

QUELS CONTOURS POUR LA MARQUE EMPLOYEUR ?

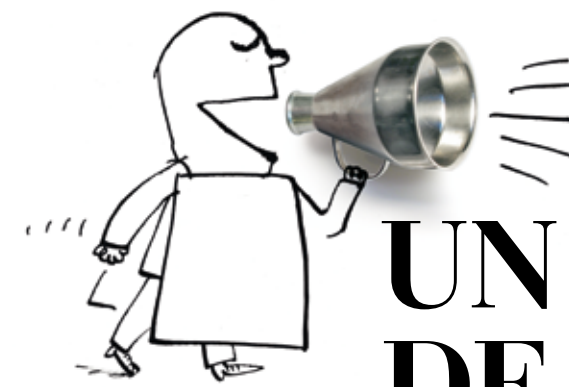
Devenue l'une des composantes essentielles de la stratégie RH des entreprises, la marque Employeur a vu son périmètre s'élargir de façon considérable ces dernières années. Avec elle c'est bel et bien la question de la réputation de l'entreprise qui se joue.

A l'externe comme à l'interne.

Favoriser les échanges et multiplier les contacts_ p.15

Les collaborateurs valorisent le projet collectif_ p.16

Ex-collaborateurs, nouveaux ambassadeurs_ p.17



UN ENJEU DE RÉPUTATION EXTERNE ET INTERNE

Après avoir servi les politiques de recrutement des entreprises, la marque employeur est aujourd'hui au cœur de leurs enjeux de réputation. Un changement de dimension qui se traduit par une plus grande implication de l'interne.

Belle progression de carrière pour la marque employeur, qui est aujourd'hui l'une des composantes essentielles des politiques RH des entreprises. Destinée à attirer vers l'entreprise et ses métiers, les candidats dont elle a le plus besoin, elle s'est d'abord imposée dans les organigrammes des grandes groupes avant d'essaimer dans les PME, voire les secteurs non-marchands, à l'image des services de l'État, des collectivités locales... Les organigrammes se sont enrichis ces dernières années d'une nouvelle fonction : directeur ou responsable de la marque Employeur. Des fonctions occupées par des collaborateurs issus des RH, de la communication, du marketing, voire d'autres services, Eve Mathieu directrice de marque employeur du groupe EDF a commencé son parcours au service juridique. Comme elle, directeurs ou responsables de la marque Employeur ont pour mission consiste d'élaborer des stratégies de recrutement et de ressources humaines et de les déployer auprès des cibles prédéfinies. Si cette première mission demeure essentielle, le périmètre de la marque employeur s'est cependant considérablement élargi ces dernières années. Elle a en effet cessé d'être un sujet de communication RH pour devenir un sujet de communication corporate globale.

Reprenre la main

Dans un contexte économique difficile, marqué par la stagnation ou la réduction des effectifs, par le gel de salaires, par les doutes sur l'avenir, la marque employeur est en effet un enjeu majeur pour la réputation de l'entreprise. Après des candidats, mais auprès de l'ensemble des parties prenantes : pouvoirs publics, clients, collaborateurs internes, leaders d'opinion, investisseurs... "La réputation employeur est de plus en plus fréquemment prise en compte dans la notation des entreprises. Je suis convaincu que cette dimension entrera d'ici peu

dans les standards de valorisation des marques. On peut d'ores et déjà imaginer l'impact pour ces marques qui veulent être préférées de leurs clients et apparaissent en queue de peloton des 'Great place to work'...", déclarait ainsi Brett Minchington, président du réseau international d'experts Employer Brand International lors d'un colloque organisé par l'agence conseil i&e en octobre 2009.

Le poids de l'interne

"Le social a investi le cœur de la marque, son empreinte fait aujourd'hui partie de son territoire", commente pour sa part Philippe Cannone DRH de Sephora. Une évolution de statut qui conduit les entreprises à s'intéresser au plus près aux différentes composantes de leur réputation, et notamment à l'opinion des collaborateurs internes, et aux différents leviers à activer pour l'influencer. Avec l'explosion des réseaux sociaux, la marque employeur a en effet cessé d'appartenir à la seule entreprise. Sur Facebook, Twitter, Viadeo et LinkedIn, les jeunes diplômés, les salariés, les anciens collaborateurs, les partenaires sociaux, voire les clients débattent et échangent sur les pratiques de l'entreprise. Et de leur cohérence avec l'image véhiculée par leur campagne de communication. "Les échanges sur le Net ont révélé que certaines images d'entreprise n'étaient que des formatages marketing. Qu'il existait un décalage entre ce qu'on vendait au candidat et la réalité", remarque Bruno Van Overtveld, directeur général

développement du cabinet de chasse de têtes Stanton Wallace. Plutôt que de faire la sourde oreille et d'ignorer ces débats, certaines entreprises ont redéfini les contours de leur image.

De nouveaux espaces de dialogue

Sites dédiés, blogs, forums, aux côtés de leur site institutionnel, les RH et les collaborateurs de l'entreprise sont ainsi invités à s'exprimer et à échanger avec les internautes pour faire vivre la diversité des points de vue. C'est le cas notamment de la RATP avec son Ze Forum sur Facebook où diplômés et

L'AVIS DE L'EXPERT

Principaux enjeux de la marque employeur



Bertrand Lamberti, directeur du marketing stratégique de l'Apec.

La marque employeur est un outil de pilotage de la stratégie RH de l'entreprise, qui elle-même dépend de sa stratégie globale. Sa mise en œuvre sous-

entend que l'entreprise ait identifié et défini à court, moyen et long terme les compétences clés dont elle a besoin, ses cibles et les leviers à activer pour s'adresser à ces dernières. Son premier enjeu est donc de générer le dialogue entre les RH et la direction de l'entreprise. C'est en effet la stratégie de l'entreprise qui va orienter le déploiement de la marque employeur à 4 ou 5 ans. Son second enjeu, c'est la convergence entre la marque client et la marque employeur.

L'une et l'autre doivent être en cohérence. Elles se nourrissent réciproquement et elles doivent être alignées pour éviter les décalages de perception. La marque révèle le code génétique de l'entreprise, ce qui se joue ici c'est sa réputation. Les gens sont prêts à comprendre qu'une marque ne peut pas être parfaite mais ils veulent connaître les modèles de l'entreprise. La transparence s'impose donc, c'est le meilleur moyen d'éviter d'opposer l'économique au social.



... ingénieurs échantillent sur la réalité de l'entreprise, du site 35000etreshumains.com du groupe Casino où sont organisés des rendez-vous réguliers entre les responsables RH et les internautes ou encore du site inside-airfrance.com, où à partir d'un choix de critères multiples, l'internaute peut choisir le collaborateur avec lequel il souhaite dialoguer. Des initiatives, qui ont l'avantage de soutenir les deux dimensions de la marque employeur, l'interne et l'externe, dont la porosité des communications est désormais actée par l'ensemble des observateurs. "Il faut partir de l'interne pour aller vers l'externe, se rendre visible sur des faits, sur ce qui se passe réellement dans l'entreprise. S'il y a une critique sur un forum, il faut toujours laisser une réponse. Beaucoup d'entreprises hésitent encore à ouvrir des espaces d'expression sur les réseaux sociaux, car elles y voient plus de risques que d'opportunités. Mais qu'elles le veuillent ou non, les internautes vont parler d'elles."

Cultiver le dialogue

Mieux vaut l'accepter, reconnaître que l'on ne pas être parfait, savoir dialoguer, admettre ses responsabilités en promettant d'essayer de s'améliorer", insiste Guillaume Coudert, campus manager chez Total et créateur d'un des nombreux blogs dédiés à la marque

employeur. Reste à donner envie aux collaborateurs de s'impliquer, sans pour autant les contrôler. Pour y parvenir, Sephora a créé un blog "l'effet Sephora", où chacun peut s'exprimer en toute liberté. "Je ne contrôle pas la parole qui s'exprime. Censurer, ce serait jeter le thermomètre sans vouloir traiter la maladie. Au contraire, ce genre de blogs permet de repérer les signes négatifs et donc d'y remédier", déclare Philippe Canonne.

Pour que cette stratégie soit efficace encore faut-il que les actions et les prises de paroles entre les RH et la communication interne et externe soient cohérentes. Et pour cause, la marque est, par nature, une et indivisible. Si elle adapte le contenu de ses prises de parole à ses différentes cibles, au final c'est bien le même message qu'elle véhicule. Ainsi Total ne manque-t-il pas dans le journal destiné à ses actionnaires de rappeler ses actions auprès des jeunes diplômés.

"Nous leur parlons par exemple des sables bitumeux mais aussi de Raid Total Centrale Paris que nous

organisons chaque année, tout simplement parce qu'il repose sur des valeurs en accord avec la culture du groupe comme le dépassement de soi", avance Guillaume Coudert. "Les valeurs que nous revendiquons se travaillent sur le fond", insiste, pour sa part, Bruno Van Overtveld.

Or qu'attendent-ils ? En ces temps de disette au-delà de la réputation de la société ? Les réponses des différents spécialistes concordent : une entreprise solide, en bonne santé, avec un projet, une ambition et qui sache les partager. Et Guillaume Coudert de rappeler l'argument décisif mis en avant par Orange en juillet dernier. "Nous allons embaucher 10 000 CDI", affirmait Bruno Mettling, directeur exécutif, ressources humaines groupe. Un chiffre propre à impressionner les futurs candidats, inquiets devant la courbe du chômage, mais aussi l'interne, les pouvoirs publics et plus globalement l'opinion publique pour qui l'entreprise est désormais investie de nouvelles responsabilités, notamment sociétales... ■

La réputation employeur est de plus en plus fréquemment prise en compte dans la notation des entreprises.

FAVORISER LES ÉCHANGES ET MULTIPLIER LES CONTACTS

Convaincre des spécificités de l'entreprise, apporter aux cibles prédéfinies les preuves de sa valeur ajoutée, de ses engagements. Pour conquérir les meilleurs candidats, la marque employeur doit parler clair et choisir les bons canaux de communication.



Franck La Pinta, Responsable Marketing Employeur et RH 2.0, Société Générale

Les conseils pour bien gérer sa e-réputation

Travailler son offre RH en parallèle de sa marque RH

Attention, le marketing RH n'est pas que de la communication, il faut améliorer son offre RH (en formation, mobilité, évolution, carrière, équilibre vie personnelle...). A utiliser comme argument « de vente RH », tout en gardant une posture plutôt humble et modeste.

Apporter un « plus »

Ne pas investir les réseaux sociaux avec un discours commercial ou formaté. En revanche, y aller si l'on peut apporter de la valeur ajoutée : des conseils, des informations exclusives, un traitement personnalisé des demandes. L'objectif n'est pas de convaincre ou de vendre à court terme mais d'instaurer peu à peu un climat de confiance qui va faire naître de l'échange et du dialogue.

Connaître son « écosystème »

Des outils gratuits comme Twitter, Google ou netvibes permettent une veille active de la marque employeur, de connaître les attentes de ses cibles, de ses concurrents, de leurs initiatives, et d'identifier les acteurs susceptibles d'être influents.

Connaître son offre RH, ses forces et faiblesses

Ne pas faire de sur-promesses. Il s'agit donc d'identifier les sujets sur lesquels l'entreprise se considère légitime, ou objectivement meilleure que ses concurrents (ex : la politique handicap, les stages, les opportunités à l'international, les efforts de formation...)

Identifier ses cibles

Faute de ressources et de temps disponibles, l'entreprise doit sélectionner ses cibles prioritaires en fonction de ses objectifs de recrutement. Celles-ci peuvent être identifiées en fonction des types de métiers, d'écoles, mais également en fonction des attentes particulières de l'entreprise.

Sélectionner ses espaces de discussion : existants ou ad hoc

Créer son propre espace de discussion (ex : blog d'entreprise, plate forme vidéo, wiki...) laisse toute liberté à l'entreprise mais ne génère pas d'audience immédiate.

A l'inverse, les réseaux sociaux comme Viadeo, LinkedIn, Facebook ou Twitter imposent leurs règles d'usages mais offrent une audience potentielle immédiate.

Adopter les règles du dialogue

En arrivant sur un réseau social, quelques règles s'imposent : connaître les sujets de discussion, identifier les acteurs, adopter une posture ouverte, de dialogue, accepter la critique. On peut commencer à être présent sur les réseaux sans nécessairement prendre immédiatement la parole.

S'appuyer sur des ambassadeurs internes

Identifier en interne des opérationnels qui pourront s'exprimer sur leur métier, leur carrière, et en faire des ambassadeurs crédibles sur les réseaux pour attirer des candidats potentiels. Cela génère une image positive pour l'entreprise et constitue un excellent moyen de fidélisation pour les collaborateurs.

Mesurer l'impact des actions mises en œuvre

A chacun sa méthode pour mesurer l'impact des actions mises en œuvre : consultation d'enquêtes existantes (Potential Park, Best place to work), réalisation d'études spécifiques (tables rondes, focus group, enquêtes en ligne...) ou veille sur les sites - type Google, Twitter, ou Netvibes.

Convaincre l'interne

Certains acteurs internes ou externes doutent encore du bien-fondé de la présence de l'entreprise sur les réseaux sociaux. Pour favoriser l'évolution des mentalités, il ne faut pas hésiter à mettre en avant les collaborateurs qui s'expriment déjà sur la marque ou les produits et montrer tous les sites (positifs comme négatifs) qui parlent de l'offre RH. Autre conseil : mettre en place des chartes d'usage pour établir les règles à respecter et définir des messages communs et cohérents.

Parler d'une seule voix

Le discours interne et le discours externe ne doivent faire qu'un, faute de quoi l'entreprise s'expose à voir se propager sur les réseaux sociaux les avis négatifs émis par ses propres collaborateurs.

Dans la rue, sur la Toile, dans la presse, mais aussi dans les écoles, les universités, les entreprises où, sous la responsabilité de l'indispensable campus manager, se multiplient les journées de portes ouvertes. Pour toucher les jeunes diplômés, la marque employeur est désormais multicanal. Mieux, elle n'hésite plus à emprunter des dispositifs de communication issus des univers de référence de ses cibles. Avec un design énergique, des personnages emblématiques d'une génération et des clans d'œil appuyés ponctués d'invitations du type : "Be ambitious", "What R you up 4 ?"... le dernier "business-game" de l'Oréal affiche ainsi clairement sa cible : les moins de trente ans. A travers ces initiatives, les grands groupes vendent une image prestigieuse, internationale, rassurante en misant sur la sécurité de l'emploi, notion bienvenue en ces temps de crise. "Pour les jeunes diplômés, un membre du CAC 40, c'est un gage de

performance, de succès, de notoriété et c'est une valeur ajoutée sur un CV", souligne Bruno Van Overtveld, directeur général développement du cabinet de chasseur de têtes Stanton Wallace.

Les PME misent sur la proximité

Si dans leur discours, les grandes entreprises misent sur leur valeur ajoutée en termes de carrière, les PME ont toutefois de quoi riposter : elles offrent davantage d'autonomie à leurs cadres, une structure qui joue sur la proximité y compris avec le patron. Encore faudrait-il qu'elles osent. Et c'est bien leur principale difficulté. "Lorsqu'elles en ont les moyens, ces entreprises se contentent encore de campagnes de recrutement dans la presse spécialisée et rares sont les patrons de PME qui ont un profil sur Viadeo", note Guillaume Coudert, campus manager chez Total et auteur d'un blog sur la marque employeur.

Les PME offrent davantage d'autonomie à leurs cadres, elles jouent la proximité y compris avec le patron.

Encore victimes du complexe de la petite taille, elles estiment qu'elles n'ont pas assez à offrir aux jeunes diplômés ou aux cadres issus des grandes organisations pour jouer dans la cour des grands. Mais la situation évolue peu à peu. L'esprit start-up, la volonté d'entreprendre se répandent dans la société dans son ensemble. La société innocent, ses 17 salariés et ses fameux smoothies, ne s'y est pas trompée. Depuis sa création en France en 2005, et sur le modèle de sa maison-mère britannique, elle se concocte un marketing version jeune et décontractée. Misant sur la proximité, et sur un des paradoxes de l'ère numérique, qui veut qu'après avoir échangé dans le monde virtuel, les candidats soient en quête d'échanges tangibles avec l'entreprise, ses adresses et numéros de téléphone figurent sur ces packagings accompagnés d'un "passez nous voir". "Nos produits sont nos meilleurs représentants. D'ailleurs, nous en fournissons des stocks lors d'événements étudiants, à Solidays, au Festiblogs. Ils symbolisent parfaitement notre façon de travailler : du sérieux sans se prendre au sérieux", explique Charlotte Garin, responsable des ressources humaines et des relations publiques. Avant d'ajouter que la promotion de la marque employeur repose également sur ses salariés... ■

Les grands groupes vendent une image prestigieuse, internationale, rassurante en misant sur la sécurité de l'emploi, notion bienvenue en ces temps de crise.

LES COLLABORATEURS VALORISENT LE PROJET COLLECTIF

Une belle image sur le papier et un discours institutionnel bien huilé ne suffisent plus à gagner la guerre des talents. Il faut désormais du vécu pour mettre en scène le projet collectif de l'entreprise.

Elle s'appelle Emilia Visconti, elle est ingénieur EDF, énergies nouvelles. Il se nomme Emeric Martin, il est conseiller commercial chez l'énergéticien et se déplace en fauteuil roulant. Avec une quinzaine de leurs collègues, ces salariés ont été les protagonistes de la dernière campagne de communication corporate d'EDF en 2009. Une campagne destinée à installer sa nouvelle signature "Changer l'énergie ensemble". En appelant ses collaborateurs à témoigner sur leurs parcours, leurs métiers, leurs engagements, EDF illustre à merveille le poids de l'interne dans les stratégies de marque employeur. En effet, si cette dernière a pour vocation d'attirer les nouveaux talents, elle est aussi un fort levier de fidélisation et d'implication des salariés. Primo parce qu'ils sont les véritables ambassadeurs de l'entreprise, secundo parce que de leur engagement dépend sa réussite, notamment en période de changement, de doutes. C'est donc tout naturellement, qu'ils sont au cœur du concept de la marque employeur qu'ils contribuent à faire évoluer et à crédibiliser. "Aujourd'hui, nous actons de la réalité d'un monde qui a changé, qui réclame une reconnaissance de l'individu dans la société civile, de chaque salarié dans l'entreprise. Cette nouvelle forme

de gouvernance ne nous pousse pas à communiquer mais à suivre une logique de preuves. Nous offrons des espaces de liberté où le salarié peut s'exprimer, où chacun peut se forger sa propre opinion, d'où la présence de témoignages sur les sites Internet", indique ainsi Philippe Canonne, DRH de l'enseigne Sephora, à l'initiative du blog "l'effet Sephora" où les collaborateurs et candidats échangent librement.

Les collaborateurs, la valeur ajoutée de l'entreprise

Et ce qui est vrai pour les grands groupes l'est autant pour les PME et les secteurs non-marchands. Ainsi sur le site du recrutement du "Grand Lyon", un agent de maîtrise vient par exemple expliquer les différentes raisons qui l'ont conduit à

Pour impliquer les collaborateurs, encore faut-il qu'ils soient eux-mêmes convaincus du bien fondé des engagements portés par la marque employeur.

rejoindre la communauté urbaine. Quant aux collaborateurs de Michel & Augustin, biscuitiers, ils se prêtent avec un plaisir certain aux différents événements qui mettent en valeur leur épanouissement et participent ainsi à la construction de l'image de la jeune société qui se veut avant tout collaborative et participative. Et c'est bien là un des enjeux majeurs de la marque employeur. Pour impliquer les collaborateurs, encore faut-il qu'ils soient eux-mêmes convaincus du bien fondé des engagements portés par la marque employeur. D'où l'importance d'un discours franc et sincère sur les enjeux et les ambitions de l'entreprise. "L'honnêteté et la bonne mesure sont les meilleures postures à adopter", rappelle Julien Carette, directeur général adjoint d'Euro RSCG & Co dans un entretien accordé à la Tribune (19 avril 2010). Avant d'ajouter que le seul capital de l'entreprise qui échappe à la contrefaçon est celui des talents. "Les mettre en avant, c'est le meilleur moyen de valoriser l'entreprise, ses services, sa valeur ajoutée." Un objectif qui réclame que l'entreprise partage avec ses collaborateurs. ■



EX-COLLABORATEURS, NOUVEAUX AMBASSADEURS

Ce n'est pas parce qu'ils ont quitté l'entreprise que les ex-collaborateurs ont coupé tous liens avec elle. Une raison suffisante pour continuer à nourrir la flamme pour en faire des relais d'opinion.

Si les candidats à l'emploi et les collaborateurs sont les principales cibles de la communication RH, le rôle des ex-collaborateurs est aujourd'hui repensé par les entreprises. À l'image des anciens élèves des grandes écoles, ils jouent en effet un rôle considérable dans le pouvoir d'attractivité de l'entreprise. Passés maîtres dans l'art du réseautage, ces cadres et anciens dirigeants sont en effet très souvent appelés à la tribune pour témoigner de leur expérience et leur vécu et deviennent, de fait, des influenceurs pour leur public. Au-delà, et notamment pour les grandes entreprises de conseils, les ex, qui rayonnent désormais sous d'autres cieux, sont de potentiels apporteurs d'affaires. Une réalité qui a conduit PricewaterhouseCoopers et AT Kearney, entre autres à impulser et soutenir la création de clubs et autres associations d'anciens collaborateurs et à promouvoir leur image sur leur site web notamment.

Pouvoir de prescription

Si ces cabinets conseils ont été parmi les premiers à s'impliquer auprès de leurs ex-collaborateurs, ils ne sont plus aujourd'hui les seuls. Depuis 1974, les anciens Procter & Gamble se sont regroupés au

sein d'une association qui compte quelque 500 membres. Les ex Danone ont fondé le club AfterDan tandis que les anciens collaborateurs de Mars se sont regroupés au sein de MarsXchange. Ces associations et leurs membres ont pignon sur rue et participent indirectement à l'image de l'entreprise. D'abord par leur pouvoir de recommandation et de prescription, – les anciens collaborateurs qu'ils participent ou non à la vie de l'association sont légion sur Viadeo et LinkedIn et peuvent donc être contactés par les candidats à l'emploi –, ensuite parce qu'un réseau d'anciens connus et reconnus peut constituer une valeur ajoutée pour l'entreprise et donc amplifier son pouvoir d'attractivité, notamment auprès des jeunes diplômés. Enfin un dernier élément, et non des moindres, prêche en leur faveur : leur savoir-faire, notamment dans les secteurs très pointus confrontés

à une pénurie de talents. Une étude du Boston Consulting Group réalisée en 2008 au niveau mondial indiquait ainsi que 61% des DRH n'excluaient pas l'idée de faire appel à leurs anciens collaborateurs soit pour accompagner les nouvelles recrues, soit pour mener de nouvelles missions. Si l'idée doit encore faire son chemin en Europe où moins de 50 % des DRH l'envisagent comme une possibilité, le pouvoir d'influence des anciens collaborateurs est loin d'être minimisé par les DRH.

Des alliés objectifs

Reste que pour transformer ces ex-collaborateurs en alliés objectifs de l'entreprise, encore faut-il que la carrière se soit passée dans de bonnes conditions, que l'empreinte laissée par les relations professionnelles et humaines soit positive. D'où l'intérêt d'accompagner la carrière de temps d'échange et d'expression, qui sont autant d'occasions pour les collaborateurs d'envisager sereinement l'avenir. Et de faire de l'entretien de départ un véritable échange et non plus uniquement une formalité destinée en entériner la rupture, via la signature du solde de tout compte et le rendu des clés et autres badges. Cet entretien est en effet la dernière chance de laisser une image positive de l'entreprise au salarié démissionnaire ou licencié. ■

Les anciens collaborateurs jouent un rôle considérable dans le pouvoir d'attractivité de l'entreprise.

