

En 2024, développer et protéger sa marque employeur n'est plus une option



1 Pourquoi la marque employeur est de plus en plus valorisée, dans un environnement de plus en plus transparent ?

La marque employeur, enjeu plus que jamais essentiel en 2024, est l'image ou la réputation que l'entreprise véhicule en tant qu'employeur à travers les hommes et les femmes, candidats (retenus ou non), salariés et anciens salariés, ainsi qu'indépendants (consultants, managers de transition, etc...) ou partenaires (fournisseurs/prestataires).

Si ces publics deviennent des **influenceurs** ou des **ambassadeurs de la marque** à travers leurs réseaux - et nous savons que l'information circule beaucoup, facilement et vite, et que l'avis des pairs est beaucoup plus puissant que la communication institutionnelle - la marque est renforcée, tout comme à l'inverse, elle peut être détériorée.

La marque employeur est dans un premier temps à usage interne : elle a pour but crucial d'attirer, de retenir et fidéliser les meilleurs talents. Puis, elle aboutit à des résultats de performance opérationnelle et confère alors un vrai avantage concurrentiel : une marque employeur forte génère du résultat financier.

Ses axes d'amélioration passent par l'expérience des candidats, retenus et non retenus, ainsi que par la capacité de l'entreprise à faire de ses collaborateurs des ambassadeurs.

La promesse employeur communiquée à l'externe doit être alignée avec l'expérience vécue des collaborateurs en interne, sur un temps long en vertu d'une démarche d'amélioration continue. La marque employeur est beaucoup portée au premier chef par les RH, mais elle doit l'être par toutes les équipes et tous les départements top/down and bottom/up. Mesurer son efficacité est la clé à travers le suivi de KPIs mis en place pour affiner et piloter son amélioration.

2 Une marque employeur promue par les candidats, même ceux non retenus.

En 2024, on parle de guerre des talents compte tenu des difficultés à recruter. Dans la jungle de la communication non-institutionnelle des réseaux sociaux ou à l'ancienne entre pairs, la marque employeur est un soft power.

Il convient d'optimiser le processus de recrutement pour améliorer l'expérience-candidat.

a) Un processus d'entretiens structurés de qualité, dont le séquençage est connu du candidat.

L'entreprise doit bien choisir l'expert RH ou le cabinet de recrutement en fonction du profil recherché : « Le recruteur est le premier vendeur de l'entreprise : il est essentiel dans le rayonnement de la marque employeur ». Plus l'entretien de l'entretien sera structuré, plus il sera apprécié par le candidat (et sa prédictibilité renforcée pour l'entreprise). Un séquençage du processus de l'entretien communiqué au candidat, avec un délai raisonnable entre les entretiens, est également une attente forte des candidats.

b) Un feedback constructif à l'adresse des candidats non retenus.

Un retour à l'adresse de tous les candidats non retenus est devenu essentiel. L'objectivité du feedback consiste à exposer rationnellement pourquoi l'offre de service du candidat ne correspond pas avec le besoin de l'entreprise. Un retour négatif doit être constructif. Il convient d'éviter les réactions négatives de l'égo inhérentes à tout ressenti de « rejet ». L'une des qualités d'un recruteur est d'y procéder avec subtilité pour que le candidat ressorte enrichi d'une expérience. Ne se fâcher avec personne, le monde est petit et l'information circule vite, il convient de ne pas obérer l'avenir... Mieux encore, avoir une stratégie sous-jacente par un bon relationnel : faire des candidats non retenus des ambassadeurs de la marque (sur le même processus que pour les collaborateurs dont on se sépare).

c) Un feedback rapide pour le candidat retenu.

Une promesse d'embauche rapide permet de commencer le processus d'accueil avec enthousiasme, sans ambage et sans ambiguïté.

De même, le contrat de travail doit être communiqué le plus tôt possible, pour être discuté de sorte à éviter un désaccord de dernière minute.

d) Le preboarding et l'onboarding.

Le preboarding (entre la promesse d'embauche et le premier jour de prise de poste) puis l'onboarding ont un double objectif : acculturer le nouveau collaborateur et ne pas décevoir celui-ci au regard de ce que l'entreprise lui a « vendu ». 3 candidats sur 10 quittent l'entreprise dans les 6 premiers mois. Un suivi du candidat embauché est donc essentiel sur cette période. Un onboarding de qualité s'articule autour de 4 aspects : l'accueil, le rôle central du manager, l'accompagnement sur les 100 jours de prise de poste, et du feedback et de l'échange pendant cette période.



3 Une expérience collaborateur diffusée par les collaborateurs, ceux en poste et ceux qui quittent l'entreprise.

a) Tenir sa promesse auprès du collaborateur sur la proposition de valeur qui lui a été faite.

Une proposition de valeur qui satisfait un collaborateur en 2024 et tient ses promesses, possède, selon toutes les statistiques et études, au moins trois volets : un salaire juste et des avantages sociaux, la quête d'équilibre vie pro/vie privée (la flexibilité est devenue non négociable), et la quête de sens à travers le développement professionnel. Pour fidéliser les collaborateurs, ces trois dimensions doivent être satisfaites.

S'agissant du développement professionnel, les collaborateurs attendent des opportunités de formation, de développement des compétences, des perspectives d'évolution professionnelle et la reconnaissance de leurs performances. Par ailleurs, le sentiment d'appartenance doit prévaloir, les collaborateurs ayant besoin de ressentir qu'ils contribuent utilement chacun à son niveau à la stratégie globale de l'entreprise.

S'agissant de la flexibilité des horaires, la crise sanitaire de 2020 a été le catalyseur d'un formidable changement. Près d'un salarié sur trois en France pratique le télétravail de manière régulière. Cela représente environ 31 % des salariés. Le phénomène est désormais ancré.

L'épanouissement professionnel d'un salarié fera de lui un salarié engagé et un ambassadeur de la marque employeur, dont la performance opérationnelle contribuera positivement aux résultats de l'entreprise.

Reste le niveau de salaire, point essentiel de la satisfaction d'un collaborateur ou vecteur puissant de frustration ou de ressentiment.

b) Transparence des salaires, élément central et décisif de la proposition de valeur.

La politique de rémunération, les avantages sociaux, et les autres formes de reconnaissance sont des éléments clés de l'expérience collaborateur.

La rémunération directe est appréciée par le collaborateur en valeur absolue ou relative en comparant celle-ci par rapport à celle de ses pairs au sein et en dehors de l'entreprise.

En interne, 4 niveaux de transparence sont possibles sur le papier : la publication d'une politique de rémunération, celle des critères de fixation de la rémunération, celle des grilles de fourchettes de salaires, la transparence absolue (la connaissance du salaire de chacun).

La mise en place d'une transparence des salaires passera en France par la loi et un changement de mentalité. La culture française du rapport à l'argent nous place dans les bons derniers sur ce thème avec l'Allemagne. A l'inverse, les pays nordiques et le Royaume-Uni n'ont pas ce frein et sont ouverts à la discussion de la rémunération. Le rapport à l'argent a une nature très émotionnelle en France. L'évitement doit donc être dépassé.

La directive sur la transparence des salaires de 2023 (2023/970) transposable dans les 3 années à venir apporte de nouveaux éléments à cet égard au-delà de l'égalité salariale hommes/femmes. (Cf. notre note d'analyse sur la Directive Transparence).



c) La culture de l'entreprise et la RSE.

Les collaborateurs sont les ambassadeurs d'une entreprise dont ils sont fiers. La culture de l'entreprise comprend au moins 4 aspects :

- 1. Les valeurs déclarées de l'entreprise**, souvent énoncées dans sa mission, sa vision ou sa charte d'éthique, forment le cœur de sa culture. Ces valeurs ont vocation à orienter les décisions et les comportements.
- 2. Le style et les pratiques de la DG qui influencent fortement la culture d'entreprise**. La manière dont les dirigeants se comportent, communiquent et prennent des décisions établit un modèle top-down qui se déverse à toutes les strates de l'entreprise. Éviter la déperdition de l'impulsion du top-management est le rôle des managers.
- 3. Les politiques en matière de ressources humaines, les procédures opérationnelles, les méthodes de gestion et les normes de travail** sont des reflets concrets de la culture d'entreprise.
- 4. La manière dont l'information circule au sein de l'organisation**, que ce soit de manière formelle ou informelle, horizontale ou verticale, influence également la culture.

Le « culture fit » (le degré d'alignement entre les valeurs, les croyances, et les comportements d'un candidat et ceux de l'organisation qui l'emploie) est un élément clé de fidélisation et rétention des salariés.

En outre, la culture de l'entreprise intègre la RSE. Rappelons brièvement que la RSE comprend trois dimensions et que les actions issues de la RSE varient naturellement d'une entreprise à l'autre en fonction de son activité et de son organisation.

1. Dimension sociale : les actions et initiatives que l'entreprise entreprend pour améliorer et soutenir le bien-être social des individus et des communautés touchés par ses activités, dont au premier chef ses collaborateurs, en promouvant leur bien-être, la diversité, l'inclusion...

2. Dimension sociétale : les actions et initiatives qu'une entreprise prend pour contribuer positivement à la société sur son périmètre d'action ou son territoire.

3. Dimension environnementale : les actions et initiatives qu'une entreprise met en place pour réduire son impact négatif sur l'environnement et aider à la transition écologique.

Le *greenwashing* a des effets ravageurs sur la marque employeur.

A l'inverse, les pratiques vertueuses ajoutent à la culture de l'entreprise et font rayonner l'entreprise.

d) Last but not least, faire des collaborateurs dont on se sépare, des ambassadeurs de la marque.

Parmi les deux types de séparations (subie/rupture conventionnelle), il convient de privilégier la rupture conventionnelle pour une séparation dans les meilleurs termes possibles.

La difficulté réside dans les salariés avec lesquels la séparation est une nécessité. Un mauvais accord est toujours préférable à un contentieux à notre sens.

Quant aux « bons éléments », il faut savoir les laisser partir lorsqu'ils n'envisagent l'évolution de leur carrière que par un changement d'entreprise. Cela doit être complètement accepté par leur management puisque la vie professionnelle est désormais discontinuée. Il convient de leur offrir les avantages d'une rupture conventionnelle. Ils iront chez les pairs, les concurrents, les clients ou fournisseurs ou dans le Larzac..., mais en toute hypothèse un écosystème professionnel est plus petit que l'on pense dans un monde de communication devenu transparent et horizontal (pensons au phénomène des collaborateurs boomerang – ceux qui reviennent).

En somme, l'expérience collaborateur est une approche holistique qui vise à créer un environnement de travail positif, motivant et enrichissant. Environnement qui sera diffusé par ses salariés à l'extérieur de l'entreprise et renforcera la marque employeur.



**Rousseau
Interim Management**

Votre partenaire spécialiste
en **Talent Acquisition**,
pour tous vos **Recrutements**
en CDI et vos **Missions de
Management de Transition.**

121 avenue de Malakoff 75116 Paris
Tél. : +33 (0)6 23 47 11 89
Mail : info@rousseau-im.com
www.rousseau-im.com

***The employer brand is a reflection of the soul of a company;
it attracts and retains talent not only by what it does, but by what it is.***