



MARQUE EMPLOYEUR

GUIDE PRATIQUE

À DESTINATION DES DIRIGEANTS
DE PME-ETI



PASSEZ
À L'ACTION



ÉDITO

Dans l'étude de **Bpifrance Le Lab** « *Attirer les talents dans les PME-ETI* », plusieurs éléments nous ont interpellés :

- 57 % des PME et ETI interrogées affirment manquer de talents pour grandir ou franchir un cap. Derrière ce sentiment, se cachent des difficultés de recrutement (pour 83 % des PME- ETI) et de fidélisation (pour 42 % des PME-ETI) ;
- le 1^{er} enjeu RH identifié, quelle que soit la taille de ces entreprises, est de développer l'engagement des salariés.

L'attente des dirigeants sur ces points (engagement des salariés et recrutement de talents) est très forte. C'est pourquoi **Bpifrance Le Lab** souhaite apporter à travers ce guide des réponses concrètes.

Il ne s'agit pas
de proposer des solutions
génériques mais un cadre
de travail avec
une stratégie accessible
pour vous aider
à comprendre ce qui
se cache derrière
ce terme de
« marque employeur ».

Pourquoi ce guide ?

Ce guide a 2 objectifs :



Vous proposer une méthode adaptée aux PME-ETI et développée en partenariat avec ©Agnès Duroni, experte en marque employeur, pour commencer à déployer ce sujet dans votre entreprise.



Vous faire comprendre les bénéfices apportés par la mise en œuvre d'une telle démarche au travers d'exemples et d'actions de bons sens.

À qui s'adresse ce guide ?

Nous nous adressons à vous, dirigeants de PME et ETI, quel que soit le niveau de difficultés que vous rencontrez pour attirer des talents, les fidéliser et créer l'adhésion à votre projet d'entreprise.

Pourquoi la marque employeur est un sujet ayant toute son importance pour les PME et les ETI :

1. La recherche de sens est partagée par tous

Si la génération Y a montré la voie en se détachant des modèles hiérarchiques traditionnels et en adoptant de nouveaux codes, force est de constater que cela s'est étendu à l'ensemble des générations (parfois 3 dans l'entreprise). Au-delà de l'intérêt du poste, on recherche aujourd'hui un sens à sa mission, ainsi qu'une certaine qualité de vie légitime au travail.

2. L'évolution des métiers et des compétences

Les nombreuses mutations que nous vivons, ainsi que la transformation digitale engendrent des évolutions des *business models* de l'entreprise. Ce qui a un impact sur les modèles managériaux, et de façon plus globale, sur l'évolution des métiers et des compétences.

3. Les codes de la communication ont changé

L'accélération de la diffusion des différentes prises de paroles, la multiplication des canaux de communication et l'extraordinaire viralité des médias sociaux ont profondément bouleversé la façon d'obtenir de l'information sur les entreprises. Et donc, l'entreprise doit adopter de nouveaux codes de communication.

Quelle que soit la taille
de l'entreprise,
la problématique
est identique : devenir
un employeur de choix.

//////////

AU SOM MAIRE



01. QU'EST-CE QUE LA MARQUE EMPLOYEUR ET POURQUOI S'Y INTÉRESSER ? 8 - 23

02. METTRE EN PLACE UNE DÉMARCHÉ DE MARQUE EMPLOYEUR 24 - 37

03. QUI SOMMES-NOUS ? 38 - 41

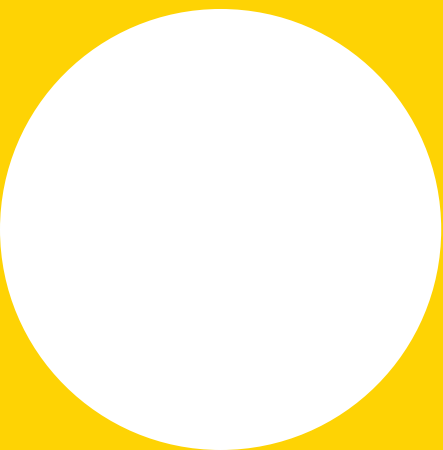
QU'EST-CE QUE LA MARQUE EMPLOYEUR ...

01.



ET POURQUOI
S'Y INTÉRESSER

Vous reconnaissez-vous
dans l'une ou plusieurs
des affirmations
suivantes ?





Vous avez du mal à recruter certains postes-clés, et cela constitue un réel frein à votre développement.



Vous êtes dans un secteur où sévit une guerre des talents. Les candidats ont systématiquement le choix entre plusieurs offres et la vôtre n'est pas nécessairement la plus attractive.



Vous ne parvenez pas à conserver vos meilleurs éléments assez longtemps pour qu'ils se réalisent dans l'entreprise. Fataliste, vous vous dites souvent « *Je les forme et ils partent* ».



À conditions salariales égales, voire inférieures, les candidats (ou vos propres collaborateurs) préfèrent aller dans une grande entreprise ou une entreprise au nom plus prestigieux. Vous voudriez que cela ne soit plus le cas.



Vous ne pouvez pas vous aligner sur les avantages sociaux des grandes entreprises. Quand il y a une reprise dans votre filière, vous êtes perdant à double titre : vos meilleurs éléments sont approchés par des grands groupes et il est plus difficile pour vous de recruter.



Vous constatez un déficit d'engagement de vos collaborateurs, vous voudriez y remédier.



Le climat social s'est soudainement détérioré. Certains collaborateurs sont devenus des détracteurs de l'entreprise. La réputation de l'entreprise est affectée : il est plus difficile de recruter et le *turnover* s'envole.



Votre entreprise est en croissance, votre principal enjeu est de recruter de bons profils en misant sur la qualité des candidats. Mais dans les faits, vous diminuez vos critères de qualité, faute d'un volume de candidatures suffisant.



Le temps de formation dans votre métier est long. Vos collaborateurs expérimentés ont pour cette raison beaucoup de valeur à vos yeux. La fidélisation est, pour vous, un enjeu majeur.



Votre implantation géographique est problématique pour l'attractivité de votre entreprise : vous êtes loin de tout. Il est objectivement plus difficile d'attirer de bons profils et de les fidéliser.



Votre domaine d'activité (ou votre entreprise) souffre d'un déficit d'image à l'opposé de ce que vous vivez à l'intérieur de l'entreprise. Vous aimeriez le faire savoir à l'extérieur.

Si la réponse est oui, alors...

LA MARQUE
EMPLOYEUR EST
UNE DÉMARCHE
QUI PEUT VOUS
ÊTRE UTILE

LES FINALITÉS D'UNE DÉMARCHE **DE MARQUE EMPLOYEUR**

..... **Fidéliser** les collaborateurs et accroître
le sentiment d'appartenance

..... **Développer le bien-être** dans l'entreprise
et la qualité de vie au travail

..... Rétablir en interne un **climat de confiance**
et de sérénité

..... **Combattre une image négative**
(secteur / métier) et maîtriser la réputation

..... Aider les collaborateurs à **intégrer les valeurs**
et la culture de l'entreprise

..... **Se faire connaître** pour attirer de bons
candidats et de hauts potentiels

..... Augmenter **le volume de candidatures**
pertinentes et de qualité

..... Réduire le ***turnover*** et l'absentéisme

VOUS N'ÊTES
PAS SEUL :
UN GRAND
NOMBRE DE
PME-ETI VIVENT
DES SITUATIONS
COMME
CELLES-CI.
LA PREUVE :



83 % — des PME et ETI reconnaissent rencontrer des difficultés de recrutement

72 % — pensent que ces difficultés ralentissent leur développement

69 % — font du développement de l'engagement et de la motivation de leurs collaborateurs leur priorité RH

57 % — estiment que leur entreprise manque de talents en interne pour grandir et/ou franchir un cap

49 % — font de l'attraction des talents, et donc de l'attractivité, un enjeu RH majeur

42 % — admettent subir ponctuellement ou régulièrement le départ de compétences-clés

37 % — considèrent que leur implantation géographique et/ou leur bassin d'emploi constitue un handicap sur le plan RH

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête
« Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.

QU'EST-CE QUE LA MARQUE EMPLOYEUR ?

La marque appliquée au champ des ressources humaines :

- quand la marque s'adresse aux clients / consommateurs, la marque employeur, elle, cible les collaborateurs/candidats et en particulier les profils désirés par l'entreprise (les « talents ») ;
- de la même façon que la marque est en lien avec un ensemble d'avantages pour les clients (la promesse de valeur), la marque employeur est associée à un ensemble de bénéfices reliés à l'emploi (promesse employeur) ;
- la marque employeur est d'autant plus forte que les bénéfices proposés (si possible uniques et exclusifs), sont réellement vécus à l'intérieur de l'entreprise.

La marque employeur se traduit à travers l'interaction de 3 dimensions (voir ci-contre) :

- l'identité employeur ;
- l'image employeur (interne) ;
- la réputation employeur (externe).

Si la **marque employeur** concerne principalement les candidats (en particulier les jeunes diplômés) et les collaborateurs, **elle impacte néanmoins l'ensemble des parties prenantes** : les clients, le grand public, les leaders d'opinion, les investisseurs, les syndicats, les pouvoirs publics, le gouvernement...

Pour réussir à construire et développer sa marque employeur de façon durable, l'entreprise doit veiller à la cohérence de ses messages en interne et en externe avec l'ensemble de ses parties prenantes.

LES 3 DIMENSIONS DE LA MARQUE EMPLOYEUR

©Agnès Duroni

L'identité employeur

L'ADN ou encore les éléments constitutifs de l'entreprise c'est-à-dire :

- sa mission ;
- ses pratiques managériales ;
- son secteur et ses métiers ;
- ses expertises ;
- ses valeurs et sa culture ;
- son cadre de travail ;

...

L'image employeur

La représentation mentale de l'entreprise qu'ont les employés et les « anciens » de l'entreprise.

La réputation employeur

La perception ou l'opinion que le public (ou un groupe de personnes) a de l'entreprise. Il y a ici une notion de collectif et de durée.

QUIZ :

TESTEZ VOS
CONNAISSANCES !



QUESTION 1 :

Quel est le taux moyen de *turnover* en France ?

- ☐ 4 % ☐ 10 % ☐ 16 %

QUESTION 2 :

Quelle est la part des salariés réellement engagés dans leur entreprise ?

- ☐ 9 % ☐ 50 % ☐ 91 %

QUESTION 3 :

Quel est le taux d'absentéisme ?

- ☐ 2 % ☐ 5 % ☐ 7 %

QUESTION 4 :

Combien de temps, en moyenne, un jeune cadre reste-t-il dans un même poste ? (en années)



2,5



4



5

QUESTION 5 :

Quelle est la part des étudiants qui souhaitent commencer leur carrière dans une PME ?



1 %



9 %



30 %

QUESTION 6 :

Quelle est la part des recrutements réalisés par cooptation ou suite à une candidature spontanée ?



28 %



48 %



72 %

QUIZ :

CE QU'IL FALLAIT RÉPONDRE



16 %

Le taux moyen de *turnover* en France

Ce taux est en hausse constante depuis 10 ans (+66 %). Très élevé et en croissance dans le tertiaire, le taux de *turnover* est faible et en recul dans l'industrie (3,9 % en 2015) et la construction (4,0 %).

Source : Dares, EMMO-DMMO, « *Champ entreprises de plus de 10 salariés* », 1^{er} trimestre 2015.

9 %

La part des salariés vraiment engagés

91 % des salariés français ne seraient pas activement engagés dans leur entreprise : 65 % seraient indifférents et 26 % « activement désengagés ». À noter que la part des salariés engagés est de 13 % dans le monde, 14 % en Europe et de 15 % en Allemagne.

Source : « Gallup, *State of the Global Workplace: employee engagement insights for business leaders worldwide* », 2013.

4,55 %

Le taux moyen d'absentéisme

Cela représente en moyenne 12 jours ouvrés par salarié. Ce taux est plus élevé chez les femmes (5,18 %) que chez les hommes (3,72 %), chez les plus de 55 ans (6,55 %) que chez les moins de 30 ans (3,02 %), et dans les entreprises de plus de 250 salariés (5,0 %) que dans les moins de 10 salariés (3 %).

Source : Kantar TNS/Ayiming/AG2R La Mondiale, « *Le baromètre de l'absentéisme* », édition 2016.

2,5

La durée moyenne de tenue d'un poste par un jeune cadre

Le risque de mobilité des cadres les plus importants de l'entreprise (au minimum N-2 dans une structure de moins de 2 000 salariés) est très fort. Un cadre reste en moyenne entre 4 et 5 ans dans son poste. Chez les moins de 35 ans, cette durée est divisée par 2 (2,5 ans). En 2015, 22 % des cadres ont changé de poste, 11 % en quittant leur entreprise ! 90 % étaient à l'écoute du marché.

Source : Nomination/Deloitte, « *Mobicadres* », édition 2016.

9 %

La part des étudiants qui souhaitent commencer leur carrière dans une PME

La préférence des étudiants va encore aux grandes entreprises : 53 % souhaitent commencer leur carrière dans une grande entreprise et 24 % dans une entreprise moyenne. La réputation et la marque employeur constituent pour cette population 2 des 3 principaux critères de choix de leur 1^{re} entreprise.

Source : Jobteaser/Deloitte, « *L'entreprise idéale de demain* », 5^e édition.

48 %

La part des recrutements par cooptation ou candidatures spontanées

La cooptation est le 1^{er} canal de recrutement en France avec 27 % des recrutements effectivement réalisés en 2016. Les candidatures spontanées arrivent en 2^e position, avec 21 % de parts de marché. Viennent ensuite à parts égales, le recrutement par annonces (15 %) et *via* un intermédiaire (15 %).

Source : Dares, « *Enquête Ofer* », 2016.

CE QUE
MONTRENT
LES RÉSULTATS
DU QUIZ :



Une hausse du *turnover* en France



Un faible niveau d'engagement des salariés



Un coût élevé de l'absentéisme



Une mobilité croissante des jeunes cadres



Une faible attractivité des PME



Une importance de la notoriété et du *networking*



Autant de raisons
pour développer
sa marque
employeur

02.

**METTRE
EN PLACE
...**



UNE DÉMARCHE
DE MARQUE
EMPLOYEUR

SEPT CHOSES À RETENIR SUR LA MARQUE EMPLOYEUR



1. Toute entreprise a une marque employeur

Plus ou moins visible, plus ou moins connue, plus ou moins forte.

La démarche de marque employeur ne consiste pas à s'inventer une nouvelle marque, mais à développer (et quelquefois à corriger / améliorer) celle qui existe déjà.

2. La marque employeur s'appuie sur des éléments d'identité et des traits distinctifs « vrais »

Il est important, pour la crédibilité et la pérennité de la démarche, qu'il y ait une cohérence entre ce qui se dit à l'extérieur et ce qui se vit à l'intérieur. **La marque employeur, ce n'est pas « que » du marketing RH ou une simple communication sans bases solides.**

3. La marque employeur nécessite une démarche structurée

Elle est méthodique et débouche sur la mise en place d'un ensemble d'actions RH et de marketing / communication mises en cohérence dans le cadre d'une stratégie globale. **La marque employeur n'est pas une somme d'actions ponctuelles, opportunistes et décousues.**

4. La marque employeur concerne l'externe comme l'interne de l'entreprise

Les cibles de la marque employeur sont les candidats potentiels au même titre que les collaborateurs de l'entreprise. À travers la marque employeur, il s'agit de formuler une « promesse employeur » pour favoriser l'engagement, la fidélité et l'attractivité. **La marque employeur ne doit pas être réduite à sa composante de communication externe.**

5. La marque employeur est un sujet de direction générale

La marque employeur traduit une ambition humaine et ses enjeux sont au service de la stratégie business de l'entreprise. Elle doit s'inscrire dans la vision d'entreprise. **À ce titre, la marque employeur n'est pas un sujet qui peut être totalement délégué à une agence de communication ou une direction des ressources humaines.**

6. Chaque démarche de marque employeur est unique

En raison de la singularité de l'entreprise, de sa culture, de ses valeurs, de ses enjeux... Chaque stratégie de marque employeur est particulière et difficilement transposable à d'autres entreprises. **Il n'existe pas une démarche générique de marque employeur qui ait une portée universelle.**

7. La marque employeur est un sujet qui regroupe les directions des ressources humaines, de la communication et du marketing

À la croisée des chemins, la marque employeur est un sujet qui concerne le champ du capital humain mais aussi celui de la communication et du traitement des données marketing. **La marque employeur implique différents acteurs de l'entreprise et nécessite une bonne synergie entre eux.**

//////////

EN TANT QUE
DÉMARCHE,
LA MARQUE
EMPLOYEUR EST
TOUT CE QUE
L'ENTREPRISE
MET EN ŒUVRE
POUR :



Renforcer
son attractivité auprès de
ses collaborateurs-clés
et des profils de
candidats dont elle a
le plus besoin.

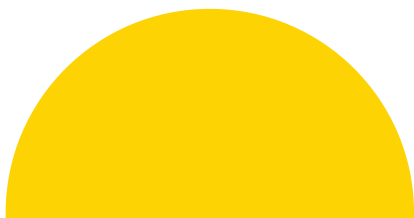


Être un lieu dans lequel
les candidats et
les salariés aient envie de
travailler et de s'investir
dans la durée.

La démarche de marque employeur vise à développer la notoriété ainsi que le capital de sympathie et de confiance de l'entreprise en tant qu'employeur, au moyen d'une stratégie impliquant :

- une bonne compréhension de l'identité de l'entreprise ;
- des actions en lien avec les politiques RH ;
- des actions de communication interne et externe ;
- et très souvent, un développement des relations avec l'externe (partenariats, relations avec les écoles, journées portes ouvertes).

La démarche
de marque employeur
a généralement
pour point de départ,
une problématique /
un enjeu RH crucial
à résoudre :
des difficultés
de recrutement,
un déficit de confiance
et d'engagement,
un *turnover* trop élevé...



LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE DE MARQUE EMPLOYEUR

1

Identification des enjeux / objectifs

Identification des enjeux RH prioritaires de l'entreprise au regard de sa croissance et de ses orientations stratégiques.

2

Phase de diagnostic

Orientée en fonction des enjeux RH prioritaires, cette phase s'appuie généralement sur :

- une analyse de l'identité de l'entreprise, de son image et de sa réputation employeur ;
- un inventaire de ses pratiques RH : recrutement, gestion de carrières, formation...

3

Élaboration de la stratégie marque employeur

- Construction d'un plan d'actions
- Allocation de ressources financières et de moyens humains
- Mise en place d'indicateurs clés de performance

4

Déploiement opérationnel

2 CAS DE MARQUE EMPLOYEUR

Cas n°1 : fidéliser ses collaborateurs dans un contexte de croissance

Cette PME de l'Est, spécialisée dans l'agro-alimentaire a grandi progressivement grâce à plusieurs fusions-acquisitions. Elle a doublé ses effectifs en 10 ans.

Aujourd'hui, elle est confrontée à une juxtaposition de cultures différentes. De plus, les collaborateurs s'interrogent sur la nouvelle organisation qui va être mise en place.

Depuis quelques mois, le *turnover* a augmenté de façon significative. Des profils expérimentés sont partis à la concurrence.

Alors que l'entreprise prospère, les dirigeants souhaitent mettre en place une démarche de marque employeur pour fidéliser les collaborateurs.

Son objectif : remettre en ordre de marche l'entreprise pour fédérer les collaborateurs autour d'un projet commun et améliorer la communication.

La phase de diagnostic identifie plusieurs obstacles. Le principal est que l'entreprise subit des départs et doit y remédier. Par ailleurs, les dirigeants souhaitent installer une meilleure ambiance au sein de leur entreprise.

Pour développer le sentiment d'appartenance et engager les collaborateurs, l'entreprise décide, entre autres, de mettre en place un processus d'intégration des nouveaux collaborateurs et un programme d'ambassadeurs.

LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE DE FIDÉLISATION

1

Objectifs / enjeux RH

- Réduire le *turnover*
- Développer le sentiment d'appartenance
- Fédérer les collaborateurs autour de valeurs communes

2

Principaux constats à l'issue du diagnostic

- Notoriété faible, malgré une croissance exemplaire, la société n'est pas connue localement et, de ce fait, n'est pas attractive
- Un sentiment de malaise et d'inquiétude partagé par une partie des collaborateurs
- Un manque de communication de la part des dirigeants

3

Stratégie marque employeur

- Révision du processus d'intégration des collaborateurs
- Redéfinition des valeurs de l'entreprise
- Mise en place d'un programme d'ambassadeurs
- Réalisation d'une vidéo avec les salariés

Cas n°2 : faire face à un gros volume de recrutement

Cette PME de distribution grand public est en pleine expansion dans la région Sud-est. Ambitieuse, elle entend ouvrir 5 nouveaux magasins dans les 3 prochaines années. Un nombre important de recrutements est prévu pour accompagner ce développement. L'entreprise a bâti son succès sur la qualité de ses hommes. Aujourd'hui, elle s'interroge sur sa capacité à recruter en grand nombre.

Son objectif : se mettre en ordre de marche pour réussir à recruter 50 collaborateurs par an, sans diminuer la qualité des profils.

La phase de diagnostic identifie plusieurs obstacles. Le principal est que l'entreprise n'a pas actuellement les capacités de traiter un tel volume de recrutements, en raison de processus chronophages et d'une faible diversité des canaux de recrutement.

L'entreprise ne peut plus se permettre de recruter qu'en mode « *push* » (petites annonces, chasse de tête...), elle doit attirer les talents et faire émerger en interne les potentiels ayant la capacité à prendre la direction de futurs magasins.

Face à ces constats, l'entreprise prend plusieurs décisions dont la plus emblématique est le recrutement d'un directeur des talents chargé de concevoir des parcours d'évolution internes et de développer le rayonnement de la marque employeur.



LES ÉTAPES DE LA DÉMARCHE DE RECRUTEMENT

1

Objectifs / enjeux RH

- Recruter au minimum 50 collaborateurs par an sans diminuer la qualité des profils
- Réduire le *turnover*
- Faire monter en puissance les collaborateurs ayant le potentiel de directeurs de magasins

2

Principaux constats à l'issue du diagnostic

- Process de recrutement chronophages et incompatibles avec les projections de recrutement à 3 ans
- Canaux de recrutement insuffisamment diversifiés, sous-utilisation de la cooptation
- Déficit de notoriété de la marque employeur (nom de la *holding* peu connue, même localement)
- Besoin de créer des parcours de formation aux métiers de commercial et du management pour faire émerger des directeurs de magasin

3

Stratégie marque employeur

- Recrutement d'un directeur des talents
- Développement de la communication employeur sur les médias numériques
- Mise en place d'un programme de cooptation
- Constitution d'un vivier de candidatures
- Création d'une académie interne

Et pour conclure,
les réponses
aux questions
que vous pourriez
encore vous poser :

1

À partir de quelle taille d'entreprise peut-on ou doit-on faire de la marque employeur ?

Il n'y a pas de seuil critique.

Une démarche de marque employeur peut être initiée dans n'importe quelle entreprise dès lors qu'elle emploie un salarié.

2

Quand devient-il absolument nécessaire de s'emparer de ce sujet ?

La marque employeur est un sujet incontournable pour les entreprises qui ont du mal à recruter ou qui éprouvent des difficultés à retenir leurs meilleurs éléments.

Et pour celles qui ont de gros volumes de recrutement et qui sont confrontées à une pénurie sur le marché des compétences dont elles ont besoin.

3

Quels moyens faut-il lui consacrer ?

Il n'y a pas de montant minimum d'investissement.

Il est possible d'enclencher des premières actions rapidement et avec peu de moyens.

4

Existe-t-il une méthode universelle ?

Non, il n'y a que des réponses contextualisées, adaptées à l'entreprise, en fonction de ses problématiques, de ses forces et faiblesses, de son histoire, de sa culture, de ses valeurs...

Pour de meilleurs résultats, une démarche marque employeur doit être accompagnée à ses débuts.

**QUI
SOMMES-
NOUS ?**

03.

BPIFRANCE LE LAB EN QUELQUES MOTS

Bpifrance Le Lab est un laboratoire d'idées lancé en mars 2014 pour « faire le pont » entre le monde de la recherche et celui de l'entreprise.

Bpifrance Le Lab est un agitateur d'idées pour **Bpifrance** et les dirigeants d'entreprises, de la startup à l'ETI.

Bpifrance Le Lab décrypte les déterminants de la croissance et éclaire les chefs d'entreprises dans un monde de ruptures à la fois économiques, sociétales et environnementales, avec 2 finalités :

- **participer à l'amélioration des pratiques de financement et d'accompagnement de Bpifrance ;**
- **stimuler la réflexion stratégique** des dirigeants et favoriser la croissance de leur entreprise.

Bpifrance Le Lab s'est doté de sa propre gouvernance, avec un conseil d'orientation composé de personnalités interdisciplinaires et présidé par Nicolas Dufourcq, Directeur général de **Bpifrance**.



POUR EN SAVOIR PLUS :
www.bpifrance-lelab.fr



CO-ÉCRIT AVEC ©AGNÈS DURONI



©Agnès Duroni est fondatrice dirigeante d'adevea. Elle est diplômée d'une MIAE, de Montpellier Business School et d'HEC.

Elle a précédemment dirigé des unités opérationnelles (Atos, Capgemini) avant d'être Directrice Recrutement / Mobilité / Carrières au sein de la Direction des Ressources humaines de Capgemini France, où elle a défini et mis en œuvre des politiques RH innovantes et des outils de pilotage (marque employeur, développement RH, *talent management*, *people review*) pour l'ensemble des filiales et dans un environnement multiculturel.

Pionnière et spécialiste de la marque employeur, elle rencontre en 2011, 10 grands groupes et publie ses conclusions dans une thèse professionnelle qu'elle rédige dans le cadre d'un *Executive Mastère* à HEC en apportant une nouvelle vision de cette problématique stratégique. Dans la foulée, elle crée une méthodologie pour définir une stratégie de marque employeur et la déployer de façon concrète.

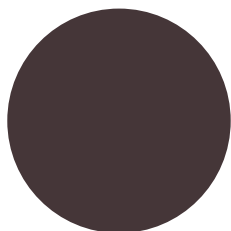
Conférencière en entreprise et enseignante au sein de grandes écoles (ISCOM, HEC...), elle est également la créatrice du blog « Marque employeur et nouveaux enjeux RH ».



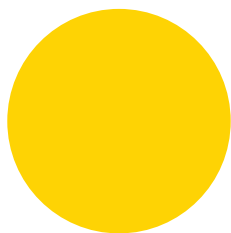
ZOOM SUR ADEVEA

adevea est une entreprise qui aide les organisations à grandir en faisant du capital humain le levier majeur et stratégique de la performance (Métiers de l'Industrie, IT, Santé-Médical, Services, Luxe, Retail, Banque-Assurance).

Avec une approche basée sur une démarche d'intelligence collective, ainsi que sur de nombreuses observations et expériences acquises au sein d'entreprises internationales, adevea accompagne les grands groupes comme les PME-ETI dans leurs projets de transformation (stratégie de marque employeur et digitale, talent management...) en proposant une offre de conseil, formation et communication RH.



**SERVIR
L'AVENIR**





Pour booster votre
marque employeur,
consultez nos 5 fiches
pratiques :

- **Conseil n°1**

Commencez par bien vous connaître

- **Conseil n°2**

Formulez une promesse employeur

- **Conseil n°3**

Pensez « expérience collaborateur »

- **Conseil n°4**

Ne passez pas à côté du digital

- **Conseil n°5**

Choisissez les ambassadeurs
de votre marque employeur

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00



CONSEIL N°1

COMMENCEZ PAR
BIEN VOUS CONNAÎTRE



PASSEZ
À L'ACTION



QU'EST-CE QU'UN TALENT POUR VOUS ?

La démarche de marque employeur débute par une analyse des éléments identitaires de l'entreprise.

Qui est-elle ? Quelles sont ses valeurs cardinales ? Sa culture d'entreprise ? Les attributs identitaires qui en font un endroit unique ?

Toute marque a une cible à qui elle souhaite adresser ses messages de façon privilégiée. Il en va de même pour la marque employeur. **Celle-ci doit avoir en ligne de mire un profil de collaborateur ou de candidat « idéal » : le « talent ».**

C'est important, car de l'identification de ce cœur de cible découle toute la stratégie de communication :

- ✓ le langage à employer ;
- ✓ les arguments à mobiliser ;
- ✓ les canaux/médias à privilégier.

Identifier ce qu'est un « talent » pour l'entreprise n'est toutefois pas une opération aussi simple qu'il y paraît. Une façon d'y parvenir est de se poser cette simple question :



DANS L'ENTREPRISE, QUI SONT LES HOMMES/FEMMES CLÉS ?

Pour répondre à cette question, tâchez d'être factuel :

- ✓ Quels postes occupent-ils (elles) ?
- ✓ Quelles sont les qualités / aptitudes / compétences / expérience / savoir-être professionnels qu'ils (elles) possèdent ?
- ✓ Quels sont les traits de caractère / de personnalité, les valeurs qui en font des personnes dont la succession est difficile à imaginer ?

Ce travail de profilage doit vous permettre d'aboutir à un portrait-robot de votre « cœur de cible » qui guidera ensuite certaines de vos actions de marque employeur.



REGARDS CROISÉS SUR « LE TALENT »

La vision académique

Réalisant une synthèse de la littérature sur le sujet, qui a proliféré depuis 2001, Sanne Nijs, Eva Gallardo, Nicky Dries et Luc Sels⁽¹⁾ définissaient, en 2014, le talent de la façon suivante :

« Le talent se réfère aux aptitudes systématiquement développées et déployées par les individus dans des activités qu'ils aiment, trouvent importantes et pour lesquelles ils consentent à investir de l'énergie. Il permet à un individu d'exceller dans une ou plusieurs activités humaines, soit en performant mieux que toute autre personne du même âge et de même expérience, soit en performant constamment en donnant le meilleur d'eux-mêmes. »

Cette définition révèle 3 dimensions essentielles du talent :

- ✓ le talent relève du don, de l'inné ;
- ✓ même si le talent relève de l'inné, il n'y a pas de talent sans travail ;
- ✓ les talentueux sont des gens passionnés.

⁽¹⁾ Sanne Nijs, Eva Gallardo, Nicky Dries et Luc Sels, « A multidisciplinary review into the definition, operationalization, and measurement of talent », Journal of World Business, 49(2), 180-191, 2014.



La vision Grande Entreprise

Dans la grande entreprise, le talent est synonyme de capacité et de volonté à exercer de plus hautes responsabilités que dans le poste occupé. Y sont souvent considérés comme talents, les top managers et ceux qui peuvent un jour prétendre intégrer ce 1^{er} cercle de pouvoir (les hauts potentiels, issus la plupart du temps des meilleures écoles).

La vision PME-ETI

Dans la PME-ETI, la définition du talent est plus inclusive. Le talent est distribué dans toutes les fonctions de l'entreprise et à tous les étages. Elle est plutôt indifférente au prestige et au niveau de la formation initiale. **Pour 69 % des dirigeants, le talent se définit d'abord comme une aptitude professionnelle supérieure à la moyenne.**

Un talent pour un dirigeant de PME-ETI est un salarié :

- ✓ compétent ;
- ✓ engagé et motivé ;
- ✓ force de proposition ;
- ✓ qui adhère aux valeurs de l'entreprise ;
- ✓ qui se met au service d'un collectif ;
- ✓ dont la succession serait problématique s'il venait à partir.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête « Attirer les talents dans les PME et les ETI », février-avril 2017.

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00



CONSEIL N°2

FORMULEZ
UNE PROMESSE
EMPLOYEUR



PASSEZ
À L'ACTION



La promesse employeur se définit comme la somme des avantages économiques (salaire, primes, avantages en nature...), psychologiques (sécurité, reconnaissance, estime de soi, accomplissement, appartenance) et fonctionnels (conditions de travail, intérêt des missions...) offerts aux collaborateurs, en contrepartie de leur engagement.

L'un des objectifs de la démarche de marque employeur est de construire une promesse employeur forte et différenciante par les différents leviers que les dirigeants jugeront opportuns d'activer.

Une promesse employeur repose tout au plus sur 3 à 5 points forts authentiques de l'entreprise en tant qu'employeur.

Globalement, les entreprises disposent de nombreux registres dans lesquels s'inscrire.

La promesse employeur peut ainsi s'axer sur :

liste non-exhaustive





LE BIEN-ÊTRE AU TRAVAIL

« VOUS VOUS ÉPANOUIREZ »

Le bien-être au travail est souvent assimilé à des éléments périphériques, comme l'esthétique des bureaux, la présence d'espaces de détente et autres avantages en nature. Mais le bien-être est également lié au plaisir et au sens tiré du travail (bénéficier d'un management bienveillant, avoir des missions intéressantes, disposer d'une certaine autonomie...).



EXEMPLE

SAS Institute (éditeur mondial d'informatique décisionnelle, plus de 300 personnes en France) a fondé son modèle de management sur la combinaison de la performance et du bien-être au travail. Partout dans le monde, SAS Institute propose un cadre de travail exceptionnel. En France, il s'agit d'un château en Seine-et-Marne et de plusieurs bâtiments entourés d'un parc boisé. Court de tennis, salle de sport, conciergerie, crèche... sont mis à disposition des salariés.

« Les investissements que nous faisons au bénéfice de la santé des collaborateurs, de leur bien-être au travail et de leur équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle se traduisent par leur très fort engagement ⁽¹⁾ ».

⁽¹⁾ Citations extraites des sites internet des entreprises.



LE DÉVELOPPEMENT PROFESSIONNEL « VOUS BOOSTEREZ VOTRE CARRIÈRE »

L'une des promesses les plus fortes que puissent proposer les entreprises à leurs collaborateurs ou candidats, est de leur assurer une expérience professionnelle à valeur ajoutée (valorisable dans un CV), en accédant à des missions de haut niveau et / ou des formations.

L'opportunité d'acquérir une expérience à valeur ajoutée dans une perspective de carrière a été identifiée comme l'un des plus puissants facteurs d'attractivité lié à l'emploi dans les travaux de recherche académique.



EXEMPLE

Zenika (cabinet spécialisé dans l'architecture informatique, 250 collaborateurs) s'inscrit totalement dans ce registre.

« Chez Zenika, vous pourrez : devenir référent d'une offre technique ; booster votre carrière par des certifications ; devenir manager de carrière ; développer votre notoriété (talks, article de blog...) ; vous former à la pédagogie pour devenir formateur ; monter en compétences grâce au catalogue de formations Zenika et aux journées internes TechnoZaures⁽¹⁾ ».



LA DYNAMIQUE DE CROISSANCE ET D'OUVERTURE « VOUS REJOINDREZ UNE ENTREPRISE CONQUÉRANTE »

Les entreprises de croissance et / ou internationalisées et / ou innovantes sont plus attractives que les autres, parce qu'elles offrent plus de possibilités d'évolution de carrière. D'après l'enquête « *Attirer les talents dans les PME et les ETI* » (2017), il apparaît que 29 % des PME-ETI sont en croissance forte et continue, 20 % sont internationalisées et 39 % estiment être innovantes. Quant aux entreprises qui cumulent ces 3 caractéristiques simultanément, elles ne représentent que 5 % de l'ensemble des PME et ETI.



EXEMPLE

Brainsonic (entreprise de conseil en IT, 150 salariés) expose 5 raisons de rejoindre l'entreprise : la passion de l'innovation et du digital, un programme de *leadership*, le goût de l'excellence opérationnelle, une ambiance festive « au cœur de la cité ». Le 5^e point concerne la dynamique de l'entreprise.

« Une ambition, une croissance internationale : en 13 ans, nous n'avons cessé de relever de nouveaux défis. Plusieurs fois primés au Fast Deloitte 50, nous ne faisons pas de la croissance pour de la croissance. Pour l'agence digitale comme pour nos activités software Sociabble et Damdy, nous rêvons en grand car pour tous ceux qui nous rejoignent, c'est l'opportunité de grandir avec la structure, de prendre des responsabilités, de découvrir de nouveaux métiers. Paris, Lyon, New-York, Londres : notre terrain de jeu !⁽¹⁾ »



LA QUALITÉ DU MANAGEMENT

« VOUS VOUS SENTIREZ BIEN ET VOUS AUREZ L'OPPORTUNITÉ D'ÉVOLUER »

Il y a une aspiration aujourd'hui assez largement partagée, même au-delà des générations Y et Z, à vivre autre chose sur le plan du management. En remplacement des modèles traditionnels d'organisation, pyramidaux et hiératiques, directifs et fondés sur une division forte du travail, on pense immédiatement aux nouvelles formes d'organisation comme l'holocratie ou l'entreprise libérée, mais il peut s'agir simplement, comme dans le cas du groupe Admiral / L'Olivier, de proposer un nouveau modèle d'entreprise, fondé sur des valeurs aspirationnelles et largement partagées.



EXEMPLE

L'Olivier (Groupe Admiral, société d'assurance automobile, 150 salariés) met, entre autres, en exergue dans sa rubrique « rejoindre l'entreprise », la valeur de partage qui l'anime :

« Depuis sa création il y a plus de 20 ans, Admiral s'engage pour fidéliser et récompenser tous ses salariés, par des programmes de formation, de promotion interne et de partage des résultats à travers sa politique d'actionnariat. Le groupe Admiral offre chaque année £3,600 d'actions à chaque collaborateur, quelles que soient sa fonction et son ancienneté dans l'entreprise. Un autre exemple du sens du partage : Henry Engelhardt, le fondateur du groupe, a annoncé sa retraite en mai 2016 et a offert £1,000 à chacun des employés en signe de gratitude et de reconnaissance⁽¹⁾ ».



D'AUTRES MESSAGES POUR POSITIONNER L'ENTREPRISE



Le challenge / le contenu et l'intérêt du travail

« Vous aurez un challenge passionnant à relever ! »



L'excellence

« Vous rejoindrez les meilleurs (techniciens, ingénieurs, spécialistes...) du marché ! »



Le sens

« Vous réaliserez un travail qui a du sens pour les autres et qui contribue à rendre le monde meilleur »



La proximité

« Vous entrerez dans une maison conviviale et à taille humaine »



L'histoire / la tradition

« Vous entrerez dans une entreprise qui fait partie du patrimoine industriel avec un savoir-faire historique »



Le prestige

« En venant chez nous, vous pénétrerez dans le cercle privilégié des collaborateurs qui ont l'honneur de servir une marque prestigieuse »



La rémunération

« Vous aurez le meilleur package salarial du secteur (ou de la région) »



L'aventure, l'esprit startup

« Nous allons écrire l'histoire ensemble »



...

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00



CAS PRATIQUE

Construisez votre promesse employeur en 4 étapes :

1

Quels sont vos principaux atouts sur le plan RH ? En tant qu'employeur, de quoi êtes-vous le plus fier ?

2

Dans une vision projective, que souhaitez-vous développer sur le plan humain pour accroître votre attractivité ?

Pour vous aider à réfléchir à ces 2 premières étapes, positionnez-vous sur les différents axes par rapport à la moyenne et projetez-vous à 3-5 ans :



— Moyenne de votre secteur





CAS PRATIQUE

3

Parmi ces atouts présents et futurs, quels sont ceux qui vous différencient réellement de vos concurrents ?



Êtes-vous en mesure de tenir ces « promesses » dans la durée ? Pouvez-vous les justifier, preuves à l'appui ? Si la réponse est non, reprenez votre réflexion.

4

Vous pouvez maintenant formuler votre promesse employeur ?
« Les raisons de nous rejoindre » :







CONSEIL N°3

PENSEZ « EXPÉRIENCE
COLLABORATEUR »



PASSEZ
À L'ACTION



LAISSEZ LA MEILLEURE EMPREINTE POSSIBLE

Les candidats, les collaborateurs (quel que soit leur statut : salarié, stagiaire, intérimaire, freelance...) et les anciens, sont les principaux vecteurs de votre image et de votre réputation en tant qu'employeur.

Ceci prend d'autant plus d'importance avec les outils numériques qui ne font qu'accroître la transparence. L'expérience et les souvenirs qu'ils gardent de l'entreprise forment l'essentiel de votre capital de marque employeur. Il est donc important de laisser auprès d'eux la meilleure empreinte possible.

Une façon d'y parvenir est de **considérer les candidats, les collaborateurs et les anciens comme des clients à qui il faut assurer la meilleure expérience possible tout au long du cycle de leurs interactions avec l'entreprise.**

1 Cela commence avec l'expérience candidat.

Comment faire en sorte que les candidats, même non retenus, conservent une image positive de l'entreprise ?

2 Cela se poursuit avec l'expérience collaborateur.

Comment faire en sorte que les collaborateurs se sentent le plus épanouis possibles dans l'entreprise ? Le bien-être au travail est un sujet incontournable dans une optique de marque employeur et qui rejoint également le sujet de la RSE (Responsabilité sociale de l'entreprise).

3 Et cela se termine avec l'expérience « ancien ».

Comment faire en sorte que ceux qui partent de l'entreprise, même quand ils ne maîtrisent pas la décision, en parlent en bien ?



QUELQUES BONNES PRATIQUES À CHAQUE ÉTAPE DU CYCLE DE VIE DU COLLABORATEUR



LA CANDIDATURE

Recrutement

- Utiliser les outils numériques
- Développer la cooptation
- Annonces : se démarquer ! Éviter les annonces trop longues et aux exigences démesurées

Process de recrutement

- Mettre en place un protocole d'accueil des candidats
- Formaliser le process d'entretiens

Traitement des candidatures

- Ne pas laisser de candidatures sans réponse
- Maintenir le contact avec les meilleurs candidats non retenus



L'INTÉGRATION

Accueil

- S'assurer que le nouvel arrivant dispose d'un poste de travail et de tout l'équipement nécessaire dès le jour de son arrivée
- Informer ses futurs collègues de son arrivée prochaine

Premiers pas dans l'entreprise

- Nommer un tuteur pour accompagner ses 1^{ers} pas dans l'entreprise
- Organiser un parcours d'intégration, pour qu'il se familiarise avec l'organisation et les produits de l'entreprise

2



LE DÉVELOPPEMENT

Gestion de carrière

- Réaliser des entretiens réguliers
- Investir dans la formation et l'employabilité
- Favoriser la mobilité interne horizontale (vers des fonctions adjacentes) et verticale



Reconnaissance

- Informer régulièrement vos collaborateurs des résultats et de la stratégie de l'entreprise
- Valoriser autant que possible l'importance de chacun au sein de l'organisation
- Reconnaître et récompenser les efforts et les progrès professionnels, par la mise en place de primes individualisées de performance
- Consulter les salariés pour les décisions qui les concernent directement

3

Qualité de vie au travail

- Prôner un management participatif, responsabilisant et attentif à l'humain
- Faire preuve de souplesse, développer une capacité à intégrer la vie personnelle ou familiale des collaborateurs
- Mettre en place une mesure du bien-être au travail



LE DÉPART

Entretien de départ

- Organiser un entretien de départ, pour identifier les raisons du départ et remercier

Communauté d'anciens

- Maintenir le contact avec les anciens, créer une communauté d'anciens sur le modèle des *alumni*

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00



CONSEIL N°4

NE PASSEZ PAS
À CÔTÉ DU DIGITAL



PASSEZ
À L'ACTION



LE DIGITAL, UN OUTIL INCONTOURNABLE

Le digital constitue une opportunité immense pour les PME et ETI de gagner en visibilité à moindre coût.

Le numérique offre, par rapport aux modes de communication traditionnels, un potentiel de créativité presque illimité pour se différencier des grandes entreprises et des sociétés concurrentes.

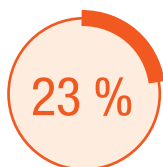
La présence sur le digital est devenue incontournable car il s'agit du principal, sinon de l'unique, mode utilisé par les candidats et, plus largement le grand public, pour s'informer sur les entreprises. Le site internet est même souvent le 1^{er} point de contact qu'une personne a avec l'entreprise. D'où l'importance d'avoir une présence numérique active et donnant une bonne image de l'entreprise.

Au vu des chiffres ci-contre⁽¹⁾ issus d'un audit sur la présence numérique de 200 PME et ETI, le digital constitue sans aucun doute un axe de progrès réel, ainsi qu'un levier majeur pour le rayonnement de la marque employeur des PME et ETI.

⁽¹⁾ Méthodologie : audit de présence numérique réalisé à partir d'un panel de 200 PME et ETI tirées de façon aléatoire dans la base des 130 000 PME et ETI déposant des comptes aux greffes des tribunaux de commerce et réalisant un chiffre d'affaires compris entre 2 et 1 500 M€. Chiffre d'affaires médian des entreprises du panel : 5 M€. Répartition sectorielle : 41 % industrie ; 25 % services, 21 % commerce ; 13 % construction.



100 % DES PME ET ETI AUDITÉES ONT UN SITE INTERNET, MAIS...



seulement ont un onglet carrière
sur leur site internet



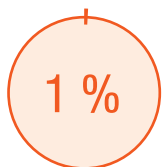
postent des annonces d'emploi



développent un discours de marque
employeur (promesse employeur)



des PME et ETI ont une présence
sur les réseaux sociaux, notamment
sur Facebook et LinkedIn, mais...



... seulement actualise
fréquemment leur page



QUELQUES BONNES PRATIQUES DIGITALES DE MARQUE EMPLOYEUR



1. Le site ou l'onglet « carrière » est la première vitrine de l'entreprise.

Veillez à ce qu'il soit intuitif, rapide et que les offres d'emplois soient claires et attractives. C'est aussi ici que vous pourrez valoriser votre promesse employeur. Rappelez aux candidats les bonnes raisons qu'ils ont de vouloir venir chez vous.



2. Les candidats aiment les vrais témoignages.

N'hésitez pas à mettre en avant vos collaborateurs : donnez-leur la parole, faites-les témoigner sur leur expérience de façon authentique. En résumé, intégrez-les à votre communication.



3. Sachez raconter une belle histoire en montrant qui vous êtes, en insistant sur quelques caractéristiques de votre culture d'entreprise.

Et pour cela, intégrez du contenu multimédia sur vos supports digitaux : photos, vidéos, images, flux audio... Par exemple : une présentation inspirante de l'entreprise par le responsable RH et/ou le dirigeant d'entreprise, ou un ambassadeur.



4. Si vous avez lancé un réseau social d'entreprise, pensez à le faire vivre en incitant les collaborateurs à son utilisation.



Création de communautés, veille, partages de vidéos, de photos... Il vous permettra d'accroître la communication au sein de l'entreprise ainsi que le « *networking* » entre salariés.



5. Les candidats ne sont pas dupes des messages trop lisses.

Soyez honnête et transparent sur les informations clés de l'entreprise que vous diffuserez sur les supports numériques. Vos messages seront d'autant plus relayés par les internautes.



6. Avant de vous lancer sur les réseaux sociaux, analysez bien la pertinence des canaux choisis par rapport à votre secteur d'activité et votre objectif.

Par exemple, si vos cibles sont sur Facebook, pourquoi ne pas créer une page entreprise mais assurez-vous que vous serez en mesure de l'animer régulièrement avec du contenu qui intéresse les internautes.

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00



CONSEIL N°5

CHOISISSEZ
LES AMBASSADEURS
DE VOTRE MARQUE
EMPLOYEUR



PASSEZ
À L'ACTION



Un ambassadeur est un collaborateur qui communique des messages positifs et valorisants de l'entreprise : soit parce que son poste lui offre l'opportunité de prendre la parole à l'extérieur (dirigeant, directeur de la communication, recruteur...), soit parce qu'il aime parler naturellement de son environnement de travail.



BIEN CHOISIR SON AMBASSADEUR

Dans l'univers des médias sociaux, la communication des salariés peut se propager très rapidement en raison de la viralité d'internet. Elle peut donc être une opportunité de démultiplier des messages positifs, comme un risque de « *bad buzz* » si le contenu est inapproprié.

Les collaborateurs sont ainsi devenus de véritables contributeurs à la communication de l'entreprise. Et ceci est d'autant plus vrai avec l'accélération du digital. Mais comment s'assurer que leurs prises de parole soient en ligne avec la stratégie et les messages-clés de l'entreprise ?

1

Les ambassadeurs ont besoin d'un minimum de supports et de contenus. **Ils doivent avant tout comprendre les interactions entre leur marque personnelle et celle de leur entreprise.** C'est pourquoi, les employés doivent être sensibilisés aux messages que l'entreprise souhaite diffuser et qu'ils pourront communiquer à leur tour.

2

Avoir des ambassadeurs, c'est d'une certaine manière élargir la population des communicants à un public beaucoup plus large que celui de la direction de la communication. Grâce à des prises de paroles authentiques et cohérentes avec la stratégie, l'entreprise fera rayonner sa marque.

3

Il est important de rappeler que l'image du dirigeant en tant que porte drapeau de l'entreprise est capitale. Avec une visibilité dans les médias, les salons, les universités locales ou autre lieu d'échanges..., le dirigeant montre l'exemple et incarne les valeurs de l'entreprise.

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00