d'autres, et pour le candidat qui ne gardera à priori pas un souvenir agréable de votre réponse négative. L'idée serait qu'après avoir été exposé à nos messages, un individu puisse se dire « c'est surement bien, mais ce n'est pas pour moi » (et ainsi éviter de postuler si c'est inutile).

Arrêtons aussi les messages « happy together » (vous savez, ces campagnes généralement illustrées par des mannequins souriants qui se tiennent par la main en sautant en l'air) qui, eux non plus ne disent rien, ni de ce que vous attendez de vos futurs collaborateurs, ni de ce qu'ils peuvent attendre de vous.

Enfin, je vous propose un exercice que j'ai beaucoup de mal à mettre moi-même en œuvre :

Arrêtons de parler de « candidats » pour désigner les individus qui n'ont encore postulé à rien (les visiteurs de votre site carrières par exemple). En parlant de « Candidats » nous formulons, dès le départ, un abus de langage qui consiste à prendre pour acquis les « individus dont nous souhaitons qu'ils puissent devenir nos candidats » (je sais, c'est beaucoup trop long).

Sortir de ce raisonnement nous oblige à nous demander qui ils sont et si oui ou non nous pouvons faire un bout de chemin ensemble. ◆

Thomas a eu un parcours de 20 ans dans l'univers de la communication de recrutement, de la technologie RH et de la marque employeur. Chez TMP, en tant que Vice President, Digital Products, Thomas supervise l'offre ainsi que l'équipe européenne de Stratégie Digitale. En outre, il est le porte-parole de TMP Labs pour l'Europe.

L'image, un facteur majeur d'efficacité dans ses recrutements ?

Par Flavien CHANTREL, Responsable éditorial

Flavien est responsable des espaces éditoriaux d'HelloWork, acteur digital de référence de l'emploi et du recrutement en France, qui édite notamment RegionsJob, ParisJob, Cadreo et le Blog du Modérateur, que j'ai lancé en 2007. Je m'intéresse depuis plus de 10 ans aux innovations RH et digitales.

C'est un rituel immuable. Avant l'entrée dans un nouvel établissement (école primaire, collège, lycée…), une visite est organisée pour permettre aux élèves de mieux se projeter sur leurs prochaines années scolaires. L'arrivée dans une nouvelle entreprise marque elle aussi une entrée dans une nouvelle ère, qui va être lourde de sens pour le quotidien des salariés concernés. C'est pour cela que les initiatives d'entreprises en matière d'onboarding se multiplient : l'intégration d'un nouveau collaborateur est un moment clé dans sa fidélisation et dans son implication dans les projets de la société. Mais ce processus d'intégration n'arrive qu'une fois le profil retenu et validé. Quid de la projection au moment de la candidature ?

L'image, premier vecteur de transparence pour l'entreprise

La marque employeur a dépassé le simple concept marketing, elle s'est imposée en quelques années comme un sujet capital dans les stratégies RH. Un de ses axes centraux doit être la transparence et la capacité d'une entreprise à attirer des profils en lui ouvrant ses portes. Et pour cela, quoi de mieux que l'image ? Photos et vidéos se sont démocratisées à une vitesse folle en quelques années seulement. A peine 15 ans après la création de YouTube et Flickr, les internautes n'ont jamais consommé et produit autant d'images. Elles sont présentes dans toutes nos sphères de consommation d'applications ou de sites, souvent porteuses de sens et d'informations, et constituent déjà quotidiennement des choix d'aide à la décision. Airbnb nous projette dans nos locations de logement, TripAdvisor dans le choix des restaurants que nous visitons, Tinder les personnes que nous fréquentons. Et sur ces sites, la sentence est sans appel : pas de photos (réussies) ? Pas de clients. Et si le recrutement répondait aux mêmes impondérables ?

L'utilisation de photos ou de vidéos par les RH n'a rien de nouveau. En 2017 déjà, selon notre enquête annuelle dédiée aux recruteurs, 43% des sites RH d'entreprises y incluaient des photos de l'entreprise ou de ses collaborateurs, 38% des vidéos. Ces formats ont depuis connu une vraie explosion, mais ont également commencé à intégrer les offres d'emploi. Lors de l'édition 2018 de l'enquête, un recruteur sur trois accompagne ainsi ses annonces de photos ou de vidéos pour rendre sa promesse employeur plus transparente. Et cela a l'air de fonctionner : plus de la moitié des candidats déclare y accorder de l'importance au moment de choisir de postuler ou non. Une vraie prise de conscience, et des services emploi qui accompagnent cette tendance. HelloWork a ainsi lancé ses offres augmentées il y a deux ans, avant de proposer également des pages enrichies dédiées aux entreprises faisant également la part belle aux visuels. Le retour d'expérience est très positif : nous recueillons sur nos sites 10% de candidatures en plus en moyenne pour nos clients qui ont fait le choix de passer sous ce format, soit 150 000 candidatures de plus sur les cinq premiers mois de l'année. 40% des annonces que nous publions sont désormais augmentées.

Une efficacité qui repose sur l'authenticité

Pour rendre l'utilisation de ces images, il est tout de même nécessaire d'éviter certains écueils. Ces derniers sont inhérents au concept même de marque employeur. Pour que le candidat se projette efficacement dans sa (peut-être) future vie professionnelle, encore faut-il que les images soient représentatives de la réalité. L'offre sera réellement enrichie si elle apporte des informations véridiques, pas si elle cherche à embellir la réalité. Les candidats sont de plus en plus éduqués à reconnaitre le vrai du faux, l'authenticité du montage, la transparence de la communication. Les poses façon « stock photos » sont évidemment à éviter car elles rendent les photos très impersonnelles. Les plans trop resserrés pour éviter de montrer les bureaux, les clichés qui cherchent à ne montrer qu'une partie de la réalité (la salle de pause au siège au détriment des vrais lieux de travail) ou encore la mise en avant de personnes ne faisant même pas partie de la société n'apporteront rien ou pas grand-chose aux candidats qui visualisent les offres. Attention également à la standardisation des photos : à la manière des décorations devenues standardisées dans les chambres louées entre particuliers, il ne faudrait pas que toutes les photos d'entreprises se ressemblent, au risque de les rendre fades et inutiles. C'est un des facteurs déclencheurs du développement des offres augmentées chez HelloWork : beaucoup de candidats nous expliquaient qu'ils avaient du mal à différencier deux postes équivalents chez deux entreprises, alors que les textes des annonces se ressemblent souvent. Autant ne pas alimenter la confusion en montrant des photos quasi-identiques !

Certes, il faut que l'entreprise se montre sous son meilleur jour pour donner envie aux professionnels en recherche d'opportunités de les rejoindre. Mais la volonté d'être « sexy » ne doit pas prendre le pas sur l'authenticité. Et la définition d'une photo attrayante n'est pas la même pour tout le monde. Pouvoir voir ses futurs collègues à l'œuvre, observer les postes de travail et la disposition des bureaux, se projeter dans les espaces communs, comprendre les situations de travail dans lesquelles vous vous retrouverez… C'est autant d'informations qui n'ont pas de prix, et qui ont une plus-value importante car elles ajoutent du contexte à l'offre d'emploi, et peuvent donc créer un déclic pour les futurs collaborateurs. C'est le sens de l'histoire pour les acteurs de l'emploi, les photos d'entreprises prendront d'ailleurs encore plus d'importance dans la nouvelle version de nos sites prévue pour la rentrée. ◆

Marque employeur, de quoi est-elle le nom ?

Fondamentale dans sa finalité de replacer l'humain au cœur de l'entreprise, la marque employeur est-elle, de par son nom, pertinente dans ses modalités ? L'anthropomorphisme n'est-il pas un leurre ?

Par Jean WATIN-AUGOUARD

Conseil en valorisation des entreprises/marques par leur histoire humaine, auteur d'ouvrages sur les marques dont le premier dictionnaire des marques (Eyrolles/TM RIde). Trademark-ride.com. Rédacteur en chef de la Revue des marques (Prodimarques)

Suffit-il de nommer la chose pour qu'elle existe ? Mal la nommer n'est-ce pas ajouter à la confusion du monde ?[1] Ainsi de la marque employeur[2] qui semble le Graal à atteindre par l'entreprise, entrée dans l'ère du VUCA[3], en quête de contre-feux. Elle se doit d'attirer les talents dont ceux des millennials qui seraient moins dociles et plus nomades que les générations précédentes[4]. Il lui appartient de retenir ses salariés en les choyant, en valorisant leurs compétences, leurs engagements, en respectant leurs convictions, en répondant à leur quête de sens dans le travail. En 2018, le coût de l'absentéisme dans l'entreprise est évalué à quelques 100 milliards d'euros. Derrière les mots, bore out, burn out, brown out et blurring, beaucoup de maux, conséquences de l'absence de dignité, de considération, de reconnaissance, de respect… donc de bienveillance dans l'entreprise.... Celle-ci a pourtant comme obsession de défendre sa réputation, créer la préférence de marque, fidéliser les consommateurs - ne dit-on pas que ce qui se vit à l'intérieur se voit à l'extérieur -, augmenter la valeur immatérielle de la marque pour complaire aux financiers, etc...

1 « Mal nommer les choses, c'est ajouter au malheur du monde », Albert Camus.
2 Les puristes de la langue conseilleraient d'écrire « employeure », voire « employeuse » au risque qu'elle ne devienne marque…maquerelle. « Employeur » est ici substantif accolé, pas épithète.
3 Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity.
4 Ce que conteste Vincent Cocquebert, auteur de Millennial burn-out, Arkhê, 2019.

Marque corporate, marque produit, marque employeur « propre »…

Ne serait-ce pas trop charger la barque, pardon, la marque ? La moindre crise, le moindre souffle contraire et tout risque de s'écrouler. Au reste, de quelle marque parle-t-on ? La marque corporate, à n'en pas douter. Mais toutes les marques ne le sont pas ! Qui, chez Mondelez peut garantir la promesse de la marque employeur ? Mondelez ? Milka, Lu, Oreo ? Même interrogation chez Procter & Gamble : Pampers, Ariel… ? La question se pose moins chez Danone quand bien même le groupe du même nom a en son sein de nombreuses marques. Ainsi d'Evian, l'une de ses marques d'eau, peut-elle, parallèlement à sa marque mère, avoir l'attribut de marque employeur ? N'est-ce pas ajouter à la confusion ? L'entreprise doit-elle alors créer sa « propre » marque « employeur », « tartemuche », « tartebidule » afin de mieux se singulariser ? Et d'éviter le recourt à la marque employeur devenue générique à force d'être utilisée partout et par tous ? Pour autant, si la marque propre à l'entreprise peut fédérer en interne les salariés qui se l'approprieraient facilement, aurait-elle un impact positif à l'extérieur pour attirer les talents ? Cette nouvelle marque ne signifierait-elle pas que la marque corporate a échoué à séduire, fédérer et fidéliser sous son seul nom ? Rappelons que jadis, les marques, souvent éponymiques - les Menier, Peugeot, Michelin, LU…- étaient des marques « employeur » avant la lettre qui, tout en employant, allaient plus loin dans leur engagement - le mot n'était pas encore à la mode -, en protégeant, sécurisant, soignant, éduquant leurs ouvriers et leurs familles, accueillis dans des cités construites par leurs soins et soutenus par des aides sociales de leur initiative. « Il suffit de nommer la chose pour qu'apparaisse le sens sous le signe », soulignait Léopold Sédar Senghor. Ici, apparaîtrait peut-être le non-sens. La pensée managériale serait-elle, aujourd'hui, en crise ?[5]

Le piège de l'anthropomorphisme

« Nomen est omen », « le nom est présage » prévenait Cicéron. D'aucuns plaident en faveur de la « marque employeur » qui ferait immédiatement sens dans les entreprises comme on dit du citoyen, catégorie abstraite comme la marque, qu'il est « consommateur ». C'est compter sans les rivalités de clocher qui opposent souvent le marketing (« marque ») et les ressources humaines (« employeur ») sans omettre les doutes de certains autres départements sur la pertinence de cette « marque » et son retour sur investissement. Désiloter l'entreprise semblerait le point de passage obligé pour conjurer les chasses gardées. Il favoriserait une appropriation collective du concept et impliquerait tous les métiers, tous les maillons de la chaîne. Pour autant, l'anthropomorphisme ne serait-il pas un piège ? Car de la même manière que l'on dit - erronément - de la marque qu'elle a un ADN[6], de la même manière on l'humanise en faisant d'elle un employeur. Parler de marque employeur, c'est être dans la métaphore, voire la duperie. Ce n'est évidemment pas la marque en tant que telle qui emploie, mais la personne (morale, par son mandataire, ou physique) qui signe le contrat de travail. L'idolâtrie, et le fétichisme de la marque lui sont, paradoxalement préjudiciables et jouent contre elle. On lui attribue des pouvoirs magiques. Comme celui d'être…employeur ! Cela relève du performatif.

Employeur ! Quel triste mot que ce mot-là. Il rappelle les heures sombres du taylorisme et du fordisme où l'employeur…employait des…employés, mot funeste - « personne qui travaille sous les ordres de quelqu'un » -, qui ne faisaient que ployer, dociles, soumis. On parlait couramment d' « employé de maison », voire de personnel… toujours « petit ». Les entreprises avaient leur direction du personnel souvent aux mains d'anciens militaires rompus à la hiérarchie et à son respect. Les employés sont devenus, contractuellement, salariés mais leur état de subordination[7] les place toujours sous les ordres de quelques grands chefs à plumes. Pour faire accroire qu'ils sont davantage que de simples salariés, on les affuble du titre de collaborateur qui n'est pas plus heureux (dans la mémoire collective). La belle affaire ! Miroir aux alouettes ! On euphémise des rapports d'exploitation. Il n'est de co-laborare, ou travailler ensemble justifié et légitime sans co-proficere, ou partager les profits ! Et pourquoi s'en tenir au mot « employeur » quand la marque peut être marque recruteur, embaucheur, formateur, révélateur, valorisateur, fédérateur, implicateur… ? Quid des marques comme Sanofi, Ford, qui confondent salariés et Kleenex ? Sont-ce des marques faucheur ?

5 La faillite de la pensée managériale, François Dupuy, Le Seuil, 2016.
6 Que vient faire l'acide désoxyribonucléique dans l'univers du marketing ? Les sciences molles sont jalouses des sciences dures.
7 État d'une personne qui est soumise à l'autorité de quelqu'un à qui elle doit rendre compte de ses actes notamment dans une organisation hiérarchisée.

Raison d'être, raison d'y être ™

L'enjeu de l'entreprise n'est pas tant d'employer, au-delà d'être un formidable rassembleur de talents à un instant T, que d'être consciente de son rôle et de ses possibilités de devenir un possible creuset de la vocation (vocare, être appelé à)[8]de chacun de ses salariés, afin de faire émerger d'autres talents, qui lui seront profitables demain. De l'emploi, hier, subi, dicté par la nécessité de « gagner sa vie » au risque de la perdre, au métier, demain, choisi par vocation, ou mission à un moment de sa vie. Rien ne motive plus que d'avoir son métier dans l'âme, dans la peau. « Comment faire adhérer les salariés ou futurs impétrants à la vocation ou raison d'être de l'entreprise ? » s'interroge-t-on depuis la loi Pacte adoptée en avril 2019. Ne faudrait-il pas également poser une autre question : « comment faire adhérer l'entreprise à la vocation de ses salariés ? » Est-ce au salarié d'être au service de l'entreprise ou le contraire ? La bienveillance, terme malheureusement galvaudé, peut créer les conditions de l'éclosion de vocations dans l'entreprise, l'accomplissement de l'être-bien plutôt que le bien-être, fugitif, aléatoire. La raison d'être (ou vocation) de l'entreprise doit entrer en résonnance et cohérence, être alignée avec celle du salarié et réciproquement. Et justifier ainsi sa raison d'y être. La marque pourra alors faire office de déclencheur ou de révélateur de vocation. Et le salarié deviendra un ambassadeur consentant, impliqué voire un influenceur de l'entreprise, un employee advocacy. Ce funeste mot employé que l'on retrouve dans l'employabilité comme si le salarié se devait d'être ployable, docile, soumis ! La marque redeviendrait incarnée. Ce qui lui manque cruellement aujourd'hui. Un gardien du temple, de l'esprit de l'entreprise, de sa culture, de sa singularité s'impose-t-il, tel un CBO[9] ?

Et si l'on veut continuer de bien nommer les choses, alors changeons les expressions « ressources humaines » ainsi que « capital humain » car l'être humain ne saurait se comparer à une simple ressource minière, pétrolière, ni à une quelconque valeur marchande[10]…Ne parlons plus de chasseur de tête mais de chasseur d'âme, de vocation, d'aspiration. L'heure n'est plus au CV mais au savoir être, au pouvoir être. Faut-il encore, bien sûr, le vouloir être. L'intelligence artificielle va modifier profondément la nature des emplois et les métiers de l'entreprise. L'urgence est d'arrêter de ratiociner sur des méthodes d'un autre temps, de replacer l'homme au cœur du système, de réinventer l'entreprise en valorisant son savoir-faire quand la marque, aujourd'hui indûment idolâtrée, n'est que son faire-savoir. Aussi, il faut renouer le cordon ombilical, entre l'homme, le produit/service, la marque et le consommateur, aujourd'hui rompu par la financiarisation et le privilège exorbitant accordé au capital financier. Dans une époque qui concentre toutes les inquiétudes, où se cristallisent les passions les plus vives, face à ce nouveau « monde en gésine qui n'en finit plus d'apparaître, rappelons-nous ce sage conseil ou « impératif pratique » de Kant : « Agis de telle sorte que tu traites l'humanité comme une fin, et jamais simplement comme un moyen ».

Point de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) ni de RSM (responsabilité sociétale des marques) sans RSH ou responsabilité sociétale des Hommes ! ◆

8 Cap vocation, fonds de dotation pour la vocation, a pour mission de promouvoir la vocation par des travaux de recherche.
9 Un Chief Brand Officer, à bien distinguer du CHO ou Chief Happiness Officer.
10 On s'étonnera de constater que les salariés sont toujours considérés comme un coût dans la comptabilité de l'entreprise.

LES AVOCATS
EN DROIT SOCIAL

INVESTIS, DISPONIBLES ET À VOS CÔTÉS POUR DÉBLOQUER LES SITUATIONS

Une situation délicate ?

Une solution efficace !

UN DROIT SOCIAL ADAPTÉ À VOTRE ENTREPRISE

Aujourd'hui, une grande partie du droit applicable dans l'entreprise résulte d'accords d'entreprise ou d'engagements de l'employeur. Avec les évolutions en cours, plus que jamais, l'expertise technique et la capacité à produire des normes sociales adaptées deviennent un enjeu stratégique croissant.

Nos expériences nous permettent de mettre en œuvre, au quotidien ou lors de négociations particulières, un accompagnement tactique et stratégique, qui combine droit social et relations sociales, et contribue à un climat social apaisé et à la performance de l'entreprise.

LAWSEN AVOCATS
droit social & relations sociales

- Accompagnement quotidien
- Relations Sociales
- Conduite du changement
- Négociation
- Investisseurs Étrangers
- Consolidation de la fonction R.H
- Réorganisation PDV et/ou PSE
- Audit

Lawsen avocats, c'est aussi l'expertise complémentaire de professionnels indépendants (avocats, psychologues, conseils en stratégie et organisation…) et l'implication dans des réflexions en R.H : ANDRH, Club éthique et dialogue social, Chaire mindfulness, paix économique et bien-être au travail de l'EM Grenoble.

WWW.LAWSEN-AVOCATS.COM

4 rue Théodule Ribot - 75017 Paris | 29 rue de Bonnel - 69003 Lyon

Inbound marketing… ou comment le contenu sauvera la marque employeur…

Par Mathilde LE COZ

Il n'a jamais été aussi compliqué d'attirer et fidéliser des talents, et tout type d'organisation est aujourd'hui confronté à cet enjeu… Dans un marché extrêmement tendu, le rapport de force est aujourd'hui nettement en faveur des candidats et des collaborateurs.

Et la situation ne devrait pas changer dans un futur proche :

- D'après l'APEC, le marché des cadres sera une fois de plus extrêmement tendu en 2019, et ce quelle que soit la fonction (« La Guerre des talents : comment attirer et fidéliser », Les Echos Executives, 02 juillet 2018)

- D'après l'enquête menée par Mazars et OpinionWay en janvier 2019 (« Futur of work : quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain »), 25% des répondants issus de la génération Z souhaitent idéalement devenir leur propre patron, synonyme de quête de liberté et de flexibilité à leurs yeux.

Ainsi, les politiques RH n'ont jamais été autant questionnées, challengées par les candidats et les collaborateurs tels des clients vis-à-vis d'un produit ou d'un service. Pourquoi rejoindre cette organisation en particulier ? Pourquoi y rester et s'y engager ?

Il est donc crucial d'être au clair avec sa marque employeur. Quelles sont mes promesses ? Mes critères différenciants en termes d'expérience collaborateur ? Pour y répondre et être en adéquation avec les attentes de son public cible, il est devenu urgent de mettre en place une réelle démarche de marketing RH pour pouvoir bâtir sa marque employeur.

Pour y arriver deux éléments sont essentiels. Le premier est de s'adresser à tous ses « clients ». Bien

trop souvent la marque employeur est uniquement associée à la communication candidats. A l'heure de la transparence totale, des collaborateurs ambassadeurs ou de la cooptation : c'est une erreur ! La marque employeur doit s'adresser autant aux futurs employés de l'entreprise qu'à ses collaborateurs actuels.

Le deuxième est de s'inspirer des meilleures techniques marketing à commencer par « l'inbound marketing ». « L'inbound marketing **»** désigne le principe par lequel une entreprise cherche à ce que ses prospects ou clients s'adressent naturellement ou spontanément à elle en leurs délivrant des informations ou des services utiles dans le cadre d'un besoin éprouvé ou potentiel. Comment adapter de manière pratique ce concept en Ressources Humaines ?

La communication RH traditionnelle est une approche « sortante » : une direction du recrutement identifie des potentiels candidats et procède à des opérations de communication ciblées pour gagner en visibilité et en attractivité auprès de la population cible.… De même en interne, on cherche à atteindre directement ses collaborateurs « consommateurs » à travers des campagnes emailings par exemple, présentant le nouveau programme RH en vigueur.

Tout l'enjeu aujourd'hui est de mettre en place une approche « entrante » : faire venir le candidat et/ou le collaborateur directement à soi et dans un second temps le cibler. Une telle stratégie comporte plusieurs étapes :

1. Attirer des prospects sur son site internet en y publiant du contenu de qualité, en ayant pris soin du référencement et en utilisant les réseaux sociaux pour en optimiser le rayonnement

2. Créer des leads sur votre site, notamment en demandant des informations aux visiteurs (potentiels candidats) en contrepartie par exemple du téléchargement d'enquêtes ou de livres blanc (permettant d'alimenter votre CRM candidats)

3. Transformer ces prospects en clients en animant votre CRM candidats, par des campagnes emailings en fonction des sujets d'intérêts identifiés par exemple

4. Fidéliser vos actuels collaborateurs et les rendre acteurs via une démarche ambassadeurs

Cette démarche marketing induit deux principaux changements par rapport aux démarches traditionnelles :

- Mettre en place une réelle stratégie de contenu RH. Il faut désormais partager ses convictions RH, sa vision du monde et de l'entreprise à travers des publications, études et autres livres blanc présents notamment sur son site RH.

- Etre continuellement actif et ne plus raisonner en « campagnes » de communication. Il est devenu nécessaire d'être présent sur la durée, à travers différents dispositifs : mise en place de relations presse, création de communautés d'influence, présence sur les réseaux sociaux, multiplications des formats vidéo, blogs…)

Chez Mazars, nous y travaillons chaque jour par les enquêtes, les contenus partagés sur les réseaux sociaux, dans la presse spécialisée… mais pas seulement ! Nous travaillons à un site web **New Firm Generation®**, fil rouge de notre nouvelle politique RH, dans le but d'y publier du contenu référencé. Notre ambition n'est pas de créer un nouveau blog RH (la place est déjà prise) mais plutôt de créer un site dédié à nos candidats prospects et actuels collaborateurs. Notre approche se veut plus globale et systémique. A l'heure où les collaborateurs choisissent leurs sources d'information et s'imprègnent de l'actualité de leurs organisations par les réseaux sociaux, mettre en place une politique de contenu est un moyen efficace pour attirer leur attention.

Cette politique permet également de faire face à une infobésité permanente, de créer un sentiment de fierté et d'appartenance et d'en faire les meilleurs ambassadeurs du monde. C'est peut-être ce que nous pourrions appeler de l'inbound managing ? ◆

Mathilde LE COZ

Diplômée de NEOMA Rouen en 2004, et après plusieurs années en tant qu'auditrice au sein du cabinet Mazars, Mathilde LE COZ évolue vers les fonctions Ressources Humaines afin de prendre en charge le développement RH des équipes Consulting de MAZARS France.Par la suite, Mathilde devient Directrice de l'Innovation RH et accompagne l'impact de l'arrivée des nouvelles générations et de la transformation digitale sur l'organisation. Depuis septembre 2018, elle pilote l'ensemble de la stratégie RH en tant que Directrice du recrutement, du développement des talents, de l'innovation RH et de la marque employeur.

La Marque employeur est une chose trop sérieuse pour la laisser aux RH

Par Guillaume VIGNERON, Co-fondateur de la Super Agence

En 1887, peu confiant dans la capacité de décision du général Boulanger, Georges Clemenceau lança sa célèbre provocation : « La guerre ? C'est une chose trop grave pour la confier à des militaires ! ».

Un siècle et demi plus tard, la paix est heureusement revenue depuis longtemps. Mais une autre « guerre » fait rage, en silence, celle dite « des talents » qu'il serait plus juste de nommer « Guerre de l'Attention et de la Rétention ».

Face à une pénurie de candidats dans certains secteurs-clés de l'économie, les entreprises sortent l'artillerie lourde et lancent tous azimuts des projets de définition de marque employeur, censés résoudre leurs problèmes d'attractivité et de fidélisation.

Ces projets sont le plus souvent confiés aux départements RH, représentants légitimes de l'image employeur. Mais est-ce une si bonne idée ?

La culture client ? Connais pas !

La première raison qui me pousse à croire que la fonction RH ne devrait pas gérer la marque employeur est qu'elle ne « sait » pas vendre ce que l'entreprise a à offrir.

Il suffit d'aller voir les sites carrières mal conçus de trop nombreuses sociétés, de lire certaines annonces d'offres d'emploi absconses ou de voir le traitement (ou plutôt l'absence de traitement) des candidatures pour le constater : les recruteurs ont si longtemps été dans une situation dominante vis-à-vis du candidat qu'ils n'ont jamais vraiment pris l'habitude d'être à leur service.

Selon une étude CareerBuilder, 64% des candidats ne reçoivent pas de réponse à plus de la moitié de leurs candidatures. Imaginerait-on une telle désinvolture s'il s'agissait de clients ?

Précisément, cette absence de « culture client » à l'égard des candidats s'exprime aussi dans le rapport compliqué qu'entretient la fonction RH avec les collaborateurs, qui sont également les cibles de la marque employeur.

D'après une étude d'Accenture, seuls 17% des salariés s'estiment heureux au travail. On apprend également par Cadremploi que les relations avec le Management (35%), l'ambiance au sein de l'équipe (23%) et les valeurs de l'entreprise (20%) seraient des motifs de démission.

Le constat est cinglant : la fonction RH a même du mal à « se vendre » elle-même en interne. Comment pourrait-elle être légitimement celle qui porte la marque employeur ?

L'impossible évaluation de l'enjeu business de la marque employeur

La deuxième raison indiquant que la marque employeur ne doit pas être gérée par les RH est la difficulté, pour ne pas dire l'impossibilité de ces derniers à percevoir son véritable enjeu business.

Une marque, quelle qu'elle soit, a deux objectifs essentiels : la notoriété et l'augmentation de la marge.

Le premier semble évident, le second peut-être moins et pourtant, c'est le plus important… pensez-vous qu'un ordinateur Apple vaille réellement 40% de plus qu'une autre machine ayant strictement les mêmes caractéristiques ? Comment des marques comme Audi ou Mercedes parviennent-elles à vendre autant de véhicules bien plus chers que leurs concurrents sur le même segment ?

Voilà pourquoi la marque employeur est si importante et si peu comprise par la fonction RH : son intérêt est moins de véhiculer une image positive de l'entreprise que d'obtenir un levier important de négociation, salariale notamment, en interne comme vis-à-vis des candidats.

D'après une étude de Link Humans, 67% des candidats accepteraient une rémunération plus basse que leur prétention pour rejoindre une entreprise qui a une bonne marque employeur à leurs yeux.

Ainsi, de même que la marque corporate permet d'augmenter les marges, la marque employeur offre des marges de manœuvre pour le recrutement et permet de diminuer le turnover. Pourtant cet argument semble inaudible aux RH, bien peu sensibilisés à la notion de retour sur investissement.

L'autre enjeu business, mais qui semble, lui, bien mieux compris par les professionnels RH, réside dans la nécessité d'une entreprise à faire travailler pour elle les meilleurs talents. Ces derniers assureront la croissance de demain. Mais si cette fois la prise de conscience est là, ce n'est pas le cas des budgets et des équipes.

Allô, les compétences digitales ?

Le troisième handicap de la fonction RH réside dans sa faible appétence pour la digitalisation, dont la concrétisation se résume le plus souvent (au mieux) à la mise en place d'un ATS et à la dématérialisation des fiches de paie.

Or, quand on parle de marque employeur, il est

impossible d'en ignorer sa composante digitale !

Cela suppose de bien comprendre des concepts essentiels tels que le SEO (Optimisation pour les moteurs de recherche), les stratégies de contenus comme l'Inbound Recruiting, la UX (Expérience Utilisateur), le Community Management (non, cela ne consiste pas à publier des annonces sur Facebook !!), l'optimisation pour le mobile ou encore la génération de leads candidats.

Sur ces points, soyons parfaitement clairs : les personnes de la fonction RH que j'ai rencontrées et qui savent parfaitement de quoi il s'agit se comptent sur les doigts d'une main.

Finalement, en ignorant volontairement ou non les enjeux profonds liés au branding digital, la fonction RH ne me semble pas le meilleur choix pour développer une marque employeur.

Mais alors, qui le ferait mieux ?

Le Marketing / la communication

Cette solution présente un certain nombre d'avantages, notamment parce que ces départements possèdent à la fois des compétences digitales solides et des budgets conséquents. On constate par exemple que les entreprises qui ont rattaché leur marque employeur à la communication disposent de sites carrières de meilleure qualité.

Pourtant, le « mindset » des marketeurs et des communicants (company centric) peut poser certains problèmes pour l'implémentation d'une démarche candidate/employee centric.

La marque employeur est loin de n'être qu'un enjeu de communication. Elle doit être capable de délivrer des promesses qui se déclinent en termes managériaux, mais aussi en rapport avec la QVT (qualité de vie au travail), la formation, la politique de rémunération qui sont du ressort… de la fonction RH ! C'est donc le serpent qui se mord la queue.

La DSI

C'est un choix rare mais que l'on remarque dans certaines entreprises à forte coloration « techno ». En effet, qui peut mieux parler aux gens de l'IT que ceux de la DSI ? Par ailleurs, le Directeur des Systèmes Informatiques a une bonne vision sur les outils à implémenter pour faciliter le processus de recrutement, l'onboarding ou encore le parcours du collaborateur au sein de l'entreprise.

La direction

Le choix de rattacher le développement de la marque employeur à une entité dépendant directement de la direction (à l'instar de la DRH !) est clairement celui qui a mes faveurs. Certaines entreprises vont même jusqu'à transformer le PDG / fondateur en champion de la marque employeur comme Richard Branson pour Virgin ou Larry Page pour Google. Une entité dépendant directement du board de l'entreprise a le gros avantage de pouvoir travailler en transversalité, de constituer des équipes projets agiles avec des ressources provenant des RH, de l'IT ou du Marketing et de lancer des campagnes spécifiques à certaines Business Units si besoin.

Le meilleur des mondes en quelque sorte … à moins que les DRH n'entament un changement de culture radical lui permettant de se saisir enfin du sujet ! ◆

Psya

VOUS SOUHAITEZ FAIRE DE LA **SANTÉ** DE VOS **SALARIÉS** ET DE VOTRE **ORGANISATION** UN FACTEUR DE **PERFORMANCE** ?

ÉCOUTE & ACCOMPAGNEMENT des individus

FORMATION du management et des collectifs de travail

AUDIT des organisations **& CONSEIL** aux directions

PSYA • Prévention en Santé Mentale et Risques Psychosociaux
Amélioration de la Qualité de Vie au Travail et Personnelle

www.psya.fr | 01 46 92 36 36 | contact@psya.fr

10 questions (et leurs réponses) que vous vous posez sur l'animation de votre marque employeur sur les réseaux sociaux

Par Thomas LARRÈDE
Responsable du pôle Community Management chez Parlons RH.

Spécialisé dans le Community Management, Thomas manage une équipe de CM au quotidien et accompagne les professionnels RH et leurs équipes dans le déploiement de leurs stratégies de communication sur les réseaux sociaux (B2B RH, animation de la marque employeur et démarche d'employee advocacy). Il élabore et anime également des sessions de formation au CM.

Selon l'enquête Hootsuite et We Are Social, 58% des Français seraient actifs sur les réseaux sociaux et y passeraient 1h22 par jour en moyenne. Il est donc impensable de passer à côté d'une telle opportunité pour ne pas promouvoir la marque employeur de son entreprise et recruter de nouveaux talents. Si instinctivement, l'animation semble être facile à faire, c'est dans les faits loin d'être le cas. Voici 10 questions qu'on me pose assez souvent sur l'animation de la marque employeur sur les réseaux sociaux ainsi que les réponses pour vous aider à vous lancer ou à peaufiner votre stratégie.

1. Qu'est-ce que je peux attendre des réseaux sociaux pour ma marque employeur ?

Avant d'enclencher toute action, il est important de s'interroger sur les raisons de votre présence sur les réseaux sociaux. Voici 6 attentes que vous pouvez avoir :

1. Générer du trafic sur votre site carrières pour inciter les candidats à prendre l'habitude de consulter les contenus disponibles
2. Informer les collaborateurs (anciens et actuels) sur l'actualité RH et corporate de l'organisation
3. Créer une communauté engagée autour de la culture et des valeurs de l'entreprise
4. Sourcer puis recruter les talents attendus
5. Promouvoir sa marque employeur (ambiance, projet, formation, qualité de vie au travail, etc.)
6. Surveiller et protéger l'é-réputation de l'entreprise

Ces attentes peuvent être cumulatives et nécessitent une stratégie éditoriale précise pour répondre aux objectifs fixés.

2. Est-ce qu'il faut être sur tous les réseaux sociaux pour ma marque employeur ?

La grande tentation, c'est d'être sur tous les réseaux sociaux en même temps en vous disant que ça fera bien pour l'image de l'entreprise et que vous allez avoir beaucoup de candidatures… et bien, c'est tout le contraire qu'il faut faire ! Il vaut mieux être sur un réseau social et avoir une animation de qualité plutôt que d'être partout et de ne pas pouvoir publier sur l'ensemble des comptes.

Avant de faire quoi que ce soit, il faut c.i.b.l.e.r, décrire et lister vos personas c'est-à-dire les portraits-robots des candidats que vous voulez cibler (âge, niveau de diplôme, attentes, etc.). En fonction de ces profils, le ou les réseaux sociaux à privilégier vont vous apparaître comme une évidence. Vous cherchez des jeunes entre 18 et 25 ans pour un stage ? Il faudra privilégier les réseaux sociaux comme Instagram ou Snapchat. Vous cherchez un talent de plus de 35 ans, avec plusieurs expériences professionnelles et qui pourrait-être à la recherche de nouveaux challenges ? LinkedIn, Facebook ou encore Twitter sont des réseaux sociaux intéressants pour répondre à votre recherche.

3. Animer sa marque employeur sur les réseaux sociaux, est-ce que c'est gratuit ?

Créer un compte sur différents réseaux sociaux, c'est assez facile : en 2-3 clics, vous disposez d'un compte sans débourser le moindre centime, mais cela vous demande un peu de temps. En revanche, l'animation de vos comptes sociaux est loin d'être gratuite. En effet, pour avoir une marque employeur connue et reconnue, vous avez besoin d'un professionnel dédié à cette activité connue sous le nom de Community Manager RH, ou CM RH pour les intimes.

Ce professionnel, expert en communication/marketing sur les réseaux sociaux et doublé d'une sensibilité aux problématiques des ressources humaines, est un véritable atout pour l'animation de votre marque employeur car il pourra vous alimenter en contenus (textes, visuels, vidéos, etc.), interagir avec votre communauté et répondre à toutes leurs questions, surveiller l'é-réputation de l'entreprise, etc. Bref, il faut tuer le mythe : être sur les réseaux sociaux, ce n'est pas gratuit.

4. Je ne peux avoir de Community Manager RH dédié à ma marque employeur : que faire ?

Il n'est pas toujours aisé d'avoir un professionnel dédié à l'animation de votre marque employeur

à temps complet, mais sachez que le mouton à 5 pattes n'existe pas donc évitez de confier cette mission à un collaborateur dont le marketing et la communication ne font pas partie de son activité principale. Est-ce que vous allez confier la stratégie du groupe à une secrétaire et le recrutement à un archiviste ? Naturellement, non. A chacun son métier.

L'externalisation du Community Management RH est une solution, car elle vous offre plusieurs avantages : vous allez disposer d'une expertise pointue, bénéficier d'un accompagnement personnalisé et être à la pointe des dernières tendances en termes d'animation. Certes, cela a un coût, mais il est maîtrisé et surtout inférieur au coût complet d'une embauche. Si vous embauchez, l'addition monte vite (recrutement, formation, outils CM, charges, bureau, management, etc.).

5. Comment se lancer dans l'animation de ma marque employeur ?

Contrairement au site carrières qui est alimenté en contenus le plus souvent « statiques », les réseaux sociaux permettent de faire vivre votre marque employeur au quotidien auprès de vos cibles. Pour éviter le syndrome de la page blanche, il est important de créer les deux supports suivants :

1. La charte éditoriale, car elle va vous permettre de cadrer votre prise de parole (la fréquence de publication, la ligne éditoriale par réseau social, les messages à mettre en avant, le ton et le style, etc.)

2. Le planning qui va donner le rythme dans votre animation. Il sera composé des temps forts de vos campagnes RH, des actualités/évènements du groupe et des marronniers (des évènements récurrents sur lesquels vous pouvez communiquer dessus comme les journées mondiales, les fêtes, etc.).

Sans ces supports, vous risquez fortement d'improviser et de déconcerter vos candidats par l'amateurisme de votre prise de parole.

6. Qu'est-ce que je peux publier sur ma marque employeur ?

Pour capter l'attention des candidats, il est important de garder en tête qu'on ne produit pas du contenu pour soi, mais pour les cibles auxquelles vous vous adressez : ils doivent comprendre qui vous êtes et arriver à se projeter dans votre équipe. Pour alimenter votre planning éditorial, il vous faut trouver un équilibre entre :

- L'actualité et la culture de votre entreprise (Qui sommes-nous ? Quelles sont nos valeurs ? Qu'est-ce qui s'est passé récemment chez nous ? Quels sont les prix que nous avons reçus cette année ? etc.)

- Les campagnes RH (Quelle est notre promesse employeur ? Quels sont nos besoins en termes de recrutement ? Quelle est notre politique RH sur des sujets tels que la formation, la diversité, etc.)

- L'actualité « externe » à l'entreprise et les marronniers, c'est-à-dire les sujets qui reviennent chaque année (C'est la journée mondiale du bien-être au travail : qu'est-ce que je peux dire à ce sujet concernant mon entreprise ? etc.)

Au niveau des formats, sentez-vous libre d'exploiter tout ce qui existe (et ce que vous pouvez faire) : visuels, vidéos, GIFS (images animées), podcasts, vidéos en direct, infographies, etc. Essayez de diversifier aussi régulièrement que possible, la forme de votre prise de parole pour pouvoir toujours surprendre et captiver votre audience. Pour être sûr de la pertinence de votre propos, n'oubliez jamais que vous devez apporter les preuves de ce que vous avancez : dire que vous êtes engagé sur la qualité de vie de vos collaborateurs ne suffira pas. Dites concrètement ce que vous faites et faites témoigner vos collaborateurs : ce seront vos meilleurs ambassadeurs auprès de vos candidats.

7. J'ai des contenus... mais je publie à quelle heure ?

Si vous vous posez la question, il est fort probable que vous avez déjà fait quelques recherches sur internet et vous avez trouvé pléthore d'études et d'articles à ce sujet : certains vous proposent des heures très précises et d'autres contredisent ce que vous avez lu précédemment en vous proposant d'autres horaires. Il y a de quoi s'arracher les cheveux, pas vrai ? Laissez-les tranquilles et oubliez toutes ces études : elles ne valent rien. Retenez bien ceci : chaque communauté est unique et votre agenda n'est pas le leur.

Alors comment savoir ? Tout d'abord, mettez-vous à la place de vos cibles et imaginez ce qu'ils peuvent faire de leurs journées. Naturellement, certains créneaux à éviter vont vous faire tilt : la nuit (faut-il vraiment vous expliquer pourquoi ?) ; pendant les heures de cours ou d'examens nationaux si vous vous adressez aux étudiants ; le lundi matin, souvent propice aux réunions d'équipe, si vous cherchez des talents plus confirmés ou encore le vendredi en fin d'après-midi parce que comme tout être humain, le week-end prime avant tout.

Une fois ce petit exercice de transposition réalisé, il ne vous reste plus qu'à réaliser des tests

auprès de votre communauté : essayez de publier à différents jours et à différentes heures. Au bout de quelques jours, il faudra vous plonger dans les statistiques et vous allez vite découvrir les créneaux qui fonctionnent mieux que d'autres. Attention, le contenu proposé peut aussi avoir une influence sur les statistiques : dans ce cas précis, testez-le sur une autre tranche horaire afin d'en savoir plus. Il faut donc mettre en place une démarche itérative, progressive, pour bien définir son agenda optimum de publication.

8. Qui doit se charger de l'animation de ma marque employeur ?

La réponse est simple : avoir un Community Manager dédié à 100% à l'animation de votre marque employeur est l'idéal. Le mouton à 5 pattes (Digital, Communication/Marketing, RH, graphisme et vidéo) n'existe pas donc évitez de fantasmer sur ce type de profil ou de confier cette mission à un collaborateur dont ce n'est pas son activité principale. Est-ce que vous allez la stratégie du groupe à une secrétaire et le recrutement à un archiviste ? Naturellement, non.

En revanche, il est illusoire de penser que la promotion de votre marque employeur doit se reposer uniquement sur les épaules de votre CM. Tout le monde a un rôle à jouer : direction, équipe RH, responsables de services, managers, collaborateurs, etc. Pour embarquer tout ce petit monde, il est important de mettre en place – en plus de votre animation sur les réseaux sociaux - une démarche ambassadeurs (employee advocacy).

Pour créer une véritable dynamique en interne, il faudra faire beaucoup de pédagogie en expliquant pourquoi il faut que tout le monde y participe, quel est l'intérêt pour l'entreprise et chacun d'entre eux d'y participer ; et aussi prévoir des sessions de formation ou des ateliers pratiques pour familiariser vos collaborateurs avec l'univers des réseaux sociaux. Un conseil : évitez à tout prix d'être dans une sorte d'autoritarisme (« publie ce contenu où tu vas avoir des problèmes ! »), car c'est le meilleur moyen pour tuer votre marque employeur sur la toile, car un collaborateur qui duplique un contenu sans ajouter sa patte, ça perd forcément de sa saveur et vos candidats le perçoivent très vite.

9. Au secours, peu de gens qui s'intéressent à mes contenus… est-ce que je dois acheter des abonnés pour que ça marche ?

Stop ! On lève les mains et on ne touche plus au clavier. On respire calmement et on reprend ses esprits… vous étiez à 2 doigts de faire une grosse bêtise ! En achetant des abonnés, vous allez vous retrouver avec une communauté qui ne correspond pas à vos cibles : ces derniers n'interagiront pas aux contenus et postuleront encore moins à vos offres d'emploi (oui, parce que très souvent, ce sont de faux comptes). Bref, il n'y a aucun intérêt à faire cela.

Par ailleurs, certains réseaux sociaux peuvent suspendre votre compte s'ils détectent votre achat d'abonnés, car c'est interdit.

Méfiez-vous aussi des agences ou des « professionnels » qui vous incitent à le faire ou à faire du mass follow sur Twitter, c'est-à-dire s'abonner à plusieurs comptes en masse et sans ciblage pour qu'ils s'abonnent à vous en retour (très souvent, ils vous parlent de Growth Hacking pour noyer le poisson…). Si la croissance de votre communauté est faible et qu'elle interagit peu avec vos contenus, essayez de sponsoriser les contenus que vous diffusez : c'est un excellent moyen de vous faire connaître auprès de vos cibles. Si rien ne se passe, demandez-vous si vos cibles sont réellement présentes sur les réseaux sociaux que vous avez choisis, si votre ligne éditoriale répond aux attentes de votre communauté, etc.

10. Comment savoir si l'animation de ma marque employeur sur les réseaux sociaux fonctionne ?

« Ne s'améliore que ce qui se mesure », dit l'adage. Comme évoqué au début de l'article, il est important de définir précisément la raison de votre présence sur les réseaux sociaux, car vous allez pouvoir ensuite déterminer le ou les indicateurs pertinents qui détermineront si votre animation social media est efficace ou pas. Ces derniers peuvent entre :

- La croissance de votre communauté autour de votre marque employeur et notamment les profils que vous ciblez
- Le nombre de candidatures déposées depuis les réseaux sociaux
- Le nombre de pages vues sur votre site carrières
- Le nombre d'interactions générées sur vos publications

En suivant ces KPI, vous allez pouvoir dégager des tendances sur ce qui fonctionne, affiner votre ligne éditoriale et proposer des contenus qui répondent aux attentes de vos cibles.

Animer sa marque employeur sur les réseaux sociaux est un vrai challenge, mais il n'est pas pour autant insurmontable. Si vous faites l'effort de vous projeter à la place des candidats, il vous sera facile de proposer des contenus qui répondent à leurs attentes et de créer une relation de proximité avec eux. Les réseaux sociaux vous offrent l'opportunité une expérience digitale et humaine : saisissez-en l'opportunité ◆

Soigner sa marque employeur ne suffit pas, animez-la !

Par Camille TRAVERS - Fondatrice de l'agence trois virgule cinq

- 83% des embauches commencent par une recherche en ligne sur une entreprise.

- 84% des employés envisagent de quitter leur entreprise vers une autre structure ayant une meilleure réputation.

- 79% des candidats de moins de 35 ans utilisent les réseaux sociaux dans leur recherche d'emploi.

Ces chiffres* démontrent le rôle-clé joué par la Marque Employeur pour appuyer le recrutement en **termes d'attractivité, de rétention et de fidélisation des talents**. Pour répondre à ces trois enjeux du recrutement, il devient nécessaire d'investir une démarche globale de **communication RH**. Adopter cette stratégie va vous permettre d'anticiper les recrutements et l'évolution des vos besoins en termes de compétences.

Quel contexte ?

Les nombreuses mutations au sein de notre société et la transformation digitale ont de forts impacts sur les business models mais également sur l'évolution des métiers et des compétences au sein de l'entreprise.

Au-delà des compétences, les attentes des collaborateurs face au travail et au sens des missions proposées nécessitent un ajustement de la proposition faite par les employeurs à leurs salariés.

Quels outils ?

Les réseaux sociaux sont devenus un levier de sourcing et de diffusion des offres d'emploi reconnu et privilégié par les recruteurs. Nous assistons depuis plusieurs années à une multiplicité du nombre de supports pour développer la présence en ligne de l'entreprise en tant qu'employeur (page carrière, réseaux sociaux professionnels, site d'avis employés...)

L'attractivité d'une entreprise est devenue complexe, challengeante et une présence sur les réseaux sociaux limitée à la diffusion d'offres est dorénavant largement insuffisante. Les différents supports imposent aujourd'hui de proposer également des formats adaptés aux espaces investis, mais également variés pour répondre aux attentes des candidats.

Quels risques ?

Enfin les prises de paroles sur ces espaces se multiplient, donnant des informations pouvant se révéler comme confidentielles, fausses ou erronées. La qualité de vie, le salaire, les missions proposées, mais aussi le management sont passés en revue sur des sites de notation, se résumant ainsi la forme d'étoiles et de notes sur 5 points.

"Être présent sur les réseaux sociaux est accessible à toutes les entreprises.

Être identifiées et attractives est le nouvel enjeu."

Il est donc urgent pour chacune des entreprises de soutenir sa politique RH avec une réelle communication de Marque Employeur. Cette dernière nécessite une démarche structurée. **Elle doit être menée en trois temps.** L'audit pour sa définition, la mise en place et l'animation. Seule cette dernière étape vous permettra d'apprécier tout l'intérêt de la marque employeur et répondre ainsi à une problématique unique pour tous : **devenir un employeur de choix**.

Voici 4 affirmations qui déterminent si vous avez besoin d'investir ou non une marque employeur !

1. Vous recevez régulièrement des candidats répondant à vos postes clés au sein de votre organisation

2. Vos candidats sont confrontés à une pénurie d'offres sur leurs compétences

3. Vous arrivez à fidéliser vos talents sur un temps donné facilitant ainsi votre développement

4. Vos collaborateurs sont investis dans la démarche de communication autour de votre offre RH et de cooptation

Si vous répondez non à une majorité de ces affirmations, pas de panique ! Voici 3 étapes clés à suivre pour aborder la marque employeur avec une démarche efficiente et pertinente.

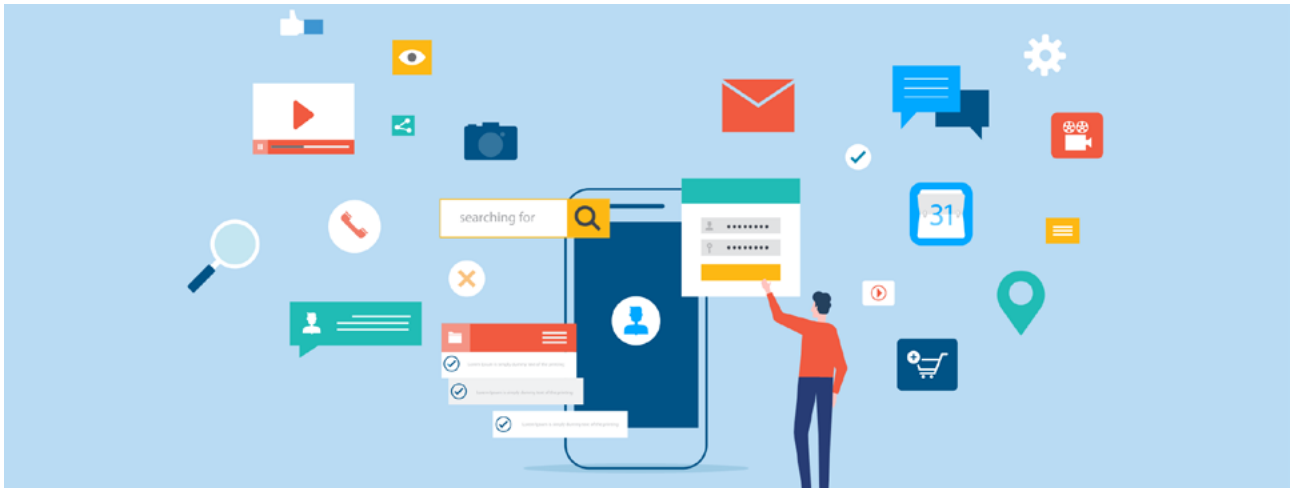
1re étape : Définir sa marque employeur

La Marque Employeur est définie par Tim Ambler et Simon Barrow, "pères" du concept dans "The employer brand" en 1996, comme « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur ». Par ailleurs la Marque employeur relève du marketing des ressources humaines, qui traduit la volonté d'appliquer les logiques et les techniques du marketing.

La Marque Employeur est nourrie par l'interaction de trois dimensions : l'identité employeur, l'image employeur et la réputation employeur.

- Auditer et analyser les pratiques RH : recrutement, intégration, formation, évolution.Identifier ses enjeux prioritaires favorisant la stratégie globale de l'entreprise

- Benchmarker ses concurrents en termes d'image employeur et de pratiques pour se positionner en tant qu'employeur sur son marché



- Identifier sa E-réputation actuelle et déterminer celle voulue par votre entreprise et celle attendue par les candidats et collaborateurs

2e étape : Construire sa marque employeur

Comme pour toutes marques, l'identification de la Marque Employeur passe par des éléments qui seront composés d'éléments visuels et de contenus types favorisant l'uniformité, mais également la notion d'appartenance. La Marque Employeur est donc soutenue par la déclinaison des arguments clés et des valeurs représentant le mieux l'entreprise.

- Définir ses cibles afin de proposer une communication RH segmentée par type de candidats

- Construire son message à partir de l'ensemble de vos atouts et arguments en tant qu'employeur

- Investir uniquement les réseaux sociaux et jobboards adaptés à vos candidats et non pas en fonction des modes ou envie personnelle.

- Décliner vos contenus afin de vous appuyer sur la multiplicité des supports possibles dans le cadre de la communication digitale

- Donner "vie" à vos contenus grâce au storytelling afin d'apporter une dimension émotionnelle afin de toucher les candidats et influencer leur décision

3e étape : Animer ses espaces

De nombreuses entreprises sont sur les réseaux sociaux. Une présence limitée à une page, des profils ou des comptes, souvent peu maîtrisé et encore moins appuyée par une stratégie construite de communication éditoriale.

Pour nourrir vos réseaux sociaux, il ne suffit pas de publier ou relayer vos offres. Les internautes et les candidats potentiels sont habitués à recevoir de l'information à valeur ajoutée venant étoffer leur réflexion. Vous devez donc concevoir un calendrier éditorial pour votre community management qui va cadrer vos prises de paroles et leur régularité pour tirer le meilleur de vos réseaux sociaux.

- Créer une charte éditoriale pour votre CM afin d'apporter une cohérence à vos publications

- Proposer une ligne éditoriale afin de pouvoir varier les formats et les messages en fonction du support choisiSuivez vos KPI afin de savoir si votre animation répond aux objectifs attendus et pouvoir proposer des ajustements autour de votre communauté

Face à des outils aussi simples, en apparence, que les réseaux sociaux : gratuits, faciles à investir, techniquement très accessibles, on se rend compte que la communication RH est complexe. Vous l'aurez compris, la communication autour de votre marque employeur ne s'arrête à la diffusion d'offres chartées sur des espaces digitaux, mais fait bien appel à une réflexion autour de votre promesse en tant qu'employeur, tout en s'appuyant sur le marketing RH pour sa diffusion. ◆

*Source : La Super Agence, 10 chiffres sur la Marque Employeur à retenir pour 2019

Camille Travers - Fondatrice de l'agence trois virgule cinq Je suis une entrepreneuse dans l'univers de la communication RH. Mon expérience dans le domaine du recrutement et mon goût pour l'innovation me permettent de développer ma propre approche de la digitalisation du recrutement. J'ai ainsi lancé l'agence Trois virgule cinq en 2010 afin d'accompagner les équipes RH et les dirigeants dans la transformation digitale de leur entreprise

Calexa
group
L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Cabinet de conseil indépendant, Calexa group accompagne les directions des ressources humaines dans l'évolution du métier et de ses technologies.

ACCOMPAGNEMENT RH ET SIRH

SCHÉMA DIRECTEUR SIRH

Nous déterminons ensemble l'organisation de votre SIRH actuel et futur.

AIDE À LA DÉCISION

Nous vous accompagnons dans la phase préparatoire de votre projet RH et dans le choix de votre SIRH.

ASSISTANCE À MAÎTRISE D'OUVRAGE

Nous vous aidons dans le pilotage du projet, la phase de recette et l'appropriation par les utilisateurs.

CONDUITE DU CHANGEMENT

Nous vous permettons d'accélérer la transformation pour un gain de temps et de productivité.

NOS DOMAINES D'INTERVENTION

ADMINISTRATION RH

Paie et gestion administrative
Gestion des temps et des activités
Core RH

DÉVELOPPEMENT RH

Gestion des talents
Recrutement et mobilité
Gestion de la formation
GPEC, évaluation et entretien
Formation digitale

STRATÉGIE RH

Organisation RH
Transformation digitale
Projet d'externalisation

MARKETING RH

Communication RH
Engagement des collaborateurs
Marque employeur

PERFORMANCE RH

Infocentre
Reporting
BI

« Ensemble créons l'intelligence collective »

www.calexa-group.com
contact@calexa-group.com

La nano-influence des salariés au service de la marque employeur

Par Florent HERNANDEZ

En dehors des murs de l'entreprise, les employés mènent une vie remplie, faite de rencontres, d'amis, de familles, de loisirs. Autant de plan de leur vie qui leur permet de constituer un réseau, personnel et professionnel.

N'en déplaise aux employeurs, les collaborateurs d'aujourd'hui ont une vision long terme de leur carrière. Ils anticipent leurs futurs jobs et leurs évolutions.

Il y a encore une vingtaine d'années, il n'était pas inconcevable d'avoir seulement une ou deux entreprises maximums tout au long de sa carrière. Grâce ou à cause des nouvelles technologies, du climat général, des politiques diverses, des évolutions sociétales sont apparues et le temps où l'on passait toute sa vie dans la même entreprise est bel et bien révolu. La tendance va même vers un changement d'entreprise tous les 3-4 ans en moyenne pour les jeunes générations, qui placent d'autres critères en tête de liste dans leur idéal de vie que leurs aînés.

Dans ce contexte, les salariés d'aujourd'hui attachent de plus en plus d'importance à leur image, leur employabilité, et cela notamment sur les réseaux sociaux.

Il serait simple en se plaçant d'un point de vue DRH de trouver cela dommageable, et de formuler le classique « C'était mieux avant ». Mieux car nous pouvions nous appuyer sur des employés fidèles, investir dans leur potentiel, sans risquer de les voir partir à tout instant. A chaque changement son opportunité. Une telle vision pessimiste ne permettrait pas de tirer avantage de la situation.

Grâce à la compréhension des enjeux et des nouvelles attentes des salariés, les DRH ont la possibilité de proposer des stratégies innovantes, basées sur un mode gagnant-gagnant. L'Employee Advocacy est une de ces stratégies efficaces, qui commence à être courante dans les entreprises françaises, et qui, il ne fait pas de doute, deviendra une norme dans les prochaines années.

Le concept est simple : contribuer à faire croître qualitativement le réseau professionnel des collaborateurs en proposant du contenu pertinent à relayer, en échange d'une mise à disposition éventuelle, ponctuelle et contrôlée par les salariés de leur audience sur les réseaux sociaux.

Prenons l'exemple d'une ESN, dans laquelle est salarié un ingénieur, spécialisé sur une technologie bien précise. L'entreprise va pouvoir effectuer une veille extrêmement qualitative sur cette technologie, et la mettre à disposition du collaborateur grâce à une plateforme d'Employee Advocacy. Le bénéfice pour le collaborateur est évident : il réalise sa veille technique, acquiert éventuellement des compétences, reste à jour sur son domaine d'expertise, et peut éventuellement travailler son « personal branding » et sa crédibilité (son employabilité) sur les réseaux sociaux s'il décide de partager cet article. Dans ce dernier cas, l'entreprise joue donc un rôle dans la constitution qualitative de son réseau professionnel.

Imaginons maintenant que l'entreprise, en pleine croissance, ait besoin de recruter un nouvel ingénieur, dans le même département que le premier. Quelle audience plus qualitative que le réseau du premier ingénieur pour partager l'offre d'emploi ?

Ayant apporté son aide au salarié, il est possible et probable que ce dernier accepte de relayer l'offre d'emploi sur son réseau. Le dispositif est gagnant-gagnant.

L'exemple est ici fait dans une optique de recrutement, mais ce n'est pas le seul bénéfice que peut retirer l'entreprise d'un tel programme. Marque Employeur, cooptation, visibilité, trafic, business … autant de sujets sur lesquels l'Advocacy peut avoir un impact positif.

Les dispositifs d'Advocacy sont généralement transverses dans l'entreprise, et intéressent à la fois les départements de communication interne, RH, Sales, Communication ou Marketing.

A son échelle, le collaborateur possède donc un pouvoir d'influence sur son réseau. La différence avec un « influenceur » au sens marketing du terme réside dans le fait que le collaborateur n'en a pas conscience, du moins ce n'est pas une activité dont il fait un business. Pourtant, l'influence de ce que nous appellerons un « nano-influenceur » est souvent plus efficace que celle d'un « influenceur » (comprendre un Youtubeur high tech connu, une instagrammeuse mode ou food aux milliers de followers…). La raison principale de cette efficacité n'est autre que l'authenticité, conséquence de la non-rémunération du nano-influenceur et de la relation intime qu'il entretient avec son réseau de taille humaine.

A son échelle, le collaborateur pourra donc certes offrir de l'authenticité, mais pas de volume, à l'inverse de l'influenceur. En revanche, le groupement de tous les collaborateurs d'une entreprise change la donne, et permet d'atteindre des audiences précises, qualitatives et importantes, tout

en conservant l'authenticité qui fait que les messages sont entendus.

Un programme d'Employee Advocacy va permettre à l'entreprise de solliciter ses collaborateurs pour atteindre des objectifs communs. Cela va lui permettre d'accéder à une audience présentant de nombreux avantages :

- Une audience différente : Les contacts présents dans les réseaux individuels des salariés ne sont généralement pas les mêmes que les abonnés aux pages corporate de l'entreprise. Celle-ci possède donc ici l'opportunité de toucher des personnes qu'elle n'a pas l'habitude d'atteindre, et donc d'augmenter sa visibilité.

- Une audience plus spécialisée : Chaque collaborateur possède un poste différent au sein de l'entreprise, un domaine d'expertise qui lui est propre, et donc, un réseau professionnel plus spécifique, ouvrant la porte à des communications plus ciblées. La possibilité d'une communication plus ciblée vient donc compléter la communication corporate plus massive.

- Une audience plus grande : Le réseau de chaque collaborateur est très largement inférieur en volume au réseau que l'entreprise possède généralement. En revanche, la somme des réseaux des collaborateurs surpasse généralement le réseau de l'entreprise, de manière assez significative.

- Une audience plus réceptive : nous nouons tous autant que nous sommes des liens intimes et directs avec nos relations, qu'elles soient personnelles ou professionnelles. Cela apporte l'authenticité qui manque parfois dans le discours des influenceurs ou des marques, qui n'ont d'autres choix que d'avoir des communications descendantes et de masse.

L'Employee Advocacy est un levier efficace pour mettre à profit cette nano-influence à portée de main des entreprises. Souvent moins cher que des campagnes de communication, ce type de dispositif présente également l'avantage d'être

gagnant-gagnant avec les collaborateurs et de les impliquer dans la stratégie d'entreprise.

A l'heure où la défiance des consommateurs fait rage, où les internautes deviennent allergiques à la publicité, et où les salariés revoient leurs priorités, un regain d'authenticité dans un climat serein où tout le monde sort gagnant semble être une bonne idée. ◆

Florent Hernandez

Après avoir étudié à l'Ecole Nationale Supérieure des Mines puis à EM Lyon Business School, Florent fonde le groupe Alhena, avec comme activités principales d'une part l'agence digitale qui propose des offres de service et d'autre part Sociallymap, un logiciel d'Employee Advocacy et de publications automatisées de contenus sur les réseaux sociaux.

lumio

Vos formalités RH en quelques minutes

Nouveau

Rédiger un CDI, gérer un licenciement, traiter une demande de mutation...

Pour chaque sujet de droit du travail, vous répondez aux questions de Lumio qui vous guide et vous donne la marche à suivre selon le cas de votre salarié. À l'issue de la procédure, Lumio édite le document 100 % personnalisé à votre besoin (courrier, contrat...).

Grâce à ses contenus fiables et pratiques, Lumio garantit la conformité juridique des décisions et des écrits.

Et si avec Lumio, vous aviez enfin plus de temps à consacrer à vos collaborateurs ?

lumio

UNE MARQUE DES ÉDITIONS TISSOT

Découvrez l'assistant RH dont vous avez toujours rêvé !

www.lumio-rh.fr

La marque employeur portée par l'expérience salarié

Par Vincent BERTHELOT

Vincent Berthelot, conception et animation de séminaires et de conférences sur les transformations RH,

Vincent Berthelot a animé de nombreux événements sur les RH et la digitalisation Il a été enseignant associé au CELSA dans les Masters RH à l'ESG, responsable formation puis chargé des relations sociales dans un grand groupe et est actuellement responsable de la veille stratégique à l'Observatoire des réseaux sociaux d'entreprise et conseil auprès des entreprises. Il est auteur sur le site RH info et co-auteur de plusieurs ouvrages sur le web social dont Marketing RH aux éditions Focus RH

La marque employeur est devenue incontournable avec une présence sur les réseaux sociaux de plus en plus professionnelle mais présente le risque de devenir une vitrine désincarné qui se contente de passer ses messages comme une publicité sans âme.

Pour éviter cet écueil nous pensons que la parole authentique des salariés est à privilégier et à travailler à la fois sur le fond et la forme.

La parole salariée sur le fond

Il est désormais crucial pour une entreprise et la fonction RH de travailler sur l'expérience salarié. Celle-ci est constituée de l'ensemble des processus dont en particulier les RH, mais aussi des lieux et modes de travail ainsi que du style de management.

Ainsi pour illustrer simplement cette expérience salariée prenons un exemple. On a beau bien s'entendre avec ses collègues, si on doit chaque jour supporter plus d'une heure de transport et parfois deux allers-retours alors on apprécie la possibilité du télétravail une à deux fois dans la semaine ou de se rendre dans un espace de coworking proche de son domicile.

La satisfaction que l'on éprouve au travail provient du sens que l'on trouve dans celui-ci et des conditions dans lequel on l'exerce.

Ne tombons pas pour autant dans les travers du bonheur au travail et des CHO souriants qui au final ne constitueront jamais des raisons de venir ou rester dans votre entreprise.

Alors comment travailler votre expérience salarié ?

Déjà en comprenant les attentes de vos salariés en les interrogeant sur une douzaine d'indicateurs majeurs de cette expérience. Ces indicateurs ne sont pas fixés dans le marbre et doivent être choisis en fonction du contexte de chaque entreprise.

Ils peuvent être externes (qualité des locaux, temps de trajet, services offerts...) et internes (sens du travail, autonomie, reconnaissance...). Les résultats vous permettront de rapidement comprendre vos faiblesses et vos atouts et développer une stratégie répondant non seulement à vos objectifs mais aussi aux attentes des salariés.

Ainsi il sera inutile de proposer des formules permettant de faire du sport si vous avez l'indicateur management qui est dans le rouge. Vous risqueriez alors d'accentuer le désengagement de vos salariés pour ne plus avoir à subir un management toxique ou inefficace.

Le marketing RH de la marque employeur nous amène donc à travailler sur la QVT, mais surtout sur la QDMP : la qualité du management de proximité.

On reste et on se sent bien dans une entreprise du fait de son travail, mais tout autant de ses relations avec ses collègues et son management.

Le manager est trop souvent sous-estimé dans son influence sur la marque employeur. Assommé par les ordres souvent contradictoires entre l'atteinte de résultats chiffrés, le monitoring permanent et la nécessité de se montrer bienveillant, fonctionnant en mode collaboratif, montrant des signes de reconnaissance et permettant l'autonomie dans son équipe, celui-ci se réfugie parfois derrière un rôle de gestion des ressources. Il abandonne son rôle développeur de talents et facilitateur des parcours professionnels, se laisse aller à un fonctionnement hiérarchique et de ce fait nuit à l'expérience salarié et à la marque employeur. Il est remarquable que la fonction de manager attire de moins en moins de salariés alors que ce rôle est moteur pour la bonne marche de l'entreprise. Travailler sa marque employeur c'est aussi travailler avec ses managers pour leur redonner confiance et reconnaissance.

La parole salariée sur la forme et les risques de l'employee advocacy

Sur la forme il convient d'accompagner les salariés qui désirent partager leurs expériences aussi bien en interne qu'en externe par des guidelines, des MOOC sur les réseaux sociaux, des formations libres courtes et ciblées et la mise en avant des bonnes pratiques.

On peut aussi organiser des challenges individuels ou par services sur les meilleures actions envers la marque employeur afin de renforcer l'implication par de la gamification.

Il convient de surtout donner le droit à l'erreur au début pour amorcer la pompe, proposer des formations spécifiques aux contributeurs les plus actifs, faciliter une identité visuelle par une banque d'images, proposer du contenu…

Dans l'objectif de rendre ces ambassadeurs naturels plus efficaces, on en est venu à développer une approche beaucoup plus cadrée qui instrumentalise les salariés. L'employee advocacy cherche à faire de tout employé un ambassadeur qui relaiera du contenu produit par l'entreprise grâce à des applications permettant de mesurer et surveiller l'impact de chaque publication.

Cette instrumentalisation et ce monitoring font basculer l'envie de certains salariés de communiquer librement sur leur expérience à un devoir qui sera évalué. On passe ainsi du salarié ambassadeur naturel au salarié instrument de rediffusion de l'information corporate avec le risque de retomber dans une parole calibrée et peu à peu ignorée. On a le choix entre ajouter de nouvelles taches à la fiche de poste des salariés avec une obligation d'être un ambassadeur ou bien alors de faire le choix de leur donne envie, de les accompagner, de mettre en avant le sens de leur travail et leurs satisfactions au travail, mais de les laisser libres et autonomes.

Ce qui séduit dans la parole des employés sur les réseaux sociaux c'est son ton authentique et parfois décalé qui permet de se faire une idée plus juste du travail dans une entreprise que les comptes twitter ou LinkedIn de l'entreprise. Vouloir mettre la main sur cette expression libre c'est risquer de tuer la poule aux œufs d'or au prétexte de massifier et standardiser cette communication.

L'excès d'instrumentalisation de cette approche, qui considère plus ses salariés comme des caisses de résonance que comme des ambassadeurs, conduit à la taylorisation de la marque employeur avec tout l'appauvrissement que cela implique. La marque employeur sera d'autant plus positive que l'expérience salarié est satisfaisante et c'est sur ce point qu'il convient de travailler en priorité et non sur les outils miracles proposés par les prestataires.

La puissance d'une marque employeur authentique demande du temps, car elle nécessite à la fois une expérience salarié satisfaisante et une confiance de ses salariés que leur prise de parole ne se retournera pas contre eux s'ils commettent une maladresse dans leurs premiers pas. Il convient donc de travailler le cœur de la marque employeur qui est l'expérience salarié avant de s'attacher à travailler sur les formes d'expression et communication. Dans celles-ci il conviendra en outre de se rappeler que ce qui fait la puissance des ambassadeurs naturels c'est l'authenticité de leurs messages qui permettent de se faire une idée plus réaliste de l'entreprise que des messages issus directement des services de l'entreprise.

C'est le mélange de ces différents ingrédients qui permettra de développer une marque employeur influente et incarnée par les salariés. ◆

La QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL facteur de PERFORMANCE des ORGANISATIONS publiques et privées

Préventica

CONFÉRENCES / EXPOSITION / EXPERTS / ANIMATIONS / ATELIERS PARTICIPATIFS

PARIS
Pte de Versailles
21>23 MAI 2019

MARSEILLE
Grand Sud
08>10 OCT 2019

EXPOSER +33 (0)5 57 54 12 65 • DEVENIR PARTENAIRE +33 (0)5 57 54 38 26 • INFORMATIONS & INSCRIPTION GRATUITE WWW.PREVENTICA.COM

Sous le patronage* du ministère des solidarités et de la santé et du ministère du travail.

*En cours de renouvellement pour 2019

Vous voulez la meilleure marque employeur possible ?

Devenez une organisation irrésistible et performante

Par David Guillocheau

La marque employeur est un terrain de jeu clef pour les DRH.

La marque employeur est un concept au service de l'entreprise pour attirer et fidéliser les talents, et dans une certaine mesure séduire ses clients et partenaires. Le DRH a toute la légitimité pour en être le champion … même si la fonction RH n'est pas la seule contributrice, elle en est le chef d'orchestre naturel.

Outil puissant, la marque employeur permet à la RH de travailler **à niveau à la fois stratégique et opérationnelle** en prenant en compte les attentes et besoins des destinataires de l'offre et de l'expérience RH. Une approche positive et complémentaire pour enrichir la contribution de la fonction RH au-delà des exigences réglementaires et régaliennes.

Les marques employeur reposent sur les expériences au travail.

Comme pour les marques produit ou institutionnelles, la marque employeur ne peut être durablement attractive (et **«** fid**é**lisante **»**) que si elle est composée d'ingrédients perçus ou vécus qui répondent aux attentes (des collaborateurs), sachant se renouveler dans le temps en fonction des besoins, voire permettant de vous différentier par rapport aux autres employeurs en concurrence.

Le meilleur moyen pour synthétiser ce qui constitue les ingrédients de la marque employeur est certainement l'expérience Collaborateur car elle englobe l'ensemble des facettes physiques et digitales, collectives et individuelles, court terme et moyen terme de la relation que chaque employé vis-à-vis de son employeur et de son travail.

Votre budget Communication (RH) peut même être toxique pour votre marque employeur.

Le faire savoir, ici la communication, de la marque employeur est bien sûr utile, indispensable. L'investissement en marketing RH va aider à faire connaître votre entreprise et ses opportunités auprès de ses (futurs) employés.

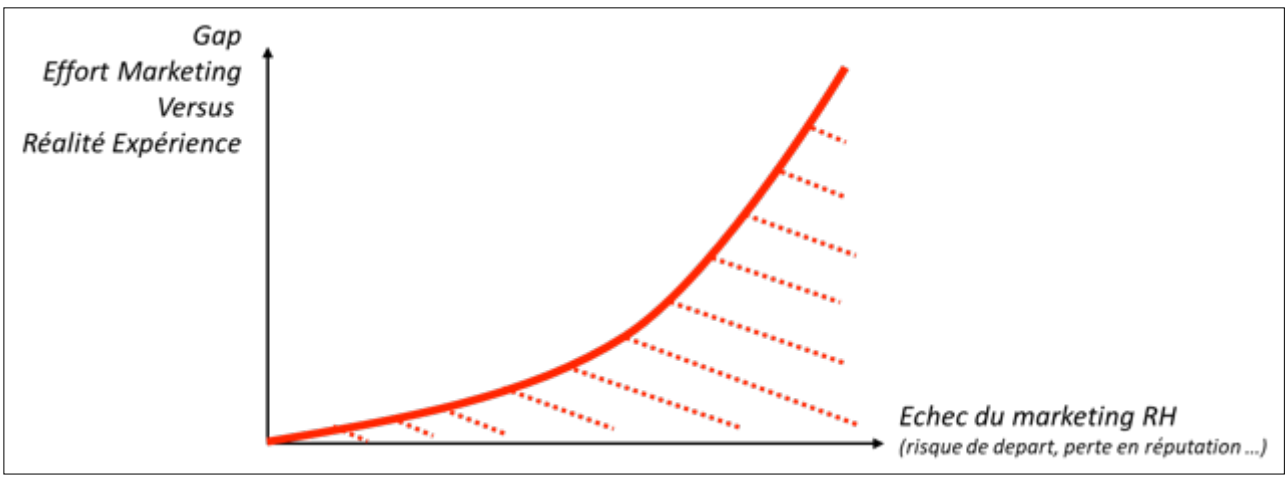
Ne pas ou trop peu investir sera certainement une sous-utilisation de votre capital pour convaincre les candidats et fidéliser les talents. Vous pourriez être tenté de vous contenter d'investir en actions de communication RH.

Attention, trop investir est toxique si à force de vouloir « ré-enchanter », « enjoliver » l'entreprise, vous vous éloignez de sa réalité de votre entreprise et du vécu des collaborateurs. C'est le challenge du marketing RH appliqué à la marque employeur : plus l'écart entre réalité et création marketing est important plus les effets nocifs sur l'entreprise sont importants.

L'engagement des collaborateurs est la clef.

Le risque d'avoir des effets pervers d'une sur-communication en matière de marque employeur est démultiplié par la transparence et de l'effet buzz imposés par les réseaux sociaux qui sont omniprésents. La bonne nouvelle est que le vécu et la perception de vos collaborateurs peut être un formidable levier positif aussi pour faire de votre marque employeur qui se propage et qui dure, notamment grâce leurs utilisations des réseaux sociaux.

Ne rêvez pas vous n'en ferez pas des « ambassadeurs « de votre marque sans qu'ils/elles aient un niveau d'engagement important dans leur travail et pour votre entreprise. Cet engagement de vos collabora-



teurs est généré par l'accumulation d'expériences positives au travail.

Pour avoir la meilleure marque employeur : pas le choix, il faut créer la meilleure expérience Collaborateurs.

La fonction RH s'enrichit depuis quelques années d'une nouvelle mission particulièrement passionnante et importante.. Celle de faire évoluer l'entreprise pour offrir la meilleure experience possible à ses collaborateurs.

L'idée n'est pas de créer un monde virtuel ou superficiel mais une réalité utile et satisfaisante pour les collaborateurs en construisant l'expérience au travail base sur :

- Le Bien Faire (son travail)
- Le Bien Être (dans son travail)
- Le Bien Grandir (au-delà de son travail)

Ces 3 piliers forment un ensemble durable et vertueux. Il n'y pas d'entreprise attirante sans qu'elle soit performante. Pas de performance sans épanouissement au travail. C'est là le grand retour du développement des organisations comme sujet clef pour les directions générales (et RH) des entreprises.

Soyons ambitieux et pragmatique : rendez votre organisation irrésistible et performante

Ni utopiste visant un sommet jamais atteint, ni bisounours avec une ambition sans finalité business, investir pour améliorer sérieusement votre organisation est la meilleure voie pour une marque employeur optimale et bien plus.

Le jeu en vaut effectivement la chandelle et doublement pour vos collaborateurs ET votre organisation. Le chemin est exigeant. Il ne faut surtout pas se contenter de gadgets ou croire aux mirages du bonheur au travail ou du marketing qui transforme le plomb en or à grands coups de budgets et de créativité éphémère, ni non plus espérer pouvoir déléguer cette transformation aux consultants ou aux technologies.

Reconnaître que ce n'est pas facile, et qu'il faut faire certainement commencer par des petits pas sans espérer un grand « reset » de votre organisation et de son management.

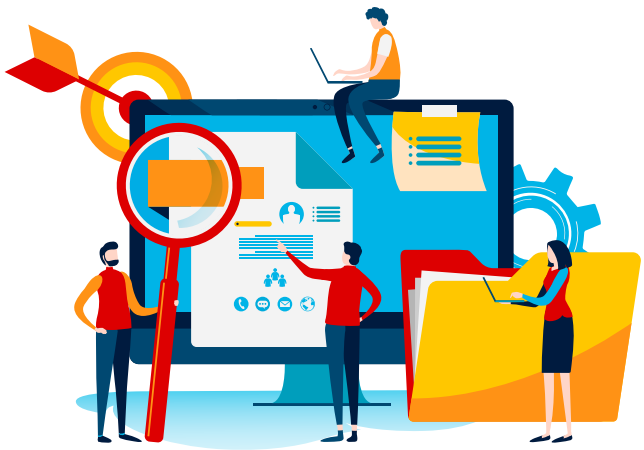
Il faut, et il grand temps, redonner ses lettres de noblesse au management en particulier à ceux et celles qui sont au plus près des collaborateurs, des clients et du produit ou service de votre entreprise.

Rien de mieux que de partir de la réalité du terrain, en écoutant directement vos collaborateurs et vos managers, simplement et régulièrement via des sondages pour comprendre leurs attentes, les irritants.

Choisissez les chantiers d'amélioration comme par exemple le développement de la culture du feedback. Fortement attendue par les collaborateurs vis-à-vis de leurs managers, c'est une pratique qui rend les entreprises plus performantes. Le feedback est deux fois plus utilisé dans les organisations très performantes que les autres selon HCI.

Ensuite vient l'adaptation, voire la personnalisation de l'expérience au travail en fonction de qui est le collaborateur (ou à minima ce qu'il fait) pour avoir le maximum d'engagement de sa part grâce à la confirmation de ses attentes et la satisfaction de ses besoins.

Bref voilà de quoi doter la fonction RH d'une feuille de route ambitieuse pour les prochaines années, au cœur de la transformation de l'entreprise pour la rendre irrésistible car épanouissante pour ses collaborateurs et plus performante ◆



David Guillocheau

David est Directeur Général Produit et Succès Clients de ZestMeUp, une startup qui offre une solution digitale pour développer l'engagement et la performance des équipes. Activiste RH et entrepreneur de la #HRTech, il a créé 2 startup RH (jobmeeters et talent4jobs), dirigé un cabinet de conseil en Innovation RH, participé à la stratégie Produit de Talentsoft, et été administrateur du LabRH.

Marque Employeur 2.0 : aller au-delà des « simples » conditions de travail

Par Jérôme GONON, CEO de Mobiliwork

Jérôme Gonon, CEO de Mobiliwork

Jérôme Gonon est le CEO de Mobiliwork qui accélère la transformation des entreprises en immergeant leurs collaborateurs au sein de start-up. Hors de leur zone de confort, le temps d'une mission, ces derniers développent leur agilité, leur audace et leur capacité à apprendre. De retour dans leur entreprise, avec un nouveau mindset, ils deviennent véritablement acteurs du changement.

Si vous vous intéressez à la marque employeur, vous n'allez pas manquer de lecture !

Pas moins de 21 900 000 résultats sont proposés par Google pour cette recherche ; on ne compte plus les articles et autres livres blancs sur ce thème, devenu incontournable dans le milieu RH.

Inutile de vous dire que je ne les ai pas tous lus ; je ne prétends donc pas avoir une vision exhaustive d'un sujet aussi « riche ». Malgré tout, en tant que fondateur d'une start-up qui propose une nouvelle approche de l'« expérience collaborateur », c'est bien sûr un enjeu qui me tient particulièrement à cœur et pour lequel je porte quelques convictions.

La marque employeur se nourrit de l' « expérience collaborateur »

Commençons d'abord par essayer de nous accorder sur une possible définition de la marque employeur. Elle représente l'ensemble des actions de marketing et communication destinées à rendre attractive une entreprise pour ses collaborateurs, existants et futurs. En priorité d'ailleurs pour les collaborateurs existants, car l'entreprise doit avant tout s'appuyer sur l'« expérience collaborateur » qu'elle propose en interne pour construire sa marque employeur qu'elle fera rayonner en externe.

La marque employeur ne se limite donc pas à la seule phase de recrutement, et encore moins au seul recrutement des talents rares ! Elle s'intéresse au contraire à l'ensemble du parcours collaborateur et ses quatre étapes : le recrutement, l'intégration (ou onboarding), le développement au sein de l'entreprise et enfin le départ (ou offboarding).

La marque employeur est donc intrinsèquement liée à l' « expérience collaborateur » dans sa globalité, et encore une fois, pas uniquement à l'« expérience candidat ».

L'amélioration de l' « expérience collaborateur » ne doit plus se limiter aux « simples » conditions de travail

Pour être forte et impactante, une marque employeur doit être différenciante. Elle doit être portée par une « expérience collaborateur » ambitieuse et véritablement innovante.

Or aujourd'hui, l'amélioration de l'« expérience collaborateur » porte « seulement » sur les conditions de travail :

La digitalisation de l'environnement d'abord, grâce à des smartphones et tablettes et, de plus en plus, par l'accès à différentes solutions digitales qui permettent par exemple de renforcer le travail collaboratif.

La qualité de vie au travail (QVT) ensuite, et son cortège de solutions pour rendre l'environnement de travail plus épanouissant (nouveaux espaces de travail, etc.).

Le télétravail enfin, en forte croissance et qui répond à une vraie demande des salariés à la recherche d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle.

C'est déjà pas mal me direz-vous, et vous aurez raison ! Je ne remets pas en cause la valeur de ces actions et des solutions mises en place, bien au contraire. Il est évidemment fondamental que les entreprises soient soucieuses d'améliorer le bien-être de leurs salariés et leur proposent un environnement dans lequel il fait bon travailler.

Mais en se concentrant exclusivement sur ces conditions de travail, au-delà du fait que cela devient de moins en moins différenciant, les entreprises oublient d'innover sur la relation même qui les lie à leurs salariés. Elles se contentent de changer le « décor » qu'elles offrent à leurs employés sans proposer d'innovation sur le « contrat social » qu'elles leur proposent et qui

1 Source : étude Dell / Institut du Futur (juillet 2017).

est pourtant le socle de toute « expérience collaborateur ».

Une « expérience collaborateur » innovante grâce à un contrat social réinventé

Ce contrat social aurait en effet bien besoin d'être modernisé ! Il n'a pas évolué depuis plus d'un siècle et le statut de salarié est toujours considéré comme une relation de subordination entre un employeur et un employé dont le périmètre d'évolution est strictement restreint à celui de son entreprise. En signant un contrat de travail, le salarié rejoint une entreprise dans laquelle il est « enfermé », et la seule façon pour lui de quitter sa « boite » est de démissionner.

Certes, il peut s'agir d'une très belle boite dorée (merci la QVT !), mais aussi dorée soit elle, y rester enfermé ne permet pas au salarié de développer efficacement son bien le plus précieux : son employabilité !

D'ailleurs jeunes et moins jeunes, conscients d'évoluer dans un monde qui bouge de plus en plus vite, se reconnaissent de moins en moins dans cette approche archaïque du salariat qui favorise l'immobilisme, comme en atteste l'explosion des freelances et autres slasheurs.

Une nouvelle vision élargie et dynamisée du salariat, ouverte sur l'externe

Une nouvelle vision du salariat, c'est ce que les entreprises peuvent proposer à leurs collaborateurs en élargissant leur horizon professionnel et en leur permettant de réaliser des missions temporaires dans un autre environnement professionnel, notamment au sein de start-up. Ces immersions apprenantes, hors de leur zone de confort, développent les compétences des salariés, notamment leurs softskills, et renforcent leur employabilité. Dans un monde en perpétuelle évolution, où 85% des métiers de 2030 n'existent pas aujourd'hui( ), le développement de leur employabilité n'est-il pas la meilleure chose qu'une entreprise puisse offrir à ses salariés ?

L'« expérience collaborateur » ainsi enrichie et dynamisée hors des frontières de l'entreprise, répond également aux nouvelles attentes de plus en plus fortes des collaborateurs : sens (en apportant ses compétences au développement d'une jeune entreprise), autonomie et expérience diversifiée. Elle renforce le lien de confiance entre l'entreprise et ses salariés qui en deviennent de véritables ambassadeurs.

Transformés par ces expériences en start-up et dotés d'un nouveau mindset, les collaborateurs deviennent enfin les acteurs du changement sur lesquels l'entreprise va pouvoir s'appuyer pour réussir son enjeu de transformation. De quoi, là encore, apporter énormément de sens à l'action des salariés.

Tous les ingrédients pour construire une marque employeur véritablement innovante et différenciante !

Jérôme Gonon est le CEO de Mobiliwork qui accélère la transformation des entreprises en immergeant leurs collaborateurs au sein de start-up. Hors de leur zone de confort, le temps d'une mission, ces derniers développent leur agilité, leur audace et leur capacité à apprendre. De retour dans leur entreprise, avec un nouveau mindset, ils deviennent véritablement acteurs du changement.

Site web : www.mobiliwork.com

La marque employeur ou comment l'entreprise se démarque

Par Maud BALAYÉ

Maud Balayé est Directrice Marketing chez WITTYFIT depuis 2019. Précédemment, elle passe plus de 15 années en stratégie Marketing sur les marchés du Beauté et de la Tech. Elle travaille sur de multiples repositionnements de marques, se passionne pour la stratégie publicitaire (elle remporte le Prix EFFIE 2013) et crée sa propre société en 2016. Du Marketing à l'entrepreneuriat, elle prend plaisir à inventer et réinventer les marques.

Faut-il avoir 5 étoiles pour briller ?

Lorsque l'on parle de « marque employeur », on pense souvent en premier lieu au recrutement. Avant, on se battait pour décrocher le meilleur job, aujourd'hui, se sont les entreprises qui se battent pour recruter les meilleurs candidats. La marque employeur, comme toute autre marque, doit être suffisamment attractive et singulière pour être choisie.

Alors que l'on ne prend plus de décision sans lire un avis, une recommandation, un classement … Quelle influence peut avoir le nombre « d'étoiles » sur notre avenir professionnel ? Sauf avis extrêmement négatifs, difficile de mesurer précisément l'impact de la notation sur la décision finale d'un candidat. La vitrine peut briller, plus personne n'est dupe.

Avant même de penser à attirer les meilleurs, ne

faut-il pas commencer par donner une bonne raison à ceux en poste de simplement vouloir y rester ? Pour cela, il faut davantage qu'un bon « storytelling » pour retenir les talents. Selon une étude de 2018 menée par Deloitte, 54% des salariés sont guidés par le sens au travail. Ils souhaitent comprendre la stratégie de l'entreprise et pouvoir y contribuer. On ne choisit plus seulement le job de ses rêves mais aussi une entreprise dans laquelle on pense pouvoir s'accomplir.

La qualité de vie au travail : la partie émergée de l'iceberg ?

La marque employeur se vit avant tout de l'intérieur. Les collaborateurs recherchent au quotidien une « bonne qualité de vie au travail ». Et cela va bien au-delà d'une liste d'avantages énoncés lors d'un entretien. Si l'on se réfère à la définition de l'Agence Nationale pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT), il s'agit, d'une part, de mettre en place les conditions de travail optimales à la bonne réalisation de sa mission, d'autre part, d'offrir la possibilité à chacun de se réaliser professionnellement.

Le Manager détient là un rôle central, il est à la fois émetteur et récepteur. Il incarne la vision de l'entreprise tout en étant le premier promoteur de ses équipes. La stratégie n'a de sens que si elle est partagée et portée par tous. Difficile sans cela de générer les conditions de « l'engagement ».

Or, l'engagement n'a de sens que s'il est réciproque. C'est en émettant des propositions d'amélioration que le collaborateur peut grandir et faire grandir son organisation. Il est acteur de son propre épanouissement professionnel. Charge à l'entreprise de l'embarquer et de l'impliquer dans sa stratégie. Le succès est une histoire qui s'écrit en équipe.

Si vous êtes convaincus que vos clients satisfaits sont vos meilleurs commerciaux, ne doutez pas que vos salariés satisfaits sont vos meilleurs recruteurs. ◆

Faut-il choisir un babyfoot ou plutôt une table de ping-pong pour séduire les jeunes talents d'aujourd'hui ?

www.creerlavitalite.com

Par Aurélie ROBERTET
Directrice Universum France & Benelux

Aurélie Robertet est une experte reconnue dans le domaine de la Marque Employeur. Depuis Août 2011, Aurélie Robertet dirige Universum France & Benelux, un cabinet international d'étude et de conseil, spécialisé dans la Marque Employeur, qui interroge annuellement et globalement plus d'un million d'étudiants, jeunes actifs et expérimentés sur leur perception des employeurs et leurs objectifs de carrière

On entend dire un peu tout et n'importe quoi autour de la nouvelle génération de talents.

Les articles fleurissent pour décrire ces nouvelles générations Y, Z, W, etc. pointer leurs différences et leurs attentes, annoncer la révolution professionnelle qu'elles sont en train de générer…

Chacun y va de sa perception un peu « au doigt mouillé », se basant parfois sur des expériences particulières pour en faire des généralités.

Mais quelles sont VRAIMENT les aspirations professionnelles des étudiants aujourd'hui ?

C'est ce que nous leur avons demandé cette année encore.

Au sein d'Universum[1], nous interrogeons en effet annuellement et globalement plus d'un million d'étudiants sur leur perception des employeurs et leurs objectifs de carrière.

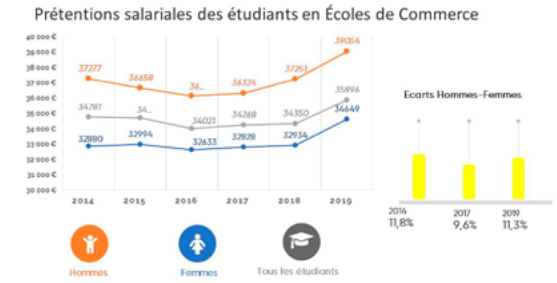
1 Cabinet international d'études et de conseil, spécialisé dans la Marque Employeur.

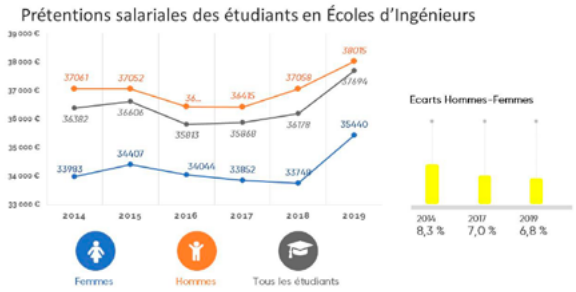
Nos études nous permettent donc de mesurer, datas à l'appui, l'évolution des attentes de nos jeunes talents en France mais aussi dans le monde entier[2].

Alors, préfèrent-ils un babyfoot ou une table de ping-pong ?

Tout d'abord, même si la croissance a quelque peu ralenti en 2018, le recrutement des cadres est resté faste cette année encore[3]. Des tensions se font même désormais de plus en plus sentir sur certains profils, notamment ingénieurs.

Ce contexte de « guerre des talents » renforce encore la **confiance des étudiants des Grandes Ecoles** qui, toujours plus **ambitieux** et **conscients de leur valeur aux yeux des entreprises**, veulent tout de suite des postes à responsabilité, challengeant, et surtout avec un haut niveau de salaire.





On est donc bien loin ici des babyfoots, tables de ping-pong ou salles de sieste !

Portés par ces ambitions, nos jeunes talents n'hésitent pas aujourd'hui à avoir des **prétentions salariales bien supérieures à la réalité du marché**. En effet, côté **manager-hommes**, ils **demandent 39 054€ en moyenne**, alors qu'ils touchent, d'après l'enquête CGE[4], 36 000€ (hors primes) en moyenne un an après leur sortie d'école.

Côté femmes, les étudiantes restent moins ambitieuses que leurs homologues masculins puisque, malgré l'attrait croissant des étudiants pour le critère «engagement pour l'égalité Hommes Femmes», les écarts restent élevés sur leurs prétentions respectives (écart de 11,3% cette année).

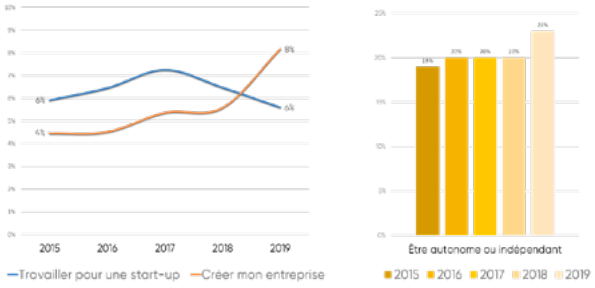
Il est frappant de voir que ce fossé est présent dès la sortie d'écoles.

L'écart se réduit cependant côté ingénieurs où il « n'est que » de 6,8%.

Les femmes ingénieures ont cette année revu bien plus à la hausse leurs prétentions salariales que ne l'ont fait leurs homologues masculins. Preuve peut-être qu'elles se savent de plus en plus recherchées par les entreprises.

En résumé, ne prévoyez pas un trop gros budget pour les balles de ping-pong…

Des étudiants en quête d'indépendance et qui envisagent de plus en plus l'entrepreneuriat



Il y a 5 ans, 70% des jeunes talents souhaitaient rejoindre une grande entreprise à la sortie de leur école. Aujourd'hui ils ne sont « plus que » 50%.

La moitié d'entre eux est donc attirée **désormais** par d'autres formes d'entreprise ou d'emploi.

Si les **startups** ont pu séduire les jeunes talents ces dernières années, cela **semble s'estomper** un peu. Un « effet de mode » ? Des retours d'expérience pas toujours positifs ? Une fragilité qui fait peur ? Ou un peu trop de marketing autour du fameux babyfoot ?

Les 5 critères qui sont les plus associés aux star-

2 L'étude dont il est question ici est téléchargeable en ligne : http ://bit.ly/30sG4KE
3 266.400 recrutements, soit 11% de plus qu'en 2017 selon les chiffres APEC.
4 Conférence des Grandes Ecoles

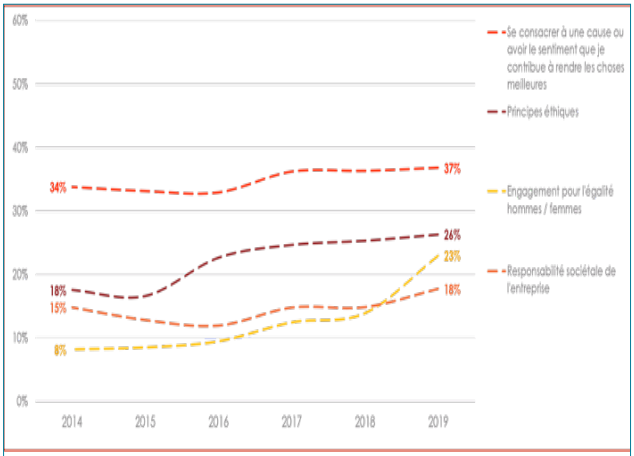
tups par les étudiants (« Environnement de travail créatif », « Produits et services passionnants/attractifs », « Innovation », « Encadrement stimulant », « Croissance rapide, esprit entrepreneurial ») enregistrent en tout cas des baisses significatives cette année.

Les jeunes talents portent donc moins d'intérêt à ces jeunes entreprises innovantes mais cherchent toujours autant l'autonomie et l'indépendance !

Pas surprenant alors de voir cette année que **8% des étudiants souhaitent créer leur propre entreprise** : un chiffre qui a doublé en 4 ans !

Davantage formés par les Grandes Ecoles qui multiplient les cursus autour de l'entrepreneuriat, ils espèrent sans doute y trouver cette indépendance tant recherchée.

Des jeunes talents vraiment plus engagés ?



En répondant à l'enquête Universum, les étudiants choisissent **parmi une grille de 40 critères d'attractivité ceux sont les plus importants pour eux, dans le choix de leur premier employeur.**

Comme les années précédentes, les critères liés à l'éthique progressent.

L'engagement pour l'égalité hommes-femmes gagne par exemple 9 points cette année (pourtant leurs prétentions salariales ne reflètent pas vraiment cet engagement…).

« Se consacrer à une cause ou avoir le sentiment que je contribue à rendre les choses meilleures » reste le premier critère éthique auquel ils sont attachés (choisi par 37% des étudiants cette année).

Cependant, sur les 6 critères liés au sens, à l'impact et à l'éthique, aucun n'est dans le Top 10 des jeunes talents.

Et pourtant 80% des Promesses Employeurs intègrent ces sujets…

Mais, s'ils sont 26% à accorder de l'importance aux « Principes éthiques » des entreprises, ce critère n'impacte pas les jeunes talents dans leur choix d'entreprise au moment de candidater.

En effet, ils choisissent des secteurs ou des entreprises peu associé(e)s à l'éthique mais qui les attirent professionnellement.

En résumé…

Les futurs cadres français sont toujours plus confiants (en l'économie française et en leur propre valeur sur le marché) et plus exigeants.

Ils veulent donc tout, tout de suite : un métier challengeant, avec des responsabilités fortes et surtout un bon salaire dès l'embauche.

Avides d'indépendance et d'autonomie, ils sont prêts à monter leur propre entreprise s'ils ne trouvent pas le poste de leur rêve.

Même s'ils continuent d'accorder une importance croissante à tous les critères liés à la RSE, à l'éthique et à l'égalité, ils n'en font pas encore un critère déterminant dans leur choix d'employeur, postulant en priorité pour des secteurs d'activité ou des entreprises qui répondent à leurs priorités plutôt que pour des employeurs éthiques.

Bref, oubliez les babyfoots et les tables de ping-pong, misez plutôt sur les datas pour mieux connaître les attentes de vos cibles de recrutement et leur proposer un recrutement adapté.

À propos de la méthodologie des études Universum

Universum dissocie les classements des étudiants des écoles de commerce et d'ingénieurs. Ces étudiants, ayant des profils et des objectifs de carrière différents, ne sont en effet pas attirés par les mêmes employeurs. De plus, les données utilisées pour les classements étudiants sont pondérées en fonction du nombre d'étudiants présents dans les écoles et universités concernées.

Les données sont collectées via le réseau Universum d'écoles et universités. ◆

CATALOGUE DE FORMATIONS 2019

A DECOUVRIR SUR **ELEGIA.FR**

- Droit social & GRH
- Droit des affaires
- Compliance et gestion des risques
- Comptabilité-Gestion-Finance
- Santé-Sécurité Environnement
- Immobilier-Urbanisme-Construction
- Management & Efficacité professionnelle

- INTER ENTREPRISES
- INTRA & SUR-MESURE
- CYCLES PROFESSIONNELS
- FORMATIONS D'ACTUALITE
- DIGITAL LEARNING

se former, c'est **évoluer**

01 81 69 51 51 | elegia@elegia.fr | **www.elegia.fr**

ELEGIA FORMATION

PARTENAIRE DES ÉDITIONS LÉGISLATIVES

L'étudiant en entreprise, véritable ambassadeur de la marque employeur

Par Valère DESMAZIÈRES

Valère Desmazières

Apprenti Sorcier au sein de la société #rmstouch, Valère forme les professionnels RH à la Marque Employeur et les collaborateurs ambassadeurs à l'utilisation des médias sociaux. En parallèle, il enseigne le recrutement innovant en Licence GRH à l'Université Lyon 1 et co-organise le meetup #TPMR, rassemblement des professionnels du recrutement lyonnais.

Qu'il s'agisse d'intégrer des stagiaires, recruter des alternants ou fidéliser les jeunes diplômés, **la grande majorité des entreprises sont aujourd'hui confrontées à des problématiques d'attractivité**. En effet, à moins de s'appeler l'Oréal, Google, Michelin ou Thalès… les étudiants ne vous connaissent généralement pas ! Cela n'a rien de personnel, c'est juste qu'ils ont encore une connaissance limitée des entreprises auprès desquelles postuler. Le développement des relations écoles, également appelé Campus Management, a justement vocation à présenter l'entreprise et à la promouvoir auprès des écoles et étudiants **afin d'être plus facilement identifiée comme un employeur de référence**.

Cette mission, rattachée à la fonction RH, demande de réelles compétences aussi bien RH qu'évènementielles, marketing et de communication. **Si l'enjeu est important, les moyens et ressources mobilisées sont souvent insuffisants.** Il n'est d'ailleurs pas rare que ce soit un alternant RH, lui-même étudiant, qui fasse tourner la boutique sur le plan opérationnel. Il ne faut pas se voiler la face pour autant : toutes les entreprises n'ont pas les moyens de faire le buzz à grand coup de chatbot Marque Employeur comme Mazars, d'escape game en réalité augmentée comme PwC ou de challenge sportif comme Michelin. Pourtant, l'entreprise aurait vraiment intérêt à investir d'avantage d'énergie pour **aller au-delà du simple dépôt d'annonce et du traditionnel forum école**, qui aujourd'hui ne suffisent plus toujours.

Sans déballer l'arsenal d'actions possibles et imaginables en matière de Campus Management, je vous propose de voir **comment le concept d'ambassadeur pourrait vous aider à valoriser votre Marque Employeur auprès des étudiants qui vous intéressent tant**.

Des COLLABORATEURS ambassadeurs pour SÉDUIRE les étudiants !

L'objectif à travers le développement d'un programme ambassadeur est **d'encourager et de donner aux collaborateurs les moyens de prendre la parole au sujet de leur entreprise**. L'engouement autour de ces programmes provient d'une perte de confiance généralisée dans le discours institutionnel. Aujourd'hui les candidats, et plus particulièrement **les jeunes, accordent plus de crédit aux témoignages d'un collaborateur de l'entreprise, qu'aux discours trop corporate de son site carrière**. Petite précision : ici je fais bien référence à la notion d'ambassadeur et non pas d'Employee Advocacy (dont la volonté serait d'industrialiser la pratique et de la transposer online sur les médias sociaux).

Il faut distinguer deux grandes catégories de collaborateurs qui pourraient jouer ce rôle. D'un côté il y a les professionnels des ressources humaines avec les personnes en charge du développement des relations écoles, du recrutement et les responsables RH. Ce rôle d'ambassadeur fait, ou devrait faire si ce n'est pas encore le cas, intégralement partie de leurs missions car ce sont eux qui **transmettent la vision, la culture d'entreprise et peuvent renseigner sur le processus de recrutement et les perspectives d'évolution**. De l'autre côté, on retrouve les collaborateurs de l'entreprise qui exercent les métiers accessibles (stage, alternance, premier emploi) aux étudiants. **Ils sont les mieux placés pour évoquer leur quotidien professionnel et permettre ainsi aux étudiants de se projeter.** Parmi ces derniers, il est indispensable d'inciter les collaborateurs eux-mêmes diplômés de vos écoles cibles à jouer ce rôle en priorité. En tant qu'« anciens », aujourd'hui adhérents au réseau Alumni, ils sont particulièrement bien placés pour parler aux étudiants, qui se retrouveront dans leurs histoires professionnelles et souhaiteront sûrement garder le contact par la suite.

Souvent ces programmes existent déjà de manière informelle, où l'on retrouve au mieux le nom de quelques collaborateurs inscrits dans un coin de tableur Excel… mais sont hélas rarement poussés au stade supérieur. C'est dommage car structurer cette démarche permettrait de **faciliter la constitution de binôme RH/opérationnel** sur les différents évènements Campus tout en approfondissant les relations avec les écoles sur le long terme. En ce sens, certaines structures incitent leurs experts à intervenir sous forme de cours ou de conférences dans les filières ciblées. En allant

plus loin, on pourrait même imaginer que **chaque nouvel étudiant qui intègre l'entreprise se voit attribuer un parrain issu de la même école que la sienne pour favoriser à la fois son intégration et sa fidélisation**. L'entreprise pourra également se servir des belles histoires pour valoriser ses ambassadeurs et nourrir la Marque Employeur en interne. Pour y parvenir, c'est davantage une question de temps et d'énergie que de budget. A titre d'exemple, il faudra surement vous battre au préalable pour vous assurer que les écoles de vos collaborateurs soient bien renseignées dans le SIRH… Courage !

Des ÉTUDIANTS ambassadeurs pour CONVAINCRE les étudiants !

Au-delà des collaborateurs, ne faut-il pas également considérer les étudiants comme des ambassadeurs de l'entreprise à part entière ? **Qui de mieux placé que l'étudiant lui-même pour présenter ce qu'il apprend, les missions sur lesquelles vous l'impliquez et la finalité des projets auxquels il contribue** ? Trop souvent, on considère leur présence comme éphémère dans l'entreprise alors qu'ils sont les meilleurs ambassadeurs possibles pour convaincre leurs pairs que vous êtes bel et bien un employeur de choix.

Un étudiant en période de stage ou d'alternance vit l'une de ses premières expériences professionnelles et va naturellement en parler autour de lui pour la confronter à celles de ses camarades de promo. À son niveau, il contribue à valoriser l'entreprise et sa Marque Employeur auprès d'un **réseau majoritairement constitué des mêmes étudiants qui vous intéressent.** Dans le cadre de son cursus, l'étudiant est souvent amené à rédiger un rapport de stage ou à prendre la parole devant sa promotion pour revenir sur un cas pratique. À ce **moment-là, ils sont plus que jamais de véritables émissaires pour votre organisation.** Ne négligez jamais l'aide qu'ils pourraient solliciter pour nourrir leurs travaux.

L'aventure ne s'arrête pas à la fin de la convention de stage ou du contrat d'alternance. Les étudiants que vous pouvez intégrer durablement dans l'entreprise pourront à leur tour devenir des collaborateurs engagés sur le sujet. Mais la question à se poser est surtout de **savoir ce que l'on fait des étudiants qui se sont révélés doués et motivés pour rester mais à qui l'entreprise ne peut pas proposer de poste pour le moment ?** Spoiler alert, il faut absolument garder le contact ! Sans être dans l'entreprise, ils continueront probablement à faire indirectement la promotion de votre Marque Employeur, à générer d'éventuelles cooptations au sein de leur réseau d'étudiants et jeunes actifs et peut être même qu'ils candidateront à nouveau ! **Les candidats boomerang ne sont pas rares** chez les jeunes diplômés alors autant maintenir le contact !

Il ne faut pas hésiter à entretenir cette communauté en maintenant le lien dans la durée. Proposez-leur s'ils le souhaitent de rester informés des grands chantiers et nouveaux produits de l'entreprise. **Renseignez-les sur vos opportunités de carrière et vos présences évènementielles**. Proposez-leur un ou deux rendez-vous annuels conviviaux de type afterwork pour prendre le temps d'échanger avec eux et leur permettre de networker… Pour entretenir ce lien, vous pouvez mettre en place un système de Newsletters régulières ou même un Slack dédié, si vous êtes déjà familiarisé avec l'outil. L'idée est de leur montrer que **vous proposez finalement beaucoup plus qu'un simple stage** en intégrant une communauté professionnelle qui pourra les accompagner et les suivre dans le début de leur vie active.

N'oubliez pas que chaque personne se souviendra toute sa vie de ses premières expériences et rencontres professionnelles qui ont guidé ses choix de carrière. Si vous proposez déjà une expérience positive à vos étudiants en entreprise, alors il faut poursuivre l'expérience au-delà de vos murs et **arrêter de considérer leur présence chez vous uniquement comme éphémère**. ◆

SOLUTIONS LYON RH

Ressources Humaines

LYON eL

eLearning expo

LYON

8ème édition

EXPOSITION - CONFERENCES - ATELIERS

LYON

18*-19 NOVEMBRE 2019

Cité - Centre de Congrès

* à partir de 14h

En parallèle :

SOLUTIONS SALONS LYON

www.salon-srh.com

@Solutions_RH

Salon Solutions RH

Aider les jeunes à trouver leur voie – et si toute bonne marque employeur commençait par là ?

Par Emilie KORCHIA

Emilie Korchia, Co-Fondatrice de My Job Glasses

Emilie Korchia est la Co-Fondatrice de My Job Glasses, le premier site de rencontres entre étudiants et professionnels qui redéfinit l'orientation et le recrutement des jeunes en Europe. My Job Glasses démocratise le réseau professionnel pour la nouvelle génération en lui permettant de se connecter à plus de 25 000 professionnels de tous métiers et secteurs. Inscrit au cœur des cursus pédagogiques de plus de 100 écoles et universités partenaires, My Job Glasses est le nouveau canal qui permet aux entreprises de se faire connaître des jeunes en s'appuyant sur ses collaborateurs ambassadeurs. Emilie a co-fondé My Job Glasses avec Frédéric Voyer en 2016.

En finir avec les clichés, mieux informer sur l'ensemble de ses métiers pour être sûr de recruter le jeune qui se plaira dans l'entreprise et pourra y révéler son véritable talent : telle est la botte secrète pour transformer une stratégie marque employeur en vrai succès.

A l'aube des années 2020 les métiers en tension restent plus que jamais d'actualité. Qu'on recherche un chaudronnier ou un data-scientist, sans implication directe des entreprises pour donner aux jeunes une vision plus réaliste du monde du travail, nous ne parviendrons pas à enrayer un phénomène qui dure et ne fera que s'accentuer à une époque où selon Dell et «l'Institut pour le Futur» 85% des métiers de 2030 n'existent pas encore.

Et il nous faut vite changer la donne car près d'un jeune sur deux1 quitte son premier emploi avant la fin de la première année, avec un coût faramineux pour l'entreprise : chaque départ anticipé représente un an de salaire2 de pure perte sèche pour l'entreprise – il a fallu le recruter et le former avant de devoir tout recommencer avec son remplaçant.

Mais comment changer les préjugés et faire qu'un étudiant en big data puisse se projeter dans une entreprise autre que les fameuses GAFA ? Comment faire émerger une banque ou une compagnie d'assurance aussi grande soit-elle et quel que soit le package proposé si on n'a pas imaginé que le job de data-scientist existait dans de telles structures ? Comment expliquer à un jeune que derrière le mot « finance » se cachent des dizaines de jobs différents ? Que le métier de Chef de Produit nécessite une maîtrise approfondie d'Excel ou que L'Oréal n'est pas qu'une entreprise de marketing mais recrute aussi dans les domaines de la recherche, des opérations ou de la logistique pour n'en citer que quelques-uns ? Et si on parlait des compagnies aériennes : combien de CV reçoivent-elles pour des postes de pilotes et hôtesses de l'air en comparaison avec les autres métiers tout autant nécessaires afin que l'entreprise puisse opérer ? Comment est-il possible que la France manque de soudeurs et de chaudronniers, métiers qui n'ont plus rien à voir avec ce que décrivait Zola, alors que ces filières proposent aujourd'hui un salaire des plus décents que trop peu de personnes viennent rechercher ?

Il revient à chaque entreprise de changer ces clichés et c'est le propre de la marque employeur que de mieux faire connaître l'entreprise et ses métiers. Mais toutes les entreprises ne se dotent pas des mêmes moyens pour y arriver.

Si la plupart ont un site carrière complet qui va raconter l'histoire de l'entreprise et mettre en avant ses principaux métiers, beaucoup se contentent de fiches métiers et de quelques vidéos pour montrer l'entreprise sous son plus beau jour. Certaines entreprises, faute de temps et de moyens, se contentent de décrire leurs métiers dans les descriptions de poste, alors même que les étudiants sont aujourd'hui à la recherche d'informations sincères et d'inspiration.

Mais si elles veulent permettre aux jeunes de se projeter dans leur future carrière, les entreprises doivent faire bien plus que cela et participer activement à l'orientation des jeunes, et ce le plus tôt possible.

Alors que la grande majorité des entreprises attend la recherche du premier stage ou de l'alternance pour rencontrer les jeunes lors d'entretiens de recrutement trop engageants pour aboutir à des discussions sincères (l'intérêt du recrutement biaisant l'échange des deux côtés), il est plus efficace d'échanger en amont lorsqu'il n'y a pas d'enjeu afin d'aider le jeune à identifier le métier qui lui correspond pour ensuite s'orienter sur le bon stage et valider une expérience professionnelle sur laquelle il pourra s'appuyer lors de sa recherche d'emploi.

À cet effet certaines entreprises se dotent de collaborateurs ambassadeurs qui vont témoigner de leur quotidien auprès des jeunes, la plupart du temps sur les campus. Que ce soit via les forums ou les fameux « amphis-retape », il existe des moments privilégiés pour rapprocher jeunes et entreprises. Beaucoup diront que cela ne règle pas le problème, que trop d'étudiants ne s'arrêtent pas sur les stands, car ils n'envisagent pas que l'entreprise recrute aux postes qui les intéressent (le cas de notre étudiant en big

data qui ne s'arrêtera sans doute pas sur le stand d'une banque et privilégiera les GAFA), que certains métiers ou secteurs ont plus la côte que d'autres et que cela ne permet pas de rétablir une réalité, en toute transparence, de trouver leur voie et l'entreprise qui leur convient.

Alors que faire pour que les jeunes aillent au-delà des clichés ? À quel endroit mettre en avant ses collaborateurs ambassadeurs si les jeunes ne viennent pas sur le site d'une entreprise dont ils n'imaginent pas la palette des métiers et que les forums apportent une réponse limitée ?

La solution semble se trouver à des endroits qui réunissent en un même lieu de très nombreuses structures comme les réseaux sociaux où l'entreprise peut encourager ses ambassadeurs à prendre la parole sur des métiers moins connus.

C'est pourquoi nous avons pensé à réunir en un même endroit des professionnels de plus de 2.000 entreprises en proposant aux jeunes une recherche par métier et non pas par entreprise. Cela permet de faire ressortir des professionnels que les jeunes n'attendent pas dans des secteurs parfois peu connus. C'est ainsi que notre dernière enquête interne réalisée auprès d'étudiants embauchés en stage, alternance ou premier emploi suite à une rencontre montre que cette dernière a été décisive pour 82% des sondés, qui n'auraient pas été naturellement sur le site carrière de l'entreprise ou n'imaginaient pas travailler dans ce secteur avant la rencontre.

Cela confirme que quelle que soit la méthode utilisée, rien n'est plus fort et plus concret qu'un rendez-vous avec vos collaborateurs, rien n'a autant de poids, rien ne peut autant contrer un cliché que le discours vrai d'une personne qui vit le job au quotidien et pourra le retransmettre avec ses propres mots, sans marketing, sans fioriture, pour faire la différence et donner aux talents toutes les clés pour rejoindre la structure. C'est l'aire 3.0 de la marque employeur et cela a aussi l'avantage d'engager vos collaborateurs dans une démarche positive et valorisante.

Ce qui s'applique ici aux jeunes pourrait s'appliquer à tout type de professionnels y compris ceux en reconversion. Et puisqu'il est coutume de dire que nous aurons désormais 7 jobs au cours de notre carrière, gageons que cette implication en amont et la recherche d'informations fiables et concrètes seront la voie de la raison pour faire les bons choix et nous assurer d'un épanouissement dans notre futur emploi. C'est tout le mal que nous pouvons souhaiter ◆

1 – DARES
2 - Etude ManPowerGroup 2017

ISEFAC R.H.

L'ÉCOLE DES PROFESSIONS JURIDIQUES ET DES RESSOURCES HUMAINES

APPRENTISSAGE | CIF | VAE | CDD | CDI | CPF

TITRES CERTIFIÉS PAR L'ÉTAT

BAC+3

- Chargé(e) de Gestion Ressources Humaines
- Assistant(e) Juridique
- Gestionnaire Paye

BAC+4/5

- Manager Ressources Humaines
- Manager du Développement R.H.
- Manager Mobilité Internationale
- Manager Diversité, Inclusion et Innovation Sociale
- Manager Stratégique de la Performance

CONTACTEZ-NOUS

Campus de Paris : 20, rue Chabrol 75010 Paris
Campus de Lyon : 85, boulevard Vivier Merle 69003 Lyon
Tél. : 01.47.70.85.03

IONIS EDUCATION GROUP

Attention à l'effet de ciseaux !

Par Julien NOWACZYK

Julien NOWACZYK

Docteur en Sciences de Gestion, Julien NOWACZYK est le fondateur et le CEO d'onvabosser.fr. Après 10 ans d'expérience en tant que Directeur des Achats au sein d'Eiffage Construction, il engage un modèle innovant et disruptif en développant un outil de sourcing où les compétences comportementales deviennent la clé de sélection.

La marque employeur s'est justement imposée dans nos organisations. Conscientes des changements d'usage et de l'évolution du comportement des salariés, celles-ci multiplient les effets de communication pour séduire leurs futurs collaborateurs. L'avènement des outils digitaux « RH » associé au nombre croissant de cabinets de conseils « experts » en « marque employeur » illustrent cette lame de fond.

Pour autant, je ne peux m'empêcher de comparer cette nouvelle mode du « RH washing » avec l'émergence du concept de Développement Durable au début des années 2000 où le « green washing » était de mise ! Souvenons-nous de cette période où les organisations se tapissaient de « vert » et se prétendaient être les plus fervents défenseurs de l'Environnement. Chacune faisait sienne des problématiques environnementales inhérentes à son activité et se targuait d'être irréprochable dans ses actes. Les années qui suivirent nous ont permis de matérialiser les nombreux effets d'annonces de l'époque et notre naïveté collective devant ces effets de communication.

Vous pourriez trouver cette comparaison quelque peu osée, voire impertinente mais nous conviendrons que le point de départ reste le même : les mentors de la communication et l'art de nous faire croire que tout va bien !

La recherche de sens dans le travail et l'adhésion aux valeurs d'une organisation sont les pierres fondatrices de la marque employeur. Ces éléments sont primordiaux et indispensables pour créer les dynamiques collectives d'aujourd'hui et de demain. Mais surtout, celles-ci doivent être éprises de vérité et mettre en exergue les fondamentaux de chaque organisation. Pour autant, je reste circonspect lorsque des valeurs comme la bienveillance ou l'esprit d'équipe sont affichées par certaines organisations pour capter de futurs talents ! Sérieusement, lorsque l'on dispose d'une réelle expérience de l'entreprise, et beaucoup le confirmeront, on apprend vite que la bienveillance est un terme de communicant censé faire rêver et que l'esprit d'équipe se heurte rapidement à la réalité de la hiérarchie et de l'hyper-personnification (le « je » prime sur le « nous »).

Les communicants doivent accompagner leur société dans la matérialisation de leurs valeurs mais celle-ci doivent être définies avec conviction, dans une vérité partagée et une ambition réelle. Les dirigeants et le top management sont parties prenantes de cette action, mais il serait dangereux de ne pas ouvrir cette réflexion aux managers et opérationnels des organisations. La marque employeur est le miroir de sa représentation « humaine ». Nos organisations ne se résument pas au Comité de Direction, à la Direction des Ressources Humaines et à la Direction de la Communication. Chaque collaborateur doit être concerné par celle-ci ; il doit pouvoir se retrouver dans les terminologies employées et dans les valeurs intrinsèques. L'inverse aurait un impact néfaste.

En mettant en musique les changements organisationnels, les impacts du numérique dans nos modes de management (et pas uniquement !) et l'accélération du temps, la marque employeur devient l'un des leviers permettant de créer de la valeur ajoutée en renforçant l'avantage compétitif d'une organisation par la gestion du capital humain. Backaux & Tikoo (2004) mettent en exergue l'attractivité de nouveaux collaborateurs et la fidélisation des salariés comme composantes majeures de celle-ci auxquelles il convient d'associer la mesure du sens du travail (Goujon Belhit et al., 2015).

Cette volonté de l'entreprise de maitriser son identité permet de mettre en lumière ses fondamentaux, ses valeurs et le sens de son projet sur des horizons de temps différents. Nous ne pouvons que nous réjouir de voir enfin DRH et Direction de la Communication avancer main dans la main. « Un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa fonction DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler » (Panczuk et Point, 2008) – semble une définition clairvoyante de la marque employeur. Engager un partage de compétences métiers inter-direction où les Directions des Ressources Humaines engagent un processus d'ouverture et de modernité – sommes-nous dans un rêve ?

Attention à l'effet de ciseaux ! S'aventurer sur ce terrain sans un sens de la réalité serait dangereux. Je reviens sur la comparaison avec le « green washing » des années 2000 et suivantes. Parce que le Développement Durable devenait l'« effet de mode » à intégrer, nombre d'organisations ont engagé des sommes importantes pour se repeindre en vert sans pour autant intégrer une stratégie de fond en matière de développement durable ! Le recours à la marque employeur suit-elle les mêmes largesses et incohérence ?

Espérons que non ◆

Marque employeur : développer un caractère unique pour rester compétitif

Par Isabelle BASTIDE

Ces dernières années, tous les acteurs des RH et du recrutement y sont allés de leur étude pour mettre au jour les attentes des salariés français, avec cette question, immanquablement reprise : « *au moment de choisir une entreprise, quels sont les critères que vous privilégiez ?* ». L'un des objectifs : identifier les principaux facteurs d'attraction des candidats – et de rétention des salariés - pour dessiner une promesse RH en conséquence. Mais alors que nombre d'entreprises s'appuient sur les mêmes éléments pour définir leur Marque Employeur, est-il encore possible de proposer une expérience réellement unique aux collaborateurs ?

Le nécessaire diagnostic RH : un regard critique sur l'entreprise

Il y a les tendances que l'on dégage des études, les inspirations que l'on prend chez IBM, Sodexo ou encore Michelin en vue de construire ou retravailler sa politique RH. Il y a aussi la perception, parfois idéalisée, que l'on a d'une organisation. Mais pour développer une marque employeur en phase avec la réalité de l'entreprise, avec son identité, il faut pouvoir prendre son pouls, à travers la réalisation d'un diagnostic RH objectif.

Où en sommes-nous en matière d'intégration des collaborateurs ? Les outils à disposition permettent-ils à nos équipes de bien fonctionner ? Savons-nous proposer aux salariés des plans de formation et de carrière adaptés ? Accompagner le changement ? Quelle gestion faisons-nous des compétences ? Notre politique de rémunérations est-elle juste et attractive ? Répondons-nous aux attentes des publics internes et externes en matière d'engagements sociaux et sociétaux ? Sommes-nous à même de faire plus, mieux ou différemment ? …

Un tel audit des pratiques RH servira de base pour la mise en place des plans d'actions avec une finalité : créer ou redessiner un ADN de marque engageant, fédérateur et authentique en vue d'attirer et de fidéliser les talents pour garantir la compétitivité de l'entreprise.

On ne fait pas de Marque Employeur à moitié

Cette démarche est tout simplement essentielle. De l'ambiance de travail aux parcours de formation, du mode de management à l'engagement sociétal de l'entreprise, de la politique de rémunérations aux évolutions de carrière possibles : de nombreux critères de choix émergent côté candidats et doivent être intégrés par les entreprises.

La tentation peut être grande pour celles-ci, conscientes de ces attentes, de communiquer sur des mots-clés, comme autant de « faire venir ». Mais au-delà de promesses, de discours, de valeurs affichées sur les murs, il est essentiel de donner vie à la démarche dans le respect de ce que l'on est par essence.

Chaque élément de la politique RH, chaque action, devra pouvoir incarner le positionnement, l'identité définie par les dirigeants. Puisqu'il ne s'agit pas simplement d'attirer, mais aussi de retenir les talents, le défi des entreprises est bien de proposer un discours en phase avec leur réalité. Une réalité qui se matérialisera dans l'expérience du collaborateur au quotidien.

Etre unique : essentiel pour retenir les meilleurs et rester compétitif

Dans un contexte de guerre des talents où les difficultés de recrutement touchent de nombreux métiers techniques, des ingénieurs aux professionnels de santé, des financiers aux techniciens du bâtiment, des informaticiens aux experts de la paie, comment une entreprise peut-elle encore se différencier pour rester compétitive ?

En répondant aux attentes exprimées des professionnels d'une part, comme nous venons de le voir, mais aussi et surtout peut-être en consolidant ce qui fait son unicité. Chaque entreprise a en effet une identité profonde, un ADN qui lui est propre et une culture qui la distinguent des autres.

Quels sont, - si l'on reste dans la métaphore de l'ADN -, les gènes de mon organisation ? Qu'est-ce qui a fait de mon entreprise ce qu'elle est aujourd'hui ? L'histoire de l'entreprise, l'environnement qui en a dessiné les contours, mais aussi très largement les femmes et les hommes qui la font sont autant d'éléments qui la rendent unique et sur lesquels il faut pouvoir capitaliser.

Les entreprises « différentes » sont celles qui savent s'appuyer sur leurs ressources humaines et s'en inspirer pour écrire de nouvelles pages de manière collaborative. Lorsque les dirigeants parviennent à mettre en œuvre une politique RH gagnante, portée par des managers investis parce qu'ils font eux-mêmes l'expérience de la Marque Employeur, et que celle-ci est ressentie et vécue par les collaborateurs, l'entreprise devient d'autant plus unique, et performante. Les salariés redeviennent des prescripteurs, porteurs d'une identité qui se développe autour d'eux et avec eux ; ils sont les acteurs du changement et participent au perfectionnement de l'organisation et au développement de son attractivité.

Présidente du cabinet de recrutement spécialisé PageGroup (Page Personnel, Michael Page, Page Executive, Page Outsourcing), Isabelle Bastide est l'auteure du livre « Le Recrutement réinventé ». Ses prises de parole sur les questions d'acquisition et de rétention des talents, de diversité et de gestion du changement en entreprise en font un intervenant clé sur les thématiques liées aux Ressources Humaines. ◆

Suivez-la sur Twitter : @IsabelleBastide.

Les grands groupes sont-ils vraiment au top de la marque employeur ?

Tour d'horizon des enjeux et pratiques par Joël DURU

Expert en marketing RH, communication et transformation des organisations, Joël DURU est Directeur Général de Précontact et Président de l'ACCE (association des Agences Conseil en Communication pour l'Emploi). Au-delà de ces responsabilités, il intervient personnellement auprès de nombreux grands groupes, ETI et PME-PMI pour les conseiller sur leur stratégie d'attraction et de fidélisation des talents ou sur leur démarche de transformation digitale.

Il est courant de lire dans la presse économique ou spécialisée que la marque employeur a été longtemps l'apanage des grands groupes, en particuliers ceux du CAC 40. Même si aujourd'hui, à l'heure de la pénurie de talents et de la digitalisation généralisée des pratiques RH, tous les types d'organisation s'interrogent sur leur stratégie d'attraction et de fidélisation et travaillent leur marque employeur, cette vision n'en reste pas moins présente en France. Entre cliché et réalité, il est encore de bon ton de rappeler que ces grands groupes ont plus de moyens que les PME-PMI ou même les ETI. Qu'ils ont plus de ressources pour expérimenter des parcours candidats innovants, pour prendre le risque de tester des expériences collaborateurs originales ou d'oser plus de créativité dans leur communication…

Bref, cette doxa (très parisienne ?) laisserait penser, bien évidemment, que les grands groupes doivent être une source d'inspiration pour qui veut déployer une stratégie de marque employeur structurée et performante. Mais ces grands groupes sont-ils vraiment exemplaires en matière de marque employeur ?

Il n'y a pas que la taille qui compte…

Depuis quelques années de nombreux recruteurs remarquent que les grands groupes n'attirent plus dans les mêmes proportions qu'auparavant. Les raisons sont connues. La décennie qui s'achève a été marquée par l'émergence de nouveaux modèles d'organisation et de management, sous l'influence des GAFA ou des start-up notamment, par de nouvelles exigences de la part des candidats et des collaborateurs en matière d'équilibre de vie pro / vie perso, par l'évolution du rapport au travail dans l'ensemble de la société, incarnée par les fameux millénials, mais aussi par d'autres tendances sociétales de fond concernant l'alignement des valeurs et des pratiques professionnelles. Dans ce contexte, la notion de « proximité » est devenue un levier de choix et d'engagement puissant. Avec son corollaire, l'utilisation massive dans les messages de recrutement de l'argument de la « taille » de l'entreprise qui serait « humaine ou non ». Mais à partir de quel seuil peut-on considérer qu'une organisation est «à taille humaine » ? La réponse a toujours été très subjective et n'a jamais été aussi subtile.

Au final, il n'est pas certain que cette caractéristique soit vraiment un attribut différenciant. L'enjeu d'attractivité ne porte-t-il pas plutôt désormais sur la qualité de la relation : en quoi sommes-nous « une entreprise à relation humaine » ?Une interrogation un peu philosophique mais dont les réponses, en même temps, peuvent être très concrètes.

Devenir « une entreprise à relation humaine », une question de leadership

Autrement dit, si l'on part du postulat que l'expérience collaborateur est au centre d'une démarche de marque employeur, l'enjeu numéro un pour les grands groupes semble se concentrer sur le style de leadership qui appelle souvent à une (r)évolution des pratiques de management et un changement de culture d'entreprise.

Sur ce sujet, le chemin est encore long pour devenir exemplaire même si de plus en plus de grands groupes affichent leur désir d'agilité, de transversalité et d'innovation.

De l'intention à l'action, l'inertie des grands groupes français dans la mise en œuvre est réelle même si les choses bougent (un peu) : la culture du risque reste particulière. Seule une transformation en profondeur de la vision managériale, au plus haut niveau de l'organisation, peut permettre d'y parvenir.

Tout le monde n'a pas la même problématique de Marque Employeur… même les grands groupes !

Si l'on revient aux pratiques, quand on se penche sur la notion de « grand groupe », on s'aperçoit très rapidement qu'elle n'est pas toujours appropriée pour guider l'observation et la comparaison. L'hétérogénéité des organisations est telle que le critère classique de la taille n'est pas le meilleur pour analyser les différentes approches des acteurs en matière de marque employeur.

Le critère de la diversité permet d'opérer un distinguo plus pertinent : diversité des activités et/ou des produits, diversité des entités, diversité des marques…

En effet, à première vue, il n'y pas grand-chose de commun entre la problématique de marque employeur d'un BNP Paribas, caractérisée par l'unicité de marques (corporate, commerciale, employeur) et celle d'un groupe comme BPCE, riche d'une diversité de marques aussi différentes en termes d'histoire et de positionnement que Caisse d'Epargne, Banques Populaires, Natixis ou Banque Palatine.

La diversité des activités, des métiers et des marques est donc un paramètre fondamental, d'autant plus qu'il complexifie grandement toute démarche « Marque Employeur ». En effet, les défis sont multiples : Comment formuler une proposition de valeur employeur (EVP) unique et commune à l'ensemble des activités ou métiers sans tomber dans des messages tièdes d'une banalité affligeante ? Comment concilier expérience candidat fluide et multiplicité des acteurs ou des points d'entrée dans un groupe … ? Comment proposer une expérience de marque employeur homogène, respectueuse de la diversité des identités et des métiers ? Comment aligner la

marque employeur groupe avec l'expérience collaborateur qui s'ancre naturellement au plus petit échelon de l'organisation, dans l'environnement professionnel de proximité, au niveau de sa filiale, voire de son service ? Comment articuler les différentes marques : corporate, commerciale, employeur ?

Autant de questions que se posent régulièrement les responsables RH et/ou communication qui pilotent les chantiers « Marque Employeur » au sein de ces organisations diversifiées et multimarques. A juste titre. Les contraintes sont nombreuses et ne sont pas neutres.

En effet, en matière de marque employeur la visibilité, la lisibilité et la crédibilité dépendent directement des réponses apportées. Se pose alors en amont la question du choix du modèle.

Une expérience « marque employeur » souvent compliquée

Existe-t-il un modèle dominant de Marque Employeur pour ce type d'organisation ? Quels sont les modèles de déploiement d'une marque employeur pour un groupe composé de différentes entités avec des marques fortes ? Quels sont les paramètres à considérer ?

Pour y répondre, l'approche la plus pragmatique consiste à se mettre dans la peau d'un candidat et à observer de l'extérieur les pratiques des grands groupes français multimarques régulièrement cités dans les classements des meilleurs employeurs**.** Cette démarche « Ux Centric » permet très concrètement de voir le type de parcours candidat proposé tant au niveau « groupe » qu'entreprises leur appartenant à travers les sites web, les comptes sociaux (pages LinkedIn unique ou non), les outils de gestion de candidature (ATS) mais aussi de voir si le discours de marque employeur est homogène ou non, si une proposition de valeur employeur groupe est réellement mise en avant et exprimée à travers une signature RH unique ou encore des contenus valorisant une politique RH commune.

L'exercice est très instructif : il en ressort une forte hétérogénéité dans la mise en œuvre des stratégies de marque employeur. Néanmoins, au risque de simplifier l'analyse, trois modèles différents de déploiement semblent émergés : centralisé, décentralisé ou mixte.

Dans le premier cas, nous avons une marque employeur groupe unique et forte qui se positionne comme marque ombrelle couvrant l'ensemble des entreprises du groupe et ses différentes marques commerciales. C'est le cas par exemple de Kering qui exprime des principes et des engagements communs définis et formalisés au niveau du groupe même si les entités opérationnelles (les Maisons) semblent gérer leur RH de manière autonome (messages recrutement différents).

Dans le modèle décentralisé, il existe autant de marques employeurs (distinctes) que d'entreprise, donc de marques corporate ou commerciales.

Si un candidat s'intéresse par exemple au Groupe Mulliez, un rapide tour d'horizon de ses différentes présences en ligne lui permettra de comprendre très rapidement que chaque entité gère son recrutement de manière autonome avec des messages différents, des signatures RH distinctes en fonction des entreprises, et qu'il y a très peu de point commun entre les discours de marques employeurs qui sont spécifiques à chaque activité.

Enfin, le modèle mixte fait coexister une marque employeur Groupe et des marques employeurs déclinées ou spécifiques pour les différentes entreprises.

Ce modèle semble adopté par le plus grand nombre de groupes multimarques (comme LVMH, Bouygues ou ACCOR…) pour lesquels la marque employeur groupe est plurielle et fédère les activités proches en termes de métiers ou de segments de marché, en revanche les entités au positionnement produit très spécifique (Colas pour Bouygues ou Raflles propriétaire du Royal Monceau pour ACCOR) développent leur propre marque employeur avec une large autonomie d'image.

En conclusion, on ressent une véritable difficulté à déployer une stratégie de marque employeur claire et lisible dans ces grands groupes. On s'aperçoit que les argumentaires des différents émetteurs internes s'empilent plus qu'ils ne se complètent, que les outils et les points de contact se démultiplient sans beaucoup de cohérence, que la clarté du discours se perd dans des jeux sémantiques aussi subtils que politiques et… qu'au final, le candidat est assez loin des préoccupations très « corporate centric » de ses grands acteurs de l'emploi.

Que ce soit la complémentarité et la cohérence entre les différents types de marques (marque corporate, marque commerciale, marque employeur) ou la simplification de l'expérience de « marque employeur » proposée aux candidats, les enjeux n'ont jamais été aussi prégnants et complexes. Passionnant. ◆

Mutuelle Prévifrance

FLA BLE

Parce qu'être là
pour vous est **NOTRE RESPONSABILITÉ DE CHAQUE INSTANT.**

0 800 31 0800 Service & appel gratuits

WWW.PREVIFRANCE.FR

Mutuelle Prévifrance soumise aux dispositions du livre II du Code de la Mutualité - SIREN n° 776 950 669
Mutuelle Prévifrance - Siège social : 80, rue Matabiau - BP 71269 - 31012 Toulouse Cedex 6. © Agence coRco - 02/2019 - Crédit photos : Laurent Moynat

PME : la marque employeur n'est pas « capital »

Par Marie-Pierre FLEURY

Marie-Pierre Fleury est une DRH pluri-active. Elle accompagne les dirigeants de startups, PME/ETI dans les transformations organisationnelles, en tant que DRH ou via sa société de conseil Canden.

Technophile et pragmatique face aux innovations, elle a développé une plateforme web de e-services RH et expérimenté un robot de recrutement. Elle anime le blog id-carrières Emploi&RH depuis 2010, contribue à des publications RH&Management, et intervient lors de conférences sur les innovations RH utiles !

L'attractivité d'une entreprise soutient sa marque employeur. Et la marque employeur renforce l'attractivité de l'entreprise… ». A ce jeu de valorisation à la Laurel et Hardy, les PME pourraient partir perdantes face aux plus grandes entreprises pour relever le challenge du recrutement et de la rétention des collaborateurs à travers une stratégie de marque.

La confusion est fréquente entre développer l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur et développer un capital de marque employeur.

Disposer d'un capital de marque employeur qui projette de la valeur, du sens et déclenche l'engagement et l'interaction souhaités pour chaque candidat ou collaborateur est une démarche de longue haleine, souvent peu compatible avec les échéances, les ressources, la maturité marketing des PME. De plus, mesurer la valeur apportée par la marque employeur à l'emploi, au travail, du point de vue des candidats et des collaborateurs est un exercice difficile.

PME, il faut oublier la marque employeur !

Définir les facteurs d'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur, les améliorer et les communiquer efficacement constituent une approche que toutes les PME dans la diversité et la singularité de leur identité, de leurs ressources et de leur fonctionnement peuvent actionner pour doper leur recrutement et leur management des ressources humaines.

Capitaliser, vraiment ?

En marketing, une marque a de la valeur et constitue un capital de marque, si elle influence durablement les perceptions du consommateur et donne à l'entreprise un avantage concurrentiel. Le capital de marque repose sur la connaissance de la marque, sa reconnaissance, sa mémorisation, l'appréciation de la qualité, du prix… et de plus en plus, sur l'expérience en lien avec le numérique et la multiplication des canaux d'interaction.

Transposé à l'univers RH, la marque employeur a de la valeur si elle influence durablement les candidats et les collaborateurs et donne à l'entreprise un avantage RH concurrentiel. Or la plupart des 135000 PME françaises n'ont déjà pas un fort capital de marque sur leurs activités commerciales. Les PME du BtB et de la sous-traitance sont peu connues en dehors de leur écosystème d'affaires et de leur territoire.

Croire ou faire croire que ces PME pourront en quelques mois répondre aux enjeux de recrutement et de fidélisation de leurs collaborateurs et acquérir un capital marque employeur est une illusion. Et ce d'autant plus, que ces petites organisations doivent très souvent réaliser un travail approfondi sur les facteurs de leur attractivité organisationnelle actuelle et future.

Plutôt que de se lancer dans une stratégie de marque, les PME doivent avant tout travailler sur les facteurs de leur attractivité actuelle et future.

De l'attractivité actuelle à l'attractivité compétitive

- Pour 57% des PME, les difficultés de recrutement restent le principal frein au développement de leur activité. Un quart a été contraint de réduire l'activité,
- 33% remettent en cause leur entreprise et son organisation, en lien avec les perceptions des candidats,
- 54% déclarent avoir modifié leurs démarches de recrutement

Selon le même baromètre PME de BpiFrance publié en mai 2019, une infime minorité de PME a travaillé sur les facteurs d'attractivité interne pour retenir, et externe pour attirer. En matière de recrutement, le baromètre pointe, outre l'absence de candidats, le constat d'une inadéquation entre les attentes des PME et celles des candidats (compétences, expériences, culture, salaire…).

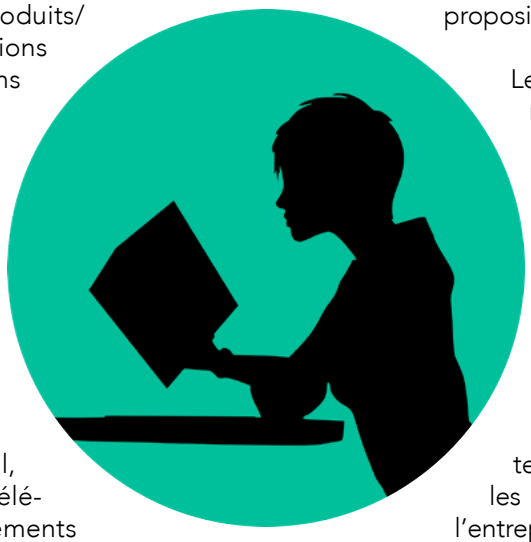
Les écarts entre la demande et les compétences disponibles sont bien réels. Ils appellent des réponses en matière d'orientation et de formation, au niveau du pays et de chaque entreprise. Sans occulter cette difficulté conjoncturelle, les PME peuvent néanmoins améliorer leur performance en matière de rétention et d'attraction.

L'attractivité d'une entreprise est définie à partir des

bénéfices et avantages que les collaborateurs perçoivent à travailler pour elle. De par la nature singulière de chaque organisation et de chaque individu, les facteurs d'attractivité, et de non attractivité, ne sont pas prédéfinis, standards, faciles à identifier. Chaque direction doit s'atteler à les définir en se détachant des clichés généralement accolés aux PME… La mondialisation, l'informatisation, aujourd'hui le numérique ou la nouvelle vague entrepreneuriale sont passés par là.

Les PME françaises emploient environ 3,7M de collaborateurs selon l'INSEE. Ils n'y travaillent pas tous par défaut. Tous n'y restent pas non plus par défaut.

Sans surprise, l'identification des facteurs d'attractivité repose pour partie sur l'appréciation et le ressenti actuel des collaborateurs, des apprentis, des stagiaires, des intérimaires, des candidats recrutés ou pas, les IRP le cas échéant… Toutes les composantes doivent être abordées : contenu du travail et des emplois, offres produits/services de l'entreprise, relations clients et fournisseurs, conditions matérielles de travail, politique RH, climat social, management, information et communication, relations de collaboration, choix organisationnels, le(s) dirigeant(s)…



Même sur un effectif restreint, en combinant différentes segmentations (âge, métier, nature du travail, ancienneté, expérience, profil, service, etc.), le recueil de ces éléments sera riche d'enseignements pour définir et apprécier la nature et le niveau de l'attractivité actuelle et effective, pour apprécier les facteurs partagés par tous, ainsi que les facteurs distinctifs par segment pertinent.

Il est souhaitable d'enrichir l'analyse en interne de l'attractivité par le retour d'autres parties prenantes (clients, fournisseurs, prestataires, partenaires…) et autres acteurs en proximité avec l'entreprise (écosystème). La nature et le niveau de l'attractivité actuelle de l'entreprise sera le reflet de ce que les dirigeants, le corps social et les parties prenantes ont respectivement perçu, valorisé, accordé, demandé, obtenu jusqu'à présent…

Dans les PME, les éléments d'attractivité (et de non-attractivité) ne sont pas le résultat d'une stratégie planifiée. Ils se sont souvent construits au fil du temps à partir des intuitions, envies, décisions du dirigeant, à court terme, à partir des contextes d'affaires et du contexte social.

Ce qui a été attractif hier et aujourd'hui ne le sera peut-être pas demain. Les entreprises ont besoin de passer les composantes de leur attractivité actuelle au filtre des évolutions de leurs besoins RH, de leurs cibles de collaborateurs, du marché du travail, de leur environnement.

Enfin, il leur faudra identifier les éléments qui pourraient faire la différence avec les entreprises concurrentes, globalement et par segment, en s'appuyant là aussi sur les retours d'expérience des dirigeants, managers et collaborateurs, et autres parties prenantes.

Disposant d'une part de ses atouts clés (actuels, concrets, vécus), d'autre part des axes d'amélioration à concrétiser, et enfin des nouvelles actions à mettre en place pour renforcer la compétitivité de son attractivité, l'entreprise communiquera tout d'abord auprès de l'ensemble des collaborateurs sur le positionnement choisi. Elle adaptera sa communication RH externe, et montera en puissance progressivement sur sa proposition de valeur collaborateur.

Les points d'attention des PME en matière de communication de recrutement porteront principalement et c'est déjà pas mal, sur les canaux de recrutement dont le site web de l'entreprise, les annonces d'offres d'emploi, la présence et la présentation du dirigeant et des collaborateurs sur les réseaux sociaux, la cooptation rémunérée, le processus de recrutement et l'expérience candidat, les contenus relatifs à l'actualité de l'entreprise et du dirigeant.

Pour les PME, le premier obstacle à lever est très souvent l'engagement du dirigeant, sa prise de conscience que l'improvisation et les solutions de proximité ne sont plus suffisantes pour recruter et retenir les collaborateurs. Sa conviction qu'il est désormais nécessaire de construire et animer une stratégie RH proactive et compétitive, y dédier des ressources, y impliquer l'ensemble des collaborateurs, l'incarner pleinement en interne et en être le premier ambassadeur auprès des candidats et prescripteurs potentiels. Travailler sur l'attractivité RH est une source d'innovations et d'acculturation au digital pour les PME.

Comme pour l'internationalisation il y a quelques années, certains dirigeants de PME sauront s'adapter. Ils saisiront les opportunités du digital qui offre la possibilité d'accéder aux mêmes leviers que les grandes entreprises même sans capital de marque. Ils prendront aussi pleinement part aux initiatives qui semblent se mettre en place en matière de valorisation des territoires et de leurs acteurs de proximité. ◆

Mutuelle AIR FRANCE

Embarquez à nos cotés, pour piloter votre complémentaire santé !

BIEN PLUS QU'UNE COMPLÉMENTAIRE SANTÉ

RÉSEAU DE SOINS
TARIFS NÉGOCIÉS ET QUALITÉ

TÉLÉMÉDECINE
24H/24 7J/7
DEPUIS N'IMPORTE OÙ

ASSISTANCE
EN CAS D'HOSPITALISATION OU D'IMMOBILISATION

PRÉVENTION
ACTIONS SUR-MESURE BRUITS, HORAIRES DÉCALÉS...

CONTACTEZ-NOUS : 01 48 64 56 18
entreprises@mnpaf.fr - www.mnpaf.fr

Une entité du groupe Macif
MACIF
Essentiel pour moi

Mutuelle Air France - 3 Place de Londres - Bâtiment Uranus CS 11692
Tremblay-en-France 95725 Roissy Ch. de Gaulle CEDEX - SIREN 379 718 653

La marque employeur : regards croisés des startups membres du Lab RH

Par Ana CAMARGO

Chercheuse en créativité organisationnelle au sein du pôle recherche du Lab RH et doctorante en psychologie du travail au LaPEA (Laboratoire de Psychologie et d'Ergonomie Appliquées) à l'Institut de Psychologie de Paris Descartes. Ses thèmes de recherche portent sur l'intelligence interculturelle, le management interculturel et la créativité individuelle et collective au travail.

Quand un écosystème RH s'intéresse à la marque employeur :

La notion de marque employeur n'est pas en soi une thématique nouvelle. Elle prend néanmoins aujourd'hui une importance croissante au sein des entreprises, du fait du besoin accru d'attirer et de retenir les talents. Le Lab RH, écosystème collaboratif de l'innovation RH, a sollicité ses startups pour connaître leur point de vue, comprendre leur impact sur ce sujet, et recueillir leur analyse et leurs recommandations.

Le Lab RH tient à remercier toutes les startups interviewées :

Enboarder, Artips, Bloomin, CollectivZ, Coding Days, CV Catcher, CXB HUB, Epsor, Gandee, JobTeaser, Maximis RH, microDON, Mobeetip, Mobilisation Management, Movinglab, Myriad, Neojobs, Oyena Consulting, SPARTED, Spindle, Teelt, Urban Gaming, xLearn, Xtramile et YOOPIES.

I. Le regard des startups sur la marque employeur telle qu'elle est traitée chez leurs clients

De quoi parle-t-on exactement ?

Pour les startups interrogées, derrière le concept de marque employeur se trouvent deux notions : d'une part **l'image véhiculée par une entreprise donnée (en interne et en externe)**, d'autre part **toutes les actions engagées par cette dernière et perçues par l'ensemble de ses parties prenantes** (candidats, collaborateurs, ex-collaborateurs, clients, partenaires, fournisseurs, grand public) **qui lui permettent d'incarner sa raison d'être et de se différencier afin de développer son attractivité, sa fidélisation et sa réputation.** Comme l'indique Coding Days, la marque employeur « c'est l'image «perçue» par les collaborateurs, ex-collaborateurs et futurs collaborateurs et dont la qualité permet d'attirer, fidéliser et engager les salariés. Ce n'est pas seulement l'image « créée » par l'organisation via des techniques de marketing, c'est l'ensemble des actions de l'organisation perçues par l'ensemble des parties prenantes d'une entreprise (clients, sous-traitants, collaborateurs) sur ses missions, valeurs, activités, comportements d'affaires, etc. ».

Cette notion de marque employeur évoque ainsi le concept d'identité narrative développé par le philosophe Paul Ricoeur : « l'identité narrative n'est pas une identité stable et sans faille ». La similarité entre l'identité d'une organisation et l'identité narrative, offre un éclairage nouveau au concept de marque employeur. En effet cette dernière serait le récit identitaire de l'entreprise, la somme de tous les récits de chaque partie prenante, « un tissu d'histoires racontées » pour reprendre le terme de Paul Ricoeur.[1]

Quand le fond rejoint la forme

La plupart des startups interrogées sont d'accord pour définir **le périmètre de la marque employeur** à la frontière des trois sphères suivantes : expérience candidat, expérience collaborateur et expérience « alumni ». Certaines y ajoutent plusieurs dimensions telles que l'expérience managériale, l'expérience des parties prenantes (clients et fournisseurs) ou encore « l'impact de l'entreprise sur l'emploi », comme le note CollectivZ. Si toutes ne retiennent pas le même nombre de sphères, plusieurs startups s'entendent sur le fait que ce périmètre devient de plus en plus large : « Aujourd'hui tout impacte directement la marque employeur : la marque business et l'intégration des sujets RSE dans la façon de conduire sa stratégie, les méthodes de travail, les outils internes, les modes de management, le bien-être au travail… tout contribue à enrichir ou dégrader l'image d'une entreprise », note Coding Days. Quoi qu'il en soit « La marque employeur est un élément de stratégie différenciant qui permet de diffuser ses valeurs/convictions au-delà de son périmètre pour inspirer d'autres organisations », ajoute Oyena Consulting.

Selon les startups interrogées, les candidats semblent être particulièrement sensibles à :

- *La clarté de l'offre d'emploi*
- *La réputation de l'entreprise (bouche-à-oreille et e-réputation ; notation sur Glassdoor)*
- *La facilité du processus de candidature*
- *Le feedback (positif ou négatif) donné aux candidats*
- *Les perspectives de carrière*
- *L'épanouissement des collaborateurs*
- *L'engagement des collaborateurs*
- *L'onboarding*
- *« La congruence entre le vécu et la promesse affichée, la raison d'être, les valeurs, l'environnement de travail, l'autonomie, l'intérêt du job et la qualité des interactions » (Spindle)*

1 Ricoeur, P. (1985) Temps et récits III, Le temps raconté, éditions du Seuil.

Selon les startups interrogées, les collaborateurs apprécient en priorité :
- *Le sens du travail*
- *L'incarnation des valeurs promues*
- *« La mise en place de solutions adaptées à des moments de vie (maladie, maternité, mobilité) » (Teelt)*
- *Une politique salariale transparente*
- *La reconnaissance de leur travail*
- *Un management de confiance qui laisse de l'autonomie aux collaborateurs et fait intervenir « des processus simples, un contrat managérial clair (droits et devoirs), de la visibilité sur ce qui est attendu, de l'équité et des valeurs communes » (CXB HUB).*

La « checklist » d'indicateurs d'une marque employeur réussie « made in Le Lab RH »

Comme le synthétise Teelt, pour les startups une **manière très simple de vérifier une marque employeur réussie** consiste à regarder les entreprises « qui croulent sous les CV » et qui voient **une augmentation de la quantité et de la qualité des candidatures spontanées**, si l'on part du postulat que la candidature spontanée s'effectue après une prise minimale d'informations sur l'organisation visée (et non par un candidat qui diffuse son CV partout).

D'autres retiennent divers indicateurs tels que :
- La notoriété en interne et en externe, « les reviews sur Glassdoor, les relations presse de l'entreprise, le taux d'engagement des employés sur les réseaux » (SPARTED)
- « Le cycle et le taux de conversion (de la publication d'une fiche de poste au recrutement) » (Coding Days)
- Le taux de rétention
- Le taux de turnover (dont le taux de départs volontaires)
- Le taux d'absentéisme
- Le taux de cooptation
- La participation des collaborateurs aux formations à leur disposition
- Le Net Promoter Score[2] (indicateur de la fidélité et la satisfaction des clients d'une entreprise)
- L'incarnation des valeurs par tous (collaborateurs et dirigeants)
- Le feedback et la considération donnés à tous les candidats et collaborateurs
- « La cohérence entre ce qui est volontairement véhiculé par l'entreprise et les expériences vécues et racontées par les personnes concernées » (Artips)
- « Le niveau d'initiative / de participation de l'entreprise à des activités hors métiers (RSE, événementiel...) » (CXB HUB)
- « Les réponses à la question : Recommanderiez-vous l'entreprise à vos proches ? » (Bloomin)

Data is the new oil

Les startups sondées estiment que le suivi et l'amélioration de la marque employeur nécessitent un recours accru à l'analyse des informations et des données disponibles dans l'entreprise.

À cet égard, **les données internes les plus utilisées aujourd'hui sont :**
- **le nombre de périodes d'essai réussies**
- **les rapports d'étonnement**
- **le feedback des collaborateurs (lors des entretiens annuels)**
- **le taux de turnover**
- **les enquêtes de satisfaction**
- **les audits marque employeur**
- **les mesures de l'engagement des collaborateurs** (questionnaires dédiés et/ou taux de participation aux événements internes)
- le nombre de candidatures spontanées, « le nombre de CV captés et l'amélioration de la qualité des candidatures » (CV Catcher)

On y retrouve les **4 indicateurs les plus utilisés par les entreprises au niveau mondial**[3] :
- le taux de rétention
- la qualité des recrutements
- le coût des recrutements
- le nombre de candidatures reçues

Les données externes sont également très diverses : la réputation de l'entreprise (notation sur Glassdoor, label Great Place To Work), la réactivité sur les réseaux sociaux et l'e-réputation, les articles de presse, ainsi que « les relations avec les écoles (forum carrière, événements, nombre de candidatures pour les stages, etc.) », ajoute xLearn. Il convient de souligner que ces différentes sources n'ont pas forcément la même pondération.

Cependant, **malgré le vaste nombre d'indicateurs à disposition des entreprises, les startups sont majoritairement d'accord pour constater que l'exploitation des données demeure insuffisante,** empirique, vague et souvent peu coordonnée. Si ce diagnostic peut sembler sévère, il

2 Basé sur les réponses à la question « Quelle est la probabilité que vous recommandiez votre entreprise / ses produits / ses services à un ami ou à un collègue ?»
3 Étude d'EBI, Employer Brand International

est à noter qu'une majorité des startups déclare ne pas avoir directement accès à ces données. Celles qui y ont accès les utilisent principalement pour établir les champs prioritaires à investiguer chez le client et pour mesurer leur impact, c'est-à-dire « suivre l'évolution des données avant/après la mise en place de notre solution », note Enboarder. S'il est vrai que la majorité des grands groupes ne partagent pas leurs données avec les startups, certaines grandes entreprises centralisent, synthétisent et diffusent ces données en interne, permettant au management d'identifier les axes d'amélioration, de créer des plans d'action à court et moyen terme et de définir et allouer les budgets nécessaires.

Toutefois, si ce manque de « culture » de la donnée peut paraître un sacré frein, il est à noter que l'Europe détient un facteur différenciant de par l'usage encadré de la Data qu'elle a décidé d'adopter. La loi RGPD offre un nouveau terreau unique et précieux pour le développement d'une culture de la data fondée sur un usage responsable et éthique. Cela permet de garantir sans commune mesure un rapport de confiance entre les candidats-collaborateurs et les organisations. C'est un cadre fertile qui permet de recueillir des données de meilleure qualité car si les candidats et collaborateurs ont confiance en l'exploitation que va réaliser l'organisation de leurs données, ils seront plus enclins à transmettre des informations « authentiques ». Voilà ce que pourrait pallier le retard de la France sur la marque employeur, tel qu'il a été constaté par les startups interrogées, « les français ont mis 15 ans à comprendre que (la marque employeur) c'est du marketing appliqué aux RH », résume JobTeaser.

II. L'impact des startups sur la marque employeur

Les startups interrogées estiment intervenir sur la marque employeur de deux manières :

- Soit en apportant directement un rôle de conseil et d'accompagnement sur le sujet, par exemple par la mise en place de dispositifs de mesure du climat social ou de « l'expérience salarié »,

- Soit par la mise en place de pratiques RH innovantes (recrutement, formation, QVT..) contribuant elles-mêmes, indirectement, à améliorer la marque employeur.

Docteur j'ai mal ici, je crains que ce soit ma marque employeur

De manière générale, les startups sont contactées par des entreprises clientes à titre « préventif », ou « curatif ».

- **Les contextes « préventifs » concernent la mise en œuvre de projets, tels que l'amélioration de l'attraction des talents, la mise en œuvre de transformations, la santé au travail**, contribuant à « valoriser et mettre en scène les qualités intrinsèques de l'entreprise », souligne Urban Gaming.

- **Les interventions « curatives » visent à résoudre des difficultés rencontrées :** manque d'engagement des collaborateurs, introduction de nouvelles technologies, amélioration du développement et reconnaissance au travail, apparition d'un « sentiment partagé au sein de l'entreprise que la satisfaction au travail est insuffisante » tel que le note Mobilisation Management.

Comme témoignent les startups interviewées, **la marque employeur concerne tout type d'entreprise,** grands groupes et PME, publiques et privées, tous secteurs d'activité confondus. Selon les startups interrogées, il n'existe pas de 'profil type' d'entreprise faisant appel à leurs solutions pour développer leur marque employeur, même si dans la plupart des cas ce sont les entreprises « qui ont le budget, la conscience de l'importance de leurs actions et le temps de les porter en interne qui nous contactent » précise Neojobs. Dans la plupart des cas, il n'y a pas non plus de service dédié exclusivement à la marque employeur. Celle-ci est généralement supervisée par la DRH, accompagnée ou non par le service Communication. Elle est « gérée de manière transversale en mode projet pris en main par les équipes RH », indique Myriad. Cela dit, la situation peut être différente chez les grands groupes qui « ont d'habitude une petite équipe dédiée à la marque employeur ; appelée « Communication RH » ou « Marketing RH » ou « Marque employeur », qui travaille avec les équipes RH et avec les équipes de communication/ marketing. Ils sont en général 2-3 personnes, dont une est responsable marque employeur groupe », ajoute xLearn. La diversité de ces formes montre qu'il s'agit d'une notion complexe qui est saisie de différentes manières par les entreprises, selon l'angle d'attaque le plus pertinent.

III. Tendances & recommandations générales

Les 3 grandes tendances de la marque employeur

De tous les innombrables enseignements de cette enquête, Le Lab RH retient tout particulièrement trois points : l'importance de l'impact social des entreprises, le développement de l'expérience collaborateur ainsi que « le Re-boarding ».

Une majorité des startups s'accordent sur le fait que

la sphère sociale va prendre une place de plus en plus importante. Il en découle une place plus importante donnée à **l'impact social perçu par les salariés des entreprises**, « Les collaborateurs et les candidats dans leur choix de l'employeur sont de plus en plus sensibles aux valeurs des entreprises et leurs politiques RSE, ils considèrent que les entreprises doivent avoir un impact positif sur la société et se comportent de manière de plus en plus responsable. Ils ont l'intention de rester plus longtemps chez les employeurs qui se mobilisent pour les enjeux sociaux et économiques », précise xLearn.

La deuxième grande tendance à venir qui a fait consensus auprès des startups interviewées concerne la symétrie entre l'attention portée aux collaborateurs et celle portée aux candidats. Il semblerait que la prise de conscience ainsi que les travaux sur l'expérience candidat se soient développés plus vite que ceux concernant l'expérience collaborateur. C'est ce trop fort décalage entre l'expérience affichée et vécue lors du process de recrutement et l'expérience post onboarding qui porte préjudice aux organisations. Il devient donc important d'accorder une attention particulière à **l'expérience collaborateur**.

Le « re-**boarding »** est la troisième tendance à fort potentiel de développement, il s'agit du « recrutement d'anciens collaborateurs et d'une communication forte autour de ces retours » (JobTeaser). A l'ère du numérique ou nous passons d'une gestion de stock des ressources à une gestion de flux des ressources, ou les carrières sont de moins en moins linéaires et de plus en plus composées d'un patchwork d'expériences, il paraît pertinent de s'intéresser au départ et surtout au retour des collaborateurs.

Outre ces trois grandes tendances observées, d'autres startups soulignent le développement de : l'employee advocacy (mobilisation des salariés d'une entreprise en tant qu'ambassadeurs qui promeuvent cette dernière dans leur vie professionnelle et personnelle (notamment sur les réseaux sociaux) et l'utilisation des « **soft skills** par les entreprises comme un élément de communication bénéfique à leur marque employeur » (Xtramile).

Une posologie adaptée pour améliorer et développer la marque employeur

La majorité des startups interrogées met en avant **l'importance d'avoir une communication transparente ne promettant pas « la lune et les étoiles » aux futurs candidats**, et ne présentant pas un « gap entre l'image véhiculée et la réalité » (microDON) et qui permet d'éviter « la rupture de vision et de communication entre l'entreprise et ses salariés » (Maximis RH). Les activités ludiques sont recommandées tout en veillant à ne pas surfer sur la vague du « faux 'fun', avec des escapes games et des baby-foot » qui peuvent même se révéler contre-productifs (Mobeetip). **Le caractère unique et distinctif de chaque entreprise est aussi à privilégier** pour ne pas se retrouver avec une « marque employeur trop proche de celle d'un concurrent », indique Bloomin. Enfin, Gandee remarque qu'une marque employeur réussie se retrouve en général chez une entreprise qui « comprend que ses ressources humaines sont son premier capital. À l'inverse d'un employeur qui considère sa main d'œuvre comme un consommable sans réaliser qu'elle est l'art dans l'œuvre ».

Conclusion

Pour les entreprises qui aujourd'hui s'interrogent sur leur marque employeur, le recours aux startups qui apportent des idées nouvelles (de par leur nature) permet d'aborder toutes les thématiques RH directement ou indirectement liées à la marque employeur. Les retours des startups interrogées convergent tous sur le fait que la marque employeur « n'est pas une fin en soi, elle constitue un cadre pour l'action. Les premières pierres sont à poser par la 'Direction' » tel que le précise CXB HUB. **Il s'agit d'un vrai sujet stratégique qui ne se limite pas à un outil de communication** et qui pour certaines startups comme Mobilisation Management est une « conséquence, un indicateur de la QVT perçue par les salariés ». « Pas besoin d'un baby-foot pour paraître cool, ce qui est important, c'est de porter l'attention sur les collaborateurs et leur développement et d'avoir des actions alignées avec le discours », indique Epsor. De la même manière, Movinglab précise qu'au-delà « des efforts marketing démesurés comme on en voit parfois, le succès d'une marque employeur réside dans le détail et un ensemble cohérent d'actions pragmatiques mises en œuvre pour les collaborateurs. Soyez à leur écoute : ils vous diront lesquelles font sens au quotidien ». Ces notions sont d'autant plus importantes aujourd'hui que les effets positifs et négatifs des réseaux sociaux, qui « véhiculent la vision et les valeurs (et les couacs) à la vitesse de la lumière ! » (Myriad), rendant ces derniers visibles sans le contrôle des entreprises là où toutes les parties prenantes ont leur mot à dire ◆

Yves Grandmontagne (Président du Lab RH)
Alexandre Delmas (Ecosystem Builder du Lab RH)
Ana Camargo (Doctorante au sein du pôle recherche du Lab RH)

Le Lab RH : Le Lab RH est une association de loi 1901 à but non lucratif qui promeut l'innovation dans les RH sous toutes ses formes, à travers un écosystème fort de 485 membres : dont 211 startups, PME-PMI, ETI, +60 entreprises établies, ainsi que des pouvoirs publics, éditeurs SIRH, syndicats, écoles et universités, et laboratoires de recherche.

Mobilisation Management

Le management au service de la mobilisation

Qui sommes nous ?

Nous sommes une équipe, moitié managers expérimentés, moitié professionnels du conseil (coach, médecin du travail et même chercheur), qui proposons une approche systémique du management des RPS et de la QVT.
Nous accompagnons l'entreprise et proposons une solution digitale unique pour servir les principes de ce système de management. Notre démarche s'appuie notamment sur les prescriptions de l'Anact.

- **Qualité de vie au travail et mobilisation des équipes**
- **Une solution digitale innovante et professionnelle**
- **Un accompagnement pour une démarche pérenne**

Notre approche :

- Créer les conditions de traiter les « empêchements et améliorations » du travail, en permanence et au plus près du terrain. Progrès continu centré sur le travail et décentralisé.
- Implémenter une démarche pérenne et autonome pour l'entreprise.
- Analyser les boucles de progrès pour venir en soutien aux équipes.

Boucles de progrès continu locales

Permettez à vos salariés de remonter leurs difficultés et surtout leurs idées de progrès.
Faciliter la mise en œuvre d'actions de progrès par le management direct.
Renforcez la culture du progrès continu et de la QVT, (Promotion de la santé au Travail).
Assurez-vous d'un moyen d'alerte réactif et adéquat en cas de souffrance au travail.
Mettez-vous en conformité vs la réglementation liée aux RPS.

Analyse anonymisée, préventive, objective et partageable avec toutes les parties prenantes.
Agissez localement, pilotez globalement. Dotez-vous de véritables indicateurs objectifs et préventifs qui dépassent la barométrie sociale.

contact@mobilisation-management.fr
www.mobilisation-management.com

Miroir, miroir, dis-moi qui a la plus belle marque employeur ?

Par Antoine PERRUCHOT, fondateur de Keycoopt.

Antoine Perruchot, fondateur de Keycoopt et de la communauté d'entreprises Batka, baigne dans le milieu des RH depuis maintenant 19 ans. Sportif, passionné et audacieux, Antoine est un « serial entrepreneur » qui est attaché à la formation et au développement personnel de ses collaborateurs.

La marque employeur, la fameuse ! Aujourd'hui, la majorité des recruteurs cherche à faire rayonner leur marque employeur : pour la rendre toujours plus attractive et impactante auprès des candidats et des influenceurs.

Il s'agit là d'une bonne intention, mais dans cette course à la plus belle marque employeur, cela peut parfois manquer de sincérité, de sens ou tout simplement d'alignement avec ce qui est vécu en interne.

Voici les 3 étapes essentielles pour développer votre marque employeur

1/ Pourquoi développer votre marque employeur ?

Recruteurs, fixez vos objectifs !

Que vous souhaitiez attirer de bons candidats adaptés à votre entreprise ou fidéliser les bons collaborateurs de votre entreprise, ou les 2, cela implique de **bien se connaître** :

- Vos valeurs
- Votre ADN
- Vos spécificités
- Votre mode de fonctionnement intrinsèque
- Votre style de management

Pour illustrer par un exemple qui vous parlera bien, c'est comme pour un candidat qui mûrit son projet professionnel avec une liste d'entreprises cibles : il doit identifier ses zones de faiblesse et ses forces et bien se connaître pour identifier les environnements de travail qui lui correspondent : par exemple s'il est plutôt adapté aux PME ou aux grands groupes, aux entreprises libérées ou directives …

C'est exactement la même chose pour une entreprise : pour attirer les bons candidats qui vont être en adéquation, il faut d'abord bien se connaître !

2/ Définir le contenu de votre marque employeur

Avant de communiquer, il est important de redéfinir en quoi consiste la marque employeur de votre entreprise :

- **Votre entreprise** : quelle est la vision ? Le projet ? Le sens ? …
- Les **conditions de travail** offertes aux collaborateurs : le cadre, l'environnement, la souplesse offerte dans les horaires et la présence …
- **L'ambiance** impulsée par l'équipe dirigeante et vécue par les collaborateurs, et donc le plaisir pris dans l'entreprise
- **Le type de management pratiqué** : le contenu et le sens donné aux missions confiées, la confiance et les responsabilités accordées, la capacité à accepter l'erreur, la possibilité d'évoluer sur d'autres missions ou de confier des projets transverses … tous ces éléments entrent en compte !
- **La stratégie de recrutement** : la capacité à recruter des profils différents de ceux recrutés habituellement, la politique en termes de mobilité interne, l'expérience que vous offrez aux candidats lors des entretiens …

Travailler sa marque employeur, c'est donc d'abord travailler sur le contenu et le vécu. Vous pourrez ensuite travailler sur la communication, qui sera et devra être alignée avec la réalité. En effet, « Ce qui rayonne à l'intérieur, rayonne à l'extérieur ! »

La cooptation a cette vertu : vos collaborateurs ont une vision réaliste et ils sont les mieux placés pour partager leur vécu au sein de l'entreprise et ainsi vous recommander des talents qui seront en phase avec votre ADN, vos valeurs … Par le biais d'un programme de cooptation, vos collaborateurs deviennent alors les **ambassadeurs de votre marque employeur**.

3/ Comment communiquer sur la marque employeur ?

En premier lieu, il faut **miser sur vos collaborateurs**, qui sont vos meilleurs ambassadeurs ! Si vos collaborateurs sont heureux et fiers d'appartenir à votre entreprise, ils communiqueront sûrement spontanément et c'est encore mieux, car l'impact est plus fort !

Pour leur faciliter la vie et aussi entraîner d'autres collaborateurs dans cette démarche, réfléchissez à comment leur simplifier la communication sur les réseaux sociaux et formez-les pour qu'ils soient à l'aise (par exemple : comment partager une publication en donnant son avis ?)

N'hésitez pas à :

- recenser et mettre en avant les actions faites en interne pour les promouvoir en externe
- participer aux concours et palmarès qui récompensent les entreprises où il fait bon vivre (par exemple : Great Place To Work)
- communiquer régulièrement en variant le contenu : interviews de collaborateurs, prise de parole sur un sujet métier, compte rendu sur des initiatives menées par des salariés, mise en avant de la qualité de vie au travail, photos des nouveaux arrivants avec mise en avant de votre stratégie d'onboarding, compte rendu d'évènements….

En conclusion, vous l'avez compris, la **Marque Employeur ne doit pas être une promesse**, mais elle doit être vécue ! Il ne faut donc pas voir la marque employeur uniquement comme une stratégie de communication.

Voici la définition que l'on peut vous proposer : une stratégie de marque employeur englobe l'ensemble des actions agissant sur la réputation de l'entreprise, sur son image, sur les valeurs véhiculées… aussi bien auprès d'un public interne (collaborateurs) qu'externe (potentiels futurs collaborateurs).

4/ Stratégie de marque employeur : la réalité sur le terrain

Il y a beaucoup de villes où le marché de l'emploi est tendu et n'attire pas assez de candidats. Souvent les entreprises confient ou reportent la responsabilité aux collectivités, aux transports … bref à d'autres !

Or dans bon nombre de villes de province (villes secondaires), les entreprises qui ont plutôt un ancrage historique et un fonctionnement paternaliste n'ont pas conscience de l'importance d'avoir une bonne marque employeur et de la travailler ! Il est certain qu'avant elles n'en avaient pas besoin et qu'aujourd'hui c'est nécessaire pour séduire les candidats. C'est surtout le cas pour les PME et ETI.

Ces entreprises ont envie de se lancer dans cette démarche de développement de la marque employeur, mais dans les faits elles ne savent pas par où commencer ! Il y a pourtant des actions très simples à mettre en place que ce soit via les réseaux sociaux pour accroître la visibilité, ou en nouant des partenariats avec les écoles et universités, et en choisissant quelques exemples d'actions que nous avons cités préalablement : vision d'entreprise, sens de ce que l'on fait, mobilité interne, rémunérations attractives, locaux sympas, souplesse horaire de travail… bref beaucoup de choses pas très compliquées à mettre en place, mais qui nécessitent un peu de conduite du changement. ◆

Marque Employeur : plume ou enclume ?

Par Margaux RAAB, co-fondatrice des entreprises neojobs et Niaouli

Margaux Raab est une serial entrepreneure. Après ses études en entrepreneuriat et RH, elle fonde, avec son associé, neojobs, une agence dédiée à la marque employeur et la stratégie RH spécialisée en gamification. Aujourd'hui, elle développe une seconde startup, Niaouli, dashboard de performance de la marque employeur.

Véritable sujet ou simple tendance ? Lorsque le sujet de la marque employeur est évoqué, un vent de scepticisme souffle dans les couloirs de l'entreprise. Le comité de direction peste qu'une énième ligne budgétaire soit créée pour un sujet qui ne donne aucune visibilité sur le ROI des actions ; les managers pensent que c'est un concept "à la mode" et inutile, un peu comme le chief happiness officer, qui s'essoufflera très rapidement ; et les responsables des ressources humaines se réjouissent tout en s'inquiétant de ce nouveau projet ambitieux qui nécessitera des moyens importants pour des résultats parfois peu notables.

Pourquoi donc autant d'engouement autour de ce sujet ?

Quelques éléments de rappel : la marque employeur correspond à la formalisation et la déclinaison de l'ADN de l'entreprise dans l'expérience candidat, l'expérience collaborateur et l'offre RH. En tant qu'ADN de l'entreprise, elle ne s'invente, elle se construit sur la base du vécu des collaborateurs. C'est un véritable projet d'entreprise qui donne de la cohérence aux valeurs en interne, fédère les collaborateurs et qui peut créer un sentiment de fierté et d'appartenance. Cette déclinaison peut se concrétiser en plusieurs actions : communication, RSE, cadre de travail, style managérial, vie quotidienne des collaborateurs, qualité de vie au travail, etc.

Elle devient une véritable arme de conviction dans cette guerre des talents qui n'en finit plus. En effet, le pouvoir a basculé, il est désormais du côté des talents. Ces derniers ne veulent plus d'une vie rythmée par le travail. Au revoir métro-boulot-dodo, bonjour équilibre vie professionnelle - vie personnelle ! Autrement dit, ils prennent le temps de choisir leur future entreprise et surtout de choisir leur futur. Ce changement de paradigme a fortement encouragé les sociétés à devenir plus authentiques dans leur façon d'être et à formaliser plus concrètement leur marque employeur.

D'ailleurs, elles le constatent, des valeurs affichées sans preuve n'incitent plus les candidats à postuler ni aux collaborateurs à rester. Le temps des entreprises ouvertes, transparentes, est venu. Aujourd'hui, la parole est aux collaborateurs et autres personnes externes à l'entreprise - clients, partenaires, prestataires, etc. - sur les réseaux sociaux. Leurs avis impactent fortement l'image et la notoriété de l'entreprise. C'est pourquoi, la marque employeur est devenue un enjeu de taille et prioritaire et non pas un simple effet de mode.

Plume ou enclume ?

La marque employeur s'immisce dans les différents niveaux de l'entreprise. Par conséquent, lors de la planification d'un projet de formalisation et/ou de refonte de la marque employeur deux pensées dichotomiques surgissent dans l'esprit de la personne en charge du projet :

"Enfin une clarification de notre état d'esprit pour attirer, recruter et fidéliser nos talents"

et

"Mon Dieu ! Comment vais-je m'en sortir ?! Nous sommes déjà tous en apnée avec des projets prioritaires de par leur urgence".

Les responsables de la marque employeur, qu'ils soient issus des RH ou de la communication, se sentent alors souvent seuls, car peu de pairs peuvent les aider et les nourrir dans leurs réflexions. De plus, ce sujet est parfois incompris par les autres collaborateurs et suscite un dédain inapproprié. En effet, bien qu'étant un concept né en 1980, il n'est encore qu'un frêle adolescent ayant besoin de grandir et gagner en maturité. Il est donc compréhensible que les entreprises ne sachent pas à quelle sauce le préparer ni à quel département le confier : RH ? Communication ? Marketing ? Un mixte ? L'externaliser ? Bref, l'interprétation est ouverte à tous.

En se penchant sur sa marque employeur, l'entreprise ouvre la boîte de Pandore : elle ne sait pas réellement ce qui l'attend, elle sait juste que de nombreux sujets vont en sortir et nécessiter une certaine attention.

C'est pourquoi ce sujet complexe est régulièrement inscrit sur la "to-do list" et y restera jusqu'à ce que la décision de s'y atteler (réellement) sera définitivement prise.

Pourtant, la marque employeur est salvatrice pour tous les acteurs de l'entreprise, que ce soit les RH, les managers, les collaborateurs ou encore le comité de direction. Elle permet de donner le cadre et de refléter l'ADN de l'entreprise.

Prenons comme métaphore un jeu de société. Si, face à vous, je pose un plateau, des pions et des dés sans règle précise, ne vous poseriez-vous pas des questions ? Ne me demanderiez-vous pas comment le jeu se joue ? Son but ? Ses règles, tout simplement ? S'ajoute à cela qu'en omettant les règles du jeu et le contexte, vous ne pouvez pas déterminer si ce jeu vous plaira et si vous aimeriez poursuivre la partie.

Pour la marque employeur, c'est la même chose. Elle définit les règles du jeu de l'entreprise et teinte chacune de ses actions. Grâce à cela, la perception des parties prenantes - internes et externes - sera positive et cohérente.

D'autre part, en formalisant la marque employeur, il est plus aisé pour l'entreprise de partager sa vision avec ses collaborateurs et d'attirer des talents en adéquation avec ses besoins et ses attentes. Cela se traduit par un nombre de CV qualifiés reçu, des collaborateurs plus engagés et fidèles, un turnover plus faible, un coût de recrutement réduit… Côté collaborateurs, la marque employeur facilite la transmission du sens donné à leur travail, point primordial et très recherché. Ainsi, bien que cela soit, au démarrage, un travail de longue haleine, il portera ses fruits !

Prendre en main sa marque employeur

Qui dit vaste sujet, dit gestion en mode projet. Cela nécessite l'implication, de manière plus ou moins importante, des managers, collaborateurs et comité de direction afin d'en faire un véritable projet d'entreprise et de l'inscrire dans une stratégie RH performante et cohérente avec la stratégie globale de la société.

Il doit alors être suivi et mesuré par des indicateurs clés notamment ceux sur les attributs de la marque employeur :

- L' attractivité correspond à l'envie de postuler, pour vos candidats, ou de rester, pour vos collaborateurs, dans l'entreprise ;
- La visibilité correspond aux actions et discours accessibles par tous ;
- La lisibilité est définie comme étant la clarté et la compréhension des actions et discours de l'entreprise ;
- La notoriété est votre renommée auprès du public, qu'il soit interne ou externe ;
- L'adaptabilité est votre capacité à ajuster votre marque employeur en fonction des besoins internes et externes tout en conservant un socle commun ;
- La pérennité correspond à votre volonté de concevoir une marque employeur s'inscrivant dans le temps ;
- La cohérence correspond à l'harmonie des discours et actions internes avec les discours et actions externes ;
- La différenciation correspond à votre capacité à marquer vos points de divergence par rapport à la concurrence employeur.

Ces kpis sont non seulement des aides à la prise de décisions, mais aussi des arguments pour défendre les bienfaits des actions menées au nom de la marque employeur auprès du comité de direction.

En sus, tout ce qui sort de cette merveilleuse boîte de Pandore doit être consigné dans la roadmap opérationnelle des équipes RH. Les indicateurs évoqués tantôt faciliteront la priorisation de leurs actions en fonction des enjeux définis en amont. Son coût d'investissement financier et humain sera largement compensé par les gains pour l'entreprise (tels que réduction du turnover, meilleure attractivité, fidélisation des collaborateurs…).

Finalement, cette fameuse marque employeur peut être une plume si elle est menée de front et embarque l'ensemble des acteurs. Miguel de Cervantes soulignait que "la plume est l'interprète de l'âme : ce que l'une pense, l'autre l'exprime". Saisissez-vous donc de cette plume et commencé à écrire l'histoire de votre entreprise. ◆

Apprenez à réapprendre.

Sciences Po Executive Education accompagne les entreprises depuis plus de 40 ans

SciencesPo
EXECUTIVE EDUCATION

Une vraie culture d'entreprise pour mieux recruter et fidéliser

Par Pierre MONCLOS

Pierre Monclos a créé chez Unow les premiers SPOC déployés pour la formation professionnelle. Il accompagne les entreprises dans leurs stratégies de digital learning et fait une veille approfondie sur les évolutions RH liées au digital. Il est l'auteur du blog RH42.com

https ://www.linkedin.com/in/pmonclos
https ://twitter.com/pmonclos

Comment mieux attirer et retenir les talents ? Une problématique RH classique et récurrente. Parmi les nombreuses solutions qui existent, il y en a une qui est peu connue, peu ou mal utilisée, et pourtant redoutablement efficace. C'est celle qui consiste à formaliser et faire vivre sa culture d'entreprise, pour optimiser le recrutement et la fidélisation des talents. Voici mon retour d'expérience en tant que DRH chez Unow depuis 2014.

Le turn-over des premiers mois, souvent lié à un "missfit" culturel

En France, 40% des collaborateurs recrutés ont quitté leur entreprise dans les 6 premiers mois de leur embauche (Source : Bersin by Deloitte). C'est presque une personne sur deux !

Si dans certains cas c'est lié au métier ou aux compétences techniques, il n'en reste pas moins que **dans beaucoup (trop) de cas, c'est lié à un manque de fit culturel**. Cela désigne la situation dans laquelle les valeurs personnelles du candidat ne sont pas en phase avec les valeurs de l'entreprise. Le problème étant que souvent ce constat est fait après le recrutement.

L'enjeu est donc de prévenir ces situations, en **attirant les candidats dont les valeurs sont proches de celles de l'entreprise**.

La culture d'entreprise : de quoi parle-t-on réellement ?

"C'est un ensemble de ***connaissances***, de ***valeurs*** et de ***comportements*** qui facilitent le fonctionnement d'une entreprise en étant partagés par la plupart de ses membres." (Wikipédia)

Personnellement je pense même que l'idéal est de considérer que cet ensemble doit être partagé par **tous** ses membres.

Pour compléter cette définition, il est important de considérer la culture d'une entreprise comme ce qui la distingue des autres, notamment par ses **règles de vie**, sa **culture managériale** et son **mode de prise de décision**.

A ne pas confondre avec la mission de l'entreprise. C'est très différent. La mission d'une entreprise est le "why", l'impact que l'entreprise veut avoir au-delà de ses murs. Chez Unow par exemple, nous sommes un organisme de formation spécialiste des SPOC (formations digitales tutorées par des experts) et notre mission est de rendre la formation plus efficace et plus accessible.

Et le meilleur moyen pour rendre visible la culture d'une entreprise est de la formaliser en valeurs.

Les valeurs d'entreprise : comment les rendre enfin actionnables et impactantes

La plupart des entreprises qui ont formalisé leurs valeurs ont choisi des valeurs… qui n'en sont pas. Résultat, **elles ne servent à rien**, sinon à faire plaisir aux dirigeants et au service communication. Le trio gagnant de ces "valeurs" : sens du client, qualité et innovation.

Ces "valeurs" présentent trois problèmes :

1) Elles sont **génériques**, c'est-à-dire qu'on peut les retrouver dans **toutes** les entreprises.
2) Elles sont **imprécises** : la qualité par exemple peut toucher au produit/service ou à la manière de travailler (ce qui sont deux choses très différentes).
3) Elles sont **relatives** : l'innovation peut varier très fortement selon l'interprétation que l'on en fait.

A l'inverse, des valeurs doivent être :

- **Clivantes :** il faut choisir son camp. La qualité du travail, par exemple, doit-elle être de très haut niveau ou doit-elle passer après d'autres critères ?
- **Différenciantes :** les valeurs doivent servir à distinguer l'entreprise des autres.
- **Réversibles** : une valeur est en vraiment une si son opposée peut exister dans une autre entreprise. Par exemple, une entreprise peut choisir de viser une qualité de très haut niveau pour son produit/service, là où une autre peut choisir au contraire de privilégier la vitesse d'exécution (Facebook utilisait pour cela la valeur "Better done than perfect").

Chez Unow, avons défini 4 valeurs en respectant ces critères :

- **Team first :** l'intérêt collectif passe toujours avant l'intérêt individuel. Aucune décision ou initiative ne peut aller à l'encontre de cela. C'est notre manière de définir comment vivre et travailler ensemble.
- **Work smart :** la qualité du travail importe plus que la quantité. Nous ne valorisons pas ceux qui abattent d'énormes charges de travail, nous encourageons avant tout le temps passé à optimiser l'impact de chaque action.
- **Take care :** prendre soin de soi et des autres. C'est notre rapport à la bienveillance, qui doit être fort et proactif.
- **No one said it'd be easy :** vers l'excellence et au-delà. C'est notre ambition pour la qualité de notre produit (de nos formations) qui doit être d'un très haut niveau. Tout ce que nous faisons doit contribuer à cela.

Concrètement, cela nous a par exemple permis de définir **comment faire nos feedbacks** : tout feedback formulé à un membre de l'équipe doit conjuguer à la fois exigence et bienveillance. Cela nous a également invités à **instaurer une transparence radicale**, afin que tout le monde ait accès à un maximum d'informations pour favoriser l'intérêt collectif. Aussi nous avons décrété en interne la transparence des salaires.

*Ces valeurs ont évolué en 2019 et son devenues : A l'abordage, Namaste, Tous pour un et Impact max. L'occasion de rappeler que les valeurs doivent évoluer avec la culture de l'entreprise.

La culture d'entreprise au service du recrutement

Avoir formalisé notre culture d'entreprise nous aide quotidiennement dans notre recrutement, et ce de trois manières :

1) Un rôle d'attraction

Un rapport fort à la bienveillance, une transparence radicale en interne, un souci constant de la qualité du travail… ce sont des exemples qui attirent nos candidats, qui en ont pris connaissance sur notre site, notre blog, mon propre blog de DRH (www.rh42.co), nos interviews dans la presse ou encore via le bouche-à-oreille.

2) Un rôle de filtre

Pour d'autres candidats, c'est au contraire un bon moyen de les filtrer avant même qu'ils n'entrent dans le processus de recrutement. Témoigner ainsi de notre culture **leur permet de savoir en amont que notre organisation ne leur conviendra pas** : la transparence des salaires, le flex office, la culture de l'écrit… cela ne convient pas à tout le monde. Ce "filtre" est sain dans la mesure où il fait gagner du temps à tout le monde.

3) Un outil pour tester le fit culturel

Notre process de recrutement se termine par un entretien, que je conduis en tant que DRH. Il est **entièrement consacré à la culture d'entreprise**.

L'objectif de cet entretien est de vérifier qu'il y a une bonne adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles du candidat.

Pour cela, j'explique nos valeurs, je donne des exemples récents de décisions auxquelles elles ont amené ou d'initiatives qu'elles ont permises. Puis j'interroge le candidat sur sa propre expérience et ses valeurs.

A l'issue de l'entretien, si nous considérons qu'il n'y a pas de fit culturel, **même un candidat très compétent d'un point de vue technique n'aura pas sa place dans notre entreprise**.

A noter que souvent cet entretien **renforce la conviction du candidat de nous rejoindre**, puisque des exemples aussi concrets alliés à une discussion très franche **l'aident à se projeter** dans la vie de l'entreprise.

La culture d'entreprise au service de la fidélisation

Notre culture d'entreprise étant partie intégrante de notre quotidien, elle joue un rôle direct sur la fidélisation de nos collaborateurs. Voici 4 exemples pour illustrer cela.

1) Un groupe soudé

On observe les mêmes effets que dans une tribu ou dans une communauté : en partageant des valeurs communes, **la communication dans l'équipe est beaucoup plus fluide**. Les visions et les convictions de chacun sont plus facilement compatibles avec celles des autres. Ce qui permet de prévenir beaucoup d'incompréhensions, de tensions et de conflits possibles. Évoluer dans un tel groupe est ainsi une **source d'épanouissement**.

2) Une autonomie renforcée

Le fait d'avoir formalisé nos valeurs permet de donner un cadre relativement clair pour que chacun sache comment prendre une décision ou quelle initiative sera pertinente au regard de notre culture. On peut ainsi faire **confiance par défaut**, sans que les managers et directeurs soient là pour valider 100% des décisions et initiatives.

3) Une fierté d'appartenance

Chaque membre de l'équipe ayant des valeurs communes avec l'entreprise, il sera d'autant plus fier de faire partie de ce groupe. **Dès les premières semaines après l'embauche,** nos nouveaux collaborateurs nous disent avoir déjà partagé à leur entourage personnel notre rapport à la bienveillance ou la transparence des salaires.

4) Du sens au quotidien

Là où la mission de l'entreprise donne du sens à la globalité des actions (on sait pour quel but on travaille), la culture d'entreprise permet de **donner du sens aux décisions et initiatives du quotidien**. On sait même souvent à l'avance, face à une situation donnée, quelle devrait être la décision prise par la personne concernée. Par exemple, les valeurs peuvent incitent à privilégier la qualité du produit, le gain pour l'entreprise ou la vitesse d'exécution. ◆

SANTÉ
PRÉVOYANCE
ÉPARGNE
SERVICES FINANCIERS
RETRAITE

SE SAVOIR ENTOURÉ, ÇA CHANGE LA VIE

Nous nous engageons au quotidien
à vous accompagner dans vos projets.
Car nous savons que se savoir bien entouré
est nécessaire pour avancer.
Et ça change la vie !

Protéger et servir depuis 80 ans

groupe-apicil.com

APICIL Transverse - Association de moyens du Groupe APICIL régie par la loi du 1er juillet 1901, enregistrée sous le n° SIREN 417 591 971, ayant son siège social au 38 rue François Peissel - 69300 Caluire et Cuire.
GRESHAM Banque - SA au capital de 8 997 634 € - RCS Paris 341 911 576 - Siège social : 20 rue de la Baume CS 10020 - 75383 Paris CEDEX 08 - Etablissement de Crédit n°14.120.
APICIL Asset Management - S.A. au capital de 8 058 100 € - RCS : Paris 343 104 949 - Société de Gestion de Portefeuille – Agrément AMF n° GP 98038 - Siège social : 20 rue de la Baume CS 10020 - 75383 Paris Cedex 08
Communication non contractuelle à caractère publicitaire - IN19/FCR0032 - 04/2019 - Photo : istock

GROUPE APICIL

Pourquoi la vidéo est LA meilleure alliée de votre stratégie marque employeur

Par Thibaut MACHET, CEO et co-fondateur de PlayPlay, start-up française qui casse la barrière de la création vidéo.

Pour recruter des talents dans les métiers en tension et attirer l'attention sur sa marque employeur, tous les moyens sont bons. On a ainsi vu se développer les escape games de recrutement, des immersions en réalité virtuelle, des entretiens réalisés par des robots… et même, plus "low-tech", du démarchage dans les rames de métro ! Mais pourquoi ne pas plutôt se concentrer sur ce qui fonctionne vraiment ?

La vidéo, le langage des millennials Si vous ciblez les jeunes talents, les "millennials" ou les membres de la "génération Z", rien n'est plus efficace que d'adopter leurs codes, pour les toucher là où ils sont, avec des messages qui leur parlent. Pour cela, quoi de mieux que la vidéo sur les réseaux sociaux, en format vertical, carré ou horizontal, en fonction des cas ?

Le format vertical connaît par exemple un usage exponentiel : à travers le monde, 500 millions d'utilisateurs d'Instagram utilisent les stories… chaque jour. À ce chiffre, il faut encore ajouter les usages sur Snapchat (22,3 millions d'utilisateurs mensuels, rien qu'en France, d'après Médiamétrie). C'est une évidence : si vous souhaitez promouvoir votre graduate program ou votre campagne de recrutement de stagiaires, une vidéo verticale sur ces plateformes aura bien plus d'impact qu'un pdf !

Humanisez votre communication

La vidéo sur les réseaux sociaux n'a pas uniquement un intérêt en termes d'audience. Elle permet aussi à des entreprises de se montrer sous un jour plus humain, à travers des contenus renforçant la proximité entre la marque employeur et sa cible. Les formats interview, très rythmés, à la manière de ce que produisent des médias comme Brut ou Konbini, permettent de mettre en avant les gens (collaborateurs, managers, dirigeants) et leurs témoignages de façon bien plus authentique et impactante que les formats traditionnels.

Ces formats sont en effet plus efficaces que les vidéos classiques, statiques et souvent trop longues. Que ce soit pour raconter un événement, expliquer ses valeurs, décrire la culture ou détailler une vision, la vidéo est la plupart du temps le meilleur canal. Mais il n'est pas question pour autant de faire de la vidéo pour faire de la vidéo. Derrière les formats "à la Brut", l'objectif premier est de raconter une histoire, en intégrant de l'émotion et de la proximité, dans le but de présenter l'entreprise de façon dynamique et authentique.

Linkedin aussi !

Si les stories Snapchat et Instagram vous semblent encore un peu loin de votre marque, sachez que Linkedin mène actuellement une offensive claire dans ce domaine : ses utilisateurs (comme ses algorithmes) adorent les formats vidéos, ce qui leur garantit une visibilité et un engagement supérieurs aux autres types de publication, aussi bien sur le site que sur ses applications.

Produire des vidéos n'a jamais été aussi simple

Autre bonne nouvelle : opérer ce virage vers la vidéo est beaucoup plus simple aujourd'hui que par le passé. La captation des vidéos est devenue une simple formalité, grâce à la caméra de l'iPhone (ou même de tout autre smartphone). Pour préserver l'aspect authentique, il est même préférable de passer par ces modes d'enregistrement, plutôt que d'opter pour un tournage classique, bien plus coûteux.

En outre, avec le développement des gabarits vidéo et des solutions clé-en-main, il devient possible de produire et monter très rapidement, et à moindre coût, de nombreuses vidéos de qualité. Des dizaines d'entreprises (comme Decathlon, Adecco, Unibail, Dailymotion, SeLoger…) utilisent déjà ces plateformes, en particulier dans le cadre du développement de leurs marques employeur. Vous y trouverez par exemple des modèles pour faire simplement des interviews de collaborateurs, des offres d'emploi en vidéo, un portrait de dirigeant ou illustrer un parcours de mobilité.

EY, en particulier, utilise les différents formats vidéo dans dans le cadre de sa stratégie RH, afin répondre à plusieurs objectifs :

- Pour valoriser les événements de recrutement, grâce à des teasings en amont, afin de faire venir des candidats, et des vidéos de bilan quelques semaines plus tard, pour illustrer le fait que les équipes de l'entreprise sont présentes dans tous les événements qui comptent.
- Pour mettre en avant les offres à pourvoir : avec plus de 1 600 embauches par an, EY doit diffuser de nombreuses offres, sur un maximum de canaux. Le fait de les présenter aussi en vidéo, sur LinkedIn, Facebook ou Twitter permet d'avoir davantage d'impact, tout en touchant une cible complémentaire des traditionnels jobboards.
- Pour diffuser des témoignages : en donnant la parole à ses collaborateurs, EY humanise son message et peut mieux incarner ses valeurs et sa culture auprès d'une cible qui ne s'orienterait pas naturellement vers le conseil.
- Pour accroître sa notoriété : avec des vidéos sur leurs partenariats, leurs programmes de formation, leur graduate program ou leurs afterworks, EY dynamise son image et véhicule ses messages clé.

Étonnamment, EY fait encore figure d'exception dans le monde des RH en France : à la différence d'autres secteurs, peu d'entreprises ont pleinement pris ce virage de la vidéo sociale à des fins de recrutement ou de développement de leur marque employeur. Pour l'instant. C'est pourtant une opportunité inédite de se démarquer de ses concurrents, en transmettant des valeurs de modernité, d'innovation et de "fraîcheur" : autant de dimensions recherchées par les jeunes générations chez un futur employeur... ◆

Vers une fin de la marque employeur ?

La marque employeur ne serait-elle qu'une externalité positive de votre image de marque ?

Par Florian CORDEL

Florian Cordel, Dirigeant - Co-fondateur Human Predictive Intelligence

Responsable S.I.R.H. de profession, Florian a cofondé la société éditrice de logiciel RH Human Predictive Intelligence en 2016

Vos collaborateurs arboreraient-ils fièrement les couleurs de votre entreprise ? Sont-ils des bons porte-drapeaux face à un public composé de clients potentiels et de futurs candidats ?

Si vous connaissez la théorie du t-shirt d'entreprise, alors vous vous êtes déjà posé cette question. Pour les autres, c'est un bon test à faire pour vérifier l'engagement de vos collaborateurs : si vous donniez un t-shirt avec le logo de votre entreprise à vos collaborateurs, finirait-il au fond du placard pour les jours de bricolage ou l'enfileraient-ils avec une fierté certaine ?

En quelques secondes, vous êtes fixé sur votre sort ! L'engagement des collaborateurs pour leur employeur passe par la fierté qu'ils ressentent envers le produit/service qui est vendu au client final. S'ils en sont satisfaits, alors ils n'auront aucun complexe à partager publiquement qu'ils y ont participé !

Pourquoi alors parle-t-on de marque « employeur » ? En quoi cette précision est-elle utile ? N'existe-t-il pas un risque d'ambiguïté (voire de dissonance) entre les deux [entre les deux quoi ?] ? Ce qui est sûr, c'est qu'il n'y a rien de pire pour un client consommateur que de se sentir floué par une image de marque alléchante et une réalité produit décevante…

Il en va bien sûr de même pour un candidat futur client interne de l'entreprise…

Alors, pourquoi risquer le double discours ?

Les codes RH changent : l'enjeu n'est plus simplement de recruter les bons profils qui remplissent leurs objectifs, mais de créer une culture commune autour de laquelle tout le monde – clients et employés - va adhérer et sera fier de partager ensemble. La marque employeur devient l'égal de l'image de marque de l'entreprise car le message devient le même ! Une proposition de valeur commune : je promets à mes clients d'atteindre un objectif – que dis-je un rêve ! – et à mes salariés de m'aider leur faire atteindre. Quoi qu'il en soit, les deux ressentent de la fierté envers la marque qui leur a permis d'atteindre le sommet – double objectif rempli.

Le message. N'est-ce pas la clé de toute communication réussie pour une marque ? C'est là que nous avons tout intérêt à nous inspirer des préceptes de nos collègues du marketing. Eux savent et maîtrisent les codes pour attirer, retenir et fidéliser.

Nous cherchons aussi à vendre un **produit** : l'entreprise. Et cette quête passe bien par :

- de la **promotion** pour faire parler d'elle – vous vous rappelez le message qui vend la proposition de valeur commune,
- des **prix** pour acquérir et fidéliser les talents qui la composent – j'attire et je récompense dans le temps,
- une place à offrir – un bureau avec fruits et café à volonté, du télétravail…
- une personnalité – des valeurs, une culture à partager ensemble.

Cela ne vous rappelle rien ? Produit – Promotion – Prix – Place - Personne … les 5P du marketing !

Des techniques d'acquisition et de fidélisation qui s'interchangent parfaitement : quand les premières tendent à vendre à un prospect ou un client déjà consommateur de vos produits/services, les autres cherchent à promouvoir une entreprise à des candidats et à les retenir dans la durée. La guerre des marques ne se joue plus que sur des prix, tant la concurrence est féroce. Les entreprises doivent abattre plus de cartes pour se démarquer. Un mix performant de ces 5P. Et si un seul est défaillant, l'équilibre est remis en jeu.

Idem pour les RH : il en faut plus à vos collaborateurs aujourd'hui qu'un simple salaire ou un beau bureau pour porter votre t-shirt ! Faire parler de son entreprise, véhiculer ses valeurs et sa culture, mais aussi proposer le bon prix, mettre à disposition de vos collaborateurs un lieu de travail et des moyens en adéquation avec leurs attentes … s'assurer que les 5P offrent le tant recherché bien-être au travail de vos employés. ◆

MARQUE EMPLOYEUR pour tous ...

Jean de LOYS

Jean de Loÿs a effectué l'essentiel de son parcours en tant que concepteur-rédacteur au sein d'agences de communication et de publicité, fonction qui l'a conduit à intervenir sur des clients et des problématiques très diverses (corporate, communication RH, BtoC, BtoB). Egalement pourvu d'une riche expérience éditoriale, il met actuellement celle-ci à profit chez Parlons RH à travers la rédaction d'articles spécialisés ou de contenus à forte valeur ajoutée créative. En tant qu'artiste visuel, il passe volontiers de Photoshop au pinceau et de la souris à la plume. Diplômé en langues, Jean est aussi doté d'un Master en communication.

Une marque employeur qui néglige la moitié de sa cible ne sera efficace, au mieux, qu'à 50%

L'une des principales clés de succès, dans une démarche de marque employeur, est de bien adresser la communication et les actions à la totalité des cibles auprès desquelles l'employeur a un discours à tenir, des messages à faire passer. Pour y parvenir, deux erreurs sont à éviter absolument. L'une, presque aussi ancienne que la marque employeur elle-même, est née de la confusion originelle entre marque employeur et communication de recrutement. La seconde, qui représente un risque en hausse, consiste à ne prendre en compte que les salariés en oubliant les autres collaborateurs. Un enjeu qui va devenir décisif.

Des chaises vides autour de la table

C'est l'histoire d'un couple de Parisiens qui, venant de s'installer à Moscou pour y développer ses affaires, décida de se créer un cercle d'amis influents et d'organiser à cette fin de luxueux dîners. Des mets servis aux ornements floraux, le maître et la maîtresse de maison soignaient chaque détail afin que tous leurs convives fussent satisfaits, repus, charmés. Ils espéraient ainsi qu'on ferait rapidement leur éloge dans la haute société moscovite.

Passés deux mois et huit dîners, le maître et la maîtresse de maison constatèrent avec dépit que leurs efforts ne payaient guère. À chaque dîner, de nombreux invités ne venaient tout simplement pas. Pire, ils ne s'excusaient pas même de leur absence s'ils croisaient par la suite les époux français au hasard d'une promenade en ville. C'est à peine s'ils les saluaient.

Le couple eut un jour la surprenante explication de l'échec qu'avait été leur tentative de se faire adopter par le Tout-Moscou. Pour chacun de leurs dîners, seule la moitié des convives avait reçu une invitation. Les autres ignoraient tout simplement l'existence de l'événement ou, si d'aventure ils en avaient eu vent, s'étaient froissés de n'y avoir pas été conviés.

Sans doute pensez-vous que ce couple était bien inconséquent : comment peut-on oublier d'adresser une invitation à la moitié des gens dont on souhaite se faire connaitre ?

De la même façon, que penser d'un DRH qui déploierait des actions très étudiées pour renforcer sa marque employeur, mais n'adresserait ces actions qu'à la moitié des personnes concernées ?

Pourtant, les DRH agissant ainsi ne sont pas rares. Examinons, l'une après l'autre, les deux erreurs à ne pas commettre si l'on veut faire résonner sa marque employeur auprès de toute son audience, au grand bénéfice de l'entreprise.

Confondre marque employeur et communication de recrutement : l'erreur originelle

Dans l'esprit des dirigeants comme des DRH, la marque employeur reste indissociable du recrutement. Certes, elle l'est d'une certaine façon. Dès lors qu'on déploie une campagne de communication à destination de certains talents, de certains profils, le travail effectué en amont sur la marque employeur se reflète généralement à travers les messages, l'aspect visuel, la tonalité de ladite campagne (si tant est qu'il y ait effectivement eu un travail solide, en amont, de marketing RH sur la marque employeur, ce qui est loin d'être toujours le cas).

Au début des années 2000, certaines entreprises ont commencé à communiquer sur leurs qualités d'employeur en direction des talents qu'elles souhaitaient recruter. Très vite, on s'est mis à dénommer « stratégies de marque employeur » ce qui n'était que de la communication de recrutement.

Un constructeur d'automobiles ou un horloger ont-ils jamais confondu leurs produits – des voitures pour l'un, des montres pour l'autre – avec le canal de communication via lequel ils en assurent la promotion, par exemple la publicité télévisuelle ? Non, bien entendu ! Entretenue par les agences de communication spécialisées durant vingt ans, cette confusion regrettable entre communication RH et marketing RH – rappelons que, comme toute marque, la marque employeur relève d'abord du marketing – perdure encore dans l'esprit de nombreux acteurs de l'écosystème RH. Avec des dommages considérables.

Associer la marque employeur exclusivement au recrutement, c'est tout simplement renoncer à disposer

d'une marque employeur au sens littéral du terme, pour se contenter d'une curieuse et courte « marque recruteur ». Posons-nous simplement la question : de qui une entreprise est-elle l'employeur, si ce n'est avant tout de… ses employés ? N'est-ce pas à cette catégorie de population que devrait prioritairement s'adresser la marque employeur ? L'entreprise n'aurait-elle donc rien à dire à ses collaborateurs ?

Poser la question, c'est déjà y répondre. Il suffit de considérer la hausse du turnover à laquelle sont confrontées les entreprises de nombreux secteurs pour entrevoir cette vérité : Il serait plus sage pour une majorité d'entreprises de fidéliser ses talents, plutôt que de chercher continuellement à en attirer de nouveaux pour remédier à la défection des premiers. Le problème est criant pour les ESN (entreprises de services numériques) dans lesquelles, selon une source RH interne non officielle d'un grand acteur du secteur, le turnover atteint et dépasse souvent les 30%.

Ne s'adresser qu'aux candidats en délaissant les collaborateurs, telle est la première manière – en recul, mais encore courante ! – pour une marque employeur de manquer la moitié de sa cible, avec tous les impacts négatifs que l'on sait : manque de cohérence entre le discours externe et la réalité vécue au quotidien par les collaborateurs, impossibilité de transformer les collaborateurs en ambassadeurs de la marque employeur, risques de « bad buzz employeur » accrus sur les réseaux sociaux, manque de crédibilité, in fine, de la marque employeur.

Depuis quelques années, on constate une relative prise de conscience des DRH sur la nécessité de ne pas réserver la marque employeur à l'externe, en d'autres termes aux candidats, et de déployer leur actions vers l'interne, autrement dit les collaborateurs. L'attention portée à la qualité de l'expérience collaborateur, qui est l'incarnation concrète des promesses de la marque employeur au sein de l'entreprise, en témoigne. Mais un risque inverse se développe actuellement : celui de ne plus adresser la marque employeur qu'à… l'interne.

Considérer tous les collaborateurs et pas uniquement les salariés : le défi RH de demain

Regarder la marque employeur en 2019 avec la même grille d'analyse qu'il y a seulement 10 ans n'aurait pas de sens car la transformation digitale, devenue perpétuelle, a profondément changé la donne en apportant d'autres transformations : sociales, économiques, sociétales. Cependant, la transformation du rapport au travail s'est amorcée avant l'ère du digital.
Avec la financiarisation de l'économie dans les années 90, le modèle « classique » de la relation salarié-employeur, régi par un contrat de travail qui était souvent celui de toute une vie, s'est progressivement délité. Parus en 2017, le livre The end of loyalty de Rick Wartzman analyse cette évolution chez de grands employeurs américains comme General Motors ou Coca Cola.

Dès la fin des années 90, des métiers qui avaient toujours été exercés par des salariés ont commencé à l'être sous le statut d'indépendant ou de freelance. Les talents les plus sollicités, notamment dans le secteur des nouvelles technologies, ont été parmi les premiers à choisir l'indépendance afin de pouvoir choisir leurs missions, de n'être plus tributaires d'une hiérarchie pour dessiner leur parcours.

> Considérer tous les collaborateurs et pas uniquement les salariés : Le défi RH de demain

Depuis une quinzaine d'années, les contrats courts et les CDD n'ont ainsi cessé de croître, créant deux populations bien distinctes de collaborateurs au service de l'entreprise, que les anglo-saxons désignent sous les noms d'insiders et d'outsiders ; d'une part les salariés en CDI, mieux protégés par le droit du travail et soucieux de préserver cet avantage ; de l'autre, les personnes en CDD, prestataires, consultants, freelance, intérimaires, ou encore employées par des sociétés intermédiaires.

Et le mouvement ne cesse de s'amplifier. Aux États-Unis, les freelances représente 34% de la force de travail (étude « A vision for the economy of 2040 » de la fondation Kauffman et l'Institut Roosevelt), soit un américain en activité sur trois. Au vu de la dynamique actuelle, ce taux va dépasser les 50% en 2020. Et si l'Europe et la France ne sont pas encore parvenues à ce stade, une étude de SD Worx sur la flexibilité publiée en 2018 montre que 95 % des entreprises françaises font appel à des travailleurs indépendants.
Le résultat de cette évolution est clair : le DRH n'a désormais plus la main sur une très grande partie des ressources réelles de l'entreprise. Les collaborateurs externes, même s'ils contribuent fortement à la valeur ajoutée d'une organisation, n'entrent pas techniquement dans le champ du DRH. Dès lors, comment déployer vers eux les actions de marque employeurs à

même de les fidéliser, de pérenniser la collaboration, de créer du lien avec l'entreprise, de faire d'eux les ambassadeurs de celle-ci ?

Les freelances et autres collaborateurs externes : le nouveau public de la marque employeur

Le cas des freelances est particulièrement intéressant. Facilement mobilisables, habitués à se montrer flexibles, les freelances peuvent représenter un atout sur un marché de l'emploi tendu, d'autant que la tendance est de plus en plus au travail en mode projet : de par leur statut, ces collaborateurs offrent à l'entreprise toute l'agilité souhaitée pour engager des projets ponctuels sans être liées par les contraintes d'un CDI une fois ces projets achevés.

Pour qu'ils aient une perception favorable de la marque employeur de l'entreprise, ils doivent être traités de la même façon que les autres collaborateurs, ce qui commence par les faire bénéficier d'une « qualité de service RH » équivalente.

À titre d'exemple, un chargé de projet en délégation chez un client pour quelques mois n'appréciera pas de devoir « badger » chaque jour en tant que visiteur si cela lui impose une contrainte ou une procédure plus longue que les permanents. De la même façon, il se sentira forcément agacé, à la cantine, de devoir payer plus cher un plateau-repas pourtant similaire à celui des salariés avec lesquels il travaille et déjeune (et ce, quel que soit son niveau de rémunération).

Au-delà de ces éléments symboliques, des sujets RH de fond revêtent une grande importance, comme la formation. De nombreuses entreprises l'ont compris puisque, selon l'étude SD Worx déjà citée, 49% des entreprises employant des freelances les forment durant leur mission. D'après la même source, 59% des organisations évaluent d'ailleurs leurs freelances sur les mêmes critères que leurs salariés. Se sentir jugé sur son apport à un projet, indépendamment de son statut de freelance, a un caractère motivant et engageant qui ne peut que bénéficier à la perception qu'aura, de la marque employeur, le collaborateur externe.
Déclencher l'adhésion à la marque employeur, c'est aussi sensibiliser le collaborateur à la culture de l'entreprise. La tâche n'est pas forcément évidente, quand on voit par exemple que seuls 6 collaborateurs externes sur 10 se rendent aux fêtes organisée par l'entreprise pour laquelle ils travaillent (étude SD Worx déjà citée). Il parait donc important, à l'intention des freelances qui travaillent chez eux, de prévoir dans l'entreprise des espaces partagés avec les autres salariés.

La marque employeur pour toutes et tous

À l'heure où le télétravail pour les permanents ne cesse de croître dans les entreprises françaises, un minimum d'échange en présentiel doit être préservé entre tous les collaborateurs, insiders comme outsiders. La convivialité, la tonalité des échanges entre les personnes, demeurent des éléments informels très importants d'une culture d'entreprise et, partant, d'une marque employeur. On peut entretenir cette convivialité par écran interposé, mais elle n'aura jamais la même saveur qu'autour d'un café provenant de la même cafetière.

La digitalisation a créé dans l'exercice du travail une nouvelle appréhension du temps, mais aussi de l'espace. Gérer la question géographique devient ainsi, à l'orée des années 2020, l'un des grands enjeux de la marque employeur. Qu'ils soient internes ou externes, les collaborateurs ne peuvent être liés uniquement par des projets professionnels, des conférences téléphoniques ou des réunions sur Skype, car c'en serait fini de la marque employeur. N'oublions pas qu'une marque employeur puise sa force dans tout un capital immatériel – des valeurs, une culture – qui font sa spécificité, son unicité. Ces valeurs et cette culture ne pourront être réellement ressenties et partagées par des collaborateurs s'ils ne vivent jamais, ne serait-ce qu'une fois par mois, la même chose, au même moment et au même endroit ◆

Découvrez les podcasts «STORYTELLERH»

RSE, Marque employeur et QVT

Wilfrid Vacher,
Fondateur Mobilisation-Management

La RSE suppose comme le Développement Durable, de dépasser les obligations de la conduite des affaires, pour actionner les leviers de performance. Le concept est connu en matière d'environnement, pour lequel des entreprises transforment la contrainte de conformité, en opportunité business. Transformer un déchet en matière première ou investir dans les énergies renouvelables permet à la fois le respect des réglementations, des gains de performance, mais aussi l'attraction des clients et la fierté des salariés d'appartenir à une entreprise qui œuvre pour une planète durable.

Pour Mobilisation Management, l'analogie avec la QVT (Qualité de Vie au Travail) est entière. Investir dans la QVT permet d'abord d'améliorer la qualité du travail lui-même, en facilitant le travail de celles et ceux qui l'exécutent. On est ici dans la protection obligatoire des salariés contre les risques psychosociaux. La suppression des empêchements au travail génère ainsi un premier niveau de performance. Mais c'est aussi, nourrir les aspirations des salariés, notamment en investiguant les notions de sens, reconnaissance, coopération au travail et d'autonomie décisionnelle. C'est alors un second gisement de performance qui est offert, par l'engagement et la créativité des salariés. On passe ici à la prévention, voire à la promotion de la santé au travail. La nouvelle économie de l'information dans laquelle n'importe qui peut publier un avis sur n'importe quoi, place alors l'entreprise sous le joug de son évaluation par ses salariés, rendue publique.

Mobilisation Management propose une démarche globale, structurée, pour ne pas faire reposer toute la responsabilité sur la seule compétence du management. La formation si elle est nécessaire n'est pas suffisante. Il s'agit donc de proposer d'abord à toutes les parties prenantes concernées de l'entreprise, un système de management qui permettra à la fois une décentralisation de l'action au plus près du terrain, mais aussi un pilotage global de la QVT au sein de la stratégie RSE. L'essentiel des démarches aujourd'hui s'appuient sur de la barométrie sociale, dont on mesure maintenant les limites pour un passage à l'action réel et concret. Mobilisation Management propose l'utilisation du réel vécu par les salariés, et du progrès continu mis en œuvre localement, pour analyser de manière anonyme les dynamiques d'engagement, d'action et les thèmes de QVT interrogés dans l'entreprise. C'est ce set d'indicateurs objectifs (vs les enquêtes de satisfaction du personnel) et préventifs (vs ceux issus du bilan extra-financier : accidents du travail, maladies professionnelles, turnover, …) qui permet un véritable pilotage de la QVT, dans une approche globale de la RSE.

Dans cette nouvelle économie où la transparence dans la conduite des affaires est renforcée, la réalité du travail vécu par les salariés, bien que subjective, devient l'enjeu majeur des entreprises. Il devient donc prioritaire de traiter le cœur de ce qui fait la qualité de vie par le travail, avant de proposer des initiatives faciles, parfois utiles mais insuffisantes si isolées, et parfois seulement cosmétiques. Ainsi, la corbeille de fruits au sein de l'open-space est au socialwashing ce que la corbeille papier recyclé non traitée, est au greenwashing. Personne n'est dupe et les attentes, comme les enjeux sont beaucoup plus importants.

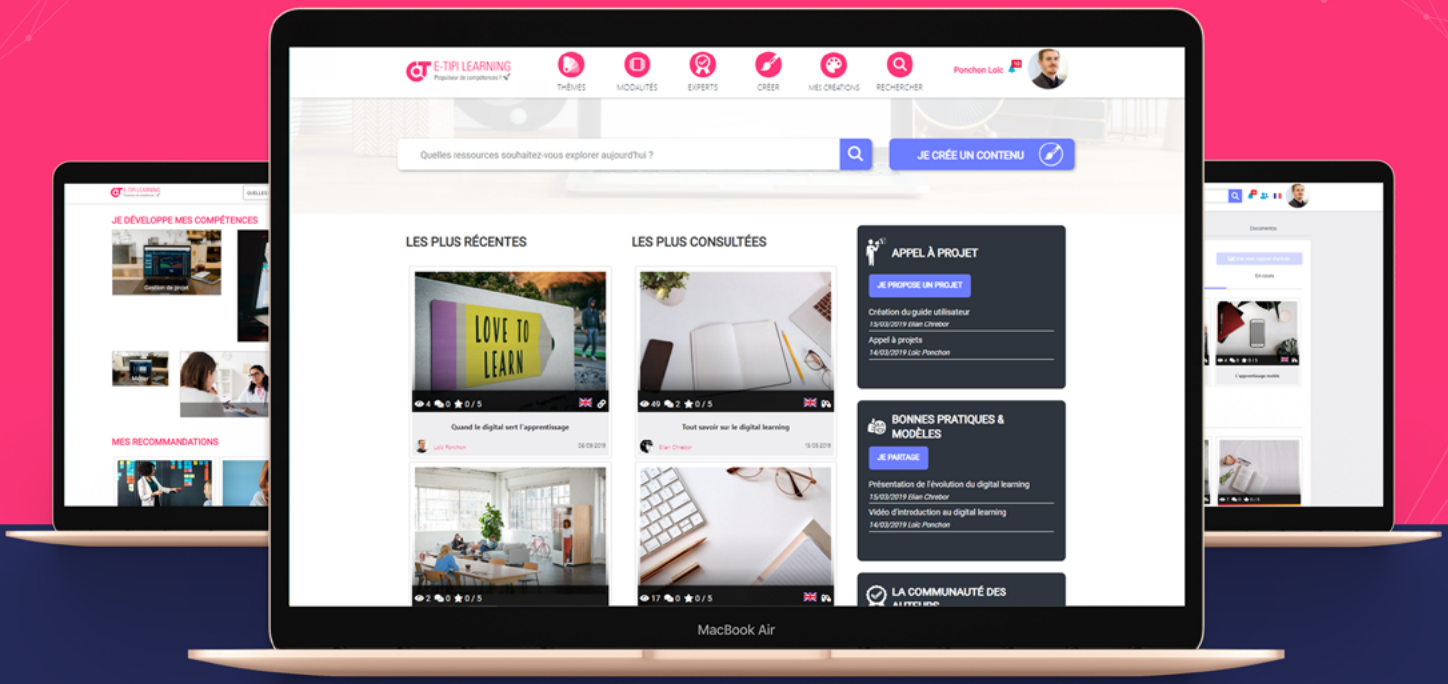
mobilisation-management.com

E-TIPI LEARNING

Propulseur de compétences !

TRANSFORMEZ VOTRE ENTREPRISE EN ORGANISATION APPRENANTE !

Découvrez une offre de formation 360 avec une expérience apprenant moderne, simple, engageante et indivisualisée pour répondre aux nouveaux enjeux de la formtion et de l'éducation.



Learning Hub

Adaptive Learning

Social Learning

Studio Intégré

Mobile Learning

www.e-tipi.com

hello@e-tipi.com
01 39 64 12 18

Lorsque la GRH s'inspire des techniques du marketing

Christophe Leparq,
Directeur d'Adesidées,
et animateur de décidRH

Les outils de marketing RH, et notamment le Bilan Social Individuel, constituent d'agréables moyens pour aider les DRH à être plus efficaces. Le point avec Christophe Leparq, Directeur d'Adesidées, et animateur de décidRH.

Présentez-nous Adesidées et son Business Modèle.

Après un début de carrière dans l'événementiel RH, la communication de recrutement et l'actuariat conseil en protection sociale, j'étais surpris de voir que certaines grandes décisions soient prises autour de la table des relations sociales sans solliciter le corps social dans son ensemble. Je me suis donc dit que les DRH seraient beaucoup plus efficaces s'ils s'inspiraient de techniques de marketing.
Adesidées a ainsi vu le jour en 2006, afin d'aider les DRH à mieux appréhender leur marché des talents : qui sont-ils ? quelles sont leurs attentes ? y a-t-il lieu de segmenter l'offre sur chacun des grand process RH ? quels canaux de communication privilégier pour que les collaborateurs ou candidats s'approprient ces politiques ?
AdesIDEES anime depuis 12 ans, un club dédié baptisé sous le nom de « décidRH ». Il s'agit d'un cadre où nous faisons intervenir des décideurs sur la valeur ajoutée de la fonction RH aussi bien des acteurs du secteur public que privé. Nous bénéficions ainsi d'expertises et de belles histoires partagées entre les membres de notre communauté sur ces thématiques du Travail. Nous tenons à notre indépendance et notre position de tiers de confiance, que ce soit pour nos enquêtes d'opinion ou à l'égard de l'activité BSI. La plupart de nos confrères font partie soit de gros éditeurs SIRH soit de compagnies d'assurances ou de courtage.

Les entreprises s'orientent de plus en plus vers le marketing RH et la promotion de leur marque employeur. Dites-nous en plus.

Le marketing RH est une démarche de marketing appliquée aux ressources humaines qui a été développée depuis les années 2000 dans le but d'optimiser la gestion des talents. Cette approche passe d'abord par la définition du marché des talents en interne (collaborateurs) comme en externe (candidats potentiels). Il s'agit aussi d'analyser les données sociales, les attentes et les profils à travers différentes techniques (sondages d'opinion, enquêtes, cartographies des catégories des collaborateurs, etc.). Les résultats vont influencer

http://www.adesideesrh.com

par la suite l'orientation RH de l'entreprise qui peut opter soit pour une offre segmentée, soit pour une offre générale. Ce prisme « marketing » optimise l'efficacité des actions de la DRH et sa perception. La communication de la Direction des Ressources Humaines sera mieux appréciée puisqu'elle va s'appuyer sur une analyse des attentes de ses collaborateurs et futurs employés. Malheureusement ces techniques de Marketing RH sont très peu utilisées par les sociétés.
Aujourd'hui, plus que jamais, nous vivons le dilemme de l'emploi où les DRH ne trouvent pas les talents dont ils ont besoin, et les profils recherchés ont du mal à trouver les postes qui correspondent à leurs compétences. Cette guerre des talents oblige les organisations à travailler sur la dimension de marque employeur afin de mieux expliquer leurs valeurs, missions, métiers, et les postes à pourvoir. Ainsi, les DRH se recentrent de plus en plus sur la problématique de l'expérience employé, et l'expérience candidat, dans le but de mieux orienter leurs offres.

Vous êtes un fervent promoteur du Bilan Social Individuel, un outil de marketing RH. Comment fonctionne-t-il et quelle est sa valeur ajoutée ?

Le BSI constitue un formidable outil de marketing RH puisqu'il fournit à chaque collaborateur d'une organisation une visualisation de l'ensemble des avantages qui lui ont été consentis au cours d'une période donnée. Pour certains de nos clients, nous pouvons même remonter jusqu'à 5 ou 10 ans pour montrer à chaque collaborateur leurs évolutions aussi bien en termes de rémunération qu'en termes de progression professionnelle. Grâce à cet outil, nous pouvons variabiliser tous les paramètres. Une voiture de fonction, par exemple, peut être valorisée comme l'équivalent d'un loyer annuel de 2 800 euros. De même pour les formations qui peuvent être citées avec un équivalent en numéraire. Ainsi, la DRH valorise de manière individualisée tous les services dont bénéficient leurs collaborateurs. Ces derniers redécouvrent leurs packages, ce qui leur procure un sentiment de satisfaction et renforce leur appartenance à l'organisation. Nous pouvons aussi mettre en place des BSI fictifs afin de renforcer l'attractivité de l'organisation vis-à-vis des candidats potentiels. Enfin, notre objectif est de rendre transparent l'ensemble de la politique RH de l'organisation.

Quels sont les autres challenges auxquels les entreprises sont confrontées et comment les accompagnez-vous à ce niveau ?

Aujourd'hui, nous vivons dans un monde en perpétuel changement à cause de la digitalisation, l'IA qui obligent les organisations à de nouvelles manières de travailler. Notre rôle est donc d'accompagner les salariés pour qu'ils ne soient pas trop chamboulés et qu'ils trouvent toujours du sens et du plaisir au travail. Nous collaborons dans ce cadre avec les DRH afin d'identifier les changements et mettre en place des actions d'écoute, de formation, d'incentive qui soient adaptées à tous les salariés.
Les DRH doivent aussi faire preuve de talents de communication et expliciter toutes les notions souvent compliquées, en matière de GRH et d'évolutions au travail. Ce point constitue l'une de nos forces.
Adesidées permet de simplifier ce qui est compliqué et d'expliciter par exemple les accords d'entreprise, souvent très techniques. L'objectif étant de permettre à l'ensemble des collaborateurs de s'approprier la politique RH de leurs entreprises. Notre vocation est donc d'inventer des outils sur mesure que nous allons déployer au bon moment, auprès des bonnes cibles : animation d'un groupe de travail, réalisation de brochure, création de site internet, animation de communauté d'ambassadeurs, etc.

Quelques mots sur vos actualités.

Nous avons récemment animé 2 jours sur la transformation et ses impacts sur la fonction RH. Nous nous sommes aussi intéressés à l'évolution des façons de former et de gérer les équipes. En septembre, nous avons un colloque sur l'importance de la data et de la cyber sécurité.
La semaine européenne de l'emploi des personnes en situation de handicap est toujours un moment chargé d'événements remplis d'émotions.
De façon plus légère, nous nous intéresserons lors de soirées à la relation du cinéma avec les ressources humaines, ou encore du design et des RH afin de permettre aux décideurs de s'inspirer de nouvelles pistes d'inspiration. ❑

Chiffres clés :

- Adesidées a été créé en 2006 ;
- Une dizaine de collaborateurs ;
- Une équipe de consultants travaillant sur des thématiques pointues (digitalisation, data, diversité, marque employeur, etc.) ;
- Une agence indépendante tiers de confiance à l'égard notamment du BSI ayant son studio graphique et de gestion des données variables intégrés.

L'Environnement de Travail, facteur de performance des organisations et de l'épanouissement des collaborateurs

Préventica GRAND SUD MARSEILLE 08>10 OCT 2019 — QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL

Parmi les personnalités présentes

JEAN-YVES BONNEFOND
Docteur en psychologie du travail, chercheur au Centre de recherche sur le travail et le développement du CNAM

HERVE LAUBERTIE
Directeur du bien-être et de la santé au travail, MÉTROPOLE NICE COTE D'AZUR

MARIE PEZE
Docteur en Psychologie, spécialisée dans la souffrance au travail

PATRICK LEGERON
Psychiatre et fondateur du Cabinet Stimulus

FABIEN PIAZZON
Directeur Délégué, Direction RH, Direction Délégué Vie et Bien-être au Travail à la Région Provence Alpes Côte d'Azur

VALERIE AMATE
RRH de Grévin depuis 2013 et juriste de formation

Rendez-vous du 8 au 10 octobre 2019 à Marseille !

3 jours pour vous convaincre et vous aiguiller dans vos démarches de Santé et Qualité de Vie au Travail.

C'est l'objectif que nous nous fixons lors de chaque édition de Préventica, deux fois par an.

Quelle que soit la taille de votre structure, son secteur d'activités, et sa localisation, que vous soyez dirigeant, DRH, manager ou salarié, vous avez des besoins, droits et devoirs.

Comment appréhender ces sujets parfois complexes et pour lesquels nous disposons de beaucoup d'informations ou au contraire pas assez ? Quelles sont les réglementations ? Les nouvelles tendances ? Quelles démarches ont été mises en place par d'autres entreprises ? Comment mettre tout cela en pratique ?

Préventica Qualité de Vie au Travail, en tenue conjointe avec Préventica Santé au Travail, organise 3 jours d'échanges, de rencontres et de découvertes lors de ses Congrès / Salons en région, et propose de vivre une expérience collective lors de laquelle les partenaires impliqués partagent leur expertise. L'événement peut vous aider à éclaircir votre vision de ces sujets, et d'entamer ou continuer vos actions en santé au travail en toute sérénité.

Les plus grands experts nationaux et francophones sont au rendez-vous : grands organismes professionnels de référence (Carsat, INRS, CNRACL-FNP, Anact, Direccte,…), syndicats professionnels, fédérations, associations, clubs, clusters, collectivités, mais aussi des chercheurs, sociologues, auteurs d'ouvrages, DRH, dirigeants…

Des ateliers participatifs pour la mise en pratique et rencontres avec vos pairs, dans un espace dédié et pensé afin de vous accorder une vraie pause collaborative pendant votre visite :

« Ciné-Club : Le cinéma, outil pédagogique pour prévenir les risques psycho-sociaux »

« Atelier de curiosité sur le co-développement professionnel »

« Comment consolider son ou ses projets professionnels ou projets de vie »

« Expérimentez la box : réguler la charge de travail »

START UP

L'espace starts up et prestataires RH pour vous accompagner dans vos projets en cours ou à venir :

Prévention des RPS, droit social, télétravail, droit à la déconnexion, innovation managériale, politique QVT, handicap / accessibilité, mutuelles, sommeil, pénibilité, ergonomie, conduites addictives...

Des animations tout au long de la journée :

Réveil musculaire tous les matins, participation à la création d'une œuvre collective chaque jour... et des pauses fruitées partout sur le salon !

Evénement inédit :

PRIX DES LEADERS bienveillants

ÉDITION RÉGIONALE GRAND SUD
PREVENTICA MARSEILLE 2019

Nous souhaitons, avec l'expertise de notre jury, décerner des prix à des entités ayant eu une démarche initiée ou aboutie en matière de relations sociales, innovation managériale, santé, Qualité de Vie au Travail, responsabilité sociétale, avec pour objectif d'accroitre et optimiser la Performance Globale de l'entreprise concernée.

Il s'agit de prix qui seront remis à tous types de structures, tous secteurs confondus, toutes tailles confondues, et quelle que soit leur localisation.

L'objectif de ces prix, au-delà de récompenser les leaders ayant une démarche bienveillante, est de susciter l'envie aux dirigeants de tous horizons d'engager des actions, et de leur démontrer qu'il existe réellement un lien entre le management, la qualité de vie au travail, la santé au travail et la performance globale de l'entreprise, et que cela dépasse les frontières d'une politique de prévention classique et fidèle à la réglementation.

Venez assister à la remise des Prix

le mercredi 9 octobre à 16h15 sur Préventica

Rendez-vous les 8, 9 et 10 octobre 2019 à Marseille au Parc Chanot, de 9h à 18h00
100 exposants / 200 experts / 100 conférences

Badge gratuit et programme complet sur www.preventica.com

Contact : Mandi LJUTIC / 05 57 54 34 81

Les DRH seraient-ils les oubliés des démarches Qualité de Vie au Travail et de la prévention des risques psychosociaux ?

Christophe Nguyen,
Président fondateur Empreinte Humaine Enseignant

Bien que porteurs de projets, les RH seraient paradoxalement oubliés dans l'application des démarches de qualité de vie au travail (QVT) et parfois fortement exposés aux Risques Psychosociaux (RPS).

Les risques psychosociaux concernent autant les collaborateurs que la fonction RH…

Étant dans un monde incertain en matière de prévisibilité économique, les marchés peuvent être de plus en plus matures et complexes en termes de gain de parts de marché, et engendrer ainsi de nombreux changements organisationnels. Aussi, toutes les études nationales et internationales convergent vers le même constat : une intensification du travail. Un contexte qui impacte l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise et en particulier la direction des ressources humaines, une fonction clé dans chaque structure au cœur même du pilotage des dispositifs et des actions en matière de Qualité de Vie au Travail.

Les facteurs de risque pour la fonction RH peuvent ainsi concerner plusieurs dimensions liées aux missions mêmes de cette direction, la charge de travail dont les exigences émotionnelles, les processus administratifs ou encore le volet social…

En termes de charge de travail, la fonction RH est très bordée d'un point de vue juridique. Avec la promulgation de nouvelles lois, le changement du code de travail, des législations, des changements organisationnels peuvent survenir et la fonction RH peut être surchargée puisque porteuse du projet de transformation.

Ajoutons à cela, la gestion de la paye, des contrats des salariés et la coordination avec les services de comptabilité dont les impératifs administratifs et les processus peuvent complexifier les tâches de la fonction RH en particulier lorsque ces tâches sont externalisées.

Outre la gestion quotidienne de ces différentes tâches, la fonction RH est fortement exposée au volet social. En étroite relation avec les partenaires sociaux, la direction des ressources humaines peut faire face à des échanges émotionnellement chargés. De même avec les salariés. Les RH sont souvent exposés à la gestion « humaine » de leurs collaborateurs, notamment ceux confrontés à des situations de difficultés personnelles ou

www.empreintehumaine.com

professionnelles au travail et peuvent être affectés en cas de manque de moyens de gestion adaptés. Garants du climat social, ils peuvent être amenés à gérer des « crises » internes. Là encore, ils sont au centre et sont très exposés dans tous les sens du terme. De plus, dans certaines entreprises cette fonction peut souffrir d'un manque de reconnaissance dont les conséquences peuvent être lourdes. Dite fonction de « l'ombre », la direction des ressources humaines est souvent en proie à la méconnaissance et l'incompréhension de ses tâches par les employés qui considèrent les missions RH comme « normales », et peuvent ainsi être acerbes dans leur évaluation.
Rajoutons enfin qu'il peut arriver que des DRH aient le sentiment d'être entre le « marteau et l'enclume » : devoir trouver un « compromis » entre exigences de performance globale de l'entreprise et la prise en compte du bien-être des salariés. A titre d'exemple, il est parfois complexe de parler de Qualité de Vie au Travail et de plan de départs surtout lorsqu'on a le sentiment qu'il manque une vision stratégique globale et donc de sens à ses actions.
Si on considère des situations moins aigües, il faut de l'habileté pour concilier l'attractivité de sa marque employeur qui doit tenir toutes ses promesses quand on ne possède pas tous les leviers. En soutien du management, elle doit le responsabiliser, l'alerter, le conseiller et il arrive fréquemment qu'on exigence des décisions ou actions de sa part qui doivent être coordonnées par un ensemble d'acteurs (médecine au travail, hiérarchie, institutions…).

Comment accompagner les DRH ?

Les DRH tendent à être exemplaires, notamment dans la mise en place d'une politique de QVT au sein de l'entreprise. Parfois, ils ne peuvent atteindre leurs objectifs puisque soumis à un certain nombre de contraintes et peuvent ainsi être confrontés à des conflits éthiques. Afin de leur éviter ces situations, facteurs d'exposition aux RPS, Empreinte Humaine accompagne les RH en leur fournissant tous les moyens nécessaires à la mise en place d'une démarche de QVT fructueuse dont toutes les parties prenantes peuvent en bénéficier.
Définir une politique cohérente avec la stratégie de l'entreprise est fondamentale afin d'en cautionner le bien fondé et les priorités. Rien de pire que d'afficher des ambitions impossibles ou contradictoires avec la réalité du vécu des collaborateurs. Le management n'y verra qu'illusion et l'effet sera inverse de l'attendu. Nous avons accompagné plusieurs direction RH à la définition de leur feuille de route qui s'appuie nécessairement la prise en compte de ce sujet stratégique au cœur même de la gouvernance des entreprises. Nul besoin d'expliquer le bien-fondé d'une démarche QVT quand elle permet d'être un levier d'efficacité et de performance évident. Pour la fonction RH, éprouver véritablement les effet de la QVT assure une crédibilité forte et donc une influence plus forte auprès de leur comité de direction.
L'accompagnement de la RH peut également passer par la formation. Les RH doivent en effet être formés d'abord pour conforter leur positionnement au sein de l'entreprise en tant que conseillers et éclaireurs auprès de la DG, mais aussi en tant que relais entre les employés, managers et la DG. Cette formation spécifique leur permettra ensuite de résoudre, au-delà des conflits juridiques, des enjeux liées au climat de travail, de structuration, de coopération…
Cette formation vise par ailleurs à outiller les RH d'un point de vue individuel. Elle leur permet en effet de se protéger face à certaines situations (en travaillant sur ses facteurs de protection, la gestion des émotions…) en se procurant les moyens et les outils adéquats. Avec plusieurs entreprises, nous avons mis en place des formations basées sur le co-développement, des team building, la médiation/ gestion de conflits, l'accompagnement de personnes en difficulté etc…
Ensuite, Empreinte Humaine par exemple a crée des outils (diag'action©) ou des grilles au service des RH pour analyser de façon structurée des situations humaines délicates et mettre en œuvre des actions adaptées et réalistes.
Notons que plusieurs études réalisées ont démontré que les RH, par souci de loyauté envers l'entreprise, peuvent avoir tendance à surévaluer leur niveau de QVT. C'est pourquoi il faut aussi leur garantir les mêmes conditions que les autres salariés en matière d'expression libre, de confidentialité, bienveillance…

Pour conclure, comment peut-on améliorer le niveau de QVT ?

Il faut se questionner et questionner, de façon périodique, les différentes parties prenantes au sein de l'entreprise : employés, managers et gouvernance. Il est très important que les comités de direction puissent évaluer leur propre QVT et en discuter. Le taux d'absentéisme, le dialogue social autour de ce sujet et les indicateurs médicaux peuvent d'ailleurs aider à évaluer la situation. Pour être durable, la Qualité de Vie au Travail doit être source d'innovation en s'appuyant sur la responsabilité de chacun dans une optique d'efficacité de l'entreprise. ❑

« Le DRH devient un véritable décideur au sein de l'entreprise »

Cédric Lampin,
Responsable Marketing
de Bodet Software

Depuis plus de 30 ans, Bodet Software accompagne les entreprises dans l'optimisation de leurs processus RH au travers de son logiciel Kelio dédié à la gestion des ressources humaines, des temps de présence, des plannings RH, et au contrôle d'accès aux bâtiments. Le point avec Cédric Lampin, Responsable Marketing de Bodet Software.

Bodet a placé l'optimisation des processus RH au cœur de ses solutions. Pouvez-vous nous en dire plus ? Quelles sont les principales fonctionnalités couvertes par vos SIRH ?

Les processus RH se sont fortement complexifiés depuis plusieurs décennies, sous l'impulsion d'une législation toujours plus sophistiquée. Ainsi nous sommes convaincus que la valeur ajoutée d'un logiciel provient de sa capacité à simplifier et à digitaliser l'ensemble des processus RH. Aujourd'hui, notre logiciel SIRH Kelio est capable de traiter l'ensemble des processus de gestion RH d'une organisation. C'est une solution de gestion complète, multi-devices, qui intègre de nombreuses fonctionnalités :

- La digitalisation du recrutement : gestion des annonces de recrutement, lancement de campagnes, classement des CV, mise en place de RDV d'entretien… ;
- L'onboarding et la gestion des processus d'administration du personnel durant leur vie en entreprise. Concrètement, nous allons gérer l'ensemble du dossier du salarié comprenant tous les éléments contractuels (contrat de travail, attestations et habilités, …) et répertorier ses emplois et compétences en lien avec son poste ;
- Le suivi des temps de travail, la gestion des congés mais aussi le traçage des temps d'activité. L'idée est de suivre au quotidien les temps passés pour chaque activité par les salariés en vue optimiser l'organisation du planning d'équipe.
- La gestion des plannings RH est aujourd'hui une des forces de Kelio. Notre module de planification construit des plannings complexes intégrant de multiples contraintes : respect des temps de travail légaux, affectation de salariés aux compétences spécifiques, identification de sous- ou sureffectifs, ou intégration de besoins de production pour ajuster automatiquement les ressources humaines nécessaires ;
- La gestion des plans de formation (recueil des besoins, préparation du budget, envoi des convocations, évaluation des formations, …) ;
- La gestion des campagnes d'entretiens annuels et professionnels (autoévaluation préalable, signature électronique,

https://www.bodet-software.com/fr/

historisation des échanges, etc.). Kelio centralise toute l'information relative aux entretiens et aux formations suivies par le personnel. Le logiciel permet ainsi aux gestionnaires RH de respecter les nouvelles obligations de suivi, avec en ligne de mire le fameux « bilan des 6 ans » en 2020 ;
- Et enfin, la gestion des notes de frais.

Aujourd'hui, la fonction RH a vocation à accompagner la prise de décision en entreprise. Comment appréhendez-vous cette dimension ? Comment cela se traduit-il dans les solutions que vous mettez à leur disposition ?

Il s'agit d'une évolution de la fonction RH, très marquée ces dernières années.
Aujourd'hui, le DRH devient un véritable décideur au sein de l'entreprise. Il contribue à la réflexion en entreprise et accompagne les décisions stratégiques.
Dans le cadre des résultats du baromètre RH Bodet Software/UCO publié annuellement, nous avons constaté que les DRH considèrent « qu'avoir une vision stratégique » est leur première compétence clé et qu'elle doit être la plus valorisée.
Nous avons traduit cette tendance à travers les différents aspects de Kelio :
- Tout d'abord, nous avons développé, depuis 10 ans, des indicateurs RH et reportings dédiés visant à alimenter la décision stratégique. Ces indicateurs sont calculés par nos systèmes (absentéisme, qualité de la productivité des plannings, comptabilité analytique via le suivi d'activités, comparaison des temps planifiés et réalisés, etc.) ;
- Ensuite, nos outils logiciels se sont adaptés pour accompagner les DRH dans les évolutions profondes de l'entreprise, comme la montée du télétravail. Mettre en place le télétravail nécessite non seulement des accords d'entreprises, mais surtout d'être capable de mesurer les journées travaillées ou de mettre en place les outils pour accompagner cette nouvelle façon de travailler. Cela fait partie des processus RH gérés par Kelio ;
- Enfin, en épargnant la gestion des tâches purement administratives aux RH, notre logiciel leur permet de se focaliser davantage sur la gestion stratégique, à plus forte valeur ajoutée.

La gestion des temps et la planification restent au cœur de votre métier et de votre expertise. Quelques mots sur les dernières nouveautés dans ce domaine ?

Nous innovons continuellement et notre offre évolue chaque année. Par exemple, sur la partie gestion des temps, nous travaillons sur de nouveaux processus qui rendent le salarié plus autonome sur sa propre gestion : faciliter sa gestion du CET, permettre au salarié de consulter ses contingents d'heures en autonomie, ou encore permettre d'extraire facilement toutes les données personnelles d'un collaborateur pour rendre concret le « droit à la Portabilité » instauré par le RGPD. Quant à la partie planification, nous avons lancé l'année dernière une refonte importante du module qui est devenu aujourd'hui extrêmement souple et puissant avec des fonctionnalités nouvelles, notamment la gestion d'employés provisoires, la communication de ses besoins en intérimaires aux agences directement depuis le planning, ou l'automatisation intelligente de la construction des plannings, pour faire gagner à nos clients du temps et de la flexibilité.

En parallèle, quels sont les autres sujets qui vous mobilisent et les axes sur lesquels vous souhaitez vous positionner pour accompagner la transformation des entreprises et de leur fonction RH ?

Aujourd'hui, la digitalisation de la fonction RH concerne l'ensemble des salariés dans l'entreprise et plus uniquement les gestionnaires RH. Pour être pleinement utilisées, les applications RH doivent être simples. Au niveau de Kelio, nous travaillons à l'amélioration de l'ergonomie au quotidien et à proposer la meilleure expérience utilisateur, pour faire en sorte que les outils soient facilement utilisables et donc plus rentables pour l'entreprise.
En parallèle, nous poursuivons la digitalisation de tous des processus RH. Par exemple, en tant qu'éditeur de solutions de contrôle d'accès, nous innovons cette année en proposant une gestion des exercices d'évacuation incendie sur smartphones.
Concernant les interfaces utilisateurs (bornes tactiles de pointages, applications smartphones…), nous développons des outils collaboratifs qui facilitent la communication entre les RH et les salariés, au bureau mais aussi désormais à distance, en mode nomade. Nos systèmes permettent aujourd'hui de commenter un badgeage atypique, de communiquer en direct avec les RH via messagerie instantanée, de valider en temps réel une demande, de suggérer une amélioration, etc. Nous voulons être un vecteur entre le salarié et son entreprise. ❑

Implanté en France et dans plus de 60 pays à l'international, Bodet Software est un éditeur de logiciels de gestion des temps, SIRH et contrôle d'accès. Grâce à ses réseaux de consultants, Bodet Software accompagne ses 35 000 clients dans l'optimisation de leurs processus RH via le déploiement, le paramétrage et la formation à son logiciel complet de gestion RH. Une plateforme de conseillers téléphoniques assure le support et la maintenance en France comme à l'international.

Psya :
Au cœur de la prévention du harcèlement au travail

Piérelle Boursaly,
Responsable Audit, Conseil et Formation de Psya

**De nombreuses études ont mis en lumière les répercussions du harcèlement au travail sur les salariés, tant sur le plan physique que psychologique et socio-professionnel.
Les entreprises sont de plus en plus impliquées sur le sujet. Rencontre avec Piérelle Boursaly, responsable Audit, Conseil et Formation au sein du cabinet Psya, qui nous en dit plus sur ce sujet.**

Aujourd'hui, le harcèlement au travail est un sujet de plus en plus considéré par les entreprises, quelle que soit leur taille. Pouvez-vous nous en dire plus sur cette problématique ?

Le harcèlement au travail n'est pas une problématique nouvelle. Mais récemment, l'actualité juridique et médiatique a fait évoluer la façon dont les entreprises appréhendent le sujet.
En tant que cabinet conseil spécialisé dans ce domaine, nous avons été ces deux dernières années de plus en plus sollicités et constatons que les entreprises se mobilisent davantage que par le passé dans la prévention du harcèlement en milieu professionnel.
Mais il est important de savoir qu'une situation de harcèlement ne remonte pas de la même manière d'une entreprise à une autre puisqu'elles ne sont pas structurées de la même manière et n'ont pas le même niveau de maturité sur le sujet.
Certains employeurs mettent en place des dispositifs internes d'alerte qui permettent aux salariés de signaler une situation de harcèlement présumé, de violence ou de mal-être au travail. Ces situations sont généralement révélées à l'occasion d'un événement déclencheur qui fait suite à une succession d'événements accumulés dans le temps. Il s'agit généralement de comportements - de la part d'un collègue ou d'un manager - vécus comme dénigrants et offensants et générant du mal-être pour la ou les personnes concernées.
Pour les entreprises qui n'ont pas encore adopté ce type de démarche, les situations remontent alors plus difficilement et par des canaux plus diffus, ce qui ne facilite pas la réactivité et le bon traitement de ces situations.

Pour quels types d'intervention êtes-vous sollicité ?

Les demandes des entreprises qui nous sollicitent concernent de plus en plus la réalisation d'investigations visant à analyser les situations ayant donné lieu à des signalements de la part de salariés. Elles concernent aussi des demandes de formation, en particulier référents harcèlement sexuel et agissements

https://www.psya.fr/

sexistes, et ce depuis les dernières évolutions réglementaires de janvier 2019 qui obligent les entreprises à désigner des référents internes sur ces sujets (CSE et Entreprise).
Nous formons également les comités de direction et les managers, et sensibilisons les collaborateurs.

Quelles sont les formes que peut prendre le harcèlement au travail ?

Il existe deux formes de harcèlement :
- Le harcèlement moral, souvent défini par des agissements répétés qui ont pour objet ou pour effet de dégrader les conditions de travail du salarié, de porter atteinte à sa dignité, ou d'altérer son bien-être…
- Le harcèlement sexuel, comportant des propos et/ou comportements à connotation sexuelle et portant atteinte également à la dignité de la personne. À cela s'ajoute le critère de fréquence : comportements répétés ou acte unique s'il s'agit d'une forme de pression grave.

En effet, le processus relationnel entre l'auteur des agissements et la victime est relativement commun dans des situations de harcèlement moral ou de harcèlement sexuel : recherche de domination de l'auteur sur sa victime, déni de l'autre et de l'expression de sa gêne, absence de prise en compte de ses besoins, etc.

Quels sont les impacts de situations de harcèlement sexuel et moral sur les salariés et sur les entreprises ?

Les hommes et femmes, victimes de harcèlement, sont généralement très affectés sur le plan de leur santé. Cela est souvent la cause d'arrêts maladies de longue durée, de difficultés à la reprise de l'activité et à la réintégration dans leur environnement professionnel.
Sur le plan psychologique et personnel, cela entraine souvent des sentiments de culpabilité, d'échec, de honte et une altération de l'estime de soi. Cela a aussi des répercussions sur l'entourage professionnel et entraine progressivement une dégradation de l'ambiance de travail.
Côté employeur, les risques sont juridiques évidemment, mais aussi organisationnels, ces situations engendrant de nombreuses tensions, une difficulté à travailler ensemble, des dysfonctionnements, des demandes de mobilité, du turn-over, etc.

Qu'est-ce que cela implique sur le plan réglementaire ?

Le harcèlement moral et sexuel figure dans le code pénal et dans le code du travail. Pour rappel, tout employeur a l'obligation de préserver la santé, la sécurité et la dignité de ses salariés et de leur garantir un milieu de travail exempt de harcèlement.
À ce titre, les entreprises doivent se donner les moyens d'évaluer une situation de harcèlement présumé portée à leur connaissance. Elles doivent également prendre des mesures pour faire cesser des agissements déviants. L'entreprise se doit de rappeler le cadre de loi, ainsi que les comportements admis dans le cadre de travail et ceux qui ne le sont pas.

Concrètement, comment intervient Psya pour prévenir le harcèlement au travail et quelles solutions proposez-vous ?

Nous accompagnons, tout d'abord, les entreprises via des actions de formation et de sensibilisation.
Nous formons les acteurs qui ont un rôle spécifique à jouer, notamment les comités de direction, les managers, les référents harcèlement et tous les acteurs pluridisciplinaires. Nous sensibilisons également les salariés afin qu'ils soient capables d'identifier et de distinguer ce qui relève du harcèlement et d'identifier une situation qu'elle les concerne directement ou qu'elle concerne une personne de leur environnement de travail.
Le deuxième volet de notre offre est la réalisation d'investigations suite à des signalements de harcèlement moral ou sexuel. Nous rencontrons les différentes personnes concernées mais aussi des témoins issus de l'environnement professionnel pouvant apporter un éclairage intéressant sur la situation. Ces situations sont toujours complexes puisqu'empreintes de subjectivité. Notre rôle est de les mettre en perspective et d'aider les acteurs de l'entreprise en responsabilité à prendre des décisions et à mettre en place des actions adaptées. L'objectif étant de formuler des préconisations d'actions permettant d'apaiser la situation et le cas échéant de faire cesser les agissements sources de troubles.
Nous accompagnons également les entreprises dans la mise en place de démarches de prévention (dispositif de traitement des situations remontées, actions de sensibilisation, supports de communication, etc.).

Quelle est la plus-value de Psya en matière de prévention du harcèlement au travail ?

La prévention du harcèlement au travail fait partie de notre cœur de métier : la prévention des risques psychosociaux et l'amélioration de la qualité de vie au travail. De plus, notre équipe est composée majoritairement de psychologues de formation : psychologues du travail, psychologues cliniciens, psychologues sociaux, etc. Cela nous permet d'avoir une lecture fine des processus relationnels et organisationnels complexes en environnement de travail. ❑

Stimulus :

« Le plaisir au travail est une notion importante »

David Mahé,
Président de Stimulus.

La santé psychologique au travail est un véritable levier pour faire réussir les entreprises. L'ambition du cabinet Stimulus est de faire réussir ses clients grâce au bien-être au travail, en s'occupant bien des hommes et des femmes dans l'entreprise, afin d'aider les sociétés et les organisations à optimiser leur efficacité.
Le point avec David Mahé, Président de Stimulus.

Vous êtes des experts de la santé psychologique au travail. Quelques mots pour nous en dire plus sur la vocation et les missions de Stimulus Conseil ?

Stimulus est un acteur de référence de la santé psychologique au travail, qui a été créé il y a trente ans. Notre métier consiste à accompagner les entreprises et les organisations, et à produire de l'efficacité et du bien-être au travail.
Concrètement, nous travaillons sur la stratégie des entreprises, l'organisation du travail, les pratiques du management, les compétences émotionnelles et relationnelles, sur le traitement de situations concrètes de travail en matière de gestion de crise ou de cohésion d'équipe.
Les services que nous proposons visent essentiellement à faciliter la vie des salariés, notamment à travers le soutien psychologique et l'assistance sociale. En termes de chiffres, Stimulus compte aujourd'hui 80 consultants présents sur l'ensemble du territoire français et également en Espagne et en Italie.

De par votre expertise, comment définissez-vous la plus-value de la qualité de vie au travail pour les entreprises ?

L'idée pour les entreprises est de pouvoir satisfaire trois types de besoins :
Il s'agit dans un premier temps des besoins liés à la sécurisation. Les entreprises ont besoin d'être sécurisées juridiquement, sanitairement et médiatiquement.
Il s'agit par la suite de la santé psychologique au travail qui constitue un formidable levier pour développer les entreprises et accompagner leurs projets. Cela peut se faire soit sur des projets de création, de développement, de transformation, de formation ou des projets liés à la qualité de vie au travail. C'est donc un ingrédient très utile pour réussir le

www.stimulus-conseil.com

développement et la transformation de l'entreprise. Enfin, le troisième type de besoin est plutôt lié à la responsabilité sociétale, l'impact social et l'attractivité, qui occupent de plus en plus de place dans les entreprises et qui permettent d'avoir, grâce à la santé psychologique au travail, des leviers d'actions assez intéressants.

Quelles sont les initiatives ou les actions que doivent adopter les entreprises en vue d'améliorer la qualité de vie au travail ?

Trois valeurs clés sont à prendre en considération, qui sont :

- La question du sens du travail. Les salariés sont encore plus heureux s'ils se sentent utiles dans leur travail. Il est donc très important de réfléchir à cela, de veiller à ce que la stratégie de l'entreprise soit cohérente et que le travail des salariés y contribue bien.
- Le plaisir au travail est une notion importante et indissociable du travail bien fait. Il s'agit simplement de s'intéresser aux conditions de travail et au contenu du travail et le valoriser.
- Le développement des bonnes pratiques qui font que finalement notre engagement au travail soit un engagement adapté. Il s'agit notamment d'éviter le surinvestissement et de développer des pratiques où le travail est à sa juste place dans la vie des salariés. C'est valable au niveau des horaires, du stress, de l'équilibre vie privée/vie personnelle. Il s'agit donc de réunir les conditions pour que les salariés puissent avoir un équilibre entre leur vie professionnelle, leur vie personnelle et leur vie sociale.

Comment accompagnez-vous les entreprises dans ce sens ? Quelles sont les solutions que vous proposez à vos clients ?

Concrètement, Stimulus intervient à plusieurs niveaux :

- Nous sommes le spécialiste français de l'évaluation de la santé psychologique au travail. Nous mettons à la disposition de nos clients des outils de mesure du stress, d'identification des facteurs de motivation et des facteurs de risques. Nous évaluons aussi les impacts humains des changements de l'entreprise afin d'éclairer l'entreprise sur sa situation psychosociale.
- Notre deuxième métier est un métier de conseil qui consiste à mobiliser et accompagner les acteurs de l'organisation pour mettre en place des politiques de qualité de vie au travail, des programmes d'accompagnement du changement, résoudre des crises, etc.
- Le troisième métier est un métier lié à la formation, avec une spécialisation dans le développement des compétences émotionnelles et relationnelles. En effet, doter les salariés de compétences émotionnelles et relationnelles leur permet de mieux vivre les exigences du travail et les changements dans leur environnement professionnel.
- Notre quatrième métier dans le contexte de gestion de crise ou dans des contextes plus calmes, consiste à développer des services qui facilitent la vie des gens. Il s'agit du soutien psychologique, sur site ou à distance, notamment en matière d'assistance sociale, de support juridique et de tout l'accompagnement des salariés dans leurs difficultés de tous les jours.

Quels sont les enjeux qui se présentent à vous aujourd'hui ?

Au fil des années, Stimulus a développé un savoir-faire extrêmement éprouvé. Aujourd'hui, l'enjeu est de faire de la santé psychologique au travail l'affaire des dirigeants, et non pas uniquement l'affaire des experts et des spécialistes.
Il s'agit bien évidemment d'un enjeu collectif quasiment social.

Qu'en est-il de vos perspectives de développement ?

Au sein de Stimulus, nous avons prévu un développement important, qui passe forcément par le renforcement de notre activité en France, mais aussi dans d'autres pays européens, avec des projets très concrets d'ouverture de bureaux. Nous sommes déjà aujourd'hui présents à Madrid et Milan, et souhaitons faire de Stimulus un champion européen de la santé psychologique au travail.

Qu'est-ce qui différencie Stimulus de ses concurrents ? Quelle est votre valeur ajoutée ?

Notre forte expertise et notre ancrage scientifique extrêmement solide font aujourd'hui notre force, et font de nous le meilleur spécialiste de santé psychologique au travail, depuis déjà 30 ans.
A cela s'ajoutent bien évidemment une qualité d'experts et une qualité d'équipe inégalées, avec des capacités d'actions nationales ou internationales qui n'ont pas d'équivalent en France. ❑

Groupe APICIL :
La santé, un capital qu'il faut préserver !

Catherine D'ALEO,
Directrice du Développement
de la Performance Sociale

GROUPE APICIL

www.groupe-apicil.com

APICIL, 4e Groupe de protection sociale, accompagne, depuis plus de 10 ans, les entreprises dans leur démarche de santé au travail avec la conviction que les investissements en matière de santé participent à la performance globale des organisations. Entretien avec Catherine D'ALEO, Directrice du Développement de la Performance Sociale du Groupe APICIL.

Vous êtes en charge du développement de la performance sociale. Pouvez-vous nous expliquer de quoi il s'agit ?

En tant que Groupe de Protection Sociale, nous agissons avec la conviction que la santé est un capital dans lequel il faut investir. L'idée selon laquelle la santé de l'entreprise passe par celle du dirigeant et de ses collaborateurs semble établie ; cependant, les dépenses en matière de santé au travail ne sont pas toujours considérées comme des investissements. Or nous sommes convaincus que la performance d'une entreprise dépend à la fois de l'atteinte de ses objectifs économiques mais également de sa performance sociale, ce qui implique la préservation du capital santé.
Depuis 2011, le Groupe APICIL, en partenariat avec le cabinet Mozart Consulting publie un Indice de Bien-Être au Travail (IBET) qui permet d'évaluer la performance sociale des entreprises. Selon les derniers résultats de l'IBET, le désengagement et la non-disponibilité des salariés du secteur privé représenteraient un coût de 14 580 euros par an et par salarié.

Quels sont les enjeux de la santé au travail pour l'entreprise ?

Dans un contexte d'augmentation des arrêts de travail, nous sommes convaincus que la prévention est la clé pour freiner l'absentéisme et améliorer le bien-être des salariés dans l'entreprise. En tant qu'employeur, prendre soin du capital santé de ses collaborateurs permet de répondre à 4 enjeux principaux : des enjeux économiques (réduire les coûts associés à l'absentéisme et au turn over notamment), des enjeux sociaux (améliorer le dialogue social, donner du sens à sa politique RH…) des enjeux d'image (développer sa marque employeur, recruter et fidéliser ses talents…) et enfin, 4e enjeu, répondre à ses obligations règlementaires.

Concrètement, comment développer une démarche de santé au travail ?

Nous avons une approche globale de la santé, en référence à l'Organisation Mondiale de la Santé (physique, mentale et

sociale). Il s'agit de porter attention aussi bien aux déterminants physiques et psychiques de la santé qu'aux déterminants organisationnels et managériaux, notamment au travail lui-même, à ses conditions de réalisation.
Notre démarche est basée sur l'implication de l'ensemble des parties prenante de l'entreprise (dirigeants, salariés, managers, représentants du personnel, médecin du travail, infirmières,). Cela permet de développer une culture de la prévention et de nourrir le dialogue social.
Pour installer une démarche de santé au travail dans la durée, il est recommandé de partir d'un diagnostic, à partir d'une mesure du capital santé de l'entreprise. Le diagnostic est partagé avec les parties prenantes, notamment en perspective de co-construire les actions santé à mettre en place dans l'entreprise.

Pouvez-vous nous donner des exemples d'actions mises en place dans les entreprises ?

Sur la base des diagnostics réalisés par les entreprises, je peux citer à titre d'exemples les actions suivantes: Habitudes et hygiène de vie (actions de sensibilisation à la nutrition, au sommeil, à l'activité physique, à la prévention des addictions, etc.), Santé physique (dépistage des maladies cardiovasculaires, accompagnement au retour à l'emploi suite à un long arrêt de travail, mise en place de la télémédecine etc.), Situation personnelle (mise en place d'une cellule de soutien psychologique, action de prévention des risques d'épuisement des salariés aidants, etc.), Environnement de travail (actions de sensibilisation gestes et postures, prévention des TMS). Concernant la thématique du Travail, nous proposons une sensibilisation des managers à la médiation comme moyen de prévention des RPS ou encore la mise en place d'espaces de discussion sur le travail.
Nous créons régulièrement de nouveaux services en co-construction aves des partenaires, des start-ups et surtout avec nos entreprises clientes qui expérimentent le service pour en tester la pertinence avant une diffusion plus massive.

En tant qu'employeur, APICIL a expérimenté auprès de ses collaborateurs, les « espaces de discussions », pouvez-vous nous en dire un peu plus ? En quoi répondent-ils aux enjeux de santé au travail ?

Le Groupe APICIL a développé un dispositif de formation à destination des managers dont l'objectif est l'animation d'espaces de discussion sur le travail. Ce dispositif permet de redonner la parole aux salariés sur les conditions de réalisation de leur travail. Véritable temps de dialogue professionnel au sein des équipes, l'espace de discussion encourage les salariés à s'exprimer sur ce qui fonctionne bien et sur ce qui fonctionne moins bien, en favorisant la résolution de problèmes et la recherche de solutions concrètes. Cette approche développe l'autonomie, le sentiment de reconnaissance, et la coopération qui sont des déterminants majeurs de la santé.

Comment savoir que les actions menées sont réellement pertinentes et vont produire des effets ?

C'est justement une des missions de la Chaire APICIL « Santé et Performance au Travail » que nous avons créée en 2016, en partenariat avec emlyon Business School. L'objectif est de mener une étude quantitative robuste permettant d'élaborer une mesure du capital santé, d'évaluer son impact sur la performance de l'entreprise mais aussi de déterminer la pertinence des différentes actions et démarches visant à améliorer le capital santé.
Cette étude scientifique s'appuie sur une cohorte d'entreprises dont la taille varie de 30 salariés à plusieurs milliers, et représentant des secteurs d'activité très divers (santé, assurance, commerce/négoce, études et conseils, métallurgie, etc.). Ce programme de recherche a démarré en 2017 et se terminera en 2020.
Parmi les résultats intermédiaires, l'étude a montré une corrélation statistiquement significative entre l'évolution de la satisfaction clients d'une entreprise et l'évolution de son capital santé collectif.
Tout l'enjeu de l'étude menée par la chaire APICIL est de démontrer que les investissements en matière de santé au travail sont non seulement éthiques mais également économiquement viables.
En savoir plus sur la Chaire « Santé et Performance au Travail » : www.em-lyon.com/chaire-apicil/ ❑

[1] Source : Indice de Bien-être au Travail - IBET 2019 - Mozart Consulting / Groupe APICIL

Le groupe APICIL :

Avec 2,4 Mds € de chiffre d'affaires, le Groupe APICIL propose une gamme complète de solutions performantes et adaptées en santé-prévoyance, épargne et services financiers ainsi qu'en retraite pour particuliers et professionnels. Chaque jour, les 2 187 collaborateurs du Groupe apportent leur expertise aux plus de 47 000 entreprises et 2,2 millions d'assurés protégés. Avec ses membres, le Groupe accompagne ses clients au plus près de leurs attentes en répondant à leurs besoins des plus généraux aux plus spécifiques (handicap, grande distribution, BTP…) et dans toutes les étapes de leur vie. Paritaire et mutualiste, le Groupe APICIL soutient des causes d'intérêt général et contribue ainsi à l'avancée de projets sociétaux majeurs.

Lawsen Avocats :

L'égalité de traitement entre salariés, entre équité juridique et pression sociétale
L'égalité Femme/Homme, c'est aussi de la RSE

Karine Barthélémy,
Avocat associé

L'égalité de traitement entre salariés est à la fois une obligation juridique et une qualité managériale. Au-delà, la prise en compte d'une réalité objective peut justifier des mesures visant à rétablir l'égalité des chances. Mais dans ce domaine, comme dans bien d'autres, le mieux peut se révéler l'ennemi du bien.
Analyse de Karine Barthélémy, Avocat associé au sein de Lawsen Avocats.

L'égalité entre les personnes, et par conséquent entre les salariés est un droit fondamental proclamé aussi bien par la Déclaration des droits de l'Homme de 1789 que par la charte des droits fondamentaux de l'Union européenne.

Le principe d'égalité de traitement interdit les mesures discrétionnaires que des employeurs pourraient être tentés de mettre en œuvre. Il a ainsi été jugé que « les augmentations individuelles ne peuvent être accordées de manière purement discrétionnaire et doivent correspondre à des critères objectifs et vérifiables ».

Pour autant, égalité de traitement ne veut pas dire égalitarisme et la réalité de l'entreprise peut être prise en compte. L'employeur peut justifier un écart de rémunération entre des salariés ayant un travail égal ou de valeur égale en invoquant une différence portant sur les responsabilités et la charge de travail du salarié mieux rémunéré ou la meilleure connaissance d'un site à surveiller s'agissant d'un agent de sécurité incendie. Les diplômes peuvent également justifier une différence de salaire entre ingénieurs, certains ayant bénéficié d'une formation moins généraliste et immédiatement en phase avec l'activité de l'entreprise. La qualité du travail fourni peut bien entendu être une explication de la différence de traitement mais encore faut-il pouvoir démontrer qu'elle est différente entre deux salariés. Les compte -rendus d'entretiens d'évaluation ou l'historique de tout système d'évaluation seront ici déterminants.

Le principe d'égalité de traitement apparaît ainsi comme un principe réaliste et pragmatique. Il est respecté par l'entreprise quand les mêmes processus et les mêmes critères de décisions s'appliquent à l'ensemble des salariés, peu important qu'au final il en résulte une situation différente entre les

https://www.lawsen-avocats.com

salariés. La seule obligation juridique est d'être en capacité d'expliquer la différence, ce qui en soi est également une règle managériale saine, de nature à préserver l'équité et par conséquent à favoriser la confiance nécessaire à l'engagement des salariés.

Au-delà, dans certains cas, il est possible d'opérer des différences de traitement au seul bénéfice d'une catégorie particulière de salariés, soit pour des raisons d'intérêt général, soit pour corriger une situation de fait qui leur est défavorable (C. trav., art. L. 1133-2 et s.). Il a été jugé en 2017 qu'un accord d'entreprise peut prévoir au seul bénéfice des salariés de sexe féminin une demi-journée de repos à l'occasion de la journée internationale de la femme, dès lors que cette mesure vise à établir l'égalité des chances entre les hommes et les femmes en remédiant aux inégalités de fait qui affectent les chances des femmes ». Les discriminations positives relèvent de considérations relatives au rétablissement de l'égalité des chances en matière économique et sociale.

Ainsi, l'article 157 du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne prévoit, depuis 1999, que « pour assurer concrètement une pleine égalité entre hommes et femmes dans la vie professionnelle », « le principe de l'égalité de traitement n'empêche pas un État membre de maintenir ou d'adopter des mesures prévoyant des avantages spécifiques destinés à faciliter l'exercice d'une activité professionnelle par le sexe sous-représenté ou à prévenir ou compenser des désavantages dans la carrière professionnelle". La directive plus récente 2006/54/CE du 5 juillet 2006 du Parlement européen et du Conseil « relative à la mise en œuvre du principe de l'égalité de traitement entre hommes et femmes en matière d'emploi et de travail », dispose que l'octroi de mesures favorables aux femmes en raison de la grossesse et de la maternité ne doit plus être apprécié au titre des discriminations positives mais être considéré comme la simple application de la stricte égalité de traitement puisque, par définition, la grossesse et la maternité ne concernent que les femmes.

En France, la loi no 2018-771 du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » fait désormais du respect de l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes une « obligation de résultat ». Les modalités de calcul et le barème des indicateurs de l'égalité entre les femmes et les hommes en entreprise sont détaillés par le décret n°2019-15 du 8 janvier 2019.

Deux dispositions méritent une attention particulière. L'entreprise pourra être pénalisée si le taux d'augmentation individuelle et le taux de promotion entre les femmes et les hommes (pour les entreprises de plus de 250 salariés) n'est pas identique. Il ne s'agit plus d'être en mesure d'expliquer pourquoi deux salariés n'ont pas la même augmentation individuelle ou la même promotion mais de faire en sorte que deux groupes de salariés bénéficient strictement de la même évolution. Les entreprises vont par conséquent être tentées de faire de l'écrêtage pour respecter la parité exigée et ne plus appliquer le principe d'égalité de traitement, au bénéfice de la lutte contre les conséquences d'un déterminisme social. Il s'agit de gérer deux groupes en parallèle en les comparant, en freinant l'un pour éviter la création d'un écart avec l'autre, ce qui est nécessairement source d'antagonismes et de renforcement du communautarisme. En effet à quel titre ne pas appliquer la même logique pour les autres groupes présents dans l'entreprise.

La même logique a présidé aux dispositions en matière de constitution des listes électorales. Ce sujet est particulièrement d'actualité dans le cadre des nombreuses élections de mise en place des CSE. Parmi les entreprises que nous accompagnons, nous avons pu observer à plusieurs reprises l'impossibilité pour les organisations syndicales de respecter la parité homme/femme dans la constitution de leurs listes électorales, malgré leurs efforts assidus. Cette parité étant d'ordre public il s'en suit que des sièges ne sont pas pourvus.

L'enjeu est important pour les entreprises puisqu'il est question d'une pénalité égale à 1 % de la masse salariale, mais aussi de l'opprobre des clients pour les marques grand public, d'être jeté en pâture par les médias, ou de tensions sociales si la politique sociale n'est plus considérée équitable.

L'inégalité de traitement, en général, et particulièrement entre les femmes et les hommes est inacceptable. C'est aussi une erreur managériale. De même, les inégalités de chances doivent être prises en compte. Là n'est pas le sujet. L'obligation faite aux entreprises d'être impliquées dans la lutte contre les conséquences d'un déterminisme social peut avoir des effets nocifs. Les directions devront prendre en compte ce risque pour éviter un renforcement des revendications communautaristes qui peuvent rendre les entreprises ingérables. ❑

« Transposer les techniques du marketing classique aux Ressources Humaines »

Margaux Ferdinand,
Responsable Marketing
de Calexa group

Appliquer les fondements du marketing aux ressources humaines pour faire évoluer le métier, c'est une des missions de Calexa group. Le point avec Margaux Ferdinand, Responsable Marketing de Calexa group, qui nous en dit plus sur le cabinet ainsi que sur le marketing RH et ses impacts pour les DRH.

Si vous deviez définir Calexa group en quelques mots, que diriez-vous ?

Calexa group est un cabinet de conseil spécialisé en RH et SIRH, fondé en 2013 pour accompagner les Directions des Ressources Humaines dans l'évolution de leur métier et de ses technologies, notamment dans leur transformation digitale.
Nous avons une compétence forte sur les projets SIRH qui nous permet d'accompagner nos clients dans le choix d'un SIRH, dans le pilotage de projet et dans la conduite du changement. Ces trois missions d'assistance à maitrise d'ouvrage constituent notre cœur de métier.
Nous sommes un cabinet indépendant, ce qui est l'un de nos points forts. Nous conseillons nos clients grâce à notre vision objective, notre avis éclairé ainsi qu'une réponse axée sur leurs seuls besoins. Cela est structurant pour l'accompagnement notamment dans la phase d'audit et d'aide au choix.
Notre deuxième point différenciant c'est que nous sommes un cabinet à taille humaine. Nous travaillons de manière individualisée avec chacun de nos clients tout en veillant à adopter une approche personnalisée.
Pour finir, nous sommes un cabinet de conseil spécialisé en Ressources Humaines. Nous avons une compétence métier forte pour accompagner les DRH sur l'ensemble de leur palette de compétences, notamment sur la Paie, la Gestion Administrative, la Gestion des Temps et des Activités, la Formation, la Gestion prévisionnelle des emplois et des Compétences, le recrutement, etc. En définitive, nous accompagnons sur les sujets qui permettent de renforcer la dimension stratégique et protagoniste de la DRH.
Pour répondre au plus près des besoins de nos clients, il est important d'anticiper et de proposer des méthodologies adaptées aux nouvelles tendances de marché.
C'est d'ailleurs pour cette raison que nous devons nécessairement savoir adresser les nouveaux sujets RH, et notamment le marketing RH. Le marketing RH est une vraie tendance de fond et répond à des problématiques métier de nos clients.

https://www.calexa-group.com/

Justement, pourquoi le marketing RH est devenu une tendance ?

Plusieurs explications peuvent être données à la nécessité de travailler avec les méthodes du marketing RH. La première, ce sont 2 domaines, le Marketing et les Ressources Humaines, qui ont énormément évolué dans un temps très court et ont façonné ce à quoi l'entreprise ressemble aujourd'hui.
La seconde, et non des moindre, c'est la transversalité en entreprise. Les collaborateurs travaillent de moins en moins en silo dans leurs équipes respectives mais bien en mode pluridisciplinaire.
Nous pouvons aussi parler de l'évolution du marché de l'emploi devenu paradoxalement concurrentiel entre les candidats mais aussi entre les entreprises à cause - ou grâce - aux générations X, Y et les millenials. L'arrivée de ces nouvelles générations - comme les anciennes - bouleversent le fonctionnement des entreprises. Ces générations ont des besoins vraisemblablement très différents des anciennes générations en termes de communication, d'évolution, de formation, de management, de valorisation, ou encore de rétribution. C'est aussi une génération exigeante sur le choix de l'entreprise, le travail doit avoir du sens, c'est une extension d'eux-mêmes. Ce qui a pour conséquence, la porosité entre la vie professionnelle et personnelle et donc la limite entre marque et marque employeur.
Finalement, le marketing RH est une des réponses à ces changements fondamentaux de l'entreprise.

Quels sont les grands principes du marketing RH ?

Le marketing RH transpose les techniques du marketing classique aux Ressources Humaines dans le but de proposer la bonne valeur, à la bonne personne, au bon moment.
Bien que leurs principes de bases soient les mêmes, la différence entre le marketing et le marketing RH est la cible. Le marketing est destiné aux clients alors que le marketing RH est dédié aux collaborateurs actuels et potentiels.

Et concrètement le marketing RH c'est quoi ?

Il peut s'agir d'identifier et d'adapter les leviers de réponses aux attentes de chaque génération qui évolue au sein d'une même entreprise. Pour cela, il est possible de mettre en place une stratégie de marketing RH claire. On parle d'ailleurs ici d'individualiser la gestion RH. Un autre exemple, est de travailler les processus RH sous l'angle de l'expérience, on parle ici d'expérience collaborateur. La guerre permanente des talents incite les entreprises à repousser leurs limites en termes de fidélisation des collaborateurs tout au long de leur vie au sein de l'entreprise : intégration, politique d'engagement, communication interne, avantages sociaux, management… le marketing RH est une des clés pour attirer, fidéliser voire faire devenir ambassadeur les collaborateurs.
Le principe clé est d'interroger la cible pour mieux la satisfaire, ce qui est novateur dans le domaine RH mais pas dans le domaine du marketing.

En quoi consiste la méthodologie de Calexa group sur le marketing RH ?

Pour construire la méthodologie, nous nous sommes basés sur les objectifs de base du marketing : faire connaitre, faire aimer et faire préférer. Si on transpose ces objectifs aux Ressources humaines cela donne 3 composantes au marketing RH - la communication RH, l'engagement collaborateurs et la marque employeur -
Faire connaitre se décline en communication RH, Faire aimer pour l'engagement collaborateurs et faire préférer pour la marque employeur. Trois composantes qui sont intimement liées entre elles et qui créent donc un cercle vertueux.
Pour chacune des composantes, nous avons une méthodologie issue de nombreuses recherches et d'expérimentations qui nous ont servi de base pour construire les outils de missions. Dans tous les cas, nous passons forcément par une phase d'audit et chaque méthodologie de mise en place du marketing RH est spécifique à l'entreprise cliente.

Quels en sont les avantages pour les entreprises et pour les DRH ?

Je retiens cette définition à laquelle j'adhère parfaitement : « Le marketing RH permet à l'entreprise d'attirer, d'intégrer, de fidéliser, et d'engager durablement les collaborateurs, tout en se différenciant de la concurrence, dans un environnement harmonieux propice à la pérennité de l'entreprise, à sa performance et au bien-être au travail ».
Il s'agit d'un outil de création de valeur qui cible autant les collaborateurs actuels et potentiels, que l'ensemble de l'écosystème de l'entreprise.
Le marketing RH est un atout de différenciation majeur pour l'entreprise face au marché concurrentiel. Au-delà des avantages que je viens d'évoquer, il améliore l'image et la notoriété de l'entreprise, consolide la culture d'entreprise, participe à la QVT, et développe la capacité à innover. Il apporte de la clarté et de la cohérence aux informations et renforce surtout la place stratégique des RH dans l'entreprise. ❑

Vers une fin de la marque employeur ?

Par Philippe CANONNE

« Ne dites pas à ma mère que je suis DRH elle me croit tenancier d'une baraque à frites »

Philippe Canonne est le Drh d'une belle Institution française, après avoir été celui d'importantes entreprises notamment dans le Retail. Avec son personnage du « Grand Drh », Double fantasmé, il livre dans ses Brèves un regard amusé ou désabusé (à vous d'en décider) sur une Fonction qu'il connaît bien. Toute ressemblance avec des personnes ou situations ayant existé pourrait bien ne pas être totalement une coïncidence. Evidemment tout celà n'est qu'Avatars et Coquecigrues. Ceux qui prétendraient se reconnaître ne seraient que présomptueux. De toutes façons s'agissant de Rh on n'est jamais à l'abri du pire et la réalité dépasse toujours la fiction.

Un train peut en cacher un autre

Branle-bas de combats chez les Grands Drh de ce magnifique Groupe ayant pignon sur rue. Au départ rien que de banal, le Président d'une Division, et pas la moindre, avait décidé de se séparer d'un de ses adjoints. Grosse filiale donc gros adjoint, il s'agissait quand même du Président d'une des prestigieuses Enseignes composant l'empire dudit Président. Le conflit couvait depuis un moment. L'importun dirigeait en province une filiale de distribution textile, il était parfaitement autonome et avait tout pour se faire oublier. Son boss ne quittait guère son bureau design vue sur Seine que pour Ginza ou 5th Avenue et il risquait peu de le voir souvent du côté de Romorantin. Il se l'était pourtant mis à dos. Affaire de tempérament sans qu'on sache bien ce qui les séparait. Des histoires d'hommes pas forcément très rationnelles. On en était arrivé à ces situations ou quoiqu'il fasse le subordonné irritait son chef. Opposition de caractères où la moindre opinion devenait divergence, le plus banal commentaire rébellion. L'entourage versait de l'huile sur le feu, tout heureux de complaire. Le boss, homme jovial par ailleurs, virait au satrape. Le subordonné au martyr. Bref il fallait se séparer. Un Grand Drh, habilité à ces basses œuvres, avait été requis.

Il avait de la pratique et allait rondement mener l'affaire. Parfait honnête homme, il était par ailleurs en charge du Développement Durable du Groupe. Il avait à son actif de belles initiatives en matière de citoyenneté ou de diversité. Lui-même était très engagé dans le mouvement caritatif et avait opéré quelques beaux rapprochements entre les salariés et des populations défavorisées. Il était aussi le porte-flingues du Grand Drh du Groupe pour les dossiers sensibles. Il excellait dans ces négociations délicates avec des dirigeants dont l'ego meurtri s'améliorait avec le nombre de zéros sur le chèque. Classiquement il avait convoqué l'intéressé. Il lui avait servi avec bonhommie un discours bien rôdé sur les malheurs du temps, sa compassion et la générosité qu'il ne manquerait pas d'obtenir du Groupe pour peu qu'on y mette du sien. Il avait tout de suite senti que quelque chose clochait.

Non pas que le dirigeant à accompagner vers la sortie se soit plus rebellé qu'attendu. Il s'étranglait d'indignation et on aurait eu mauvaise grâce à lui en vouloir. Somme toute c'est de le virer dont il s'agissait. Non plus qu'il ait eu l'air bien renseigné sur ce qui l'attendait. A ce niveau il va de soi que les dés sont pipés et qu'il y a toujours pléthore de conseillers et conseilleurs dans la coulisse. Le Grand Drh avait l'habitude que ces affaires se finissent dans le cabinet de ces avocats dont les Présidents se refilaient la carte. Personnages au demeurant exquis prospérant aux crochets du Groupe. Là il y avait autre chose. Un ton trop sûr de lui, des sous-entendus, quelque chose de vaguement menaçant auquel il fallait prendre garde. Il ne se serait pas inquiété s'il avait tempêté, menacé d'un grand déballage ou d'alerter les médias. Air connu, rodomontades sans lendemain. Les scandales annoncés étaient souvent de modestes baudruches vite dégonflées et qui n'intéressaient personne. Et dont le principal effet aurait été très sûrement de priver le trublion d'un gros chèque de départ. On y regardait à deux fois. Mais là le Grand Drh en était sûr, il le sentait, il était tombé sur un Chevalier Blanc. Un crucifié prêt à s'immoler sur l'autel de sa Vérité. Du genre qui mène une Croisade. Et cela le Grand Drh le savait, le Croisé ne se bat pas pour un chèque. Restait à savoir quel morceau de la Vraie Croix faisait courir le bonhomme.

On sût vite à quoi s'en tenir. Le Drh de l'Enseigne avait été interrogé. Il connaissait son monde. Il y avait là-bas une coterie autour de son Président à lui. Une petite Cour qui le chauffait dans son ressentiment et menait ses batailles par procuration. Tous notables à Romorantin en lutte contre les méchants parisiens. Tous cachés derrière lui, tous agités sur les bords de la Sauldre, tous inconnus à Paris. C'était Lui leur Héros, qui les défendait, portait leurs espérances, leur rempart contre les vilains. Il avait pris fait et cause. Il s'était pénétré de leur combat. Loyal il les protègerait jusqu'au bout. Sa carrière dût-elle en être ruinée. Déjà d'une nature un peu rigide il s'était investi d'une Cause et ne la lâcherait pas de sitôt. Dans l'ombre on aperçut son Directeur Financier qui soufflait le chaud. Voilà qui changeait tout.

Le Grand Drh avait provoqué cette réunion au sommet. Son chef le Grand Drh corporate himself, ses pairs, quelques moustachus, tous avec le cuir épais des vieux crocodiles depuis longtemps dans le marigot. Il y avait de quoi. Le Financier en question avait jadis été au cœur de la consti-

tution du Groupe. Il avait été un témoin privilégié en un temps où tous les coups avaient été bons. Peu en savaient autant que lui sur ce qu'il avait fallu faire pour avoir aujourd'hui ce Groupe respectable et respecté. Si certains avaient mis les mains dans des eaux troubles, il avait mis les siennes jusqu'aux épaules. On le croyait paisiblement retiré au bord du Loir assis sur son moelleux tas de stock-options et voilà qu'il alimentait le Zorro. S'il ouvrait vraiment ses dossiers le Grand Drh allait se retrouver aussi à l'aise pour négocier que s'il manipulait une grenade dégoupillée.

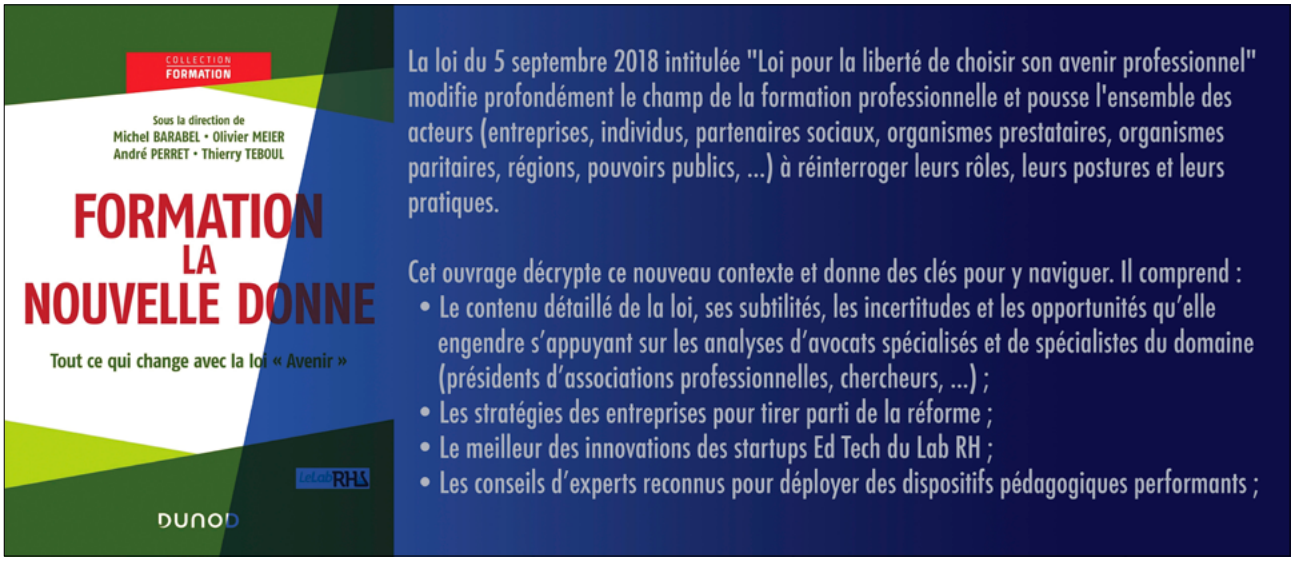
Que faire ? Raisonner l'illuminé n'était pas une option. C'est avec l'homme de l'ombre qu'il fallait parler. Rude tâche même pour ces guerriers qui en avaient vu d'autre. Pas d'autre choix, tout était devenu clair. C'est lui qui tirait les ficelles, agitait les zozos et regonflait leur Président. A quoi jouait-il ? Il fallait le lui demander. C'est le Très Grand Drh en personne, celui du Groupe, qui s'y colla. Ces deux-là se connaissaient de longue date. Ils avaient plusieurs mauvais coups à leur actif commun et savaient à quoi s'en tenir l'un sur l'autre.

La séance fut houleuse. Tous deux avaient mûri. Le Grand Drh portait sa Légion d'Honneur. Le Financier avait changé. Droit dans les yeux il traita son compère de Salaud et lui énuméra ses reniements. Il les connaissait sur le bout des doigts mais ne voulait plus en jouer. Il n'était plus le même homme. Il avait vu que le roi était nu et il était prêt à le clamer à la terre entière. Rangé des batailles il aurait pu se retirer sur son Aventin. Il n'avait pas l'intention de sauver le Monde et aurait aussi bien pu finir cynique et désabusé. Mais il s'était pris d'amitié pour son Président. Il aimait ses enthousiasmes, ses foucades, sa naïveté, au fond son honnêteté. Il aurait pu détourner les yeux, au contraire il avait décidé qu'il ne les laisserait pas le massacrer. Fermez le ban.

Et lui du lourd il en avait. Ce qu'il avait amené fit dresser les cheveux sur la tête. Et ce n'était qu'un échantillon. Entre-temps on avait tenté de passer en force. Le Président avait été convoqué, mis à pied comme un vulgaire malfrat et on avait entrepris de le jeter dehors avec quelques-uns de ses affidés. Le Financier mit le marché sur la table « Arrêtez tout. Traitez-les correctement, gros chèques à la clé ou je balance tout ». Le Grand Président dût manger son chapeau. Son actionnaire lui-même, propriétaire du Groupe, dût être alerté. Si l'Affaire éclatait il serait largement éclaboussé. Sa réputation n'avait pas de prix. Il fallait payer. Une bonne partie des milieux d'affaires parisiens auraient été impliqués. Les voyous d'hier étaient aujourd'hui de respectables banquiers ou capitaines d'industrie. On ne pouvait pas laisser le Financier ouvrir la boite de Pandore. Le menu fretin fut rapidement désintéressé, on y mit le prix qu'il fallait.

On regretta beaucoup sur la moquette épaisse en front de Seine que le Financier ait eu une aussi solide résistance nerveuse. Bien qu'on ait fouillé son passé, qui valait lui aussi le détour, et tenté de le manipuler il ne craqua pas. Dommage il y a parfois des suicides qui arrangent beaucoup de monde. Romorantin n'est pas Caracas et on ne s'était pas organisé pour des solutions expéditives. Il fallait payer. Le Financier avait fait savoir qu'opportunément il voulait se retirer du jeu et que son silence aurait son prix. Celui de la Malouine qu'il convoitait pour couler des jours paisibles. On murmure que le chèque qu'il fallût lui faire aurait pu entrer au Livre des Records.

Pourvu qu'il ne se mette pas à écrire ses Mémoires.



La Morale de cette Histoire

Menu ou Carte ?

La Cafeteria est à la mode chez les spécialistes des rémunérations. C'est comme chez Mc Do, vous prenez un plateau et vous picorez ce que vous voulez dans les plats proposés. Chacun personnalise sa rémunération. Un jeune salarié choisira du salaire pour sa petite famille, un senior de l'article 83 pour limiter ses impôts et le quadra aux dents longues un gros variable. Cerise sur le gâteau, l'employeur, qui contrôle le système, optimise ses coûts. Sauf que dans la vraie vie on peut manger à la Carte ou au Menu. Le Menu c'est pour le tout-venant. C'est bon mais le choix est limité et les prix tirés au cordeau. A la Carte, choix et qualité. Sur celle de la Cafeteria on trouve quelques douceurs. Les indemnités de départ sous toutes leurs formes. Transaction, rupture conventionnelle et tous les packages de départ que la créativité des Drh peut inventer. On est dans l'individuel, le cousu main, le sur mesure. Le grassouillet package de départ qui se jauge en mois de salaires. Voire en années. Plus on grimpe dans la hiérarchie plus c'est juteux. Quasiment contractuel pour les grands élus. Au besoin les Présidents sur le départ se refilent la carte des conseils spécialisés dans ce business de gentlemen. Tarif aux résultats. Pour le vulgum pecus une rupture conventionnelle aussi aimable qu'amiable garantit aussi des départs en douceur. Même les conflits les plus furieux se négocient le plus souvent entre les avocats une fois la passion retombée. Rare, sont les chevaliers blancs qui résistent au doux bruit du vol des dollars. Sans oublier les délégués pour qui le « bon » plan social est celui qui coûte le plus cher à l'employeur. Et qui loin de limiter les licenciements amène les salariés à faire la queue à la Drh pour monter à bord. Pour bien en croquer nul besoin d'être un Top performer. Mieux vaut être dans une grande Company et partager l'envie de se séparer. Préférer le Denormandie dans l'ancien au Pinel dans le neuf.

Morale dans la Morale

Surtout ne soyez pas bons. Ça ne paye pas. Que gagne un salarié performant ? Son maigre salaire, négocié il y a déjà longtemps. Quelques primes ou bonus si l'entreprise se veut moderne. Une augmentation un jour peut-être. Un vague bout d'intéressement ou de participation. Le tout emballé de bonnes paroles, de promesses et d'une bonne poignée de mains. La bienveillance a remplacé l'échelle des salaires. Au contraire soyez mauvais. Pas méchant ou agressif, ce serait une faute. Juste pas bon, médiocre performer, perpétuellement noté « à améliorer », traîne savates ou fond de la classe chronique. Emmerdeur patenté peut marcher aussi mais c'est plus risqué. Et les portes de l'entreprise s'ouvriront pour vous aussi grandes que son porte-monnaie. Les Drh ont mis en place un drôle de système qui paye les mauvais pour partir beaucoup mieux que les bons pour rester. Aucune comparaison entre les sommes dépensées pour se débarrasser des poids morts et celles pour récompenser ceux qui bossent. Ils ont fait du package de départ la prime à la nullité. On a assez vu le mouton noir mais la Drh, le management n'ont rien prévu pour organiser sa sortie. Routine, incompétence ou lâcheté. Qu'à cela ne tienne on le paiera pour partir. Il y a un tarif et ce n'est pas donné. C'est ainsi que des bons à rien notoires se vantent d'avoir acheté autant d'appartements que d'entreprises où ils ont étalé leur médiocrité. Merci qui ?

Morale de la Morale

A vaincre sans périls on triomphe sans gloire[1]. ◆

1 Le Cid

Sandra Valarin
Retail is detail

Interview réalisé par Philippe Canonne

Bonjour Sandra Valarin. Vous êtes DRH de Claire's. Oui. Claire's est un Groupe US basé à Chicago qui distribue des accessoires de mode. Des bijoux fantaisie, des sacs, des coques de téléphone, entre autres. Notre cible est la jeune fille de 4 à 16 ans, enfants et teenagers. En France 240 magasins et une centaine de corners, 3 500 dans le monde.

Vous êtes des Retailers.

Tout à fait. C'est du mass market avec un petit panier moyen. Il faut développer le trafic avec des produits complémentaires, des animations, anniversaires, ateliers, et des services. Notamment nous assurons le perçage des oreilles. Nous sommes d'ailleurs rattachés à la Branche horlogerie bijouterie au sein de laquelle j'occupe des responsabilités d'administrateur.

Et du point de vue RH ?

1 200 salariés, divisés en petites équipes dans chaque magasin. Les effectifs sont tendus. Il faut être près d'eux. Ou plutôt d'elles car c'est une population très largement féminine. La DRH a une vision claire de ce dont les salariés ont besoin. Mais le Retail est une industrie court-termiste. Les décisions sont globales et le fonctionnement en silo ne facilite pas toujours la compréhension. A nous d'être à l'écoute des collaborateurs et de faciliter l'impératif stratégique. D'autant que l'entreprise a été l'année dernière sous la protection du Chapitre 11 aux US ce qui ne facilite pas la sérénité.

Nous sommes une filiale de Claire's Europe. En France nous disposons d'une structure Commerciale et d'un département RH. Rattachée à la DRH Europe, j'ai aussi en charge le Benelux. Le département RH dont j'assume la responsabilité fait de mes équipes et moi-même de véritables Business Partners, très autonomes et proches du terrain. C'est excitant mais on ressent parfois un peu d'isolement. La France, c'est compliqué pour nos collègues anglo-saxons.

Un combat du quotidien ?

Un peu, oui. Un exemple, nous avons vécu une mi-

gration de paye pilotée depuis l' Angleterre. C'est un exercice toujours consommateur de ressources et d'énergie. En plus ici nous nous sommes retrouvés avec un moteur de paye qui n'avait pas prévu de module contrat de travail… Dans le Retail !

Qu'est ce qui est important dans cette activité ?

L'emplacement est primordial. Nous avons besoin d'un nombre important de clients et de trafic. Donc en centres commerciaux, près des escalators par exemple, à proximité d'une « locomotive ».

Vous avez toujours été RH dans le Retail ?

Pas toujours même si j'ai même été vendeuse chez Celio pendant mes études. C'est cette expérience qui m'a amenée à bifurquer vers une formation RH.

Cinq années sur le terrain comme RH chez Auchan. Une bonne école ! Puis le terrain encore au Printemps dans des magasins très syndiqués où j'ai beaucoup appris. Notamment à répondre à la question « à quoi ça sert les RH ? ». Un détour par l'industrie dans un siège social où il faut s'efforcer de garder le côté opérationnel. Passage chez Cléor, déjà de la bijouterie, et découverte de la Fonction RH dans une PME. Et enfin en charge d'un business chez Claire's il y a cinq ans déjà.

Au fond tout ce que j'avais fait avant m'a amenée à être là.

DRH de Claire's un vrai job ?

En tous cas un vrai job opérationnel. Une population jeune, féminisée, initialement peu formée. Le challenge a été de leur ouvrir des possibilités d'évolution. Par la promotion interne, par des formations diplômantes que nous avons mises en place. Chez Claire's une vendeuse peut réellement espérer prendre la tête d'une boutique. C'est très motivant.

Paroles libres :

« Quand je travaille j'essaie d'être la même personne que je suis »
« Je suis active, dans l'efficacité. Je n'aime pas tourner en rond ». J'ai besoin de prendre des décisions une fois que j'ai en tête tous les éléments pour la prendre »
« C'est l'opérationnel, le résultat qui me fait avancer ».
« Il faut être patient, pédagogue, au service du résultat et faire confiance à ses équipes est le meilleur moyen d'obtenir des résultats »
« Faire parler tout le monde pour marcher ensemble et limiter les risques d'erreur »
« Professionnelle simple, ouverte et accessible »
« A l'écoute des gens. Ne pas oublier les personnes. Tenir compte de la souffrance des gens »

Comment fait on ?

La taille de l'entreprise conditionne le contact avec le terrain. Claire's est à taille humaine. On peut rester proche des collaborateurs. Il faut le vouloir et le mettre en pratique. Notre rôle est aussi de donner à voir le côté stratégique. La vision de là où on veut amener l'entreprise. Expliquer la réalité du poste tout en sachant raconter une histoire à laquelle les gens ont envie de participer. Faire rêver les collaborateurs. Leur donner des perspectives. Donner le sens.

Femme et DRH, c'est plus difficile ou plus facile ?

Pour moi ça n'a jamais été une question. Ni un problème au-delà de quelques dérapages isolés. Je ne les ai pas mal vécus. Même dans des métiers plutôt masculins comme la grande distribution ou la métallurgie.

Et l'équilibre vie professionnelle / vie privée ?

Effectivement c'est très important. Pour moi, pour mes équipes, c'est essentiel et c'est probablement ce qui nous rend efficaces.

J'ai mis en place au siège le télé travail. La Direction Européenne était réticente. L'accueil a été excellent parmi le personnel. Je crois que c'est la preuve d'une entreprise responsable. Préserver l'équilibre de chacun est indispensable. Nous avons aussi mis en place une « No mail Policy ». Et plutôt drastique. Plus de mails après 20 heures jusqu'au lendemain matin 8h et le week end. Il a fallu convaincre mais c'est entré dans les mœurs

A titre personnel, sans le télétravail par exemple et compte tenu de ma distance domicile-travail, j'aurais eu du mal à continuer mon travail sereinement chez Claire's. C'est bien la preuve que la qualité de vie au travail est corrélée à la culture du résultat.

On a le temps de rêver dans le Retail ?

Mon souhait est et a toujours été d'apporter une plus-value à mon entreprise, d'être utile et d'aider à l'amélioration, dans un environnement le plus serein possible. J'essaie, sur ce terrain-là, d'être exemplaire.

C'est la direction que prend la Fonction RH ?

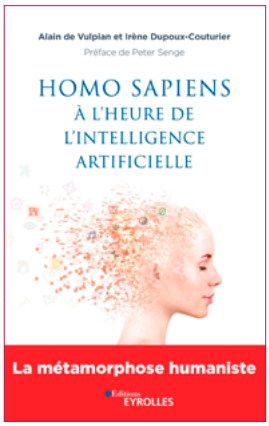
J'ai l'impression dernièrement que la Fonction RH n'évolue pas dans le bon sens. Les Financiers sont en train de reprendre le lead. Trop de chiffres et d'indicateurs sont imposés sans que les équipes puissent forcément comprendre leur intérêt. On oublie que ce sont les gens qui font l'entreprise.

Le DRH ne doit jamais oublier les gens. Il doit continuer de mouiller la chemise et prendre son bâton de pèlerin. Garder un œil sur le terrain, être exemplaire en communiquant, et en pratiquant la reconnaissance dans un souci constant d'équité. ◆

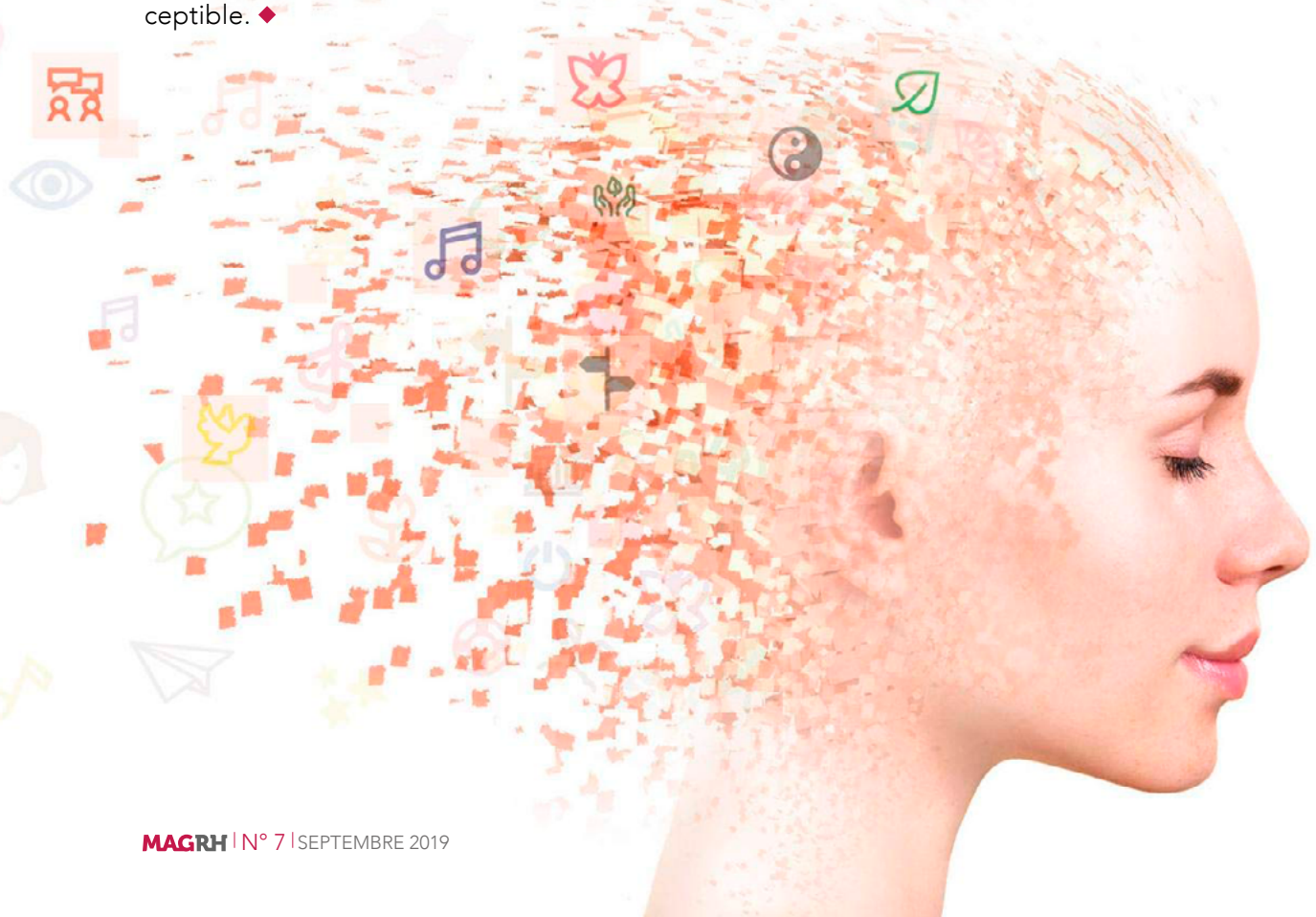
Lu pour vous

Par Denis CRISTOL

Homo sapiens à l'heure de l'intelligence artificielle.
Alain de Vulpian et Irène Dupoux-Couturier. Eyrolles. 2019.



Deux visionnaires produisent un ouvrage trop rare sur les voies de la métamorphose. A contresens des colapsologues ils perçoivent qu'homo sapiens, pour la première fois de son histoire, met en dialogue ses intelligences rationnelle, émotionnelle, relationnelle, sensorielle et spirituelle. Cette mise en lien produit un nouvel épanouissement humain de bon augure pour aborder la métamorphose radicale à l'oeuvre. Pour en arriver à cette conclusion les auteurs montrent comment homo sapiens se situe au sein des systèmes, vivant en tant qu'animal socioculturel. Homo sapiens n'a d'ailleurs pas cessé de vivre des métamorphoses socioculturelles depuis l'aube de l'ère des chasseurs cueilleurs, en passant par les métamorphoses européennes de la rationalité, de la transformation des personnalités jusqu'à l'essor de a spiritualité et des réflexions sociétales qui intègrent l'inconscient. La métamorphose semble osciller entre capitalisme hyperfinancier et nouvelle socio économie, dans un temps ou des perspectives d'économie sociétale vivante se fait jour. La transformation du monde par le numérique web et mobile s'accélère. D'aucuns observent la société comme une fourmilière d'autres comme un cerveau. La métamorphose est aussi imprégnée d'intelligence artificielle qui pénètre aussi l'éducation. Les coagulations sociétales, les émotions collectives, les colères des peuples poussent vers une démocratie participative. La condition en est une plus grande intelligence collective. La métamorphose est planétaire l'envahissement du monde par la civilisation euro américaine bouleverse les équilibres avec la Chine et l'orient et produit en retours des incertitudes. L'Europe continue de se bricoler et il est plus que jamais nécessaire de prendre soin de la métamorphose humaniste perceptible. ◆



Les promesses de l'intelligence neurosensorielle. Manuel pratique et essentiel pour retrouver votre potentiel naturel de transformation. Olivier Masselot. Salut Kallel. Le courrier du livre. 2019. Alain de Vulpian et Irène Dupoux-Couturier. Eyrolles. 2019.

Serrez dans votre main un objet quelconque, par exemple un stylo. Imaginez que celui-ci représente un problème dont vous ne parvenez pas à vous défaire. Desserrez les doigts et lâchez le stylo. La chute du stylo n'enlève certes pas le problème mais produit une décontraction mentale, qui vous offre de nouvelles ressources pour faire face.

Cet exemple illustre le potentiel de l'intelligence neuro sensorielle présentée comme une voie de libération des blocages issus de notre conditionnement.

Le programme d'action proposé par l'ouvrage est de rétablir une communication en temps réel entre le corps et le cerveau avec pour base le cœur comme fruit de l'alignement. Pour réaliser cette promesse les deux coachs ont élaboré un programme d'observation de nos sensations corporelles qui parvient à calmer le mental et a retrouver son potentiel intérieur. Ce programme est construit sur la base de protocoles, de propositions de mise en pratique d'exercices variés et de test pour s'autoévaluer.

En 146 pages nourries d'illustrations et d'exemples pratiques chaque lecteur peut entamer un travail sur soi et progresser vers les 4 axes de l'intelligence neuro sensorielle :
- V pour va vers toi - axe de la responsabilité
- O pour observe et investigue - axe de l'exploration
- I pour interroge ton intention - l'axe de la motivation
- R pour relâche - l'axe de la confiance

Une belle ambition qui nous situe comme auteur de nos vies. ◆

SOCIAL WASHING

Vitriol, arsenic et vielles dentelles.

Par Hubert Landier

Les survivants de l'entreprise agile et du management bienveillant

La vie à l'agence a bien changé depuis l'arrivée de notre nouvelle SHRVP, Angélique. D'abord, il y a eu le déménagement dans de nouveaux locaux, des locaux clairs, beaucoup plus fonctionnels. Finis les bureaux fermés et les cloisonnements malsains ! Tous en open space ! On y a beaucoup gagné en convivialité. Comme ceci a été signalé dans l'édito de notre président, Tony (en fait, il s'appelle Antoine de la Bourseperçée, mais il tient à ce qu'on l'appelle Tony), l'open space favorise le dialogue. C'est comme cela qu'on entend les gens s'interpeller joyeusement :

« Tu ne pourrais pas faire un peu moins de bruit ?

- Oh ça va, toi, avec tes coups de fil à n'en plus finir !

- Dites, les filles, on se tait, un peu, là ? »

Finalement, c'est ce qu'on a fini par faire. Du coup, notre SHRVP, Angélique, a fait placarder une affichette nous rappelant que nous sommes autorisés à parler.

Maintenant, on peut également choisir sa place chaque matin en arrivant. Par exemple, Angélique (notre SHRVP) aime bien le bureau qui se trouve entre les deux fenêtres d'angle. Aussi, comme elle arrive vers 10h, elle a chargé sa secrétaire, Josette, de le lui réserver en arrivant la première. Mais maintenant, personne n'aurait l'idée de s'y installer. C'était surtout pour rendre service à Josette, qui est sympa, et qui aime bien arriver un peu tard parce qu'elle a ses enfants à s'occuper.

Il faut aussi parler du GDM (global development meeting) qui a été organisé par la Direction à Disneyland. Vachement bien monté et super-sympa. Là, on nous a dit que nous devions être une « entreprise libérée ». Un consultant très connu, Edouard Kreg, ou Kreek, enfin quelque chose comme ça, est venu nous expliquer ce que c'est. En gros, on peut proposer ce qu'on veut, à condition que ce soit dans le cadre de l'équipe. On y a donc bien réfléchi entre nous et finalement on a proposé l'achat d'une bouilloire pour faire le thé. Le CAO (en gros, c'est le comptable) nous a dit que ça n'était pas prévu au budget. Donc, pas de bouilloire. Alors on a demandé à pouvoir s'installer toujours au même bureau en arrivant le matin, de façon à pouvoir y mettre la plante verte, la carte postale de Tunisie et la photo du chat. Refusé, parce que, paraît-il, c'est contraire au principe de l'open space. Donc, finalement, on n'a rien fait.

Il faut dire que les résultats n'étaient pas fameux. Alors, l'année suivante, à l'occasion des vœux, Angélique (notre SHRVP) nous dit que nous devions être une entreprise agile. D'abord, on n'a pas bien saisi. Et puis, peu à peu, on a compris. Une entreprise agile, ça veut dire ne pas remplacer ceux qui partent et mélanger les équipes. Ce qui fait qu'il n'y a plus d'équipes. Les résultats ne se sont pas beaucoup améliorés, mais ça nous a au moins permis de nous débarrasser de trois collègues, Michel, André et François, qui commençaient à nous agacer avec leurs idées saugrenues.

C'est à ce moment-là qu'est arrivée Anémone, notre nouvelle chief happyness manager (CHM). Très sympa. On ne sait pas très bien ce qu'elle fait, mais très sympa. Toujours un chewing gum (bio) à vous proposer. Elle insiste beaucoup sur l'importance de notre développement personnel et elle nous a proposé toute une série de stages « inspirants » (comme elle dit) :

« relaxation et efficacité personnelle »,

« comment développer sa créativité »,

« la Zen attitude au travail »,

« les fondements du management bienveillant »,

Bien sûr, on n'a pas encore pu y participer, parce que les résultats de la boîte ne sont pas bons et qu'on est un peu surchargés, vu qu'on ne remplace pas ceux qui partent. Mais on espère bien pouvoir y aller un jour. Surtout celui sur « le management amphigourique », qui m'intrigue un peu.

J'ai oublié de vous dire que Anémone (notre CHM) nous a demandé de remplir un questionnaire afin de savoir si on était heureux au travail. Comme elle est sympa, qu'on n'a pas envie qu'elle se fasse taper sur les doigts et qu'en plus on n'est pas très sûrs de la confidentialité des réponses, on a mis plein de smiles partout. C'est comme ça qu'on a appris que 83,2% d'entre nous considèrent que les conditions de travail sont excellentes, surtout avec l'open space, et que 79,4% estiment que les relations avec les managers se sont améliorées, surtout depuis qu'ils ont disparus.

Quant à l'avenir, nous sommes évidemment un peu soucieux. Le délégué syndical, M. Izonka, nous a dit qu'il était question d'un « plan de sauvegarde de l'emploi ». Donc, si on a bien compris, il s'agit de sauvegarder l'emploi, autrement dit, tout va bien. Ce n'est pas comme s'il était question de licenciements. Et puis comme nous l'a bien expliqué Tony, notre PDG, dans son édito, « je tiens personnellement à ce que vous soyez heureux au travail ! »

Hubert LANDIER.

Un véritable Business Partner Formation

Marc De Bezenac,
Juriste consultant droit social et RH

Forte d'une véritable expertise et d'une expérience de plus 30 ans, Elegia formation propose aux dirigeants d'entreprises ainsi qu'à leurs collaborateurs, des formations en Droit social et GRH. Rencontre avec Marc de Bézenac, Juriste consultant droit social et RH au sein d'Elegia.

Quelques mots pour présenter Elegia formation ?

Créé il y a 30 ans, Elegia formation est un organisme de formation professionnelle appartenant au groupe Lefebvre Sarrut, premier éditeur juridique et fiscal français.
La qualité de nos intervenants, notre bonne gestion administrative et notre centre de formation sis au 15e arrondissement et offrant un cadre agréable pour se former, font notre force.
Nous proposons à nos participants des programmes de qualité ainsi qu'une documentation riche, faisant de nous un acteur de référence en matière de formation.
En effet, notre partenariat historique avec les Editions Législatives, nous permet d'être toujours à la pointe de l'actualité juridique.
Actuellement, nous opérons sur 3 grands vecteurs de ventes :

- La partie inter-entreprises qui concerne toutes les ventes des produits catalogues et se déroulant dans notre centre de formation ;
- Les formations d'actualités : Il s'agit généralement de conférences que nous organisons autour de l'actualité législative et jurisprudentielle ;
- Les solutions de formations intra et sur mesure afin de proposer des produits adaptés aux entreprises directement au sein de leurs locaux.

En quoi se décline l'offre d'Elegia pour les RH ? Quelles sont les formations que vous proposez dans ce cadre ?

Elegia a une expertise historique en RH. Nous avons en effet une palette d'offres assez denses intégrant tout le champs du droit social.
Nous avons également des offres autour de la QVT et des risques psycho-sociaux, autour de la gestion RH, du recrutement, des entretiens annuels, du contrôle de gestion social, du pilotage et de la gestion de la masse salariale, la stratégie et l'optimisation des performances des RH. Il s'agit essentiellement de formations courtes, dont la durée varie entre 1 et 3 jours, en plus des cycles professionnels plus denses allant de 5 à 17 jours. Elegia propose également un cycle pour les

www.elegia.fr
elegia@elegia.fr | 01 81 69 51 51

responsables ressources humaines et les responsables relations sociales en plus d'une offre en paie, sur la gestion de la formation et sur les représentants du personnel.
En se focalisant sur des métiers RH, nous construisons des parcours de formation plus complets pour que nos participants puissent faire reconnaître leurs compétences sur ces sujets.
En droit du travail, nous avons une offre assez fournie tant sur le plan individuel que collectif avec tous les fondamentaux en droit du travail (heures de travail, rupture du contrat, indemnité, accidents de travail…).
En ce qui concerne la partie relations sociales, suite à la réforme nous avons mis en place une offre adaptée au nouveau CSE.
Nous visons à ce que notre offre réponde aux besoins de tous les niveaux de fonction. Nous formons des juristes experts en droit social mais également tous les opérationnels RH ayant suivi d'autres cursus universitaires ou fait des écoles de commerce par exemple. Nous avons donc une palette de produits et de solutions qui couvrent l'ensemble des métiers RH.
Néanmoins, nous avons la particularité d'avoir un excellent réseau et des intervenants de très haut niveau. Il s'agit notamment d'universitaires de renom, avocats, DRH et institutionnels.

Quelles sont les principales problématiques relatives au CSE et à l'index Femmes/Hommes ?

Nous avons toujours eu une offre destinée aux représentants du personnel. Suite à la réforme, nous avons étoffé et adapté notre offre aux nouveaux enjeux du CSE. Cette offre est organisée de deux façons :

- Par taille d'entreprise. Nous avons partagé les entreprises en 3 catégories (moins de 50 salariés, entre 50 et 300 et les entreprises de plus de 300 salariés). Le but étant que nos clients en formation se retrouvent avec des participants qui ont des problématiques similaires aux leurs.
- Par aspect économique et santé-sécurité pour les membres du CSE.

Nous proposons 3 jours de formation autour de la sécurité pour les entreprises de moins de 300 collaborateurs et de 5 jours pour les plus de 300.
Par ailleurs, nous avons une offre pour les secrétaires et les trésoriers du CSE et une offre avec 2 formations sur la négociation pour les délégués syndicaux.
Chez Elegia, nous tenons à former nos clients de manière opérationnelle pour qu'ils puissent appliquer en situation de travail leur apprentissage dès leur retour en entreprise. Nous avons un processus de recrutement des formateurs stricts avec une simulation de formation.
Pour ce qui est de l'index égalité femmes/Hommes, nous développons actuellement un e-learning immersif d'une durée d'une heure pendant laquelle le participant devra jouer le rôle d'un personnage et faire des choix importants. Celui-ci sera disponible dès la rentrée.
Enfin, nous avons également un atelier de conférence pour une formation d'actualités d'une demi-journée avec des groupes restreints pour permettre au public d'appréhender l'index et animé par des experts en droit social.

Vous proposez des formations à destination des référents sexismes CSE et entreprise. Qu'en est-il ?

Nous avons développé des formations à destination des référents sexismes. Deux formations d'une journée chacune destinées aux référents CSE et entreprise. Nous tenons à distinguer les publics parce que les problématiques diffèrent. Les référents CSE n'ont pas les mêmes attentes que les référents des entreprises.
Par ailleurs, nous avons également une formation d'une demi-journée adressée à tout le monde. C'est une formation de sensibilisation aux problématiques de harcèlements sexuels et d'agissements sexistes.
Enfin, nous avons également un e-learning sur cette thématique sensible, nous permettant d'offrir aux entreprises une solution de sensibilisation et sans contraintes géographiques.

Quelles sont vos perspectives ?

Depuis 10 ans, nous proposons des brunchs d'actualités sociales trimestriels de 3h30 destinés au public RH.
Récemment, nous avons développé un nouveau format de formation : les cocktails d'actualité sociale. Il s'agit d'une formation en fin de journée d'une durée de deux heures, animés par le directeur du département droit social des Editions Législatives, et par un 2e intervenant expert.
Actuellement, nous travaillons également sur le développement de formations communes entre l'employeur et les élus du CSE. ❑

Chiffres clés :

- 18 000 personnes formées chaque année ;
- 70 000 références clients ;
- 13 millions d'euros de CA ;
- 16 domaines d'expertises ;
- 600 produits de formation à notre catalogue dont 60 cycles professionnels ;
- Satisfaction client de plus de 98 % ;
- Réseau de 300 formateurs experts et praticiens.

La formation continue au cœur de l'offre de la Faculté de Sciences & Ingénierie de Sorbonne Université

Dominique Caillard,
Ingénieure d'affaires, chargée de mission au sein du service de formation continue

Rencontre avec Dominique Caillard, ingénieure d'affaires, chargée de mission au sein du service de formation continue de la Faculté de Sciences & Ingénierie de Sorbonne Université qui revient sur les différentes offres proposées en formation continue, leurs axes différenciants ainsi que l'intégration des nouvelles dispositions portées sur la réforme de la formation professionnelle.

Dans le paysage de la formation continue, quel est le positionnement de la Faculté de Sciences & Ingénierie de Sorbonne Université et quelles sont les principales formations que vous proposez dans ce cadre ?

Créée le 1er janvier 2018, la Faculté de Sciences & Ingénierie de Sorbonne Université résulte du regroupement de l'Université Pierre-et-Marie-Curie et l'Université Paris Sorbonne. C'est une université pluridisciplinaire, axée sur la recherche intensive et proposant une offre complète de formation continue en lettres, santé, sciences et ingénierie. Nos formations sont étroitement liées à nos activités de recherches. Elles privilégient l'innovation, les approches interdisciplinaires. Nous ciblons plus particulièrement le « apprendre à apprendre », essentiel en perspective des projets d'accompagnement de l'émergence des nouveaux métiers au regard des nouvelles technologies. Actuellement, nous nous positionnons en formation continue sur le développement de l'offre des stages courts de spécialisation qui sont à destination des cadres des entreprises. Ils durent de 1 à 5 jours et sont dans les plans de formation des entreprises.
Nous proposons ainsi une offre catalogue inter-entreprises (1) et une offre sur mesure afin de répondre au plus près aux besoins des entreprises qui nous sollicitent pour concevoir des stages au profit de leurs salariés. Ces stages permettent d'affiner les connaissances des collaborateurs dans des domaines pointus comme l'intelligence artificielle, la cybersécurité, la transition environnementale, la transformation numérique, les biosciences, la robotique, l'actuariat, etc.

Quels sont les principaux axes différenciants de vos formations ?

Étant une université de recherche intensive, nous travaillons sur la diffusion des connaissances des innovations et des avancées qui en découlent, en étant très axés recherches et divulgation des résultats. La Faculté de Sciences & Ingénierie de Sorbonne Université est l'une des premières universités françaises à faire des VAE doctorales, faisant ainsi le lien entre la

www.stages-courts.sorbonne- universite.fr

recherche publique et privée. Nous avons également des actions de transversalité entre les sciences dures, les sciences humaines et la médecine afin de développer des formations alliant le numérique, les biosciences, et la médecine, qui sont de plus en plus les demandes de nos clients. Parmi nos autres axes différenciants, je citerais les modalités d'enseignement que nous adaptons pour nos formations professionnelles continues, présentielles ou à distance et qui tiennent compte de l'évolution de la société pour permettre aux stagiaires de relever les nouveaux défis technologiques et sociétaux d'aujourd'hui et de demain. Quatre types de formations sont proposés dans ce cadre, en santé, sciences et ingénierie :

- Les formations courtes permettant d'acquérir une compétence spécifique ou une spécialisation ;
- Les formations certifiantes, notamment les diplômes d'université ou les masters qui permettent d'accéder à des compétences métier ou des compétences transversales;
- Les parcours mixtes digital et présentiel;
- Le tout en ligne soit sous la forme de MOOC ou de SPOC permettant l'apprentissage à distance en mode collaboratif et avec du tutorat en ligne.

Nous intégrons des outils numériques en salle pendant la formation pour la plupart de nos formations courtes en présentiel. Nous mettons en place des quizz d'apprentissage pour renforcer les interactions pédagogiques ainsi qu'un quizz en ligne en fin de formation pour évaluer les connaissances acquises.
Toutes nos formations font l'objet d'une évaluation qualité en fin de stage et plus particulièrement les formations sur mesure peuvent faire l'objet d'évaluation à froid pour évaluer la mise en pratique faite lors du retour en entreprise.

Comment intégrez-vous les nouvelles dispositions portées sur la réforme de la formation professionnelle ?

Cette réforme de la formation professionnelle reste un sujet assez complexe. Nous réfléchissons à notre stratégie en matière d'apport de compétences puisque c'est France Compétences qui pilote le dispositif. Nous avons d'une part les stages courts qui sont un apport de compétences spécifique et pointu. Nous avons ensuite les formations diplômantes (licence, master, doctorat et les diplômes d'université) qui doivent être modularisées par bloc de compétences, ce qui permettra aux participants de se construire un projet de formation tout au long de la vie à leur rythme. De même, les entreprises pourront créer des projets de professionnalisation évolutive sur ce même schéma. La monétisation du CPF (et ses abondements) est potentiellement une opportunité pour l'université pour toutes les formations qui sont inscrites au RNCP, c'est à dire toutes les formations qui ont des compétences métiers par bloc de compétences comme les licences et master et certains DU. C'est aussi une autre possibilité d'opportunité pour celles de nos formations qui sont inscrites au répertoire spécifique des certifications et habilitations (RSCH). L'idée est de continuer à inscrire nos formations sur France Compétences soit au RNCP soit au RSCH. Nous attendons le lancement de l'application mobile de CPF qui va être opérationnelle dans les semaines à venir. Je pense que la réforme va plus nous concerner en ce qui concerne les individuels. En revanche, tous nos travaux et nos formations sur mesure ou sur catalogue à destination des cadres des grandes entreprises ne devraient pas être impactés.

Au niveau de la formation des cadres, que proposez-vous concrètement et comment accompagnez-vous les entreprises ?

Nous proposons aux cadres de valoriser leurs compétences par la VAE par exemple, mais aussi d'acquérir de nouvelles compétences afin de faire face aux nouveaux besoins techniques et technologiques dans tous les domaines de pointe émergents, notamment sur la transformation numérique, la transition énergétique, l'intelligence artificielle et les nouveaux besoins de santé (éducation thérapeutique, gérontologie, etc). Nous proposons également des ingénieries de parcours en rapport avec le développement professionnel du candidat quand il veut changer de métier ou réorganiser sa deuxième partie de carrière. Nous travaillons directement avec les entreprises dont certains métiers deviennent obsolètes, et pour lesquelles il faut former les collaborateurs aux nouveautés technologiques, afin d'améliorer leur employabilité en cohérence avec le développement de l'entreprise.

Quelques mots sur votre actualité

Nous mettons l'accent particulièrement sur le développement des stages courts sur mesure de façon à traiter directement avec les entreprises. Beaucoup de grands groupes nous font confiance pour les accompagner et former leurs collaborateurs avec des cursus adaptés aux besoins de leurs organisations, qui sont co-construits avec eux, enseignés dans leurs locaux ou dans ceux de la faculté.
Nous répondons aux besoins des entreprises et nous faisons évoluer nos formations en fonction des évolutions du marché de travail actuel. Notre objectif de répondre aux défis stratégiques des entreprises, de soutenir leur démarche d'innovation en apportant des compétences nouvelles étayées par les résultats de notre recherche. ❑

MAGRH

Le premier média multimodal de l'écosystème RH

Directeur de la publication et rédacteur en chef
André Perret

Rédacteurs en chef adjoints
Michel Barabel, François Geuze

Contact et abonnement
MAGRH, 5 rue Paul Bert 75011 Paris
contact@reconquete-rh.org
www.magrh.org

Direction artistique & réalisation
Matthieu Rollat
mgraffik@gmail.com

Publicité
FFE - 15, rue des Sablons - 75116 Paris
Tél. : 01 53 36 20 40 - ffe@ffe.fr

Directeur de la publicité
Benjamin Sarfati

Assistante technique
Sophie Rigal
Email : sophie.rigal@ffe.fr
Tél. : 01 53 36 37 85

Responsables commerciaux
Louisa Hara
Email : louisa.hara@magrh.fr
Tél. : 01 40 09 67 98

Michael Sberro
Email : michael.sberro@magrh.fr
Tél. : 01 53 36 20 47

Photogravure/Impression
Imprimerie de Champagne

Crédits photos : iStock

Commission paritaire en cours

n° ISSN : 2677-660X

Toute reproduction, même partielle, des textes publiés dans la revue « MAGRH » est interdite pour tous les pays, sans autorisation écrite préalable du directeur de la publication. Toute copie doit avoir l'accord du Centre français de droit de copie (CFC), 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris, tél. : 01 44 07 47 70, fax : 01 46 34 67 19. Cette publication peut être utilisée dans le cadre de la formation permanente. L'éditeur s'autorise à refuser toute insertion qui semblerait contraire aux intérêts moraux ou matériels de la publication. Sauf accords spéciaux, les manuscrits, textes et photos envoyés à la rédaction ne sont pas restitués. La citation de marque, nom de firme, etc., est faite sans but publicitaire et ne signifie en aucun cas que les procédés soient tombés dans le domaine public.

#ReconqueteRH #MagRH

MAGRH

Le premier média multimodal de l'écosystème RH

Abonnez vous au MagRH et ne manquez aucun numéro. La version electronique de la revue est gratuite et peut vous être adressée directement dès sa parution.

JE M'ABONNE GRATUITEMENT

EMPREINTE HUMAINE

Bien être, bien vivre, bien faire.

Empreinte Humaine, cabinet stratégique de conseil, est spécialisé dans la Promotion de la Qualité de Vie au Travail et la Prévention des Risques Psychosociaux.

Cet acteur, habilité Intervenant en Prévention des Risques Professionnels et organisme de formation, s'appuie sur des bases scientifiques rigoureuses, des expériences avérées et des résultats tangibles auprès de nombreuses entreprises françaises et internationales de toutes tailles ou secteurs d'activité.

Fondé par **2 experts associés**, Empreinte Humaine s'appuie sur une équipe de consultants internes et un réseau de consultants présents dans toute la France et le Canada.

Nos intervenants sont psychologues du travail, cliniciens, médecins du travail, préventeurs, psychosociologues, ergonomes, coaches, enseignants et professeurs de management.

CONSEIL STRATÉGIQUE
—
Étude et diagnostic

ACCOMPAGNEMENT DES INDIVIDUS ET DES ÉQUIPES
—
Transformation et changement

FORMATION ET SENSIBILISATION TRANSFERT DE COMPÉTENCES
—
Soutien et écoute

Bureaux en **France à Paris et au Canada**

Pratiques **innovantes** et partenariats de **recherche scientifique**

Postures **expertes** et **pragmatisme**

Interventions **durables** et **transférables**

LA VALEUR AJOUTÉE DE NOS OFFRES RÉSIDE DANS QUATRE AXES :

BIEN GOUVERNER *Stratégie, management et qualité de vie au travail*

BIEN ÊTRE *Santé, RPS & stress, reconnaissance, motivation, engagement*

BIEN VIVRE *Respect, gestion de conflit, climat d'équipe, relations interpersonnelles*

BIEN FAIRE *Processus et charge de travail, conduite des changements, clarté des rôles*

www.empreintehumaine.com
01 73 71 58 80 - 94 rue Lafayette - 75010 PARIS - contact@empreintehumaine.com

GESTION DES TEMPS • GESTION RH • CONTRÔLE D'ACCÈS

"Mon entreprise gagne en efficacité..."

Kelio

LES TEMPS CHANGENT.

LES SOLUTIONS RESSOURCES HUMAINES AUSSI.

Bodet Software

www.bodet-software.com

AUGURAL - Shutterstock - 918205 - 03/2018
STRATEO