



SAVOIR SPECIFIQUE → LA MARQUE EMPLOYEUR

Quoi ?

On distingue dans le concept 2 notions :

- la marque, c'est-à-dire l'identité de l'entreprise, à savoir tous ses éléments constitutifs comme sa mission, sa culture, ses valeurs, ses métiers, sa politique RH (possibilités d'évolution, gestion de carrières, pratiques managériales,...), son cadre de vie,... ;
- l'image de l'entreprise tant à l'interne (sa communication vis-à-vis de ses employés et la perception que les employés ont d'elle) qu'à l'externe (la manière dont l'entreprise est perçue par les anciens, les futurs candidats et même le grand public).

Ce concept revêt une dimension stratégique hautement sensible dans les entreprises quelle que soit leur taille.

Quand ?

Historique :

Le concept est apparu il y a 25 ans aux USA et à la fin des années 1990 en France avec la bulle Internet (apogée en 2000) et l'expansion prodigieuse des réseaux sociaux. Puis, avec la crise, les entreprises ont perdu le contrôle de la marque employeur car les valeurs offertes à partager n'étaient que des promesses (notamment d'épanouissement ou d'évolution) non tenues et démenties par les salariés sur les réseaux sociaux.

Face aux défis de l'entreprise nés de la digitalisation, la marque employeur est devenue un sujet prioritaire pour les DRH, qui doivent l'alimenter, la faire vivre et rayonner à l'extérieur de l'entreprise à travers ses collaborateurs (expérience salarié : ensemble des interactions vécues par le collaborateur avec son employeur, de son recrutement jusqu'à la séparation) et ne limite plus à l'attraction des talents (l'expérience candidat commence dès le premier point de contact du candidat avec l'entreprise jusqu'à son intégration). En effet, chaque salarié est un ancien candidat qui va continuer à parler même après son départ de l'entreprise.

Fréquence :

La marque employeur est un sujet de préoccupation majeur qui doit être l'objet d'une attention soutenue et nécessite un effort continu d'amélioration.

Par qui ?

La marque employeur concerne des problématiques de gestion des ressources humaines et de communication.

Dans les grandes entreprises, compte tenu de son impact sur le recrutement, c'est le plus souvent à la direction des ressources humaines que l'on retrouve le responsable de la marque employeur, le community manager.

Dans les petites structures, cette mission est le plus souvent externalisée et confiée à une agence social média (Ex : "My RH Community").

Cependant, un réel décalage peut être observé entre les grandes groupes et les petites structures quant à la transformation digitale : les firmes de moins de 50 salariés semblent plutôt en retard en termes d'outils, de comportement et de perception.

Pourquoi ?

Les **enjeux** d'une marque employeur forte sont :

- un recrutement plus efficient et une optimisation de l'attraction des talents,
- une diminution du turnover (en moyenne de 28 %),
- une baisse de 50 % des coûts de recrutement (via un accroissement des CV entrants et une baisse des dépenses liées au sourcing par le biais des jobboards et des cabinets), - une augmentation de la marque commerciale et de la croissance du chiffre d'affaires,
- une fidélisation des salariés par le développement d'un sentiment de fierté et d'appartenance à une structure organisée et soucieuse de l'humain.

Les **risques** d'une marque employeur délaissée sont :

- avoir une image négative (risque de bad buzz : médiatisation d'un problème via internet et les réseaux sociaux par des commentaires négatifs),
- ne pas parvenir à recruter les talents nécessaires à son développement (ou de voir les payer plus cher
- éprouver des difficultés à fidéliser ses collaborateurs (démotivation, sclérose des compétences).

Comment ?

1) Les **conditions** à respecter pour se construire une promesse employeur -ce qu'on dit- (EVP : Employer Value Proposition) qui correspond à la réalité sont :

- la sincérité : donner l'image la plus sincère possible, c'est-à-dire faire preuve de transparence et ne pas travestir l'information (50 % des salariés en moyenne portent des commentaires sur leur employeur dont 15 % d'avis négatifs),
- la singularité : se démarquer de la concurrence par une promesse originale, - la créativité tant dans la formulation du message que dans les médias retenus Ex : une vidéo créative mettant en scène 2 collaborateurs dialoguant.

De plus, il faut inciter, former et accompagner chaque collaborateur aux usages des médias sociaux par la définition commune de bonnes pratiques, via des règles ou une charte afin d'encadrer la prise de paroles digitale.

La cohérence entre ce qui est dit et ce qui est fait ne peut être assurée que si la marque fait partie employeur intégrante du projet d'entreprise initié par la direction générale.

2) Les **moyens** utilisés par les personnes en charge de la marque employeur peuvent être :

a) des **contenus informatifs** sur :

- l'histoire, les valeurs, la culture,
- l'actualité (succès, produits/offres récompensés, projets, innovations),
- la vie dans l'entreprise dans le cadre d'une démarche de Qualité de Vie au Travail (QVT) : actions de marketing social comme la promotion d'un cadre de travail agréable (restaurant d'entreprise, salle de gym ou de repos,...), l'aide aux salariés dans la gestion du stress (ticket "psy", séances de massage,...), la proposition de services (conciergerie d'entreprise, crèche,...), l'organisation d'événements divers (fêtes, séminaires,...), la politique RH, la mise en place de nouveaux modes de travail (nomadisme intra et extra entreprise comme le télétravail), etc.

b) des **actions digitales** : Intranet, SIRH (Système d'Information Ressources Humaines), animation de réseaux sociaux (Linkedin, Viadeo, Twitter, Facebook,...) ou de blogs, Page Carrières, plateforme de discussions (pour permettre les échanges collaborateurs/candidats) en impliquant les salariés dans la démarche de valorisation de la marque employeur par la mise en place d'un groupe d'ambassadeurs-salariés* digitaux, parcours du salarié,...

Un ambassadeur-salarié au sens «marketing RH» du terme, est un employé qui aide à diffuser le message de marque employeur. On parle donc habituellement d'un petit nombre d'individus triés sur le volet avec qui une entreprise bâtit une stratégie de diffusion.

Le bon ambassadeur possède plusieurs qualités essentielles qui garantissent le succès de l'exercice à condition de posséder la majorité des compétences suivantes :

- une bonne communication, c'est-à-dire avoir déjà développé des réflexes et des habitudes de communication auprès de leur communauté (réelle ou virtuelle),
- une certaine de passion et d'enthousiasme à l'idée d'être ambassadeur de son entreprise, ▪ une compréhension globale des enjeux stratégiques, à savoir disposer d'une relative autonomie face à des situations (ex : critiques négatives, questions embarrassantes, etc.) qui n'ont pas été prévues,
- une aisance ou une curiosité pour les réseaux sociaux.

Un salarié ambassadeur formé et accompagné représente :

- une visibilité supplémentaire car il augmentera forcément l'exposition de la marque employeur en touchant des personnes auxquelles l'entreprise n'a potentiellement pas accès.
- une crédibilité car le salarié aura probablement un discours plus authentique sur son quotidien au sein de l'entreprise.

3) Le **suivi** de l'impact des actions menées pour faire vivre la marque employeur au moyen d'**outils** pour :

- veiller l'information comme :

- Google News pour suivre l'actualité en continu : Google Actualités permet de retrouver l'information selon un thème choisi. Une fois la requête effectuée, l'outil sélectionne plusieurs sources qu'il faut sélectionner selon leur degré de pertinence.

□ Google Alertes pour recevoir l'actualité par mail (outil Push) : il suffit de renseigner un mot-clé et une adresse mail pour recevoir les informations souhaitées sur sa boîte.

- analyser les actions menées sur les réseaux sociaux, via les applications statistiques internes proposées par les réseaux sociaux pour mettre en avant leur efficacité qu'elles soient payantes ou gratuites (ex : Statistiques des Fan pages Facebook) ou à l'aide d'outils comme Hootsuite.
- permettre aux salariés ou anciens employés d'une entreprise de la noter comme Glassdoor.

4) La **mesure du Retour sur Investissement** (ROI ou Return On Investment), c'est-à-dire le taux de rentabilité d'une activité (Gain - Argent investi/Argent investi), d'un projet de marque employeur est complexe à appliquer. C'est pourquoi, il faut chercher des indicateurs tout au long de la ligne de vie de l'expérience candidat (depuis la recherche du candidat jusqu'à la signature du contrat) et de l'expérience employé (depuis l'accueil jusqu'à son départ de l'entreprise).

a) Indicateurs qui devraient s'améliorer après un projet de marque employeur :

Recrutement : coût par embauche, nombre de CV entrants, délai à l'embauche, nombre de candidatures par poste, taux d'acceptation des offres, nombre de candidatures spontanées.

Rétention et mobilisation : **taux de roulement** (volontaire et involontaire) : (Nombre d'employés quittant l'entreprise/Nombre total employés)*100 ; taux de démission des hauts performants ; **taux de rétention** : ceux qui n'ont pas quitté l'entreprise sur une période donnée ((Nombre d'employés en début de période + Embauches externes) Départs)/Nombre d'employés en début de période + Embauches externes.

Réseaux sociaux et site web : nombre de visiteurs sur la page Carrières, nombre d'abonnés (followers) LinkedIn, Facebook, etc., nombre de visionnements de vidéos de témoignages des employés-ambassadeurs, nombre de salariés présents sur les réseaux sociaux, nombre de relations des salariés présents sur les réseaux sociaux.

b) Indicateurs qui auront un impact sur le succès du projet de marque employeur :

Portrait de la main-d'œuvre : indice de diversité, ratio de génération (Nombre de baby boomers et X/Nombre d'Y), ratio femmes hommes dans des postes de gestion, ancienneté moyenne

Mouvement de personnel : taux de promotion, taux de changement de superviseur ;
Rétention et mobilisation : répartition des causes de départ, indice de satisfaction des employés (qualité de vie au travail -provenant d'un sondage-)

Leadership : taux de stabilité des gestionnaires, indice de satisfaction du leadership (provenant d'un sondage), indice de qualité du leadership ;

Formation et développement : investissement en formation par employé, heures de formation par employé ;

Rémunération : taux de satisfaction des employés envers leur rémunération (provenant d'un sondage), avantages sociaux en pourcentage de la rémunération totale, rémunération moyenne par rapport au marché ;

Relations de travail : nombre de plaintes par 100 employés, nombre de mesures disciplinaires par 100 employés.

Indice : rapport entre deux valeurs d'une même grandeur qui permet d'évaluer l'évolution de cette grandeur entre deux époques