

Marque employeur et réputation des entreprises

Une vraie stratégie de marque employeur est le miroir de l'ambition humaine de la gouvernance, en adéquation parfaite avec la stratégie de marque de l'entreprise.



Il est formidable de constater à quel point la marque employeur fait couler l'encre : des blogs thématiques aux grandes entreprises, qui multiplient les postes de « responsables de marque employeur » dont les seules missions restent le *sourcing* et l'attractivité, ce concept est plus que jamais à la mode. On pourrait s'en réjouir si sa contribution allait dans le sens d'une harmonie sociale et de la valorisation

à la fois de la valeur travail et de relations humaines durables. Force est malheureusement de constater qu'il n'en est rien. Partant du principe que la marque employeur n'est que la marque traitée sous l'angle employeur, à savoir la contribution comportementale, identitaire, métiers, managériale,

* Fondateur de Moons'Factory en 2006 (Onthemoon, Moonpress, E-Walking et MoonsAcademy), premier groupe spécialisé dans le conseil en réputation d'entreprise : www.moonsfactory.fr.

Président de l'ACCE (Association des agences conseils en communication pour l'emploi) et partenaire du Cercle du leadership.

sociétale, ... des salariés face aux engagements de la marque, la définition que j'avais créée et déposée en 1998, est plus que jamais d'actualité : « *la mise en cohérence de toutes les expressions employeur de l'entreprise, internes et externes, et ce, au nom de la performance de cette dernière* ». Cette notion arrive enfin à son niveau de maturité historique qui la dissocie des enjeux de communication au profit de ceux de réputation employeur. Une révolution au profit des entreprises qui élèvent le sujet en enjeu de gouvernance. Toutefois, le graal de nombre d'entreprises est encore de figurer dans les palmarès des enquêtes de référence en termes d'attractivité auprès des jeunes diplômés ou de décrocher les labels qui vous confèrent un statut d'employeur de premier choix. À un moment charnière où les modèles de ressources humaines et de management sont à réinventer, où les relations humaines professionnelles se tissent indépendamment de l'entreprise, où face aux écueils des générations sacrifiées, relever le défi de la fidélité salariale est une gageure, le concept de marque employeur vit une crise sémantique inouïe tant les entreprises peinent à s'adapter aux évolutions sociologiques et numériques. Pour que l'avenir de la marque employeur ne soit pas en trompe-l'œil, il est important de souligner que le vrai enjeu est d'inventer une nouvelle écriture corporate pour les entreprises. La marque employeur dessine aujourd'hui ce qu'il sera commun d'appeler demain le « corporate humain ». Trois priorités majeures s'affirment.

Pour
que l'avenir de
la marque employeur ne
soit pas en trompe-l'œil,
il est important de souligner
que le vrai enjeu est d'inventer
une nouvelle écriture
corporate pour les
entreprises.

Mobiliser les dirigeants sur le sujet de la marque employeur

Au risque d'en choquer plus d'un, il est affligeant de constater le manque d'implication des leaders sur le sujet. Pour preuve, la nature même des appels d'offres qui n'a pour ainsi dire pas changé en vingt ans, si ce n'est par la présence accrue des services achats ; rares sont les dirigeants à recevoir les agences, à commencer par les DRH eux-mêmes, censés être les dépositaires du concept. Le travail d'investigation culturelle est la plupart du temps exclu, car bien évidemment il faut aller vite. Délai moyen accordé ? entre deux et quatre semaines ! Rencontrer les dirigeants pour les questionner sur leur ambition humaine ? Impensable ! Donner la parole aux salariés pour mesurer l'écart entre le *brief* et le vécu ? Trop compliqué ! Pour bâtir une

stratégie pertinente, il faut un travail de fond compris entre un et plusieurs mois... Ce qui bien sûr a tendance à relativiser l'impact des illusionnistes capables de vous packager une marque employeur en quinze jours. Les rites, la culture, le langage, le management, la transmission, la plateforme de marque passent aisément à la trappe alors qu'ils sont les composantes même de l'éthique de la démarche.

Doter la marque employeur de vrais budgets et de vrais moyens

Inféodé aux DRH, ce concept souffre d'un déficit chronique de moyens pour le porter à leur niveau culturel et identitaire. Le contexte économique que nous connaissons a tendance à briser toutes les ambitions sur le sujet à un moment où il n'a jamais été aussi important pour l'économie et la confiance du pays en général. Les plus belles marques employeurs se discutent toujours en comité de direction. Faut-il pour autant se résigner à faire de ce concept, le concept

du pauvre dans le monde de la communication, alors même qu'il est censé porter haut l'engagement et l'ambition sur le plan humain de l'entreprise ? Les DRH et, avec eux, leur direction générale ont un devoir moral de marque employeur indissociable de leur vision de marque. La marque employeur est la matière première de l'identité de l'entreprise. L'approche en ordre dispersé des prises de paroles est suicidaire en termes de réputation, tout comme l'hypercentralisation de la communication. La marque employeur exprime à terme le degré de maturité managériale de l'entreprise et

sa capacité à créer et à générer de la confiance avec ses parties prenantes internes et externes. Le leadership humain va devenir un enjeu majeur pour espérer créer de la préférence ! Avec « 70 % des consommateurs de 25/49 ans qui déclarent que l'intérêt porté à ses salariés par une entreprise va de plus en plus conditionner l'acte d'achat de ses produits ou de ses services » (Ipsos) et « 84 % des citoyens qui affirment ne pas avoir confiance en la parole de l'entreprise » (Congrès HR 2013), qui peut nier l'impact de la marque employeur dans toutes les composantes institutionnelles de l'entreprise ? Et pourtant, il est pathétique de constater le peu de moyens alloués au rayonnement de la marque employeur. À un moment où nous flirtons dangereusement avec les 30 % de chômage chez les jeunes, où l'entreprise est plus que jamais pointée du doigt, où le moral des salariés n'a jamais

À un moment où nous
flirtons dangereusement avec
les 30 % de chômage des jeunes,
qu'attend-on pour investir
massivement sur la marque
employeur ?

été aussi bas, qu'attend-on pour investir massivement sur le sujet ? La plupart des entreprises, n'en déplaise à celles et ceux qui voient toujours le verre à moitié vide, sont vertueuses, pourquoi ne le font-elles pas plus savoir ?

Confié la plupart du temps aux DRH, ce concept de marque employeur est pénalisé par l'absence de moyens de ces derniers (à titre d'exemple, les budgets de communication RH ont été réduits de 80 % en vingt ans au profit de solutions techniques de *sourcing* et au détriment de l'image). En seize ans, les DRH – ayant, avec beaucoup trop de docilité, respecté les diktats des directions financières – n'ont pas su légitimer leur rôle central dans le débat du sens en entreprise et se sont vus progressivement dépossédés des moyens financiers nécessaires. Une solide réputation employeur et une marque employeur forte ne se décrètent pas, mais se bâtissent dans la durée. Dans sa sagesse, le législateur a déjà exclu du périmètre publicitaire (Loi Sapin 1994) la communication RH, lui reconnaissant son rôle sociétal ; dans le contexte social actuel, les stratégies de marque employeur devraient être subventionnées par les pouvoirs publics, tant l'économie a besoin de clairvoyance et de positivisme pour faire renaître une confiance perdue !

Il n'y a pas de fatalité à la pauvreté des moyens alloués à la marque employeur. Il n'y a de réels budgets que pour les réelles ambitions humaines : soit on est fier de ce que l'on représente en tant qu'employeur, et on se donne les moyens de le faire savoir pour assurer durablement sa compétitivité employeur, soit on reste adepte d'un opportunisme de bon aloi. Il est possible de se doter de vrais moyens économiques pour bâtir et promouvoir une solide réputation employeur sans faire dépenser un euro de plus à l'entreprise ! En opérant l'arbitrage qui dépasse les guéguerres internes d'egos au profit d'une vision transversale de la marque employeur via une contribution décrétée par la direction générale (et

elle seule, c'est son devoir) de l'ensemble des directions émettrices de messages internes et externes. Selon les secteurs d'activité, cette contribution va de 2 à 15 % des budgets de publicité, de communication financière, de communication environnementale, scientifique, ... qui viendraient s'additionner aux budgets classiques de communication interne ou de recrutement, pour faire simple. Dans les périmètres « donateurs », cela ne changerait absolument rien à leurs performances respectives.

Oser la créativité exclusive !

La fierté d'être ne se développe pas en proposant de ressembler à tout le monde ! La marque employeur est le « maillot » de l'entreprise ; elle sublime ce qui fait sa différence culturelle, identitaire, spirituelle aussi. À l'heure où les entreprises n'ont jamais eu autant de choix en termes de supports de communication, force est de constater le manque d'ambition créative. On peut estimer à 80 % le pourcentage de grandes entreprises qui n'ont jamais travaillé de discours socle employeur ! La créativité commence par la force des mots et des concepts ! En amont de toute marque employeur doit se développer une plateforme sémantique structurante en interne comme en externe, si on ne veut pas prendre, comme c'est trop souvent le cas, les mots pour des idées ! Parler de créativité, c'est avant tout parler de justesse et de précision : au nom de la culture, de l'histoire, de la vision, la marque employeur doit viser une créativité cohérente avec la vraie vie des salariés et les engagements de la marque. En ce sens, la révolution des réseaux sociaux est un bon exemple : les entreprises espèrent, sous couvert de marque employeur, pouvoir recruter à bas coûts sans se soucier des us et coutumes des internautes, créant une fracture digitale sans précédent.

Décalage entre réalités perçue et vécue

Deux études passionnantes sont sorties presque simultanément fin 2013, celle de Deloitte sur la collaboration sociale en Europe et celle réalisée par l'institut Harris Interactiv pour Viadeo et l'ACCE (Association des agences conseils en communication pour l'emploi). Toutes deux apportent un éclairage sur le grand décalage qui existe entre réalité perçue et réalité vécue. La France, de par ses syndromes de surveillance et de méfiance quasi génétiques est bonne dernière en Europe sur l'usage des réseaux sociaux dans l'entreprise : seuls 11 % des salariés français ont recours à des outils sociaux pour collaborer contre 18 % en moyenne en Europe (Deloitte). Ces chiffres sont à mettre au regard des 21 % de recruteurs qui les utilisent en France – ils sont seulement 26 % à être membre d'un réseau social et 8 % les utilisent pour recruter – alors même qu'un quart des actifs et deux tiers des cadres sont en

veille ou en recherche active selon l'enquête Viadeo/ACCE. La France est championne dans l'écriture de grands principes sur la transparence et la valorisation de l'information et de la non discrimination ; il n'y a pas une grande entreprise qui n'ait sa charte et qui ne clame la confiance comme postulat de ses relations humaines. Mais dans les faits, là où le digital offre une liberté historique d'échange et de partage, il n'y a plus grand monde à oser. En recrutement comme sur la plupart des sujets, l'entreprise est débordée, envahie par des interférences exogènes, elle qui, jusque-là, s'estimait maîtresse de son destin et aimait à croire qu'elle faisait la pluie et le beau temps. Même si les choses bougent très vite, ces études démontrent à quel point il existe un fossé entre les usages privés et professionnels, entre les aspirations collaboratives personnelles et professionnelles (le mail reste pour 87 % des salariés français le premier support d'échange selon Deloitte). 78 % des actifs s'informent et prennent des contacts avec « *les êtres humains de l'entreprise* » (Viadeo/ACCE) en se confrontant à la réalité vécue.

Les réseaux sociaux professionnels soulignent une fracture digitale multiple dans notre économie : fracture générationnelle, fracture hiérarchique, fracture technique... Fracture aussi entre stratégie de marque employeur, miroir de la vraie vie dans l'entreprise, et instrumentalisation en *sourcing*. L'entreprise telle que nous la connaissons, pyramidale, matricielle dans certains cas, est vouée à disparaître au profit d'organisations fluides, connectées, transversales. L'ère de la « pyramide inversée » s'ouvre à elle avec son lot de remise en question. La culture du changement, typiquement digitale, s'impose face au régime des certitudes et de l'hypocrisie des ressources humaines mues par une fidélité « *kleenex* ». Comme l'attestent ces deux études, les réseaux sociaux annoncent de manière caricaturale la fin de l'entreprise et du management traditionnels, mais imposent d'urgence une révolution culturelle inédite dans le monde des institutions : être au rendez-vous des aspirations des citoyens/salariés et de leur mode de vie. La connaissance partagée, à l'instar des MOOC (*Massive Online Open Courses*), est à l'origine de l'avènement des nouveaux entrepreneurs et va insuffler l'esprit PME un peu partout. La culture digitale n'est plus un sujet ; elle est devenue un fait, une évidence dans les stratégies de marque employeur, même si cela est loin d'être le cas dans les organisations. Les réseaux sociaux en sont une face émergée qui a le mérite d'accélérer les prises de conscience.

Le vivre ensemble

Derrière la pression de cette mutation s'ouvre le vaste domaine de la pensée et de l'action face au vivre ensemble censé distinguer telle ou telle entreprise. Les citoyens/salariés se sont dédouanés de toute subordination face à leur



employeur dans leur vie digitale – dans le respect du droit pour la plupart – et font indirectement de cette liberté de parole un élément clé de la réputation de leur entreprise. L'exemple des Google et autre Facebook – qui occupent les premiers rangs des employeurs préférés auprès des étudiants français, alors même qu'ils ne représentent pas grand-chose en matière d'emplois en France – en est une démonstration... Le fantasme est déjà une réalité ; attention à ce qu'il ne devienne pas un cauchemar pour les entreprises qui refusent de la regarder en face et de considérer chaque salarié comme un enjeu de réputation. L'entreprise doit comprendre que sa marque employeur peut s'exprimer partout dès lors que le média est juste, pertinent, cohérent avec ses rites culturels. C'est d'ailleurs pour cela que le métier d'agence conseil (cf. l'ACCE) existe depuis plus de soixante ans : savoir conseiller au-delà de toute vision partisane ou mercantile.

La marque employeur cultive et développe le capital confiance de la marque, son expression créative ne doit en rien être timorée mais, au contraire, audacieuse. L'entreprise sous la pression des politiques et des médias est souvent le bouc émissaire de tous les maux de la crise sociale alors même qu'elle est étranglée par une fiscalité destructrice de richesse. À cette situation kafkaïenne, elle répond par un manque d'ambition et de créativité : au nom des ratios, on coupe les budgets, on licencie... bref, on détruit ce qui est le plus important : l'espoir ! En ce sens, la marque employeur n'est pas une priorité ! Une aberration ! C'est lorsqu'il y a doute, inquiétude, interrogation qu'elle doit devenir une priorité absolue. Ce concept n'est pas « une danseuse » par beau temps mais bien le miroir de la valeur des dirigeants et de leur foi en leur modèle. Il est temps d'assumer sa marque employeur quand on se veut une entreprise responsable et attractive. Je me réjouis de ce rendez-vous historique qui ne l'a jamais rendue aussi essentielle pour l'équilibre social des années à venir. Le « *corporate humain* » en écrit déjà les chapitres futurs. À chacun d'en être acteur et à chaque dirigeant d'avoir le courage de revendiquer sa marque employeur au nom de l'exclusivité humaine de son entreprise... Si l'on peut accepter que le concept de marque employeur fasse parler de lui, il lui reste à prouver son importance stratégique corporate. Et comme on peut lire un peu partout que le capital humain est la première richesse des entreprises, il est permis d'espérer ou de continuer à sourire... ■