



Par Ines BOUHARB
Excellia Capital
humain

Le marketing du capital humain : Le «HR branding» To be or not to be



C'est le sujet-phare des échanges entre les dirigeants et DRH des plus grandes entreprises du monde : «l'Employer branding», la marque employeur ou plus globalement le marketing RH. Ce concept, relativement nouveau, devient de plus en plus un axe important de la stratégie des entreprises pour créer leur valeur ajoutée ou se «démarquer» dans un environnement concurrentiel et globalisé. Des congrès sur le sujet réunissent annuellement les dirigeants, DRH, consultants à travers le monde pour échanger et se mettre à la page des tendances et des méthodes les plus efficaces (European Employer Branding & Talent World Series Summit, Canadian Employer Branding World Series Summit, Employer Brand International). Dans

les grandes entreprises multinationales, nous voyons même apparaître des postes de haut niveau tels que Director Global Employer Brand (Banque RBC au Canada), Global Employer Branding (Adidas Group) ou Global Employer Brand Manager (Ferrero) surfant sur cette tendance. Des cabinets conseils et des agences en communication s'en sont fait une spécialité.

Le contexte :

Un recrutement raté coûte cher à l'entreprise. Très cher et pas seulement sur le plan financier. En effet, au-delà des coûts directs de recrutement (annonce, évaluation, temps), il y a les coûts de formation, d'intégration, les charges de fonctionnement supportées plusieurs mois avant que l'employé soit productif. Mais ce n'est pas le plus

coûteux. Le coût psychologique de l'équipe démotivée qui doit travailler pour compenser la productivité ainsi que le coût d'opportunité (clients perdus ou objectifs non atteints) sont les plus lourds et les plus difficiles à évaluer et gérer.

Les chiffres sont très parlants : le US Department of Labor (ministère américain du Travail) conclut qu'une mauvaise embauche coûte à l'employeur environ 30 % du salaire de l'employé pendant sa première année de travail et dans le pire des cas, un nouvel employé nuisible peut coûter cinq fois son salaire. En France 58% des entreprises estiment avoir fait un mauvais recrutement qui leur a coûté 50 000€ en dehors des charges de l'employé pour 6-12 mois de travail

S A H A T Y

ASSURANCE SANTÉ



VOTRE SANTÉ EST NOTRE PRIORITÉ.

Avec **SAHATY**, le premier contrat d'assurance santé individuelle du marché, **CARTE ASSURANCE** vous rembourse en complément de la CNAM, sur la partie des dépenses restées à votre charge.

Que vous soyez salarié, indépendant, profession libérale ou sans emploi, vous bénéficiez d'une assurance complémentaire santé composée de différentes formules adaptées à vos besoins. Plus de détails sur notre site internet.

www.carte.tn

On vous l'assure.



Comme toute stratégie et projet, il est important de faire l'analyse en interne (et externe) de ce qui caractérise l'entreprise en termes de valeur, de vision et d'objectif.

Au titre des questions pouvant aider à se préparer à mettre en place un employer branding efficient, on peut citer :

- 1- Quelles sont les 4-5 valeurs qui définissent votre entreprise? Sont-elles concrétisées par la culture de l'entreprise, ses politiques internes, son image et ses pratiques?
- 2- Quels sont la nature et le défi du travail dans votre organisation ? Est-il stimulant et ambitieux ou routinier et peu motivant?
- 3- Quel est l'objectif de l'entreprise vis-à-vis de tous les employés? Est-il bien compris, bien intégré et rassembleur?
- 3- Quel est le niveau de rémunération que vous offrez? Est-il dans la moyenne haute, basse ou en dessous? Quels sont les avantages que vous offrez?
- 4- Quel est le potentiel de croissance et de promotion pour les employés? Est-il vertical ou horizontal ou en transverse? Est-ce au niveau de l'expertise technique ou au niveau managériale ?
- 5- Quels sont les profils types qui évoluent très bien dans votre entreprise? Pourquoi? Quels sont les facteurs de succès pour réussir? Les facteurs d'échec?



(Enquête de Harris Interactive pour le compte de Career builder, 2012). En Tunisie, toute chose étant égale par ailleurs et au prorata des niveaux de salaires, les coûts sont relativement proches mais le facteur psychologique (démotivation) et le coût de loyauté (le risque pour une entreprise de perdre ses meilleurs collaborateurs) peuvent être même plus importants car les entreprises prennent parfois plus de temps avant de se défaire des services de ces profils inadéquats et donc d'avoir des impacts plus marqués. Par ailleurs, le facteur critique d'échec de ces recrutements n'est souvent pas la compétence technique ou l'expérience mais bien l'adéquation entre la culture et les valeurs de l'entreprise avec celles de l'employé. Recruter les meilleurs, les garder et les développer devient donc

un défi et parfois une obligation à l'ère de l'économie du savoir où la guerre des talents est déclarée depuis déjà des décennies.

La marque employeur : un levier stratégique important

On est là au cœur de la stratégie pour attirer les meilleurs talents et garder les employés les plus talentueux et les plus performants. Plus précisément, l'employer branding est le capital que constitue une entreprise (sous forme d'une marque) sur un marché du travail donné. Comme toute marque, cette identité repose sur des valeurs perçues tangibles (le cadre de travail, la rémunération, la voiture de fonction, le titre et la définition de poste) et intangibles (l'image du dirigeant, la réputation de l'entreprise, la culture

organisationnelle, son image formatrice, sa contribution à la recherche, sa gestion de la RSE). Ainsi, le marketing RH est à l'employeur ce que la pub est aux produits et services que fournit une société. Or, une bonne stratégie marketing passe inévitablement par la parfaite connaissance de sa cible. Dans ce cas, la cible regroupe les employés potentiels (les nouveaux diplômés et les meilleurs talents), les parties prenantes externes (partenaires, institutions, clients, fournisseurs) de l'entreprise mais aussi, et surtout : ses employés en exercice.

Comment bâtir son image de marque :

Comme toute stratégie et projet, il est important de faire l'analyse en interne (et externe) de ce qui caractérise l'entreprise en termes de valeur, de vision et d'objectif. En effet, cette étape est cruciale et nécessite une réflexion approfondie entre le top management et le reste des employés. Elle commence néanmoins par la vision et le projet organisationnel des dirigeants et/ou des fondateurs. Viennent ensuite les structures, tel un département du capital humain qui a dépassé sa phase purement «administration du personnel» et qui tend vers l'attraction et le développement des compétences. A ce propos, la communication interne

Comme toute stratégie et projet, il est important de faire l'analyse en interne (et externe) de ce qui caractérise l'entreprise en termes de valeur, de vision et d'objectif.

efficace sera un outil important pour promouvoir l'environnement de travail, le style de management utilisé, les politiques de développement de carrière.

Au niveau externe, un bon benchmarking des meilleures pratiques du marché (et pas uniquement chez les concurrents) et des nouvelles tendances apportent beaucoup d'informations précieuses sur le choix et la manière de se différencier. L'idée est donc d'arriver à répondre à ces questions incontournables pour une politique d'Employer branding efficace et performante :

- Pourquoi les meilleurs profils voudraient-ils travailler dans votre entreprise et pas chez une entreprise concurrente ?
 - Quel est le pourcentage de managers qui ont reçu une formation de valeur permettant le développement de leurs compétences managériales?
 - Quelle est la perception des employés et des candidats à propos de votre entreprise ?
 - Quel est le niveau de visibilité de votre bassin d'employés les plus performants et talentueux ?
 - Quel est le pourcentage d'employés qui sont susceptibles de recommander votre entreprise comme étant un employeur de choix ?
 - Quelle est votre valeur ajoutée par rapport à vos concurrents au niveau de la marque employeur ?
- Avec la présence massive des réseaux sociaux, l'arrivée sur le marché du travail de la génération X et Y (culturellement baignée par internet et ayant une perception et des attentes très différentes par rapport au travail que leurs aînés), investir dans la

communication et le marketing de ces pratiques de gestion est presque une évidence. De plus, cet investissement à moyen et long terme n'est pas l'apanage des plus grandes structures mais a un effet encore plus marquant pour les PME pour se démarquer (89% des entreprises tunisiennes sont des TPE, PME de moins de 10 personnes). Encore moins un «luxe» que peuvent se permettre les entreprises les plus prospères. C'est justement en période de crise économique que les stratégies d'Employer branding se révèlent être les plus payantes. En effet, préserver la motivation, l'engagement et la performance de ses meilleures ressources dans les périodes difficiles est le meilleur retour sur investissement. Ainsi, la fidélisation des salariés et la capitalisation sur les talents déjà présents dans l'entreprise est la force de frappe de toute organisation qui veut survivre et résister en période critique.

Pour conclure, lorsque Walt Disney a lancé son entreprise en Californie, son studio original payait 50% moins que ses concurrents. Malgré cela, il a été en mesure d'attirer les meilleurs. Indépendamment du salaire, c'était plutôt l'occasion de travailler et côtoyer ce génie que fut Walt Disney. Certes, les débuts ont été très difficiles mais lorsque l'on voit ce que représente cette entreprise aujourd'hui, il est clair qu'investir dans la réputation de son entreprise et le bien-être de ses employés apporte la valeur la plus importante et la plus solide de l'entreprise.