



La culture de marque

pour mener à une stratégie de recrutement
conforme à la culture de l'entreprise

Un livre blanc de Unique Belgique, 2018

Basé sur le livre 'Merkcultuur, stappenplan verbinden van mensen en merken'
de Chris Kersbergen, Job Mensink et Ton Rodenburg, complété par des publications
récentes issues de, entre-autres, Companymatch.me

Avant-propos An Aelbrecht



Chers lecteurs,

Les clients, les collaborateurs et les candidats me posent souvent cette question : « Qu'est-ce qui rend Unique incomparable ? » Pas si simple de répondre, même après 15 années passées chez Unique. Comment puis-je exprimer le sentiment que je ressens ou décrire une ambiance ? Au-delà des USP's et des facteurs de différenciation, comment expliquer à quelqu'un de l'extérieur la culture de l'entreprise et l'expérience vécue ?

Bien entendu, comme la majorité des organisations nous avons nos propres valeurs : Passion, Professionnalisme, Orienté résultats, Solidarité, Progrès, Diversité. Et même si je n'ose garantir que chacun de nos collaborateurs serait capable d'énumérer par cœur ces valeurs, je suis persuadée que tous les vivent au quotidien et qu'ils y adhèrent. Car c'est bien l'ensemble de nos collaborateurs qui forment l'ADN d'Unique.

En tant que 'Trusted HR Partner', nous nous efforçons d'être le prolongement de la structure RH de nos clients. Notamment, en les informant sur l'actualité du vaste monde de l'entreprise. Vous comprendrez aisément pourquoi nous avons décidé de consacrer un livre blanc au 'déclic' entre les individus et l'organisation :

- Unique a inscrit dans sa philosophie que chaque individu est Unique, et que le capital humain est la pierre angulaire de l'entreprise.
- Nous sommes persuadés qu'il est plus utile de faire croître les connaissances et les compétences de tous les collaborateurs, plutôt que d'essayer d'en changer un qui ne correspondrait pas à l'organisation.

- En tant que HR Partner, nous savons qu'une bonne adéquation entre la marque de l'entreprise et les individus est une réelle valeur ajoutée.

Le cœur de métier d'Unique est d'accompagner ses clients afin de pouvoir attirer les talents et de les sélectionner en matière de compétences, de formation, d'expérience et surtout en tenant bien compte de la cohérence au niveau de l'attitude et des valeurs. En termes de compétences, de compétences, de formation et d'expérience et surtout en tenant compte pour s'adapter en termes d'attitude et de valeurs.

Bonne lecture !

An Aelbrecht
Managing Director Unique Belgium

Pour en apprendre plus sur la culture de votre organisation et l'adéquation avec les candidats : Surfez sur www.unique.be et découvrez les réponses à vos questions.

Avant-propos Job Mensink

Nous sommes très heureux de vous présenter notre livre blanc 'Culture de marque'. Au travers ce document, nous voulons apporter une perspective nouvelle sur le déclic entre les personnes et les organisations. Les managers comprennent combien c'est essentiel, bien que pour la majorité d'entre eux, cela soit encore hors de portée. Alors, comment remédier à cela ?

Ce livre blanc propose des réponses. Son contenu se base sur le livre 'Merkcultuur' (2015, Kersbergen, Mensink, Rodenburg), qui est classé au Top 50 des livres de management. Avec le Modèle de Culture de Marque, nous avons établi une feuille de route qui permet de retirer le meilleur du potentiel de talents pour la marque de votre organisation. Nous proposons une manière novatrice et pratique de gérer la relation entre les personnes et la marque de l'entreprise. L'approche vise à obtenir une concordance de la personnalité des individus et des marques, dans une vision commune des professionnels des RH, du Marketing et de la Communication. La promesse de la marque sera mieux respectée si l'on réunit ses forces pour recruter, garder, motiver, stimuler et donner des moyens aux meilleurs éléments.

Les premiers chapitres de ce livre blanc indiquent comment les organisations peuvent mettre en place la recherche de leur culture de marque, du point de vue de la marque et de celui des individus. Les conclusions sont systématiquement testées sur le terrain et ramenées au Talent Deal. Les derniers chapitres de ce livre blanc montrent comment la culture de marque peut prendre forme concrètement, en motivant et en stimulant ses talents pour atteindre les bons objectifs (activation interne ou Internal Branding), et par la sollicitation et la sélection des talents recherchés (activation externe ou Employer Branding).

Job Mensink, 2018
www.linkedin.com/in/jobmensink

(*) Pour approfondir au mieux cette matière, nous vous conseillons la lecture du livre 'Merkcultuur' (en néerlandais, 2015, Kersbergen, Mensink & Rodenburg), disponible via www.boomhogeronderwijs.nl/zoeken?q=merkcultuur.



Table des matières

1. Clic ! Le déclic entre les personnes et l'entreprise	9
2. Enquête interne - la personnalité partagée de la marque et des individus	21
3. Analyse externe – concurrents sur un marché de l'emploi tendu	43
4. La proposition — le talent deal	61
5. L'activation interne - l'Internal Branding	75
6. L'activation externe - l'Employer Brand	99

En conclusion : Bonus Du travail en perspective pour les RH, le Marketing et la Communication !	129
---	-----

Chapitre 1

Clic ! Le déclic entre les personnes et l'entreprise

Qu'est-ce qui fait le succès d'une entreprise ? La qualité de ses produits et de ses services ? Ses dirigeants sont-ils des visionnaires charismatiques ? L'organisation est-elle mieux orientée clientèle

Des enquêtes réalisées autour de ces questions font ressortir deux caractéristiques propres aux organisations florissantes et prospères.

1. Elles favorisent les associations et transmettent au monde extérieur une promesse et une identité précises et bien distinctes : elle se comportent en 'marque'.
2. Les organisations florissantes ont également une culture affirmée : 'the smell of the place'. Leur individualité favorise le sentiment d'appartenance à un club, assorti d'une fierté partagée, de normes et de règles, de symboles et d'une certaine attitude.

La combinaison d'une marque forte et d'une culture semble être une caractéristique essentielle du succès. Cela permet aux organisations de rassembler des personnes talentueuses pour réaliser avec elles des objectifs ambitieux. Les individus ressentent une appartenance à un groupe d'exception au sein duquel ils sont reconnus et valorisés . Il existe un lien réel entre ce que l'organisation 'veut' et 'peut'. Ce livre blanc parle du renforcement de cette combinaison : le développement d'une culture de marque forte.

'Culture eats strategy for breakfast' est une expression fréquemment utilisée dans les grandes et complexes organisations. Elle signifie que la culture est décisive pour le succès d'une organisation, mais sous-entend également l'incapacité à mener cette culture efficacement et stratégiquement.

L'enquête de Deloitte (Deloitte website, 2018) démontre que 86% des seniors managers considèrent la culture comme 'Très important' ou 'Important', mais que seuls 12% pensent qu'ils la contrôlent effectivement.

Comment se fait-il que bien connecter les individus et les marques soit aussi difficile à réaliser ? Cela peut en partie s'expliquer par le fait qu'en matière d'individus et de marques, nous touchons à un domaine où de nombreuses compétences internes se sentent concernées, mais sans qu'aucune d'elles n'en ait vraiment le contrôle.

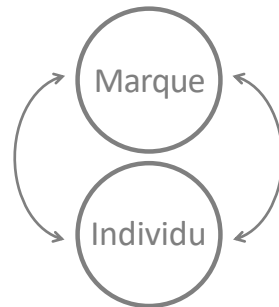
Afin de mieux cerner la dynamique entre l'organisation et les individus, nous allons d'abord les considérer séparément, et ensuite les reconnecter étape par étape.

Ce que 'veut' l'organisation apparaît clairement dans la combinaison de sa mission, des valeurs (de la marque) et de sa promesse. C'est ce que nous appelons la perspective de la marque. Ce que l'organisation 'peut' apparaît également clairement lorsqu'on observe la culture et le talent de l'organisation. Comment les collaborateurs se sentent-ils au sein de l'organisation ? Qu'est-ce qui les inspire et les motive ? De quelle manière une organisation gère-t-elle ses individus, et comment stimule-t-elle les talents et l'énergie de ses collaborateurs ? C'est ce que nous appelons la perspective de l'individu.

Perspective de la marque – *Que voulons-nous représenter pour nos clients et pour le monde extérieur ?*

Perspective de l'individu – *Que pouvons-nous obtenir avec le dynamisme et les talents de nos collaborateurs ?*

Nous distinguons ces deux éléments car ils ne sont pas nécessairement alignés, ou pire, ils sont vus comme des éléments non dépendants. Il faut absolument que la perspective de l'individu reçoive plus d'attention lors du développement des marques et des stratégies. Voici un élément clé à l'adresse des organisations modernes pour pouvoir réussir la connexion en co-création des individus et de la marque.



Ill. 1.1 / Marque et individu



Comment faire pour gagner la faveur de mes collaborateurs ?

... une des questions que se posent fréquemment les managers (Van Brakel, 2015)

1.1 Perspective de la marque : Que veut obtenir l'organisation au final ?

Ces dernières décennies, les organisations se sont plus comportées comme des marques, car la conjugaison de ce qu'elles représentent et de leur crédibilité est devenue essentielle. Chaque organisation se retrouve en permanence sous la loupe de l'opinion publique et des réseaux sociaux. Et si vous n'êtes pas capable de bien définir un cap et une mission, quelqu'un d'autre s'en occupera. Raison pour laquelle les organisations s'occupent activement du rôle qu'elles jouent et de ce qu'elles représentent mondialement pour la société. Les marques ont pour objectif premier de permettre aux produits, aux services et de là aux organisations, d'être reconnus, de se différencier et d'avoir une portée.

Il existe plusieurs définitions pour les marques, les 'brands'. La définition la plus adéquate va dépendre de l'angle sous lequel vous vous placez. Les définitions traditionnelles présentent les marques comme étant un symbole associé par un intervenant à la commercialisation de produits et de services. Une recherche sur Wikipédia vous mènera à une définition de cet ordre. Elle est également utilisée par Philip Kotler (2000). Cet angle de vue est le plus proche de l'origine du mot 'branding' utilisé pour désigner le marquage des animaux avec un symbole reconnaissable.

On peut aussi définir une marque comme l'ensemble des associations et des émotions que suscite une marque auprès du public. Dans ce

document, nous nous rallions à la définition de Rik Riezebos et Jaap van der Grinten qui, dans leur livre Positioneren (2011), plaident pour une définition intégrant les deux conceptions :

'Une marque est un signe (nom et/ou logo) capable de différencier les valeurs et les services d'une entreprise - et de l'organisation en elle-même - et qui a une signification particulière pour un groupe cible, tant par ses aspects matériels qu'immatériels.'

Dans cette définition, Rik Riezebos et Jaap Van der Grinten, indiquent explicitement qu'une marque peut s'identifier à une organisation. On parle alors de 'marque de l'organisation', qui est également un élément central.

Les programmes de management délivrés par des instituts renommés (Harvard, INSEAD, KU Leuven), portent beaucoup d'attention au thème 'people & culture'. Tous ces programmes mettent l'accent sur l'importance de l'alignement des éléments tangibles de la stratégie - produits, processus de production, bâtiments, trésorerie, capital, ... ('tangible assets') - avec des éléments moins tangibles mais nécessaires à la réalisation d'une stratégie : les individus et la culture ('intangibles assets'). Ce qui vient compliquer les choses, c'est la dynamique fondamentalement différente des éléments tangibles, intangibles et des domaines sous-jacents.

Les tangibles sont généralement du domaine de ceux qui ont une formation technique ou financière : ingénieurs, experts en management et économistes, dont la pensée est régie par des modèles logiques et rationnels. Ces modèles ne fonctionnent plus vraiment quand il s'agit d'intangibles.

La part d'intangibles dans la valeur totale des organisations a dramatiquement augmenté au cours de ces dernières décennies. Si la valorisation des entreprises était dans les années 80 basée sur moins de 20% des intangibles, on est actuellement à 80% (Fleming, 2007 et Lev, 2001). Cette valeur provient surtout de deux groupes d'individus : les clients et les collaborateurs. Les organisations dont les clients sont enthousiastes constatent que ces derniers achètent plus régulièrement, sont prêts à payer plus, et ne sont pas avares en recommandation. Les organisations dont les collaborateurs sont passionnés constatent une

plus grande inventivité et productivité au travail, un taux de départ moins important, une tendance à recommander l'entreprise comme employeur, et ont des attentes salariales moins exigeantes.

La valeur d'une organisation moyenne est devenue intangible pour 80% ; elle s'exprime désormais par ses collaborateurs et ses clients. Les modèles d'affaire traditionnels 'purs et durs' ne suffisent donc plus : il y a un besoin de compréhension et d'adhérence aux facteurs émotionnels 'softs' qui influencent le comportement des individus.

1.2 Perspective de l'individu : ce qui rend les gens passionnés et impliqués

Depuis la parution en 2011 de 'Start with Why' de Simon Sinek, beaucoup d'attention est portée au 'why' : la vocation ou la raison d'être de l'organisation. Comme point d'horizon, ce 'why' joue un rôle pour déterminer le degré d'attractivité d'une organisation comme employeur. La question est de savoir comment prendre les choses en mains. La réponse à cette question nous amène directement aux individus de l'organisation : le 'who'.

Il s'agit de former une équipe composée de personnes qui vont établir des objectifs et qui seront ensuite capables de les réaliser de par leur complémentarité et leur inspiration collégiale. Il est même probablement plus judicieux de dire que le point de départ n'est pas le 'why' mais le 'who'. Et nous ne sommes pas les seuls à le penser : dans son best-seller 'Good to Great' (2001), Jim Collins examine les caractéristiques des entreprises durables les plus efficaces. Il souligne clairement l'importance du 'getting the right people on the bus', et plaide en faveur du 'first who, then what? :

« En réalité, les leaders d'entreprises qui passent du statut 'bien' à 'excellent' ne se sont pas d'abord posé la question du 'où ?', mais du 'qui ?'. Ils ont commencé par embarquer des gens compétents et ont débarqué les autres, puis ils ont placé les gens compétents aux bons postes. Et quelles que soient les circonstances, ils s'occuperont en priorité des gens et seulement ensuite de la direction à prendre. »

Daniel Pink (2011) démontre que les collaborateurs sont plus productifs et orientés client lorsqu'ils ressentent leur contribution à un ensemble significativement plus large. Et également lorsqu'ils obtiennent de la liberté d'action et de la reconnaissance nécessaires au développement de leurs capacités. Si un ouvrier d'usine est capable de produire une à deux fois plus, cette hausse de rendement est encore plus significative chez un travailleur du savoir. L'environnement de travail a une grande influence sur le rendement du collaborateur : mais ce qui inspire l'un peut être source de frustration pour l'autre. Il faut qu'il y ait un déclic positif entre l'organisation et les collaborateurs : un lien qui s'opère entre la nature et les motivations des personnes et celles de l'organisation qui les emploie. Une telle relation 'précieuse' entre les talents et l'organisation est directement perceptible dans les prestations et l'efficacité des individus et de l'organisation. La perspective de l'individu et ce que l'organisation 'peut' est fonction des personnes qui y travaillent : talents, compétences, motivation, engagement et culture.

La perspective de l'individu a donc énormément gagné en importance, mais les organisations ne la maîtrisent pas encore. Les dirigeants comprennent que leur gestion traditionnelle prévoyant des contrôles et des objectifs systématiquement chiffrés, n'a plus d'emprise sur les collaborateurs et la culture de l'organisation. De nombreux dirigeants se demandent comment ils peuvent continuer à motiver et encadrer les travailleurs afin qu'ils puissent se développer et s'engager vis-à-vis de la marque.

Pour ce volet, la direction prendra plutôt conseil auprès de ses spécialistes en ressources humaines (RH), en marketing et en

communication. Ces derniers ont l'expérience de l'attitude et de la perception qu'ont les collaborateurs. Malheureusement, les titulaires de ces disciplines ne parlent pas toujours la même langue. Ils évoluent encore dans leur propre monde, avec leur propre jargon, à leur propre rythme, avec leur propre cadre de connaissances, et donc avec des sources d'inspiration et de convictions divergentes. Là où la littérature RH place le collaborateur au centre, on constate que la littérature marketing et communication privilégie la marque et le client. Les RH sont orientées vers l'intérieur, le marketing vers l'extérieur :



Les RH regardent trop ce qui se passe en interne, le Marketing trop en externe, et la Communication trop son nombril : avec une meilleure coopération, on s'offre de meilleures opportunités.

La littérature traitant de la culture et de l'optimisation des prestations des collaborateurs dans les organisations ressemble fort à celle enseignée à l'école des RH, et reste influencée avant tout par les sciences sociales, psychologiques et anthropologiques. La littérature sur l'Employer Branding vise quant à elle la réussite de l'étape de recrutement et de sélection des talents, et va mettre l'accent sur la communication dans ce domaine. La littérature sur l'Internal Branding parle, elle, surtout de la promesse de la marque faite à ses clients et de la manière dont les collaborateurs peuvent l'accomplir. La palette d'outils est ici dominée par les initiatives en matière de communication, et en seconde position, le 'solide' ancrage du développement et de la rétribution des collaborateurs.

Pour beaucoup d'organisations, la marque est quelque chose qui se joue dans le monde extérieur, là où sont les clients et les autres parties prenantes. Le groupe crucial des stakeholders internes (les collaborateurs) est ainsi délaissé.

Le lien entre la marque et les individus : la personnalité

Dans le cas des start-up et des petites entreprises, les fondateurs qui sont aux commandes sont le visage de l'entreprise. C'est également valable pour de nombreuses entreprises familiales. La vision, les valeurs et la personnalité des fondateurs (la 'famille') sont centrales au niveau de toutes les activités. Chaque nouveau collaborateur sera surveillé de près pour s'assurer s'il s'inscrit bien dans les valeurs et la culture de l'entreprise. Généralement, les fondateurs en font même une affaire personnelle. Ce qui est intéressant à observer dans ce contexte, c'est que chacun comprend l'importance de la personnalité du fondateur par rapport à celle des collaborateurs et de la marque. Une incompatibilité entre la personnalité des collaborateurs et celle de la marque est ici impensable. Principalement du fait de l'exposition et de l'influence des fondateurs.

La personnalité est un bon concept de ralliement, car autant les individus que la marque en ont une. La personnalité relie les individus à un niveau relationnel et émotionnel plus profond. Elle est définie par des mots compréhensibles et reconnaissables. En outre, c'est un pont entre l'expérience des collaborateurs et celle des clients.

Dans les grandes et complexes organisations, il est nettement plus difficile de l'appréhender de manière cohérente et transparente. La personnalité des éventuels fondateurs ne joue pas ou peu de rôle dans la gestion quotidienne. Les différents départements de l'entreprise se concentrent plus sur leur propre dynamique ou sur la personnalité, parfois virtuelle, de leurs cadres, avec pour effet de donner une image tamisée de l'organisation, autant en interne que vers l'extérieur.

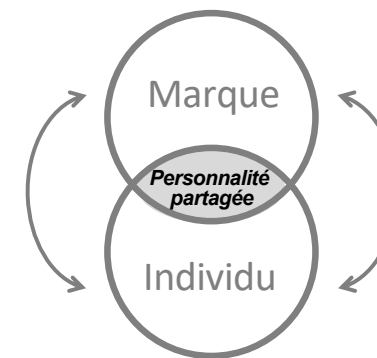
La 'personnalité' de l'organisation est alors beaucoup moins évidente. Cela ne permet pas aux futurs collaborateurs potentiels de se forger une idée vraiment claire de l'adéquation à cette organisation, mais leur permet néanmoins d'évaluer leurs éventuelles motivations et futures implications. Pour les collaborateurs en place, cela signifie que l'organisation ne possède probablement pas une historique

intéressante et inspirante. Pour ces organisations, il serait pourtant rémunérateur de se découvrir et de cultiver une vraie 'personnalité'.

C'est par la 'personnalité' que nous allons rechercher les indications les plus identifiables de l'essence de l'entreprise, l'ADN de sa marque. Si l'on considère une organisation comme étant une personnalité, cela fait ressortir sa caractéristique et la manière dont elle abordera par nature certaines situations. Les organisations qui savent exprimer clairement leur personnalité sont capables de diffuser ce qui les anime et les rend uniques.

Ces dernières années, la personnalité des marques et des organisations est sujette à un vif regain d'intérêt. Il ne s'agit pas uniquement de présenter la marque d'une organisation comme étant une personne, mais d'établir un lien entre l'orientation et le comportement d'une marque avec des archétypes psychologiques classiques. La recherche de la personnalité - ou de la caractéristique - des organisations et des marques offre des points de référence très utiles pour relier les marques aux individus.

Dans ce livre, nous connectons un aspect essentiel des marques - la personnalité - avec la culture et la personnalité des individus au sein des organisations : c'est la 'shared personality', la personnalité partagée.



Ill. 1.2. / La 'personnalité partagée' connecte individus et marques

La personnalité partagée est la clé de voûte d'une solide culture de marque. Elle apporte un outil utile pour établir un pont entre ce que l'organisation veut réaliser et annoncer (perspective de la marque), et comment l'organisation et ses collaborateurs veulent apparaître (perspective des individus). Les organisations florissantes arrivent à faire coïncider ces deux perspectives.

Au plus la personnalité est importante, au plus l'attractivité des individus pour la marque sera forte, et inversement. La mesure dans laquelle la personnalité des marques et des individus d'une organisation sera en harmonie, est déterminant pour celle dans laquelle les individus sont impliqués dans les idéaux, les valeurs et les ambitions de l'organisation. À son tour, cette implication a une grande influence sur la mesure dans laquelle les individus fonctionnent dans l'organisation et se sentent mis en valeur. Ainsi s'explique pourquoi le bon matching entre la personnalité des individus et celle des marques est primordial pour le taux de réussite de la promesse faite par la marque.



All. 1.3 / La 'shared personality' connecte individus et marques

L'idée sous-jacente est que la satisfaction des collaborateurs est directement liée à celle des clients ; mais ce n'est valable que si cet enthousiasme prend sa source dans une expérience commune et partagée. Si un collaborateur se satisfait d'une semaine de travail de 3 jours, de bonnes conditions de travail et d'un bonus, cela ne va pas affecter le client. Par contre, si un collaborateur est enthousiaste et soucieux de la qualité du service qu'il est en mesure de livrer au client, la donne va être changée. C'est une question de pertinence vis-à-vis du client et de savoir comment motiver et accompagner les collaborateurs pour qu'ils se concentrent sur un comportement à adopter et des priorités qui amèneront le client à vivre une expérience positive. 'Service is not about smiling at customers, but about making customers smile at you.'

Les organisations florissantes rassemblent des collaborateurs qui ensemble sont capables de réaliser des choses incroyables. Ces individus ne trouvent pas essentiellement leur satisfaction dans leur salaire, mais se reconnaissent dans l'idéal, les valeurs et les ambitions de la marque de l'organisation. Ils s'y identifient et peuvent y apporter une contribution remarquable. Si vous demandez aux

acteurs principaux des organisations florissantes quel est le secret de leur succès, leur réponse concernera généralement la culture et les collaborateurs. Si vous demandez aux collaborateurs ce qu'ils apprécient le plus dans leur travail, la réponse sera identique. Ce sont les individus qui font la marque, mais ils ne s'embarquent pas facilement.

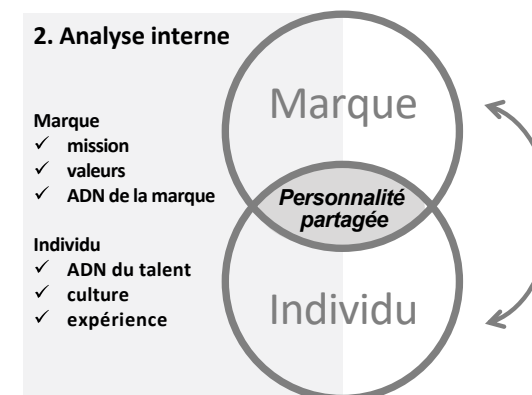
La 'personnalité' est la clé de voûte d'une culture de marque plus solide. Il s'agit de renforcer la personnalité partagée (shared personality) entre les marques et les individus de l'organisation. Cette personnalité partagée offre un ancrage qui va donner forme à la combinaison des accords, des symboles, des rituels, des comportements et du tone-of-voice. Ces éléments préservent, et donnent plus de perspective, au matching entre la personnalité de l'organisation et celle des talents qui y travaillent.

Chapitre 2

Enquête interne - la personnalité partagée de la marque et des individus

Partir de l'intérieur vers l'extérieur. Pour être en mesure de trouver le noyau de la culture de marque, notre analyse prend sa source au sein de l'organisation. Nous abordons cette quête de deux manières. D'abord sous l'angle de la marque, ensuite sous celui de l'individu.

La première question est de connaître les objectifs de l'organisation par rapport à sa marque. Dans le chapitre précédent, nous avons vu que ces dernières décennies, de plus en plus d'organisations se sont comportées comme des marques. Les organisations sont devenues plus transparentes sur leur mission et leur vision.



Nous considérons la 'perspective de la marque' comme ce que l'organisation 'veut' (voir illustration 2.1 ci-après). À cette fin, nous analysons les objectifs de l'organisation (sa mission), sa vision (ses valeurs) et la manière unique par laquelle elle veut y parvenir (ADN de la marque).

ILL. 2.1. / Analyse interne selon la perspective de la marque et celle de l'individu

Nous commençons par la cartographie de l'ambition de l'organisation et de sa ou de ses marques. Quel est l'objectif de l'organisation et comment veut-elle être perçue ? Depuis la perspective de la marque de l'organisation, nous analysons respectivement :

La mission (*why*) – *Quelle est la mission de l'organisation ? Elle peut avoir la forme d'un objectif ultime, ou de la raison d'être de l'organisation. Mais elle peut également émaner plus concrètement de la stratégie et de l'ambition de l'organisation. Quels sont les projets à long terme ? À quoi ressemblera l'entreprise dans 5 ans ? Il s'agit ici de la perspective porteuse de la marque de l'organisation : la mission ou l'ambition motrice.*

Les valeurs (*how*) – *Quelles sont les valeurs centrales qui déterminent le comportement et les choix de l'organisation et de ses marques ? Nous parlons de 'valeurs de la marque' suite à une constatation : la majorité des entreprises se comportent comme des marques. Il est donc avant tout question des valeurs que les marques de l'organisation ont établies pour elles-mêmes..*

ADN de la marque (*what*) – *la cohérence entre tous les attributs de la marque de l'organisation. La marque se révèle en de nombreux endroits et en relation avec différents stakeholders (fournisseurs, collaborateurs, clients, actionnaires, ...) Existe-t-il un facteur qui relie la mission, les valeurs, le discours avec la promesse faite au client ? L'organisation arrive-t-elle à respecter tous ses différenciateurs ?*

La somme de ces 3 piliers nous donne déjà une idée de ce que l'organisation veut atteindre avec sa ou ses marques. Ces 3 piliers sont d'ailleurs généralement établis dans la majorité des organisations. Nous ne commençons donc pas avec une feuille blanche, mais avec un inventaire de ce qui a été fixé par la direction de l'organisation. Dans la plupart des cas, une recherche documentaire suffit, citons : la lecture du site web, du rapport annuel et des publicités, mais aussi l'étude des documents stratégiques et des présentations des leaders de l'organisation.

2.1 Mission

Selon l'organisation, la mission peut être proche de la stratégie, ou porter sur des objectifs tels le développement et le bénéfice, ou alors ceux qui visent à impacter positivement le client, la société en général ou le monde entier. La question du 'why' est omniprésente chez les collaborateurs et les talents potentiels.

Tony Choclonely: 'crazy about chocolate, serious about people'

La chocolaterie Tony Choclonely formule sa mission comme suit : « Nous œuvrons chaque jour pour que le secteur du chocolat éradique l'esclavage des enfants dans les plantations. Tout ce que nous entreprenons est basé sur notre mission. » La mission se compose de 3 parties :

Crazy about chocolate – « Nous voulons produire le meilleur des chocolats, à base du meilleur cacao et sans apport de goûts artificiels. Nous achetons notre cacao en direct chez les cultivateurs au Ghana et en Côte d'Ivoire, avec qui nous entretenons une relation à long terme. »

Serious about people – « Nous ne plaisantons pas avec les cultivateurs de cacao : nous n'allons pas attendre les bras ballants que les travailleurs du secteur du chocolat obtiennent ce à quoi ils ont droit. »

Raising the bar – « Déterminés à changer le secteur, nous voulons démontrer qu'on peut faire les choses autrement en donnant le bon exemple, et qui sait, inspirer les autres pour qu'ils prennent leurs responsabilités. »

Sur le site web, tout le monde est présenté comme un 'Tony' et photographié d'une manière informelle et personnelle. L'affirmation qu'ils ne se prennent pas trop au sérieux est bien mise en avant. L'organisation donne donc des signaux très clairs sur les collaborateurs et la culture.

Les individus ne veulent s'engager que pour un but qu'ils soutiennent entièrement et auquel ils peuvent contribuer utilement. Lorsque la mission et les valeurs d'une organisation correspondent aux valeurs et aux objectifs propres d'une personne, elle sera plus motivée pour se donner à fond pour cet objectif, et elle en retirera beaucoup de satisfaction. Parlons d'une organisation comme Warchild. Leur mission 'Sortez la guerre des enfants' est tellement pleine de bon sens qu'elle suscite une forte attraction et des valeurs auprès des talents. Des gens quittent leur job et partent travailler pour la moitié de leur salaire pour une organisation dont la mission vise l'aboutissement à un monde meilleur. Des secteurs comme l'enseignement (travailler pour le développement des enfants), les soins de santé (soigner les personnes) et les services publics (travailler pour une meilleure nation) sont connus pour leur contribution à l'obtention d'une société et d'une vie meilleures. Exercer un travail qui a du sens est non seulement intrinsèquement motivant, mais est également un élément qui stimule l'appréciation qu'a le monde extérieur.

Toutes les entreprises ne se sont pas données pour mission d'améliorer le monde. Ce qui n'empêche pas que la mission pourra plaire aux uns et déplaire aux autres. Quelqu'un qui n'aurait aucune affinité avec l'hospitalité, le service et le bon café n'a normalement rien à faire chez Starbucks. Quelqu'un qui n'est pas concerné par l'innovation qui facilite la vie des gens n'a rien à faire chez Philips. Quelqu'un qui se désintéresse du sport ne doit pas poser sa candidature chez Nike. Une marque solide exprime 'ce quelque chose' qui rend les gens enthousiastes, ou non. Dans ce dernier cas, vous ne souhaitez pas spécialement voir ces gens solliciter un emploi dans votre organisation. La mission exprime ce que représente l'organisation à travers le monde.

Dans la perspective des collaborateurs, il s'agit là de contribution personnelle à la mission de l'entreprise. Dans une organisation où chaque individu compte, les collaborateurs se sentent personnellement impliqués dans la réalisation de la mission. Pour un professeur d'école primaire ou un médecin sous les tropiques, les choses sont claires. Pour un collaborateur de la cantine d'une banque ou un collaborateur administratif d'une société de construction, c'est déjà moins évident. Leur contribution est plus indirecte. C'est justement dans ces cas-là

qu'il est essentiel d'expliquer au collaborateur en quoi consiste sa contribution. Un exemple intéressant est celui du technicien, du cuisinier ou du soldat de la force aérienne qui, grâce à l'avion, peut exercer sa fonction et intervenir à son niveau pour la paix dans le monde. La force aérienne formait donc une seule équipe, accomplissant une même tâche, mais qui au-delà du travail à accomplir remplissait également une mission pour la stabilité et la liberté dans le monde de l'organisation. Google signale également que chaque collaborateur contribue à la mission 'to organize the world's knowledge'.

2.2 Valeurs

Les valeurs indiquent où se situe l'organisation : en quoi elle croit et la façon dont elle tient à se comporter. Les autres mots utilisés sont « valeurs essentielles » et « croyances ». Les organisations et les marques ont structuré des valeurs. Ce sont précisément ces valeurs que nous voulons à présent répertorier et comprendre.

En 2012, un bureau de storytelling britannique a examiné les valeurs corporate des entreprises du Top 100 (du Financial Times FTSE ranking). Selon cette étude, la plupart des valeurs ne sont pas vraiment différentes ni surprenantes :



... on retrouve notamment des valeurs telles que l'intégrité, le travail d'équipe et le respect, dans pratiquement toutes les organisations !

Simon Barrow et Richard Mosley ont tiré le même constat dans leur livre 'Employer Branding' (Barrow & Mosley, 2005).

Il est donc bon de faire preuve d'esprit critique à l'égard de ces valeurs. Elles sont trop souvent définies dans un bureau de direction, avec ou sans l'aide d'un consultant externe, et elles ne sont pas empreintes d'un sentiment ou une affinité particulière par rapport à la situation réelle sur le terrain. Les valeurs deviennent des normes et de véritables éléments de la culture lorsque les collaborateurs affichent vis-à-vis de leurs collègues, managers et dirigeants un comportement qui est en accord avec ces valeurs. C'est pourquoi nous examinerons plus spécifiquement lors de la prochaine étape – chapitre suivant – dans quelle mesure les valeurs établies depuis « le sommet » se manifestent concrètement dans la culture au quotidien.

De nombreuses valeurs véhiculées aujourd'hui par les organisations font référence au modèle fondamental de valeurs de Milton Rokeach (1973). Les valeurs de cette liste sont fondamentales au sens où elles ne peuvent plus être scindées en valeurs partielles. Prenons, par exemple, la valeur « *entreprenariat* ». Elle est absente du modèle de valeurs de Milton Rokeach. En effet, il la considère comme une « *valeur récipient* » composite, que l'on peut décortiquer davantage en, par exemple, des valeurs plus fondamentales comme l'*ambition* (*ambitious*), la *liberté* (*freedom*), l'*imagination* (*imagination*) et le *sentiment d'accomplissement* (*sense of accomplishment*). Les valeurs de Milton Rokeach sont issues de cette façon d'échelonner et d'imbriquer. Il a finalement ramené 3 500 valeurs à un total de 36 valeurs de bases. Il a ensuite fait une distinction entre 18 valeurs terminales et 18 valeurs instrumentales. Les valeurs terminales se rapportent à ce que l'on a vraiment trouvé rétrospectivement important. Ce sont souvent des « *grandes valeurs* » (*terminal values*) telles que l'*amitié*, la *sagesse*, la *paix dans le monde*, ou des valeurs qui ont du sens. Les valeurs instrumentales se rapportent plus à la façon d'appréhender les choses : *ambition*, *esprit rationnel*, *honnêteté*, *créativité*, *efficacité*. En pratique, les valeurs de Milton Rokeach sont davantage exploitables pour examiner une culture sur le plan stratégique et fondamental (voir illustration 2.2).

Valeurs terminales (en anglais et par ordre alphabétique)	Valeurs instrumentales
A comfortable life (une vie prospère)	Ambitious (qui travaille dur, ambitieux)
An exciting life (une vie stimulante, active)	Broadminded (ouvert d'esprit)
A sense of accomplishment (contribution à long terme)	Capable (compétent, efficace)
A world at peace (sans guerre ni conflit)	Cheerful (enjoué, plein de joie de vivre)
A world of beauty (beauté de la nature et des arts)	Clean (soigné, propre)
Equality (fraternité, les mêmes opportunités pour tous)	Courageous (défendre ses opinions)
Family security (prendre soins de ses proches)	Forgiving (pardonner aux autres)
Freedom (indépendance, libre arbitre)	Helpful (œuvrer au bien-être d'autrui)
Happiness (contentement)	Honest (sincère, honnête)
Inner harmony (libre de tout conflit intérieur)	Imaginative (audacieux, créatif)
Mature love (intimité sexuelle et spirituelle)	Independent (autonome, indépendant)
National security (protection contre les attaques)	Intellectual (intelligent, réfléchi)
Pleasure (une vie calme et agréable)	Logical (cohérent, rationnel)
Salvation (vie sauve, éternelle)	Loving (affectueux, tendre)
Self-respect (estime de soi)	Obedient (dévoué, respectueux)
Social recognition (respect, admiration)	Polite (courtois, bonnes manières)
True friendship (amitié proche)	Responsible (fiable, sûr)
Wisdom (maturité dans la compréhension de la vie)	Self-controlled (retenue, auto-discipline)

Ill. 2.2 / Valeurs de Rokeach (les mots dans la colonne de gauche et de droite ne sont pas liés)

2.3 ADN de la marque

En répertoriant la Mission et les Valeurs d'une entreprise, on obtient généralement une bonne idée de ce que l'organisation veut atteindre et représenter. L'étape suivante consiste à chercher une cohésion dans la façon dont l'organisation se présente aux collaborateurs, aux clients et aux autres personnes intéressées par ses processus, ses produits et ses services. Nous appelons cela « l'ADN de la Marque ». Existe-t-il une cohésion ou n'y a-t-il aucun lien ? Comment le client vit-il son « trajet client » et l'organisation œuvre-t-elle pour tenir une promesse « propre » au client, et bien distincte ?

Nous examinerons deux exemples d'instruments utilisés par certaines organisations pour apporter cette cohérence :

- Brand key
- Personnalité de la marque

Brand key

Les différentes facettes de la marque de l'organisation sont souvent résumées dans un modèle de marque, et visualisé dans une pyramide de la marque ou « brand key ». Bien qu'à l'origine ces modèles aient été établis pour des marques de produits, ils sont également devenus monnaie courante pour les marques d'organisations.

Le but d'un Brand Key est d'agencer tous les éléments d'une marque de manière logique et cohérente. La plupart des modèles reprennent les éléments suivants :

Attributs de la marque (brand attributes & features) : les aspects tangibles d'un produit, d'un service ou d'une organisation.

Avantages de la marque (brand benefits) : les avantages qu'une marque apporte au client. Généralement, on fait la distinction entre les avantages fonctionnels et émotionnels : p.ex. avoir des aisselles saines (fonctionnel) et être séduisant(e) (émotionnel).

Valeurs de la marque (brand values) : les valeurs qui sont à la base de la marque et que la marque véhicule.

Personnalité de la marque (brand personality) : la marque au travers de traits de caractère humains : la manière dont la marque se comporterait si elle était une personne. Par ex. la personnalité de la marque de déodorant Axe est masculine, originale, cool, fun, sexy.

Essence de la marque (brand essence) : l'idée fondamentale autour de laquelle la marque évolue. Par exemple, pour la marque de margarine Blue Band, ce fut longtemps « l'amour maternel ». Blue Band s'est donc positionnée comme une marque pour les mères responsables, qui veulent ce qu'il y a de mieux pour leurs enfants. Pratiquement toutes les campagnes de publicité et les actions commerciales tournaient donc autour de choses amusantes et raisonnables à l'adresse d'enfants en pleine croissance.

Consumer insight : un aperçu unique du consommateur qui nous permet de faire une proposition très attractive.

Ensemble, tous ces éléments constituent la marque. Dès 1999, Unilever a utilisé des années durant le « brand key » (clé de la marque) pour donner de la visibilité à ses marques, que ce soit pour les produits ou pour l'organisation elle-même, voire pour certains services spécifiques.

Le brand key n'est pas la seule façon de définir une marque. Il existe plusieurs modèles et chaque consultant de marque possède son propre kit de secours pour venir en aide aux organisations.

Au final, il s'agit pour une organisation de donner suffisamment de visibilité aux éléments de la marque afin que dirigeants et acteurs de terrain puissent s'y identifier. Outre le fait que tout doit être décrit de manière simple, nette et univoque, il faudra encore suivre un processus impliquant un certain nombre de personnes, en veillant à ce que chacune d'elle soit reconnue et soutenue au sens large. Vodafone promet à ses clients puissance et contrôle avec le slogan « Power to you ». Philips est passé de « Let's Make Things Better » à « Sense

and Simplicity », puis « Innovation and you ». Le message sous-jacent est toujours resté le même : améliorer la vie des personnes avec des innovations porteuses de sens. Jumbo promet à ses clients « Sept garanties quotidiennes » (Zeven Dagelijkse Zekerheden) au niveau des prix bas, des courses faites rapidement et des produits toujours frais. Les promesses de la marque concrétisent les attentes des consommateurs. La promesse d'une marque, si elle est bien pensée, porte sur l'expérience client souhaitée.

Personnalité de la marque

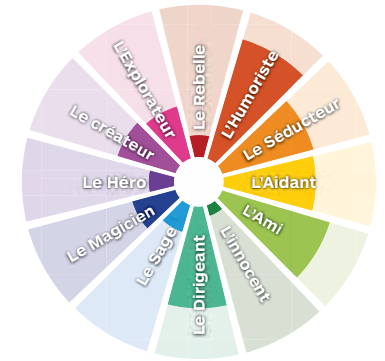
Mark et Pearson ont combiné les idées du psychiatre suisse Carl Gustav Jung avec des scénarios de marques très courants, et sont parvenus à un système de douze archétypes de personnalités pour les marques (Mark & Pearson 2001). Les 12 archétypes des marques selon Mark & Pearson :

- Explorateur (explorer) : explorateur, aventurier, curieux ;
- Comique (clown) : joueur, insouciant, qui relativise ;
- Séducteur (lover) : séduisant, beau, passionné ;
- Ange gardien (caregiver) : prend soin des autres, harmonieux, généreux ;
- Ami (everyman) : accessible, terre à terre, gentil ;
- Idéaliste (innocent) : optimiste, honnête, fiable ;
- Leader (ruler) : responsable, brillant, structuré ;
- Philosophe (sage) : intellectuel, objectif, expert ;
- Magicien (magician) : magique, tourné vers le changement, envoûtant ;
- Défenseur (hero) : héroïque, ciblé, ambitieux ;
- Novateur (creator) : créatif, intuitif, visionnaire ;
- Rebelle (outlaw) : non conventionnel, rebelle, libre.

Voir aussi www.herowithin.com pour une description détaillée.

Quelle que soit la méthode utilisée, la définition de la personnalité d'une marque peut être utilisée pour examiner le statut actuel (« Ist ») d'une marque, et définir et décrire la direction future qu'on souhaite prendre (« Soll »). Le modèle est particulièrement utile pour les marques qui sont encore un peu en deçà en matière de fonctionnalité. En faisant appel à la personnalité de la marque, elles peuvent mieux se distinguer sur le marché.

Tout le monde ne se trouvera pas dans la situation où il faut définir une nouvelle personnalité de marque. La plupart des marques d'organisations existent déjà et ont – consciemment ou non – une certaine personnalité. L'objectif de cette étape est d'avoir une personnalité de la marque précise et explicite – en étroite collaboration entre les services marketing, branding et HR. Une fois que la personnalité est décrite de manière concise et claire, elle doit être validée par le haut management. Définir la personnalité de la marque est une étape essentielle pour bâtir une relation réfléchie avec les acteurs de l'organisation. L'art consistera à établir un lien entre l'identité et la mission de l'organisation, et ses collaborateurs, en partant de la personnalité d'une marque d'organisation.



III. 2.3 / Types de marque – archétypes
(source : Doorsight 2018)

L'importance avec laquelle les personnes s'identifient dans la mission et les valeurs d'une organisation va influencer son attractivité en tant qu'employeur. La réponse à la question de savoir si des personnes aiment travailler à un endroit donné devient plus concrète et plus personnelle si l'on se penche sur la concordance entre la personnalité de ces personnes et celle de la marque pour laquelle elles travaillent. En fait, on atteint alors un niveau où les personnes vont savoir s'identifier de manière positive à l'organisation. La concordance entre les personnes et les marques implique dans quelle mesure leur « personnalité » et leurs valeurs correspondent.

En examinant la mission, les valeurs et « l'ADN de la marque », nous obtenons l'image de ce que veut l'organisation : la perspective de marché. La question est maintenant de savoir si cela correspond à ce que veulent les acteurs de l'entreprise : la perspective de la personne. Cette étape constitue un pas important et nouveau dans la construction d'une culture de marque singulière.

Au cours de la prochaine étape, nous enchaînons avec une analyse en interne de la perspective de la personne. Nous partons ici à la recherche de la vitalité que les personnes apportent à la marque. Quels sont les rêves et les ambitions des personnes avec lesquelles nous travaillons, et que ressentent-elles au quotidien dans leur travail et leurs contacts avec les clients ? Nous décomposons la perspective culturelle des personnes en examinant les trois éléments suivants :

***Ressenti** – le ressenti des collaborateurs, leur implication, leur engagement et leur motivation (employee engagement), et la mesure dans laquelle leurs efforts sont en adéquation avec la mission et les ambitions stratégiques ;*

***Culture** – examiner la culture de l'organisation et la façon dont elle est réellement perçue et vécue en interne ;*

***ADN talent** – le profil du talent au sein de l'organisation : qui obtient de bons résultats et évolue rapidement ? Nous nous penchons ensuite sur les compétences et les aptitudes, mais aussi sur les motivations, la mentalité et la personnalité. Le profil correspond-t-il à ce dont on a besoin par rapport à l'objectif le plus élevé, aux valeurs et aux ambitions de l'organisation ? Que doit contenir l'ADN des talents nécessaires pour réaliser la promesse de la marque de l'organisation ? De quoi est composé l'ADN de la réussite ?*

Nous examinons ces aspects sur la base de l'apport direct des collaborateurs. Alors que l'étape précédente pouvait se faire en grande partie sur base d'éléments connus et de desk research, commence à présent ce que l'on appelle le « travail de terrain ». Sur la base de l'analyse en interne entre ce que veut l'organisation (Étape 1) et ce que peut l'organisation (Étape 2), nous nous intéressons dans ce chapitre à un certain nombre de caractéristiques déterminantes pour la corrélation entre les personnes et les marques pour lesquelles elles travaillent. Nous recherchons surtout à déterminer la personnalité commune (shared personality) qui peut les réunir.

2.4 Le ressenti : employee engagement

Comment les travailleurs vivent-ils leur travail ? La mission et les valeurs de la marque jouent-elles réellement un rôle dans la manière dont ils accomplissent leur travail quotidien ? Vont-ils travailler la fleur au fusil ou avec des pieds de plomb ? Leur travail leur donne-t-il, ou leur prend-t-il de l'énergie ? Sont-ils satisfaits de leur équilibre vie professionnelle/vie privée ? La réalité en interne correspond-t-elle à l'image qu'ils avaient de l'organisation avant de postuler ? Il existe plusieurs méthodes pour examiner tout cela : enquêtes, entretiens, échelonnement, recherche des motifs pour rester ou pour partir, entretiens de sortie.

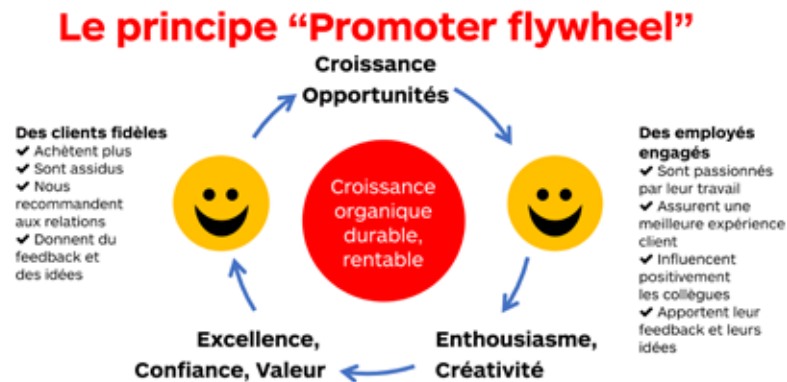


Ces dernières années, les enquêtes de satisfaction concernant les collaborateurs ont plutôt fait place à des enquêtes d'employee engagement .

Ces enquêtes ne se penchent pas uniquement sur la satisfaction, mais également sur la motivation intrinsèque à des fins organisationnelles et sur la propension à réaliser de bonnes prestations ou des prestations complémentaires (« going the extra mile »).

Les enquêtes « d'employee engagement » sont des instruments qui renseignent sur le sentiment des personnes à l'égard de leur travail et les améliorations possibles, tant au niveau entreprise qu'au niveau département. Dans de nombreuses organisations, on les considère aussi comme l'un des indicateurs du fonctionnement des dirigeants.

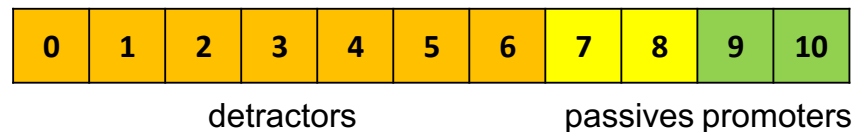
Dans certaines organisations, elles sont tellement prises au sérieux que la promotion d'un manager dépend du score de « dirigeant » obtenu lors de l'enquête d'engagement survey.



Ill. 2.4 / Le principe "Promoter flywheel"

Frederich Reichheld a écrit deux livres phares sur la relation entre les collaborateurs loyaux et les clients loyaux : The Loyalty Effect (2001) et The Ultimate Question (2006 et 2011). Les collaborateurs concernés sont enthousiastes en ce qui concerne leur travail et leur entreprise. Et cet enthousiasme se propage aux clients et aux collègues.

Des collaborateurs enthousiastes apportent aux clients un meilleur ressenti, sont énergiques, productifs, et apportent des idées créatives pour des produits et des services nouveaux. Les entreprises avec des collaborateurs loyaux ont un Net Promoter Score (NPS) 20 % plus élevé, ce qui a un impact tangible sur la rentabilité et la productivité. Le modèle de Reichheld et des conseillers de Bain & Company qui suit illustre l'effet boule de neige sur les collaborateurs concernés.



Ill. 2.5 / L'échelle et le classement Employee Net Promoter Score (eNPS)

En demandant quel est la probabilité pour que les personnes recommandent une marque, on peut déterminer dans quelle mesure cette marque peut se développer grâce à des ambassadeurs. En fonction de leur réponse, on classe ces personnes en Promoteurs (score 10 ou 9), Passifs (8 ou 7) ou Détracteurs (6 ou moins). Lorsqu'on rencontre un Promoteur, celui-ci se montre tellement enthousiaste qu'il donne immédiatement une image très positive de la marque. Un Passif n'a que peu d'influence, et un Détracteur transmet généralement une image moins positive de la marque ou du produit.

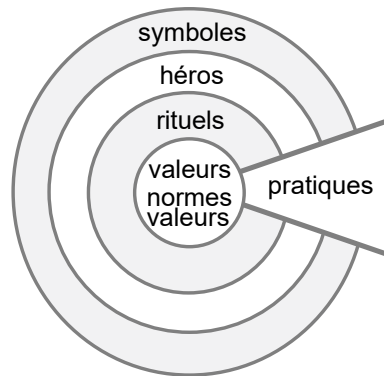
La plupart des enquêtes de collaborateurs ne donnent pas une image fiable des motivations intrinsèques.

Pourquoi des personnes choisissent-elles de travailler pour telle organisation ? Y sont-elles attachées ou sont-elles déçues ? Quelles sont les personnes dans l'organisation pour qui tout se passe parfaitement, et pour quelles raisons ? Une question révélatrice à poser lors de l'analyse en interne du ressenti des collaborateurs est : « Si vous ne travailliez pas ici, quel(s) employeur(s) auriez-vous pu envisager ? » Cela donne un top 10 des entreprises « concurrentes en matière de talents ». On peut ensuite se pencher sur les raisons pour lesquelles les personnes trouvent ces employeurs attractifs, et quels sont les éléments en commun dans la façon dont ils considèrent leurs talents. Ce genre de questions donnent des informations pertinentes sur les motivations intrinsèques et sur la manière dont l'organisation est perçue en tant qu'employeur.

Culture

L'élément constructif suivant consiste en un diagnostic de la culture réellement ressentie. Le mot « culture » revêt de nombreuses définitions, et signifie généralement « la manière dont on fait les choses ici ». La culture est considérée comme quelque chose qui émane plutôt d'un groupe de personnes, qui est ancré inconsciemment dans des principes, et qui est acquis (et non inné). La culture décrit la manière dont nous évoluons avec l'entourage, dont nous collaborons en interne, et dont nous façonnons en externe, nos relations avec les clients et les acteurs concernés. Il s'agit d'un ensemble de règles écrites et tacites.

La culture est quelque chose que nous sentons et ressentons tous, et qui se voit au quotidien dans les attitudes adoptées. Ce comportement « visible » dans une organisation est pour ainsi dire la première enveloppe « extérieure » de ce que nous pouvons percevoir d'une culture. Au centre, se trouvent souvent des normes et des valeurs communes profondément ancrées. Ce point est très bien illustré dans le célèbre « modèle de l'oignon » de Geert Hofstede (Hofstede, 1991) :



Ill. 2.6 / « Modèle de l'oignon » (ui-model) de Hofstede, relatif à la culture organisationnelle (Hofstede, 1991)

Le modèle de l'oignon montre clairement que la manifestation extérieure de la culture – comportement, symboles, modèles et rituels – résulte de normes et valeurs bien ancrées. Si nous cherchons la source de la culture d'une entreprise, il faut regarder les normes et valeurs qui y prévalent. Les valeurs sont ici des éléments essentiels. Les normes sont les directives concrètes pour le comportement final, basées sur les valeurs. Un exemple : la norme consiste à

venir à une réunion avec au moins trois idées, la valeur sous-jacente étant la « créativité ». Les normes et les valeurs partagées au sein d'une organisation représentent ce en quoi l'organisation croit et applique. Les valeurs partagées donnent un sentiment d'identité clair au sein d'une organisation, et constituent, avec les principes éthiques de l'organisation, la culture d'entreprise qui règne dans l'organisation.

Entretiens

La manière la plus simple de savoir comment la culture est réellement ressentie est de parler avec les collaborateurs de l'entreprise. Nous voulons savoir ce qu'ils y trouvent de bien, pourquoi ils y travaillent, ce qui les inspire et les rend fiers. Lors de l'entretien en interne, ce sont les questions ouvertes qui vont donner les réponses les plus intéressantes. Si on ne pouvait poser que trois questions, notre choix porterait sur :

1. Pourquoi avoir choisi l'organisation X ?
2. Que trouvez-vous d'enthousiasmant dans le fait de travailler chez X ?
3. De quoi êtes-vous fier lorsque vous pensez à votre travail ?

De nombreux chercheurs travaillent uniquement avec des questions fermées par facilité, car les notations rentrent bien dans leurs standards. Ne sera alors pas pris en compte ce qui fait l'unicité d'une organisation. Le mieux est d'utiliser une combinaison de questions afin de recevoir des avis qualitatifs avec des questions ouvertes, et quantitatifs avec des questions fermées. La comparaison avec d'autres organisations en sera facilitée. La question « Pourquoi avez-vous choisi cette organisation ? » est des plus importantes pour les personnes qui débutent dans l'entreprise. Pour les personnes qui sont occupées depuis un certain temps, l'intérêt est moindre et l'alternative d'envisager d'autres employeurs est ici moins pertinente.

Cette dernière question donne une première idée de la puissance de la marque de l'employeur : par exemple, leur choix a-t-il été guidé par le job ou par la notoriété de l'organisation ? Dans la pratique, nous constatons ici de nettes différences. Au fur et à mesure que la motivation se précise, on se trouve face à une marque employeur plus solide et une organisation aux caractéristiques bien trempées.

Dans une entreprise internationale s'occupant de prestations de services professionnels, la question « Pourquoi avez-vous choisi cette entreprise ? » a permis d'avoir une image très divisée sur les attentes des collaborateurs : « de nombreuses opportunités de croissance et d'épanouissement personnels, et un bon tremplin de carrière... ». La question « Que trouvez-vous d'enthousiasmant dans le fait de travailler dans cette entreprise ? », a également donné un résultat surprenant. Pour plus de 50 % des personnes, il était question « de collègues, d'esprit d'équipe, de plaisir d'être ensemble ». Pour cette question, les 'collègues' ont été cités deux à trois fois plus souvent que dans d'autres organisations ! Grâce à ces questions ouvertes, l'enquête interne a identifié deux caractéristiques importantes de la culture de marque : « évolution rapide et camaraderie ».

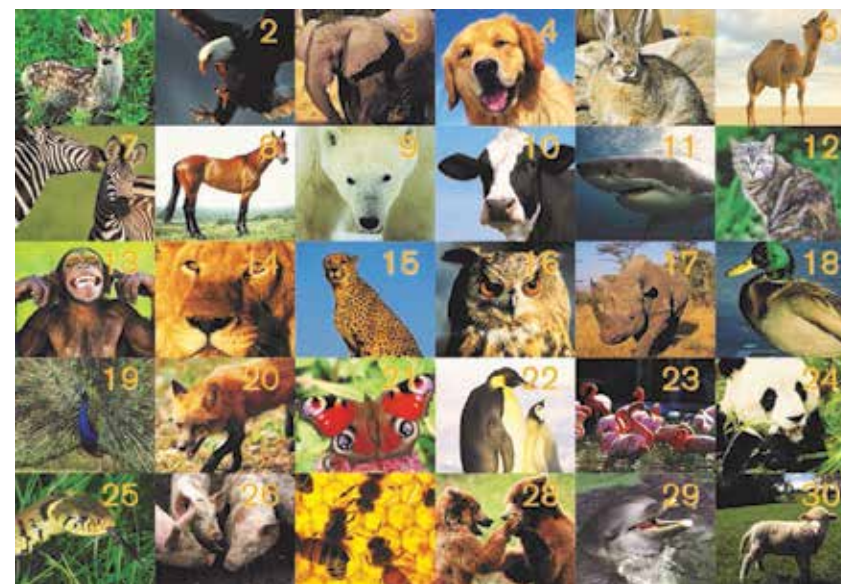
Ces entretiens de collaborateurs peuvent revêtir plusieurs formes : Des entretiens individuels, jusqu'aux discussions de groupe. Des entretiens avec les équipes de la direction, jusqu'aux entretiens sur le terrain. Les récits qui ressortent des entretiens permettent d'extraire les valeurs sous-jacentes de la culture d'entreprise. Cela peut se faire de plusieurs manières. Nous citons deux techniques très utilisées.

Retracer : retracer les attributs cités, pour retrouver les normes et valeurs sous-jacentes. Cette technique est également appelée analyse structurelle de contenu. Approfondir une raison évoquée pour travailler à tel endroit (« collègues très intelligents »), et sur ce que cela signifie pour la personne (« vite se lier, apprendre »), permet de déduire les valeurs sous-jacentes de cette personne (« sagesse »). Un autre exemple : « chouette réfectoire, inspirant » signifie pour la personne « me permet d'avoir de nouvelles idées et de chouettes conversations », avec comme valeurs sous-jacentes « créativité » et « création de liens ». « Chaque jour, entouré de belles œuvres d'art » signifie « ça me touche, j'en profite » : avec la valeur finale « beauté ». On repart toujours de l'attribut, pour aller vers la signification, et arriver à la valeur.

Regroupement : regroupement des attributs dans des thèmes apparentés. Cela peut se faire très simplement en faisant un nuage de mots (« word cloud »). Cela peut se faire très simplement en ligne. Il est aussi possible de regrouper les comportements sur base d'un ensemble de valeurs. Lorsque les personnes au sein d'une entreprise parlent en termes de « peu de hiérarchie, équipe au top, prêt à tout, portes toujours ouvertes, entraide », on peut déduire de ces attributs la valeur essentielle de « liens ». S'il est beaucoup question de « agir, fonceurs, nous faisons en sorte que ça marche, nous le faisons tout simplement, nous sommes des penseurs qui agissent » ou encore d'autres verbes/mots d'actions, ces attributs tournent autour de la valeur centrale de « capacité d'action ».

Méthodes d'association

Au-delà des entretiens et des questionnaires, on utilise aussi des exercices d'association pour faire émerger les valeurs sous-jacentes. Ces exercices sont non seulement créatifs et inspirants, bien plus que les méthodes cognitives de collecte d'informations, mais donnent surtout des réponses plus émotionnelles, plus affectives et plus intuitives. Un exemple de ce type d'exercices d'association est celui qui consiste à trier les animaux (« animal sort »), comme décrit ci-après.



Ill. 2.7 / La question est simple : à quels trois animaux associeriez-vous notre entreprise, et pourquoi ? Des réponses comme « lion » (leader du marché, animal de meute, paresseux), « dauphin » (intelligent, collaboration, joueur) ou « vache » (ordinaire, productive, sobre), révèlent parfois de manière ludique d'autres valeurs et attributs, plus intériorisés (ARA Rotterdam).

Une autre manière d'avoir rapidement une idée sur les motivations dans une entreprise consiste à observer toutes les formes de comportement, symboles et rituels qui apparaissent dans l'organisation. Observez les différents lieux de travail où l'on se retrouve aux ascenseurs, les couloirs où l'on se croise, au réfectoire, aux salles de réunions, etc. Comment les personnes sont-elles habillées ? Se comportent-elles de manière formelle ou informelle, et jusqu'à quel point ? Comment réagit-on face aux managers et comment s'entendent ces derniers avec leurs collaborateurs ? Et on pourrait ramener cela à un seul individu.

“ Montre-moi comment tu vis,
et je te dirai qui tu es.

C'est pour les bons observateurs une source d'informations sur « l'apparence » d'une organisation. On peut avoir un coffee corner super tendance, mais si les gens ne s'y détendent pas, c'est la culture qui prend un coup. Les observations ne seront jamais isolées et ne sont donc pas déterminantes pour définir les valeurs. L'observation peut toutefois contribuer à affiner les valeurs finales.

Crowdsourcing avec les collaborateurs

Aujourd'hui, il existe de plus en plus de possibilités de faire du crowdsourcing avec les collaborateurs. Pensez à un chat en ligne réunissant des groupes de collaborateurs, ou la mise sur pied d'une large enquête avec possibilité d'interactions. D'autres façons de mener des études qualitatives consistent à réaliser des interviews ouvertes ou une discussion de groupe, selon le principe du « bocal à poissons » : un petit cercle de personnes mène la discussion au milieu du groupe, tandis que le reste du groupe l'écoute et l'aide ensuite à tirer les conclusions. On peut aussi réfléchir à des techniques de tri avec des marques, des personnes ou des animaux. Ce sont des méthodes assez simples et efficaces pour obtenir rapidement les attitudes et les valeurs implicites.

Sortie (« exit interviews »)

Pour avoir une idée des motifs de sortie des collaborateurs, de nombreuses organisations réalisent des entretiens de sortie. Dans la pratique, ces informations restent souvent dans les mains des responsables ou des collaborateurs RH, et il est dès lors assez difficile d'avoir une vue d'ensemble. On ne demande pas à un boucher s'il aime la viande. Les collaborateurs sur le départ ont tendance à éviter la confrontation avec leur (bientôt ancien) patron ou les collègues RH, et préfèrent invoquer des facteurs externes pour motiver leur départ. Les organisations qui ont recours à des services externes pour réaliser les entretiens de sortie reçoivent souvent comme motif du départ les « dirigeants ».



Ill. 2.7 / Doorsight – vue 24/7 de la marque employeur et de l'expérience candidat, de l'entrée à la sortie.

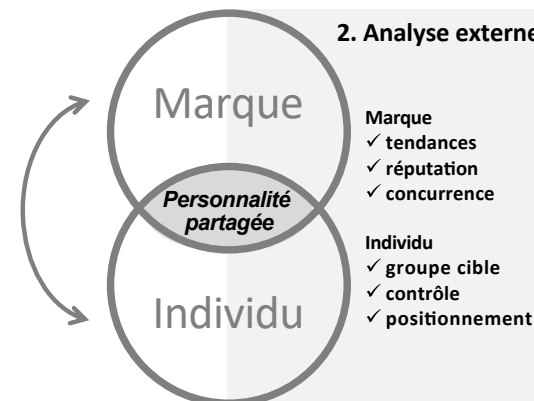
Doorsight – the talent lifecycle app

Une méthode qui offre une solution intégrée pour collecter des idées « automatiquement » via de brefs sondages éclairés : Doorsight, de Employer Brand Insights. Les collaborateurs sont suivis pendant leur trajet client, avec un énoncé des attentes et des expériences. On ne prête pas seulement attention aux points positifs et négatifs des collaborateurs, mais on donne aussi un aperçu des valeurs et de la personnalité de la marque. L'outil Doorsight a été en partie développé par l'auteur de ce livre blanc ; pour de plus amples informations voir : www.employerbrandinsights.com/doorsight

Chapitre 3

Analyse externe – concurrents sur un marché de l'emploi tendu

Nous allons rechercher des développements pertinents dans le monde extérieur. En tenant compte des développements sur le marché du travail, des groupes cibles, et de la position des concurrents, nous examinerons les résultats provisoires issus du chapitre précédent. Sommes-nous en accord avec les principales évolutions du marché de l'emploi ? Sommes-nous crédibles aux yeux des talents ? Notre image est-elle bien perçue auprès des clients ou des groupes cibles ? Et où se situe la différence avec les concurrents sur le marché de l'emploi ? Lors de l'analyse externe, nous examinerons quelles sont les caractéristiques attractives, distinctives et crédibles pour le groupe de talents dont l'organisation a besoin pour concrétiser la promesse de sa marque.



Ill. 3.1 / Analyse externe selon la perspective de la marque et celle de l'individu

L'analyse externe, comme l'analyse interne, implique deux perspectives : la perspective de la marque et celle de la personne. Dans le cas de la perspective de la personne, nous nous penchons aussi bien sur la réputation générale de l'organisation que sur la réputation en tant

que « marque employeur ». En outre, nous nous faisons également une idée de la tendance, de la dynamique et des perceptions présentes en dehors du marché de l'emploi. Il existe trois aspects importants de la « marque » qu'il faut examiner pour affiner les caractéristiques et ne sélectionner que le meilleur :

***Tendance** : tendance générale sur le marché de l'emploi : à quoi ressemble le monde pour les candidats ?*

***Réputation** : quelle est notre réputation en tant qu'organisation et employeur ?*

***Concurrence** : quelles sont les entreprises qui ont les faveurs des candidats et comment nous distinguer ?*

L'analyse externe de ces trois aspects est en règle générale en grande partie révélée via desk research. Lors de l'étape suivante, l'analyse externe de la perspective de la personne, nous rencontrons réellement les groupes cibles de talents, afin d'avoir un aperçu de leur ressenti et leur perception.

3.1 Tendance sur le marché de l'emploi

Il faut un aperçu de la tendance et des développements sur le marché de l'emploi pour avoir une idée précise de l'environnement dans lequel nous œuvrons en tant qu'employeur. Nous examinons la tendance générale sur le marché de l'emploi : à quoi ressemble le monde pour les candidats, quelles sont les attentes les plus pertinentes, les besoins et les préférences des talents ? Le principe marketing « the customer is always right » s'applique également ici : « the talent is always right » : c'est avec la tête et le cœur qu'ils postuleront ou accepteront leurs missions.

Le talent deal est tout aussi attractif et spécifique dans le recrutement, que l'avis des candidats. Indépendamment de tout ce que l'on peut dire sur la communication du talent deal, nous sommes confrontés aux

fluctuations des préférences et des idées de personnes. Les aspects qui pouvaient faire la différence auparavant (pc portable, téléphone portable, télétravail) sont depuis devenus la norme.

Nous passons très rapidement du fixe au flexible. En outre, la carrière professionnelle est devenue beaucoup plus dynamique qu'auparavant, et nous sommes également plus flexibles par rapport au lieu et à l'horaire de travail. Traditionnellement, la vie professionnelle d'une personne se composait de trois phases chronologiques – école, travail, pension – et beaucoup de personnes restaient toute leur carrière chez le même employeur. À présent, nous constatons non seulement que les travailleurs changent plus souvent d'employeurs, mais qu'ils passent aussi du statut de salarié à celui d'entrepreneur, ou du travail aux études et vice versa. De plus, nous travaillons – que ça nous plaise ou non – plus longtemps, ce qui augmente le besoin en pauses-carrière, années sabbatiques et autres aménagements de carrière, pour maintenir et renforcer notre intérêt au cours de cette plus longue carrière. Les employeurs sont toujours à la recherche des meilleurs talents, mais ils doivent aussi se rendre compte que ceux-ci ne resteront probablement dans leur entreprise que pour une période déterminée.

Quatre générations à l'emploi

Comme nous travaillons plus longtemps, nous assistons à une situation unique où quatre générations se côtoient au travail : les baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z. Chaque génération ayant son contexte, son style et ses intérêts. Aart Bontekoning est chercheur dans le domaine des générations, et il a écrit de nombreux ouvrages sur les besoins et les rôles des différentes générations au travail (Bontekoning, 2014). Avec l'illustration 3.2, il décrit les caractéristiques de ces générations.

Ce comportement typiquement générationnel explique également l'évolution des cultures d'entreprises. Des cultures d'entreprises dominées par les baby-boomers, aux cultures modernes d'aujourd'hui dominées par les leaders de la génération X et avec la participation de la génération Y. Cette évolution est entre autres caractérisée

par une évolution du machisme au féminisme ; du formel, distant et hiérarchique, à l'informel, ludique et égalitaire. Cela entraîne une grande diversité, que l'on remarque dans le rôle plus important joué par les femmes et les différentes ethnicités. Enfin, Aart Bontekoning voit une évolution de la valorisation de l'expérience, à la valorisation du QI, du QE et du QS. Autrement dit, la combinaison des intelligences rationnelle, émotionnelle et sociale est de plus en plus importante.

Caractéristiques des générations	Baby-boomers (1940-1955)	Gén X (1955-1970)	Gén Y / Génération pragmatique (1970-1990)	Gén Einstein / Screenagers (1985-2000)
Vision du travail	C'est en travaillant dur qu'on y arrive	Avoir du travail Apprendre sur le tas	Exploiter tout le potentiel	Trouver du plaisir à travailler
Communiquer	✓ Discussion ✓ Convaincre ✓ Seréunir	✓ Devenir conscient ✓ Partager la réalité ✓ Écouter	✓ Personnel ✓ Ouvert et direct ✓ Interactif	✓ Rapide ✓ Multimédia ✓ Ciblé
Collaborer	✓ Éviter les conflits ✓ Donner de l'espace	Mettre à profit les différences	✓ Partager l'expertise ✓ Résultats rapides	✓ Sensé ✓ Équipe hétérogène ✓ Partage des connaissances
Apprendre	✓ Cavalier seul ✓ Diplômes	✓ Pour nous et entre nous ✓ Développement personnel	✓ Via des experts ✓ La soif d'apprendre ✓ Travail (cursus)	✓ Réaliser et essayer ✓ Apprendre de tous ✓ La connaissance est éphémère
Apprendre Conditions de travail, motivation et attachement	✓ Complément de pension ✓ Salaire maximum atteint ✓ Ambiance et solidarité importants	✓ Plus d'avantages extralégaux ✓ Être responsabilisé ✓ Développement personnel	✓ Augmentation rapide du salaire ✓ Bonus ✓ Horaires flexibles	✓ Gagner rapidement le plus possible ✓ Défis et de la variété ✓ Un travail 'sympa' et bien adapté avant tout

Ill. 3.2 / Caractéristiques des générations (Bontekoning, 2014)

Réputation

Quelle réputation avons-nous en tant qu'organisation et en tant qu'employeur ? Ce sont deux choses différentes, et toutes les deux pertinentes pour l'attractivité en tant qu'employeur. La réputation générale d'une organisation influence les acteurs de cette organisation, de même que les collaborateurs (potentiels). Dans l'enquête de réputation « Reprack » du Reputation Institute, créé par Charles Fombrun et Cees Van Riel, on peut voir le résultat du

travail sur l'attractivité d'un employeur dans les scores globaux pour la réputation d'une organisation. Reprack examine 7 dimensions d'une réputation solide. Un employeur attractif influence à la fois directement la réputation globale, avec un score pour le « workplace », qu'indirectement avec d'autres aspects de la culture, tels que « leadership », « citizenship » et « innovation ». Travailler à une solide réputation en tant qu'employeur renforce énormément la réputation et influence donc les achats, les recommandations, les investissements et la confiance au sens large. Dans son dernier livre, Cees Van Riel parle de la construction de relations durables avec tous les acteurs concernés.

Le Reputation Institute travaille déjà depuis des années à une méthodologie pouvant mesurer la réputation des organisations auprès du grand public. Bien que la méthodologie se soit développée au cours des années, on interroge aussi les personnes pour connaître leurs impressions sur le fait de travailler dans une certaine organisation : « workplace ». Dans certaines industries, comme l'aéronautique, on remarque que le score pour cette question est très cohérent par rapport au score général. Le sentiment que ressentent les gens par le fait de travailler par exemple chez KLM ou Transavia, détermine en grande partie toute la réputation d'une entreprise.

Au niveau de la réputation et de l'image générale, il y a évidemment encore beaucoup plus de sources utilisables. Les journaux et les revues tiennent souvent leurs propres listes de classement. Aux Pays-Bas, le Financière Dagblad et des revues comme Elsevier ont établi des classements annuels des entreprises phares. En Belgique, il y a par exemple le Deloitte's Technology Fast 50.

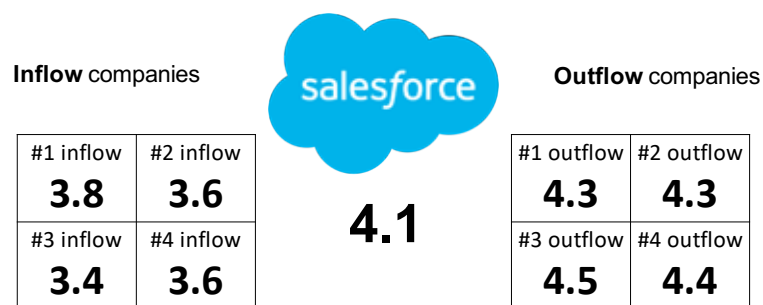
On sonde ainsi les réputations auprès du grand public, des managers et des lecteurs de la publication. Chaque publication dispose de ses propres points d'intérêt. Il faut toutefois faire preuve de prudence lorsqu'on tire des grandes conclusions sur base de ce genre de classements. Faire une analyse de ce que l'on écrit sur l'organisation dans les médias nationaux et sociaux donne peut-être une image plus nuancée et plus actuelle de la réputation.

Pour notre plan des étapes, il est important de nous déplacer auprès d'un travailleur potentiel. Nous voulons savoir comment il considère notre réputation et quelle influence cela peut avoir sur son choix de postuler ou non auprès de notre organisation, et pourquoi.

La concurrence

Grâce aux études sur l'image de marque et la position sur le marché du travail, nous avons pu déterminer comment notre groupe cible nous perçoit en tant qu'employeur et quelles sont leurs dispositions envers nous — en somme, quelles sont leurs attentes et leurs idéaux, et qui sont nos concurrents sur le marché du travail ? Il ne s'agit pas des concurrents habituels de notre secteur ; dans la 'guerre des talents', les organisations sont en concurrence avec toute une série d'autres organisations. En effet, les candidats peuvent parfaitement choisir de travailler dans un autre secteur.

Example: Glassdoor Rating vs. LinkedIn Talent Flows



Source: LinkedIn TalentFlow Data / Glassdoor Data

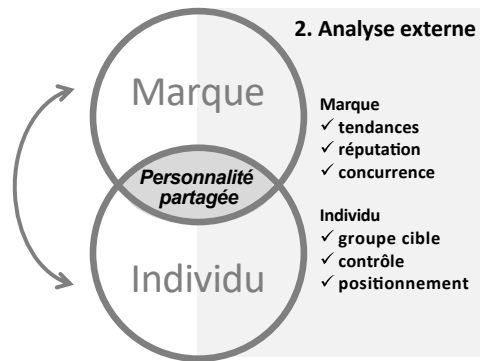
ILL. 3.3 / Salesforce engage de nouveaux collaborateurs venant d'organisations avec un plus faible score Glassdoor, et elle en perd au profit d'organisations avec un score Glassdoor plus élevé.

LinkedIn permet de savoir qui sont les anciens employeurs des nouveaux collaborateurs (flux entrant), et qui sont les nouveaux employeurs des anciens collaborateurs. Il est possible d'identifier des modèles qui apportent de nouvelles perspectives et qui peuvent être renforcés par une analyse de ces entreprises sur Glassdoor : un site où les (anciens) collaborateurs évaluent leur employeur.

Des études sur la marque employeur de Salesforce ont démontré que l'organisation engage principalement des collaborateurs venant d'employeurs avec un score légèrement inférieur sur Glassdoor, et qu'ils en perdent au profit d'employeurs avec un score légèrement plus élevé. Pensez-vous que votre organisation soit dans ce cas de figure ? Glassdoor repose encore en grande partie sur des évaluations pour les États-Unis, mais le site se développe rapidement en Europe de l'Ouest et plus de 4 000 employeurs ont déjà été évalués en Belgique.

Sur le marché du travail existe un certain nombre de rapports qui fournissent des informations sur des groupes cibles, ainsi que sur leurs préférences et leurs perceptions. Chaque année, Universum et l'AIIESEC publient des rapports internationaux et des rapports spécifiques dans un certain nombre de pays, sur les perceptions et les tendances parmi un groupe cible d'étudiants bientôt diplômés et l'image de marque des meilleurs employeurs auprès de ce groupe. Cela nous permet de savoir quels employeurs figurent dans le top 10, quelles sont les différences entre les étudiants en ingénierie et les étudiants en gestion, ou quelles sont les différences entre les étudiants d'Asie, d'Europe et d'Amérique.

3.2 Orienté vers l'humain — Analyse externe



Nous allons examiner les trois aspects les plus importants du management orienté vers l'humain, afin d'en affiner les caractéristiques et de sélectionner les plus prometteuses :

La compréhension du groupe cible

Où trouver les personnes qui correspondent au profil ADN et à la personnalité du talent recherché ? Que savons-nous d'eux ? Comment perçoivent-ils notre organisation en tant que lieu où l'on travaille ? Comment perçoivent-ils nos concurrents sur le marché du travail ? Parmi ceux qui envisagent de travailler pour notre organisation, combien vont effectivement postuler, combien vont accepter notre offre, et pourquoi ?

L'étude comparative des caractéristiques

Les caractéristiques de notre shared personality sont-elles attrayantes, crédibles et distinctives aux yeux de notre groupe cible ?

Le positionnement

Quel choix stratégique (préliminaire) opérer à partir de ces caractéristiques pour positionner et profiler notre organisation ?

Afin de renforcer la culture de marque, nous ne cherchons pas à raconter une histoire attrayante pour un maximum de personnes, mais plutôt une histoire attrayante et crédible aux yeux de notre groupe cible. Plutôt viser un 9 ou un 10 auprès d'un groupe restreint, qu'un 7 « honorable » auprès d'une majorité dans un groupe qui ne nous concerne pas. Après tout, nous sommes à la recherche de collaborateurs ayant un bon état d'esprit et une personnalité adéquate. C'est pourquoi nous voulons savoir dans quel groupe rechercher de nouveaux talents (potentiels). Cela nous permettra de faire une offre sur mesure et d'être précis sur ce que nous attendons.

La première étape consiste à identifier la composition de notre groupe cible. Lors de l'étape précédente, nous avons examiné les tendances générales sur le marché du travail, leur impact sur des générations de talents et la façon dont ils envisagent le travail. Notre prochaine étape consiste à établir avec précision la composition de notre groupe cible sur base de l'ADN des talents comme déterminé précédemment.

Nous explorerons ensuite ce que nous savons sur ce groupe cible : où sont-ils, que font-ils, quelles sont leurs attentes en matière de travail et de carrière, comment nous perçoivent-ils en tant qu'employeur et quelle est leur attitude à notre égard — quelles sont leurs attentes et qui sont nos concurrents sur le marché du travail — quels sont les éléments déclencheurs qui les poussent à agir et à quoi sont-ils particulièrement sensibles ? Grâce à ces données, nous pourrions renforcer notre compréhension du groupe cible. C'est-à-dire comprendre vraiment les perspectives, les motivations et les perceptions du groupe cible spécifique que nous voulons atteindre en tant qu'employeur.

Après avoir identifié la composition de notre groupe cible, il nous faudra approfondir nos connaissances à son sujet. C'est-à-dire comprendre vraiment les perspectives, les motivations et les perceptions du groupe cible spécifique que nous voulons atteindre en tant qu'employeur. En marketing, nombreuses sont les méthodes qui permettent d'approfondir la compréhension que l'on a du consommateur (consumer insight). Tout comme le consumer insight, la compréhension du groupe cible joue un rôle décisif dans les choix qu'une personne fait en matière de travail, et permet de déterminer le tableau final souhaité. Cela fait donc partie

intégrante du plan par étapes optimisé par la collaboration entre les domaines du marketing, de la communication et des RH qui unissent leurs forces pour comprendre le groupe cible.

Exemples d'insights du groupe cible :

« Comme nous avons des enfants, j'aimerais passer plus de temps à la maison. J'aimerais trouver un travail stimulant pendant 36 heures par semaine plutôt que 60... »

« Au travail, je ne me sens pas accepté tel que je suis — j'ai l'impression que les autres ne s'intéressent qu'aux résultats et à l'efficacité. J'aimerais trouver une entreprise où je pourrais m'épanouir sous tous les aspects de ma personnalité, et pas uniquement sous ceux qui concernent le travail. »

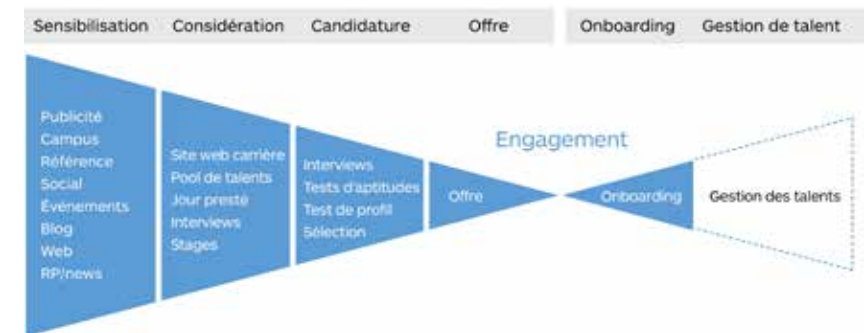
« Bien sûr, je connais Philips pour son éclairage et ses télévisions, mais pendant mes études en Économie, je n'ai jamais pensé que Philips proposait aussi des emplois internationaux dans le domaine de la Finance. »

Les études sur la motivation sont souvent axées sur les résultats des collaborateurs au niveau de leur emploi chez leur employeur. Elles mettent l'accent sur les besoins du talent au travail : qu'est-ce qui motive les gens et pourquoi font-ils ce qu'ils font comme ils le font ? Quels sont les facteurs qui favorisent l'engagement ? Comment le talent entre-t-il dans le flow pour être productif dans son travail, tout en restant passionné et concentré ? Au premier plan dans ces études sur la motivation, on retrouve l'analyse des facteurs qui se cachent derrière le bonheur au travail. Les études sur la motivation permettent de mieux comprendre les motivations et les valeurs du talent et jouent un rôle primordial quand il s'agit de définir la personnalité souhaitée. Daniel Pink est l'un des penseurs en management les plus cités quand on parle de motivation. Dans son livre Drive (2009), il analyse les changements dans la façon dont la motivation des talents est

perçue. Dans son plaidoyer en faveur de la motivation au 21^e siècle, il critique l'idée encore dominante selon laquelle la motivation consiste à « récompenser et punir ». Cela peut fonctionner quand il s'agit de réaliser des tâches répétitives, comme construire un mur de briques, ou dans un environnement de production. Cependant, dans l'économie dynamique et volatile du savoir, la créativité est importante et ces mécanismes ne fonctionnent plus. Il faut trouver une motivation intrinsèque. Daniel Pink distingue trois grands moteurs du talent d'aujourd'hui : l'autonomie, l'envie de s'améliorer (mastery) et l'objectif prioritaire (purpose)

Analyse de l'entonnoir de recrutement — le parcours du client

En portant un regard critique sur notre entonnoir de recrutement, nous comprenons davantage le groupe cible. Le processus de l'entonnoir part de l'inconnu vers la candidature, et enfin vers le contrat. Avant de signer un contrat, le/la candidat(e) doit d'abord connaître l'organisation et la trouver attrayante, puis aller vers elle via le web, un salon ou une première prise de contact, avant de postuler. Dès qu'il/elle est sélectionné(e) et qu'on lui fait une offre, il/elle sera amenée à l'accepter. S'il est clair qu'au début de ce processus, les candidats font partie d'un groupe plus large, ce groupe se restreint à chaque étape, à chaque conversion. Cela vaut la peine d'examiner de près les conversions.



Ill. 3.4 / L'entonnoir des talents dans lequel se déroule le « parcours client des candidats »

Avez-vous un problème d'Attractivité ou de Conversion ?

Lorsqu'il s'agit de recruter de nouveaux collaborateurs, l'image de marque des employeurs peut constituer un double défi. Tout d'abord, l'organisation doit apparaître comme un employeur potentiellement attractif : tant que ce n'est pas le cas, les gens n'agiront pas. C'est ce que nous appelons le problème de l'Attractivité. Deuxièmement, sur la base de l'image qu'ils ont de l'employeur, les gens vont choisir de recueillir des informations à son sujet, et en fonction de leur expérience, vont postuler pour tenter de recevoir une proposition. Quand cela coïncide au niveau de cette étape, il s'agit d'un problème de Conversion. Par exemple, de nombreux candidats peuvent abandonner dans la phase finale, après avoir reçu une offre. Peut-être parce que les conditions de travail ne sont pas conformes au marché. Nous opérons cette distinction parce que cela demande une approche différente.

Dans le cadre de l'analyse externe, il est nécessaire de visualiser l'ensemble de l'entonnoir de recrutement, afin de voir où se situent les forces et les faiblesses. C'est la base d'une approche que nous développerons dans les chapitres suivants. La plupart des systèmes de recrutement permettent d'établir des ratios intéressants qui servent de guide, tels que le temps nécessaire pour embaucher quelqu'un (temps de recrutement), le nombre de candidatures par poste vacant, le nombre de candidats qualifiés par poste vacant, le taux d'acceptation de l'offre, etc.

Préjugés et perceptions indéracinables (ABC)

Repérer les perceptions et les préjugés profondément enracinés et largement partagés constitue un élément important pour atteindre le groupe cible. C'est ce qu'on appelle également les Accepted Beliefs of Candidates (ABC), c'est-à-dire les croyances répandues chez les candidats, qui ont une influence majeure sur le comportement du groupe cible. Pensez à des idées reçues comme : « Les gens qui travaillent dans les banques ne s'intéressent qu'à l'argent »



Les gens qui travaillent dans les ministères n'ont que faire du développement personnel.

ou encore : « Chez Google, il y a des toboggans et des repas gratuits, et on peut inventer des chouettes trucs. »

Les étudiants passent relativement peu de temps à sonder et évaluer les différents employeurs potentiels. Les rares informations qu'ils reçoivent pèsent relativement lourd dans la balance sans qu'ils en vérifient nécessairement l'exactitude. Par conséquent, les préjugés tiennent un rôle très important. Lorsque des études externes démontrent qu'il y a des préjugés à l'égard d'une organisation ou d'un secteur, cela veut dire deux choses : soit vous les acceptez et vous y adhérez, soit vous les combattez de toutes vos forces et avec conviction. Autrement, vous ne serez pas en mesure de dissiper les préjugés.

Le fait que certains employeurs attirent naturellement certains groupes de personnes est un phénomène fortement lié aux ABC. Traditionnellement, Philips est en tête sur la liste des favoris des ingénieurs, tandis que l'entreprise n'est apparue sur les écrans radars des professionnels du marketing qu'au cours de ces dix dernières années. Dans une entreprise comme Unilever, c'est l'inverse. Il est important de savoir où se situent vos forces, et quand l'ignorance rime pour vous avec intolérance. En Allemagne, deux entreprises ont trouvé un bon moyen de conciliation. Audi et L'Oréal organisent ensemble des événements professionnels pour attirer à la fois des techniciens masculins et des femmes d'affaires, et ainsi, tant qu'à faire, les réunir. Ces deux entreprises ont toutes deux pu établir de nouveaux contacts avec des groupes cibles au premier abord compliqués.

Étude comparative des caractéristiques

Grâce à l'analyse externe, nous avons maintenant une meilleure idée de ce qu'est notre groupe cible, des personnes qui le composent et de comment ils nous perçoivent. Sur cette base, nous pouvons maintenant tirer des conclusions pour mesurer à quel point les caractéristiques qui ressortent de l'analyse interne sont attrayantes, distinctives et crédibles pour notre groupe cible. Nous essayons de répondre à ces trois questions :

1. **Attractivité** : dans quelle mesure les caractéristiques sont-elles intéressantes, attrayantes et pertinentes pour le groupe cible ?
2. **Distinctif** : dans quelle mesure les caractéristiques sont-elles uniques, originales et réellement différentes de celles des autres employeurs ?
3. **Crédible** : dans quelle mesure le groupe cible associe-t-il ces caractéristiques à l'organisation ? Leurs perceptions, les ABC, correspondent-elles avec les caractéristiques ou vont-elles à leur rencontre ?

Dans le plan par étapes, nous avons jusqu'à présent principalement examiné les tendances du marché du travail, la compréhension du groupe cible, et l'expérience et les perceptions des candidats. Sur cette base, nous pouvons d'ores et déjà estimer quelles sont les caractéristiques que nous considérons comme attractives, distinctives et crédibles pour notre groupe cible. La seule façon d'en être sûr est de tester les caractéristiques de la shared personality sur ce groupe cible.

Alors que Philips cherchait à renforcer son programme mondial de gestion des talents, ils ont testé six insights groupe cible et des plateformes de communication auprès d'étudiants en master of science (MSc) et de professionnels avec trois à six ans d'expérience, diplômés d'une grande école de commerce comme l'IMD ou l'IESE. Ils ont observé de grandes différences entre ces groupes. L'une des plateformes — sleeping giant — promettait une machine puissante qui allait se mettre en marche dans le domaine du marketing pour aller conquérir le monde : « et pour cela, nous avons besoin de vous ».

Cela s'est avéré très peu crédible et non pertinent pour les étudiants, mais très attrayant pour les professionnels plus expérimentés. Avant cette étude, on pensait que ce thème pouvait être introduit dans le recrutement, mais l'entreprise a appris qu'elle ne devait pas le déployer pour le grand groupe des starters, mais plutôt lorsqu'elle s'adresse à des personnes expérimentées diplômées Master of Business Administration (MBA).

Positionnement

Parlons maintenant du positionnement : quel choix stratégique allons-nous opérer à partir de ces caractéristiques pour positionner et profiler notre organisation ? Dans cette étape et dans la précédente, nous avons regardé de l'extérieur vers l'intérieur, et avons comparé les hypothèses établies lors de nos deux premières étapes avec la réalité du monde extérieur. Nous avons identifié les tendances du marché du travail qui sont les plus pertinentes dans notre cas, et nous savons exactement quel est notre groupe cible le plus important, et où se trouve ce groupe cible et ce qu'il fait. Nous savons comment les personnes qui composent notre groupe cible conçoivent leur employeur idéal et quelle est l'image qu'elles ont de nous et des autres employeurs potentiels. Si nous avons bien fait les choses, nous avons acquis une meilleure compréhension de leurs motivations et de leur attitude sous-jacentes. Sur la base de cette analyse, nous pouvons vérifier si les caractéristiques identifiées dans l'analyse interne sont attrayantes, distinctives et crédibles pour notre groupe cible. Nous pouvons ensuite identifier comment nous devons nous positionner et nous profiler sur le marché du travail.

Il y a plusieurs façons d'aborder le positionnement. Une simple matrice de confrontation montre les caractéristiques avec lesquelles les concurrents se profilent principalement, et la marge dont on dispose pour que nous puissions revendiquer une position privilégiée. Cela permet de visualiser la position de l'organisation par rapport à ses concurrents : figurons-nous tous dans le même quadrant, peut-on encore revendiquer une position privilégiée ?

Grâce à la matrice de positionnement, il est également possible de visualiser l'écart entre la position actuelle (as is) et la position désirée (to be). Il faut cependant tester ces considérations via des entretiens avec le groupe cible : que perçoivent-ils ? Pour de plus amples informations sur le positionnement, nous vous conseillons le livre Positioneren de Rik Riezebos et Jaap van der Grinten (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

	Caractéristique n°1	Caractéristique n°2	Caractéristique n°3	Caractéristique n°4
Concurrent n°1				
Concurrent n°2				
Concurrent n°3				
Concurrent n°4				
Concurrent n°5				

Ill. 3.5 / Positionnement des concurrents sur les aspects relatifs au talent deal : et éventuellement une opportunité de nous distinguer en revendiquant la caractéristique n°3

L'objectif étant de s'accommoder des caractéristiques qui déterminent l'adéquation entre les collaborateurs et la marque pour laquelle ils travaillent. Les caractéristiques ainsi établies permettent de choisir une position. Dans cette phase, il est essentiel d'impliquer la direction dans les choix stratégiques. Les services RH, marketing et communication doivent collaborer pour formuler des propositions communes orientées à la fois vers l'humain et vers la marque.

Au terme des quatre premières étapes, nous avons identifié clairement la culture de marque souhaitée et les caractéristiques sur lesquelles l'organisation doit se concentrer pour la renforcer.

Ces caractéristiques ont émergé de l'analyse interne, où nous avons examiné la shared personality des marques (Étape 1) et des personnes (Étape 2) de l'organisation. Dans l'analyse externe, nous avons ensuite testé ces caractéristiques par rapport à la réalité externe : à la fois par rapport aux tendances générales, à notre réputation et à la concurrence sur le marché du travail (Étape 3), et par rapport au groupe cible lui-même (Étape 4). Nous avons suivi un processus de l'intérieur vers l'extérieur et de l'extérieur vers l'intérieur, orienté à la

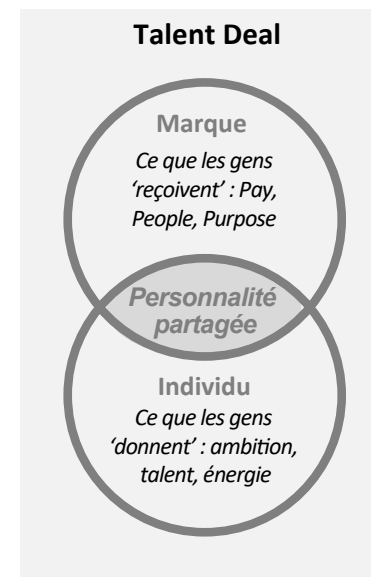
fois vers la marque et vers l'humain. Nous pouvons désormais conclure que les caractéristiques que nous retenons, en plus d'unifier et d'être authentiques et dynamiques pour les collaborateurs en place, sont attrayantes, crédibles et distinctives pour les collaborateurs actuels et futurs.

Chapitre 4

La proposition — le talent deal

Dans ce chapitre, nous allons définir la personnalité de l'organisation et la concrétiser en un talent deal spécifique. Nous obtiendrons ainsi une Employee Value Proposition (EVP) (proposition de valeur faite aux employés) qui a du caractère, et dans laquelle nous décrirons en termes concrets ce que l'organisation attend de ses collaborateurs et ce que ces collaborateurs peuvent attendre de l'organisation.

Nous commencerons par introduire le concept de l'EVP et par définir le talent deal, pour traduire ensuite les caractéristiques et la personnalité choisies en un talent deal concret.



Ill. 4.1 / Le talent deal : « Voici ce que nous offrons en tant qu'employeur, voici ce que nous demandons. »

4.1 L'Employee Value Proposition (EVP) : introduction

L'Employee Value Proposition (EVP) est devenue un concept familier dans le monde des RH. On la définit habituellement comme l'équilibre entre la rémunération et les avantages sociaux que les collaborateurs reçoivent en échange de leurs prestations sur le lieu de travail. Il s'agit donc d'une sorte de contrat avec des investissements et des attentes réciproques. Elle apparaît également sous d'autres appellations, comme *employee deal* (contrat employé) ou encore *handshake* (poignée de main). On confond souvent l'EVP avec l'image de marque de l'employeur, qui elle implique des activités de marketing et de communication visant à rehausser le profil de la marque de l'employeur. Sous le nom d'EVP, on trouve des variantes qui ne sont pas toutes aussi représentatives des deux côtés du contrat ou qui manquent de précision ou de simplicité pour donner une réelle orientation à la pratique quotidienne d'une organisation. L'accent est souvent mis sur ce que l'organisation offre et moins sur ce que l'on attend des collaborateurs.

Dans ce document, nous voulons donner un nouveau sens au concept d'EVP en nous concentrant sur la personnalité partagée des personnes et des marques d'une organisation. De cette façon, nous ajoutons plus de tempérament et de pertinence personnelle. Nous obtenons ainsi « une EVP avec du caractère ».

Ou encore le « talent deal », que nous définissons comme : « L'expérience caractérisée qu'un employeur offre à un collaborateur en échange de l'utilisation de sa productivité, de ses talents et de sa personnalité ».

Nous considérons le talent deal comme un accord mutuel Give and Get (donner et recevoir). En d'autres termes : « Voici ce que nous avons à offrir en tant qu'employeur, voici ce que nous attendons en retour ». Il ne s'agit pas seulement d'un argumentaire de vente, mais aussi de la base pour la sélection (ou l'auto-sélection) des candidats : quelles sont mes chances de réussite ?

De nombreuses organisations n'utilisent le mot talent que pour définir les nouveaux diplômés hautement prometteurs. Pour une culture de marque forte, il est essentiel de s'adresser aux talents de chaque collaborateur, à tous les niveaux de l'organisation. Cela signifie que dans le développement des collaborateurs, il y a lieu d'accorder davantage d'attention et de place pour l'amélioration des points forts, plutôt que d'être concentré sur les faiblesses.

En outre, nous utilisons consciemment le mot « talent » parce qu'il s'agit de la force motrice qui pousse les collaborateurs à vouloir continuer à s'améliorer et à atteindre la plénitude (intérêt collaborateur), et donc à afficher des prestations toujours meilleures (intérêt employeur). Le talent fonctionne comme une source d'énergie qui s'impose d'elle-même : si vous êtes doué(e) pour quelque chose, vous en tirez plus de satisfaction, et donc vous y consacrez plus de temps tout en vous améliorant. Ceux qui excellent dans un domaine y consacrent facilement plus de 10 000 heures en « entraînement consenti » (expérience) et vont dans la foulée pouvoir s'améliorer (cf. Gladwell, 2008, *Outliers*). Le talent deal est attrayant pour ceux qui peuvent mettre leurs talents à profit pour ensuite être valorisés et s'améliorer.

La mission de Nike — « apporter inspiration et innovation à chaque athlète dans le monde » — est basée sur la conviction fondamentale que derrière chaque être humain se cache un athlète. Dans le même ordre d'idée, tout être humain possède des talents. Connecter les personnes et les marques, c'est puiser dans ces talents, leur donner de la place, les encourager et leur permettre de se développer, au bénéfice du talent en lui-même, et des ambitions et de la promesse de marque de l'organisation.

De nombreuses propositions d'employeurs ne vont pas aussi loin que ce que nous proposons ici. Ces derniers mettent souvent uniquement en avant des « arguments de vente » positifs (sans réciprocité) et tous ceux qui ont les bonnes qualifications ou l'expérience professionnelle requise semblent les bienvenus (on n'évoque pas la personnalité).

Un talent deal caractérisé et bien défini aide l'organisation à :

Attirer, garder et inspirer les talents avec les compétences, la motivation, la mentalité et la personnalité requises pour réaliser les ambitions de la marque de l'organisation.

Identifier les caractéristiques distinctives de l'organisation en tant qu'employeur afin de les renforcer et de les mettre en œuvre. Il peut s'agir d'une part, de réduire la rotation du personnel, et d'autre part, d'augmenter la motivation, l'implication et l'engagement des collaborateurs.

Se positionner comme un employeur attractif sur la base des bonnes caractéristiques. Être systématique dans cette démarche réduira également les coûts de recrutement de nouveaux talents.

Maintenir un cadre clair pour la gestion du processus de recrutement et le développement des collaborateurs et des leaders talentueux.

Associer les personnes, les objectifs et les prestations.

Stimuler une culture qui contribue directement à la réalisation des ambitions de la marque : la culture de marque

4.2 Ce que nous avons à offrir aux talents

La moitié des ingrédients du talent deal reposent sur ce que l'employeur a à offrir. Comme nous l'avons vu précédemment, bon nombre des propositions des employeurs sont encore incomplètes. La checklist qui suit présente les trois éléments qu'il faut inclure dans chaque proposition pour en dire davantage sur l'employeur :



Purpose – le but suprême de l'organisation : seriez-vous fier/fière d'y participer ?

People – les collègues, la culture et la perspective : cela peut-il vous apporter de l'énergie si vous faisiez partie de cette équipe ? Est-ce un environnement qui comprend des personnes avec qui vous aimez travailler et apprendre ?

Pay – les facteurs pratiques et instrumentaux : les conditions de travail, le lieu de travail, le budget de formation, etc.

Ces trois termes peuvent être considérés comme étant une échelle à trois échelons : il faut s'arrêter à chaque échelon avant de passer au suivant. À la base, on retrouve les conditions de travail et toutes les questions pratiques. Cependant, elles ne constituent généralement pas la raison pour laquelle les personnes se sentent liées à une organisation et s'engagent davantage. Le « lien émotionnel » vient plus tard. Les deux éléments qui suivent concernent l'ambiance de travail, les collègues, les clients, les activités et les ambitions d'une organisation. Ces facteurs ne jouent pas uniquement un rôle à court terme : « À quoi puis-je m'attendre en commençant le mois prochain ? », mais s'inscrivent également dans une perspective à long terme. Quel est l'intérêt d'avoir travaillé ici pendant trois à quatre ans : par exemple,

un beau C.V., un bon réseau et une évolution dans votre carrière. En bref, quelles opportunités de développement s'ouvrent à vous pour avoir fait partie de cette culture? Nous allons maintenant approfondir un par un les trois ingrédients les plus importants du talent deal.

1. Pay (conditions de travail primaires, secondaires et tertiaires)

Dans le monde du recrutement, on raisonne traditionnellement en termes de rémunération (pay) : la compensation tangible que les collaborateurs reçoivent pour leur travail. On associe donc d'abord le salaire et les émoluments. Mais dans notre modèle du talent deal, nous ajoutons quelques éléments immatériels supplémentaires. Cela ne change rien au fait que la rémunération reste une partie importante du talent deal. Mais la rémunération est plus qu'un simple salaire; c'est l'ensemble des conditions de travail primaires, secondaires et tertiaires :

Le salaire, les horaires de travail et les congés forment les **conditions de travail primaires**. Dans le cadre de la stratégie marketing liée à l'emploi menée par nombre d'organisations, il s'agit là d'une variable facile à mettre en œuvre pour attirer et retenir les talents. Visiblement, les salaires et les émoluments jouent un rôle important dans la liste des besoins des talents. Un salaire plus élevé, l'avancement de la carrière et/ou une plus belle voiture de société semblent être la bonne affaire. Nombreux sont ceux qui n'hésitent pas à dire qu'ils quitteraient leur emploi si on leur faisait une offre plus attrayante. Mais en réalité, ce n'est pas là l'essentiel de la démarche au moment de faire le choix de rester ou de changer d'employeur.

Les conditions de travail secondaires donnent quant à elles une image un peu plus précise de la culture et de la personnalité de l'organisation : constitution d'une pension, frais de déplacement payés, budget de formation, voiture partagée ou abonnement de transports en commun, flexibilité pour les congés, ... Ces conditions peuvent également être assorties d'innovations plus intéressantes qui donnent un avantage concurrentiel plus fondamental. Le noyau dur du package des conditions de travail peut facilement être copié par les concurrents voire même par l'ensemble du secteur, comme formant

une sorte de convention collective de travail. Il est donc plus pertinent de se distinguer grâce à ce package secondaire ou à la flexibilité dont disposent les collaborateurs pour l'optimiser, en fonction de leur situation personnelle.

Ceci est encore plus vrai pour les **conditions de travail tertiaires**. Cette catégorie de conditions de travail se concentre généralement davantage sur le bien-être du collaborateur que sur son portefeuille. Parmi les exemples de conditions de travail tertiaires, on retrouve l'environnement de travail, un restaurant d'entreprise de qualité, des voyages éducatifs, des installations sportives, la possibilité de faire du bénévolat, etc. Il s'agit de créer des différences plus remarquables, durables et typiques, ayant une relation directe avec la personnalité de la marque de l'organisation. Ces avantages immatériels rendent le travail attrayant et soulignent la différence par rapport à la concurrence d'une manière plus attachante que le salaire.

Des conditions de travail caractéristiques

Un lieu de travail où il fait bon travailler est bien plus qu'un lieu où l'on travaille. Cependant, l'environnement de travail est une condition tertiaire dont l'impact est souvent sous-estimé. En termes d'expérience au travail, il y a une grande différence entre un immeuble de bureaux situé le long d'une autoroute, un bâtiment historique près des quais à Anvers ou une ancienne villa à la côte belge. Les bâtiments peuvent en dire long sur la marque. Une culture affirmée se manifeste inévitablement dans l'environnement quotidien de travail : l'emplacement, les bureaux eux-mêmes, l'intérieur des bâtiments : en fait le lieu où les collaborateurs, les visiteurs et les partenaires peuvent littéralement vivre l'organisation. Voici ce que dit David Ogilvy, le gourou de la publicité, sur la culture d'entreprise :

« Some of our people spend their entire working lives in our agency. We do our damndest to make it a happy experience. I put this first, believing that superior service to our clients, and profits for our stockholders, depend on it. »

« Certains de nos collaborateurs passent l'entièreté de leur vie professionnelle dans notre agence. Nous faisons tout notre possible pour en faire une expérience heureuse. J'en fais ma priorité, persuadé que je suis que le service sommital que nous offrons à nos clients et les bénéfices de nos actionnaires en dépendent. »

Dans un certain nombre de jeunes entreprises modernes, nous constatons que l'attention portée à l'environnement de travail joue un rôle important. Dans le top 100 annuel Great Places to Work du magazine Fortune, nous en apprenons davantage sur les conditions de travail des employeurs les plus populaires comme Google, Apple et Facebook. Nous voyons des chefs étoilés dans les cantines des entreprises, des bureaux qui ont été transformés en aires de jeux, ou des pistes de course à pied autour des entreprises. Ces choses se révèlent être d'excellents instruments pour donner vie à une personnalité bien distincte d'une organisation.

Les installations des TIC et de la téléphonie sont un moyen d'exprimer la culture. À ce titre, Deloitte est un exemple intéressant. Peu après l'introduction et le succès de l'iPhone sur le marché, Deloitte a décidé d'offrir un iPhone à ses collaborateurs du monde entier, afin de montrer l'importance qu'elle attache à l'innovation. Le fondateur de Facebook, Mark Zuckerberg, a fait une déclaration intéressante sur les installations en tant qu'expression de la culture du mieux-être sans compromis : « We provide the best equipment money can buy. » (« Nous procurons le meilleur outil que l'argent puisse acheter. »)

Les installations sont un bon indicateur des priorités d'une organisation : s'agit-il toujours de limiter les coûts, ou plutôt d'encourager et d'accueillir la créativité et l'inspiration ? Cela se traduit, par exemple dans le restaurant de l'entreprise, par une machine à café dépassée qui fait du jus de chaussette face à un barista et ses machines à espresso. L'orientation client est une chose, mais si l'organisation ne prend pas soin de ses collaborateurs, ces derniers ne pourront pas prendre soin de leurs clients.

2. People - les collègues et la culture de l'organisation

Le facteur humain compris dans ce que l'employeur a à offrir se retrouve dans la culture de l'organisation et l'entente entre les collègues et les managers qui travaillent dans l'organisation. Dans quelles conditions faites-vous votre travail, comment est-il valorisé, comment se porte la collaboration entre collègues ? Dans les études qui portent sur la culture et la perception que nous avons exposées plus haut, nous disposons de nombreuses pistes pour définir les points spécifiques les plus parlants. Par exemple, pouvoir consacrer 20 % de votre temps à réaliser vos propres idées, sans avoir à en rendre compte à quiconque dans l'immédiat. Ou bien travailler avec ces collègues intelligents et exigeants qui peuvent vous en apprendre beaucoup. Dans quelle mesure êtes-vous libre au sein de cette culture : doit-on puiser sa motivation dans la réalisation des tâches et subir un contrôle strict, ou doit-on être capable de démarrer et de régler un tas de choses par nous-même, avec une évaluation seulement en fin de parcours ? Une culture ne peut convenir idéalement à chacun — cela va dépendre de la personnalité. Une personne performante dans l'organisation A pourra être frustrée et dépassée dans l'organisation B. C'est pourquoi il est très important que les candidats puissent se faire une image claire et authentique à partir de l'extérieur sur la façon dont une organisation fonctionne.

Ces 15 à 20 dernières années, la façon d'envisager le « travail » a bien changé. Nous avons été à la rencontre de nouveaux modes de travail qui ne sont pas dépendants du temps ou du lieu. Bien que ces idées et ces pratiques ne soient pas neuves, de nombreuses organisations essayent de les mettre en œuvre ou de les optimiser : c'est « Le Nouveau Travail. » D'un monde de cellules de bureaux fermés dont la taille et le décor montraient clairement qui était un collaborateur et qui était un manager hiérarchique, nous passons à des espaces ouverts ultramodernes dans lesquels le manager hiérarchique et le collaborateur se retrouvent dans un Flex Office convivial. Ces nouvelles formes de travail incluent indubitablement une culture organisationnelle différente. Les supérieurs devront davantage baser leur management « sur les résultats », car il est devenu moins facile de veiller à l'engagement des collaborateurs.

De nombreux managers traditionnels éprouvent des difficultés à diriger leurs collaborateurs si ceux-ci ne sont pas près d'eux entre 9 et 17 h.

En outre, un mouvement inverse s'est également mis en place et plaide en faveur d'une position de proximité, afin de pouvoir mieux et plus rapidement interagir : en 2013, le PDG de Yahoo a rappelé au bureau tous les collaborateurs qui travaillaient à leur domicile. En 2014 aux Pays-Bas, il est ressorti de groupes de discussion avec des étudiants en master que :

“ ... au moins la moitié des étudiants sont réticents au Flex Office : ils apprécient l'existence d'une structure et d'un accompagnement, ainsi que la proximité avec les collègues.

Il est crucial d'identifier clairement la façon dont les collègues collaborent car c'est une composante du talent deal — et cela vous donne également une idée de ce à quoi vous pouvez vous attendre à long terme.

Les méthodes de travail agiles et les équipes autogérées exigent également que les personnes soient présentes plus souvent pour un Scrum ou un Stand-up meeting quotidien, bien qu'il existe des outils en ligne qui permettent de se réunir à distance.

3. Objectif – contribuer à une mission inspirante

Le lien entre les personnes et les marques va principalement dépendre de la mesure dans laquelle les individus peuvent s'identifier à la mission, aux valeurs et aux ambitions de la marque de l'organisation. Dans la première étape de la feuille de route, nous nous sommes attardés sur la mission et la façon dont elle relie et motive les collaborateurs. Après toutes ces étapes, nous avons retenu un certain nombre d'éléments qui représentent les caractéristiques réelles de l'organisation. Selon l'organisation, la mission peut être très proche de sa stratégie ou purement axée sur des objectifs stricts, tels que la croissance et le profit, ou sur des objectifs qui visent à avoir un impact positif plus large sur les clients, la société en général, ou le monde.

Pay + People + Purpose = Perspectives!

Choisir une organisation en fonction de sa mission, de sa culture et de ses collègues a également une grande influence sur l'avenir d'un collaborateur. Tous les aspects ci-dessus ont leur influence. Si vous travaillez pour une organisation pendant un certain temps, vous allez avoir tendance à vous y identifier : vous êtes ce que vous faites. Dans le temps, les gens vous interrogeaient d'abord sur « ce que vous faisiez », alors que de nos jours, ils vous demandent plutôt « où » vous travaillez. Préférez-vous vous engager dans une culture où vous devez travailler dur pendant de longues heures pour obtenir quelque prime, ou dans une organisation qui est orientée sur la qualité du travail, qui utilise les meilleures technologies ou encore qui œuvre pour améliorer le monde? Devenir riche, relever des défis ou se construire un C.V. sont autant de perspectives qui peuvent faire la différence pour les candidats valables.

Passer par Unilever est considéré comme l'une des meilleures écoles de marketing. Si vous avez travaillé quelque temps chez McKinsey, personne ne doutera de votre engagement ou de votre intelligence. Les personnes qui ont travaillé pour des marques aussi renommées renforcent leur propre « marque » et peuvent aller travailler presque n'importe où. Les entreprises pour lesquelles vous avez travaillé vont compter pour votre employabilité et en diront long sur votre qualification pour de futurs emplois.

De nombreux jeunes diplômés placent également dans le top 3 de leurs perspectives l'envie d'aller travailler à l'étranger. Tout le monde n'aura pas l'occasion de le faire, et une majorité abandonnera cette idée parce qu'ils auront pu bien avancer et qu'ils prendront d'autres facteurs en considération, comme la famille, la maison, l'école ou les loisirs. Mais l'employeur sera plus ou moins attrayant selon qu'il offre ou non cette perspective-là.

4.3 Ce que nous exigeons des talents (ambition, capacités et énergie)

Jusqu'à présent, nous avons examiné les ingrédients du talent deal qui mettent en lumière ce que l'organisation a à offrir en tant que marque employeur. Dans l'orientation vers l'humain, on parle du Get : à quoi puis-je m'attendre si je viens travailler ici ? Mais la relation entre les marques et les personnes est réciproque. C'est pourquoi il est tout aussi important d'être clair sur ce que l'organisation attend en retour du collaborateur : le Give. Quelles sont les qualités auxquelles l'organisation peut s'attendre et que le talent a à offrir, en termes d'éducation, d'expérience, d'aptitudes et de compétences, ainsi qu'en termes d'engagement, de mentalité et de personnalité ? Concrètement, le Give se compose de l'ambition, des capacités et de l'énergie requises. Tout dépend de l'ADN et de la personnalité des talents que nous avons identifiés lors de la 2e étape du modèle de culture de marque. Trois facteurs déterminent si un collaborateur va correspondre :

- **L'ambition (vouloir)** – le lien entre ses valeurs, ses objectifs et ceux de l'organisation ;
- **Les capacités (pouvoir)** – les compétences critiques nécessaires pour réaliser les promesses de la marque ;
- **L'énergie (faire)** – la volonté de prendre des initiatives, d'inspirer les autres et d'obtenir des résultats.

Ces facteurs doivent être intelligibles aussi bien pour les collaborateurs que pour les candidats. En effet, le talent deal s'applique autant aux collaborateurs existants qu'aux candidats. Il est donc essentiel qu'il soit explicite, réaliste et compréhensible. On commet souvent l'erreur

de dresser un portrait unilatéral du talent deal, avec seulement des avantages et aucune obligation. Il y a d'abord la question de savoir s'il est fiable et authentique, mais il reste encore un obstacle de taille. Les études ont démontré que les talents (surtout au début de leur carrière) veulent être mis à l'épreuve, parce qu'ils pensent que cela leur permettra de se développer plus rapidement. Il existe également une forte corrélation entre les employeurs qu'on privilégie et les organisations considérées comme quasiment « inaccessibles ». Soyons donc honnêtes et clairs sur ce que nous attendons de nos collaborateurs.

À noter enfin que la personnalité partagée est au cœur du talent deal. Grâce à ce résumé concis et pertinent de la personnalité d'une organisation, toutes les pièces du puzzle du talent deal coïncident tout logiquement. La personnalité est et reste ce qui résume le mieux le talent deal. Si la personnalité de l'organisation vous parle et correspond à votre propre personnalité, vos motivations et votre état d'esprit, vous êtes à la bonne place. Les autres composantes ne sont que détails.

Valider le talent deal

Nous avons établi qu'il est essentiel de connecter et d'associer les gens et les marques. Grâce au talent deal, cette association peut être explicitée à plusieurs niveaux. L'ADN et la personnalité du talent indiquent clairement le type de compétences et de mentalité que l'organisation recherche, et ce qu'elle attend de ses collaborateurs. Sur cette base, un candidat peut évaluer s'il se reconnaît ou non dans ce profil - et ce qu'il a à gagner à plus long terme.

Dans l'ensemble, ce modèle exige d'être franc et concret sur la personnalité et sur le Give et Get du talent deal. Il peut être utile de tester le talent deal sur des groupes de collaborateurs afin de le renforcer.

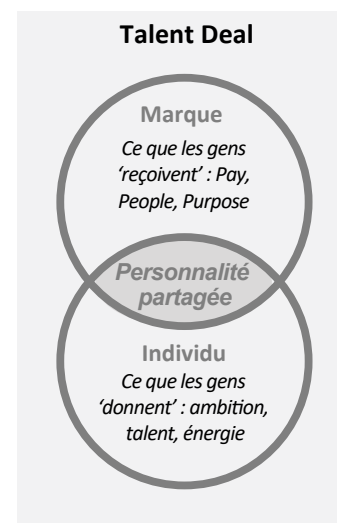
Checklist pour valider le talent deal

- ✓ **Le talent deal est-il authentique ?** À l'heure actuelle, faisons-nous au moins 80 % de ce que nous promettons ?
 - ✓ **Pertinent ?** Est-il suffisamment attrayant et ciblé pour tous les groupes intéressants ?
 - ✓ **Réciproque ?** Mentionne-t-on ce que l'autre « doit apporter » pour travailler ici ?
 - ✓ **Distinctif ?** Mentionne-t-on un aspect que personne d'autre ne revendique (de cette façon) ?
 - ✓ **Ciblé ?** Faisons-nous un choix qui convient à certains, et pas à d'autres ?
 - ✓ **Intégral ?** Est-il pertinent tout au long du cycle de vie des talents ainsi que pour les personnes qui s'engagent à long terme ?
-

Le talent deal sert toujours de boussole pour l'activation des cadres et des collaborateurs au sein de l'organisation (entre autres via l'internal branding - l'image de marque interne), et l'activation de futurs cadres et collaborateurs hors de l'organisation (entre autres via l'employer branding - l'image de marque de l'employeur). C'est ce que nous allons explorer dans les deux prochains chapitres.

Chapitre 5

L'activation interne - l'Internal Branding



Les cinq premières étapes du Modèle de Culture de Marque ont débouché sur la personnalité partagée, concrétisée dans le talent deal. Nous pouvons désormais donner vie à cette personnalité dans la culture de marque en l'utilisant comme une boussole :

L'activation interne - concrétiser consciemment les valeurs, les rituels, la culture internes, ainsi que l'implication des managers et des collaborateurs (*ce chapitre*)

L'activation externe - attirer et sélectionner les bons candidats (*chapitre 6*)

L'activation interne de la culture de marque ressort du domaine de l'Internal Branding (l'image de marque interne) et l'activation externe de celui de l'Employer Branding (l'image de marque de l'employeur). Cependant, dans la pratique, la forme que prennent ces disciplines ne suffit pas à donner vie à la culture de marque. Pour travailler sur la culture de marque de manière intégrée, toutes les disciplines doivent travailler en étroite collaboration et avoir la même définition du succès. Une telle approche intégrée nécessite de mettre l'accent sur les ressources humaines, plutôt que sur le marketing et la communication, et sur le renforcement des symboles et des rituels qui caractérisent la culture de marque, plutôt que sur la gestion du changement.

L'activation interne et l'activation externe méritent chacune un chapitre à part, mais il est essentiel de façonner les deux à partir d'un même talent deal caractérisé. Nous ne donnons pas par hasard une clé qui peut ouvrir deux portes. S'orienter avec la personnalité de l'organisation comme boussole permet de relier le monde intérieur et le monde extérieur. « L'interne est externe » est une formule issue des réflexions sur la réputation. Bien qu'on ne puisse rejeter cette vérité, dans la pratique la plupart des organisations gèrent les deux séparément.

Dans cette section, nous introduisons brièvement le changement organisationnel, pour ensuite montrer ce que chaque discipline - les RH d'une part, et le marketing et la communication de l'autre - peut apporter à la réalisation de ces changements pour renforcer la culture de marque.

La culture ne constitue pas un changement systématique qui va du sol au plafond. Ce n'est pas tant le fait que les gens aient horreur du changement, mais ils n'apprécient guère d'être l'objet même du changement. Il est toutefois possible de stimuler ou de décourager certains aspects de la culture. Selon McKinsey, 70 % des changements organisationnels échouent à cause précisément de ce qu'ils essaient de changer : les attitudes des collaborateurs et le comportement des managers. Amorcer un changement de culture sans avoir une idée précise des attitudes, des motivations, des émotions et du comportement des collaborateurs et des managers, est donc voué à l'échec. Si nous suivons le plan par étapes du Modèle de Culture de Marque, nous ne tomberons pas dans ce piège, puisque nous aurons identifié clairement la culture, les valeurs vécues, l'expérience et la personnalité des managers et des collaborateurs.

Nicholas Ind (2001), un des fondateurs de l'internal branding, promeut une culture de l'idéologie et de la confiance dans les gens : « Brands are about people » (les marques reposent sur les personnes). Cette discipline a émergé au début des années 2000 sous de nombreuses formes. Nicholas Ind préconise de mettre l'accent sur la motivation et l'efficacité grâce à des valeurs communes, à l'identification et à la participation : l'engagement des employés. D'autres auteurs de

la première heure ont défini l'internal branding d'une manière plus instrumentalisée et selon une approche verticale : comment, en tant qu'organisation, donner vie au message des campagnes de la marque par l'intermédiaire des collaborateurs ?

Les réflexions sur l'image de marque interne ont évolué au fil des années. Les approches orientées vers la marque se sont alors orientées vers l'humain. D'une part, les collaborateurs devront vouloir adopter le comportement désiré, et il est donc nécessaire de les motiver et de les stimuler (= le travail du service communication). D'autre part, les gens doivent être en mesure de développer ce comportement. Il faut donc déployer les compétences et les moyens nécessaires (= le travail des RH). Une organisation ne peut influencer efficacement le comportement que si le management, les RH et le service communication poursuivent les mêmes objectifs et travaillent ensemble « comme un seul homme ».

Dans le livre *Performance & Health* (Keller & Price, 2010), McKinsey affirme que le succès est une combinaison de la performance et de la santé organisationnelle. La santé organisationnelle est perçue comme la capacité d'une organisation à faire les choses plus rapidement, et à s'adapter et innover plus rapidement que ses concurrents. Des éléments tels que la culture, le climat, les compétences, la motivation, le leadership et les capacités d'apprentissage jouent un rôle essentiel. McKinsey propose aux dirigeants cinq mécanismes d'intervention pour influencer la culture d'une manière significative :

Créer des rôles modèles cohérents : les actions symboliques valent plus que de longs discours. Exemple anecdotique, Ray Kroc, fondateur de McDonald's, avait prié le gérant d'un restaurant de l'accompagner pour enlever les déchets se trouvant sur le parking. Un message clair sur ce qu'est la norme!

Fixer un objectif accru auquel les gens peuvent adhérer : Steve Jobs a créé une révolution dans la conception de produits et l'innovation en appelant à « introduire le romantisme dans l'informatique ».

Acquérir les compétences nécessaires pour le comportement souhaité en stimulant les connaissances et la formation

Mettre en place des mécanismes pour confirmer et renforcer les comportements : chez General-Electric (GE), les responsables sont évalués en fonction d'une matrice selon la performance de l'entreprise et le respect des valeurs. L'ancien CEO Jack Welch avait été très explicite sur l'importance de cette double évaluation : 'If you get results without living our values, I'm coming for you'; (Si vous obtenez des résultats sans respecter nos valeurs, vous aurez affaire à moi)

Rendre la culture « personnelle » pour un groupe suffisamment large de cadres afin que les gens puissent/veulent s'identifier aux valeurs.

Selon McKinsey, quand il y a changement de culture, il ne s'agit pas de faire absolument d'autres choses, mais plutôt de faire les choses autrement. Les collaborateurs accordent beaucoup d'importance au rôle de la redéfinition des initiatives commerciales et des processus de gestion - conformément à la culture souhaitée - et nettement moins à celui des initiatives purement culturelles.



Quand il y a changement de culture, il ne s'agit pas de faire absolument d'autres choses, mais plutôt de faire les choses autrement.

Baba Shiv (2013), professeur à Stanford, a créé un modèle intéressant pour amener les personnes à un niveau plus personnel et émotionnel. Ses idées sur la conception du cerveau humain sont basées sur les neurosciences. Baba Shiv affirme ceci :

« Il ne faut pas de se concentrer uniquement sur le cerveau rationnel. Les gens prennent des décisions basées sur les besoins de leur cerveau instinctif. C'est l'émotion, et non la raison, qui dicte la plupart des décisions. Il s'agit donc de concevoir des solutions et des interventions qui s'adressent au cerveau émotionnel. Le cerveau marque presque immédiatement une préférence émotionnelle, ensuite il la rationalise. »

Pour activer les gens, il faut savoir les mettre en mouvement

Maintenir une culture de marque forte et vivante est un processus sans fin. Comme tout ce qui vit, elle a besoin de nourriture, d'attention, de confirmation et de renouvellement. Nous avons exposé dans cette section un certain nombre de perspectives de changement de culture, sans prétendre à l'exhaustivité.

5.1 Activer la culture de marque interne grâce aux RH (intégration, formation, prestation et rémunération)

Bien que les activités des RH soient souvent perçues comme étant « soft », on voit qu'il y a de plus en plus de preuves tangibles de l'impact qu'auront une bonne gestion des personnes et de la culture des organisations, et du soutien qu'on leur apporte. En 2012, le Boston Consulting Group a mené une enquête auprès de 4 000 managers et a constaté que les organisations ayant de bonnes pratiques en matière de ressources humaines réussissent davantage que les organisations ayant un encadrement RH faible et manquant de cohérence (Strack cs, BCG/WFMPA survey 2012). Les entreprises les plus performantes se distinguent notamment dans les domaines du recrutement des nouveaux collaborateurs, qu'elles savent attirer, intégrer et garder, ainsi que dans les domaines de l'employer branding, du développement du

leadership, de la gestion des talents, de la gestion des performances et de la rémunération. Dans chacun de ces domaines, elles se sont montrées plus performantes et plus efficaces. Par exemple, grâce à l'utilisation d'incitations spécifiques (incentives) pour impliquer plus activement les cadres dans la gestion des performances, à une définition plus large du « talent », et à leur travail acharné pour attirer et développer de jeunes talents internationaux. Elles fixent également des performances et des normes claires, et les mettent en œuvre dans l'ensemble de l'organisation. Sur la base de ces constatations, nous avons pu établir toute une série de conseils : il faut former des cadres plus responsables, agir davantage pour attirer, développer et retenir les personnes talentueuses, et aborder les performances avec transparence.

Les personnes et la culture au sein de l'organisation sont généralement repris dans le domaine des RH. Le développement du comportement des talents et une culture engagée et génératrice d'énergie, sont au cœur de toutes les tâches, de toutes les ressources et de tous les processus RH. Afin de renforcer la culture de marque, cette section identifie les instruments RH les plus impactants :

- ✓ l'apprentissage et le développement,
- ✓ l'intégration,
- ✓ le développement du leadership,
- ✓ la valorisation/l'évaluation.

L'apprentissage et le développement (learning and development)

Pour renforcer et donner des couleurs à la culture de marque, il faut investir dans la formation et le développement, afin de propager le comportement souhaité au sein de la culture, et d'internaliser les valeurs. Fondamentalement, les formations ne sont pas toutes orientées vers la culture et les valeurs, mais elles devront confirmer ou renforcer la culture tant sur le plan de la forme que de l'ambiance. Pour une organisation innovante, il ne suffit pas de proposer des formations standards. Si l'organisation est axée sur le client, les formations devront elles aussi être orientées sur le client et être adaptées aux besoins du 'client' de la formation : le talent. Il existe plusieurs façons

de mobiliser l'apprentissage et le développement pour renforcer la culture de marque : l'intégration, le développement du leadership, la formation et l'éducation.

La forme et le contenu de l'éducation et des formations peuvent renforcer la culture de marque. Il s'agit notamment d'apprendre à travailler conformément aux valeurs et à la personnalité de l'organisation, et de les promouvoir. En plus des formations autour des compétences pertinentes pour les situations liées au travail, nombre d'organisations ont des programmes visant à améliorer les conditions préalables au travail. Comme améliorer la sécurité, la santé et la vitalité des collaborateurs. Dans le même ordre d'idée, la Marine royale néerlandaise accorde une attention constante aux formations relatives à la sécurité en cas d'incendie à bord des navires. Qu'un navire soit en mer ou à quai, les exercices d'incendie seront à l'ordre du jour. Cette pratique est prise avec beaucoup de sérieux : pour les marins, pas question de croire qu'il ne s'agit que d'un exercice. En mer ou en situation de crise, savoir lutter contre les incendies est vital.

Dans le domaine de la santé en général, les avantages pour les collaborateurs et l'entreprise sont évidents. Gallup montre que les personnes concernées mènent une vie plus saine, tombent moins souvent malades, font plus de sport et ont moins de problèmes cardiaques. Gallup plaide en faveur d'une politique active en matière de vitalité et de santé et d'activités sociales au quotidien. Le bien-être est proportionnel à l'implication. Des personnes impliquées et qui se sentent bien contribuent grandement à la performance de l'organisation. La vitalité ne dépend pas automatiquement de la mise à disposition de commodités diverses.

L'intégration

Nous appelons « intégration » l'accueil des nouveaux collaborateurs. L'intégration est cruciale pour définir clairement et internaliser la culture de marque souhaitée. Les nouveaux collaborateurs débarquent avec des attentes et ils en cherchent la confirmation. Comment cela va-t-il se passer si un lundi un nouveau collègue débarque dans les bureaux ? Comment accueille-t-on et intègre-t-on un nouveau collaborateur ?

Que reçoit-il/elle en termes d'introduction et quelles sont les ressources disponibles pour qu'il ou elle puisse être rapidement opérationnel(le)? Quel rôle jouent réellement la mission, les valeurs et la personnalité de la marque dans une journée de travail ordinaire?

Dans les premiers jours, les premières semaines ou les premiers mois, le nouveau collaborateur doit se familiariser avec l'organisation et développer sa perception de la façon dont les choses fonctionnent. Les nouveaux collaborateurs de Facebook passent d'abord par le camp d'entraînement de Facebook : six semaines avec un programme intensif et pratique entièrement conçu et exécuté par des ingénieurs : les héros de Facebook. Les nouveaux collaborateurs travaillent sur toutes sortes de projets et ne connaîtront leur rôle final au sein de Facebook qu'à la fin du séjour. Chris Cox, vice-président de Facebook, dit ceci : « They learn to 'touch the metal' right away. Understand the whole codebase, move fast and break things, any job you have now is temporary. » (Ils apprennent directement à « toucher la matière ». Assimiler les codes, agir vite et tout casser. Aujourd'hui, tous les jobs ne sont que temporaires.)



Ill. 5.1 / Le kit d'intégration Facebook - plongez-vous dans la marque...

« Vous n'avez qu'une seule chance de faire bonne impression. » La façon dont vous accueillez et intégrez les nouveaux collaborateurs entérine leur choix et fait qu'ils se sentent vite à l'aise et sont plus rapidement opérationnels. L'interaction entre les collaborateurs en place et les nouveaux collaborateurs fait toujours l'objet d'une attention particulière dans les programmes d'intégration : quand les nouveaux collaborateurs ont été consciemment embauchés pour favoriser un changement de culture, cela peut entraîner des conflits. La culture décrite sur papier ne se reflète pas d'office dans le comportement et l'expérience des personnes qui travaillent déjà pour l'organisation. En effet, les nouveaux collaborateurs feront bientôt partie de la culture dominante dans la plupart des organisations. Car les collaborateurs actuels pensent toujours pouvoir intégrer les nouveaux collègues en leur expliquant « comment les choses fonctionnent ici ».

On peut aussi trouver d'autres exemples intéressants de programmes d'intégration en dehors du monde des affaires. Le bizutage est une pratique courante auprès des sociétés d'étudiants. En fonction de la culture d'une association, il pourra s'agir d'une expérience faite d'épreuves et d'abandons, ou bien d'une croisière placée sous le signe de la convivialité. L'objectif de cette période est de mettre le groupe sous pression, pour se réunir ensuite en équipes autour des valeurs centrales que sont l'amitié éternelle, l'ambition et le respect.

Le développement du leadership

Les programmes visant à développer le potentiel du leadership au sein de l'organisation sont essentiels pour confirmer ou renforcer certains aspects de la culture de marque. Les programmes de Management Development (MD) donnent aux (futurs) dirigeants de l'organisation des idées et des outils pour construire et entretenir une culture. Le leadership doit porter sur l'élaboration d'une vision, la connexion, le comportement exemplaire, la création et le partage de récits.

Les meilleurs programmes de leadership sont capables d'activer à un niveau très personnel les sujets importants pour la culture et pour la réussite de l'organisation auprès des cadres dirigeants. Les gens sont formés pour accommoder des valeurs fondamentales

à leur propre situation. Un récit collectif se construit. Pendant ces formations, les aspects de la culture de marque sont ancrés dans la pratique quotidienne et les participants peuvent s'approprier des défis. Selon la culture dont question, les entreprises qui veulent davantage se concentrer sur le client offrent des formations « safari client » dans lesquelles les collaborateurs observent les besoins et le comportement des consommateurs pour en tirer des enseignements. Pour les organisations qui veulent renforcer l'innovation, il peut par exemple s'agir de sessions de brainstorming ou de réunions sur les tendances actuelles, pour donner des couleurs à la culture innovante.

Au fur et à mesure que les cadres gagnent en maturité, la nature du développement du leadership va varier. Alors que pendant les premières années, les formations portent sur les aptitudes et les compétences, elles sont ensuite orientées sur le développement de la personnalité et le rôle du leader. Le rôle que nous entendons voir jouer par les cadres a également évolué au fil des années, passant des instructions au coaching, à l'apport d'inspiration et au soutien/à l'appui.

Le trajet de leadership chez Akzo Nobel dans les années 2010 en est un bel exemple. La durabilité était l'un des thèmes clés d'Akzo Nobel. Tex Gunning était responsable de la division peinture. Afin de renforcer la prise de conscience sur la durabilité et l'implication d'Akzo Nobel pour un monde meilleur, il a organisé plusieurs voyages de leadership, notamment en Inde et en Amérique du Sud. Les discussions ne tournaient pas qu'autour de la stratégie à suivre, mais aussi autour des conditions d'existence des populations locales. Les cadres dirigeants eux-mêmes se sont alors mis à aider à peindre les bidonvilles dans des couleurs gaies. De cette façon, la mission fut on ne peut plus mise en pratique : « Color the world » (mettre le monde en couleurs). Voici ce que Gunning raconte à ce propos :

« Emmener les personnes auprès de ceux qui mènent leur vie difficilement et où vous pouvez apporter le bien avec une aide pratique, par exemple dans un hôpital. Il n'y a rien de plus fort pour vous reconnecter avec vous-même. Parler surtout de ce que cela provoque en vous et de qui vous êtes. »

Gunning voulait ainsi inspirer son équipe de direction pour qu'ils regardent autrement le monde qui les entoure. Il voulait stimuler le développement : au lieu de penser à court terme ou de prêter attention au montant d'une prime, il voulait leur faire prendre conscience du rôle positif que l'entreprise et eux-mêmes peuvent jouer dans notre monde.

La prestation, la valorisation et l'évaluation

Des interventions efficaces sur la culture ont également lieu par l'intermédiaire du système de fonctionnement. Il s'agit du processus par lequel les collaborateurs formulent des objectifs en début d'année, qui sont ensuite inscrits dans des accords sur les résultats et le développement personnels, en consultation avec le manager. L'évaluation à mi-parcours et l'encadrement auront généralement lieu en milieu d'année, et l'évaluation et l'analyse auront lieu en fin d'année. La façon dont les performances sont contrôlées, analysées et valorisées au sein d'une organisation est en soi une expression de la culture de marque.

En traduisant les valeurs fondamentales en compétences comportementales, il est possible de voir si le comportement des collaborateurs est conforme à la culture souhaitée, et d'en mesurer les résultats. Une organisation qui encourage l'esprit d'entreprise jugera les gens sur la base de leurs initiatives, sur la façon dont ils identifient les opportunités, et sur leur audace. Une organisation dans le secteur des soins appréciera des compétences telles que le service, l'écoute ou la compréhension. Connecter les valeurs et les compétences est une étape très efficace pour enraciner des valeurs fondamentales dans l'organisation. Le CEO de Procter & Gamble, Alan George Lafley va encore plus loin : « Cooperation and information sharing is not considered in compensation decisions – if people don't do it, they just don't get promoted. » (La coopération et le partage des informations n'entrent pas en ligne de compte dans les décisions relatives à la rémunération - si les gens n'y adhèrent pas, ils ne reçoivent tout simplement pas de promotion.)

Lorsque vous lisez ceci, vous vous réjouissez presque du fait que l'évaluation des prestations d'un collaborateur ne soit plus exclusivement réservée à son responsable direct. Un bon exemple

est encore la montée en puissance des systèmes de feedback à 360°, dans lesquels le manager n'est plus le seul à fournir une évaluation, du haut vers le bas, mais où les collègues, et éventuellement les clients, sont mis à contribution pour faire l'évaluation.

Jusqu'à encore récemment, les discussions sur les prestations tournaient toujours autour de ce qui pouvait être amélioré. L'évaluateur partait du principe que ce n'était « jamais assez bien » et accordait beaucoup d'attention et d'énergie à dénoncer les points négatifs ou à améliorer. En raison de la montée en puissance de l'autonomie des professionnels et de la prise de conscience qu'il vaut mieux s'accorder sur leurs points forts, on consacre désormais plus d'importance aux points positifs. Dans une culture de l'autonomie et de l'ambition, nous visons les qualités fondamentales du talent et discutons de la façon d'obtenir davantage de bons résultats grâce à ces talents. Cette vision ne doit pas être considérée comme une approche « soft », car un certain nombre de gourous de la gestion - se basant sur une efficacité éprouvée - sont d'avis de dire qu'il faut se concentrer sur la confirmation et l'augmentation de la confiance en soi qu'éprouvent les collaborateurs, en les orientant vers ce qui va bien, plutôt que vers ce qui va mal.



Un homme ne devrait jamais être promu à un poste managérial si sa vision se concentre sur les faiblesses des gens plutôt que sur leurs forces.

(Peter Drucker, 1954)

La valorisation et la récompense font partie intégrante du style de leadership. Le style de leadership a un impact majeur sur le fait de cultiver le caractère spécifique d'une culture. La personnalité joue un rôle clé à cet égard. Les RH sont en mesure d'aider les cadres dirigeants de l'organisation à se développer en fonction de la personnalité de l'organisation, en y faisant correspondre les systèmes et les processus. Pour ce faire, ils disposent d'un instrument puissant pour stimuler le comportement souhaité dans les organisations. Les instruments formels, par le biais de l'ensemble des conditions de travail, et les instruments informels de valorisation et de récompense restent encore à développer. Normalement, en ce domaine, il y a tout un monde à gagner. Dans la culture d'entreprise impersonnelle, dire merci ou faire un compliment est loin d'être une évidence. Il est malheureusement impossible d'en faire une estimation chiffrée. Toutefois, O.C. Tanner, consultant en entreprises, mène une étude sur l'impact d'une telle valorisation plus ou moins importante sous forme d'attention, de reconnaissance et d'appréciation. Les entreprises qui valorisent leurs collaborateurs obtiennent au moins deux fois plus de résultats en termes d'engagement, d'énergie et de dynamisme, et sur le sentiment d'être important.

« Thank you! »

Dans les questionnaires qui se rapportent à l'engagement des collaborateurs, la question suivante apparaît comme très importante : « Me suis-je senti(e) reconnu(e) ou m'a-t-on valorisé(e) au cours des sept derniers jours ? » Deux autres questions portent sur le même besoin de valorisation et de reconnaissance : « Mon opinion a-t-elle de l'importance au travail ? » et « Mon/Ma manager me considère-t-il/elle comme une personne à part entière ? » (Wagner & Keller, 2006). Le compliment est l'expression la plus simple de la valorisation. Mais il prend parfois une forme particulière, comme dans le cas du CEO de Campbell Soup. La valorisation était pour lui le moyen le plus important de susciter l'engagement et l'enthousiasme de ses collaborateurs, et de les remercier pour leur dévouement et leur contribution. Ce CEO a ainsi écrit pas moins de 30 000 mots de remerciement à ses collaborateurs.

Dans une entreprise de la Silicon Valley, la règle est que les collaborateurs doivent distribuer chaque mois 20 % de leur salaire à leurs collègues pour les remercier de leur aide sur des projets spécifiques. Grâce à cette façon de s'évaluer les uns les autres, un collaborateur peut rentrer chez lui avec 130 % de son salaire ou avec 80 %. En interne, cela renforce la valorisation ainsi que la solidarité et l'entraide. Un tel système est une réelle intervention dans la culture qui combat le manque d'engagement dans les prestations de services internes.

5.2 Activer la culture de marque interne grâce au marketing et à la communication : direction, inspiration, motivation, storytelling et dialogue.

La communication joue un rôle clé pour donner vie à la culture de marque : « Tout est communication. » La communication régit tout ce que les collaborateurs voient et entendent au sujet de la stratégie, de l'ambition, du but ultime et des valeurs de la marque, et aussi sur ce qui va et ne va pas.

Le département marketing — en particulier les personnes impliquées dans le branding — a tout intérêt à faire vivre la marque auprès de ses collaborateurs. Grâce à leur connaissance des opinions des consommateurs, à leur créativité et aux choses inspirantes qu'ils peuvent faire, les spécialistes du marketing ont certes beaucoup à offrir, mais ils ne sont pas nécessairement aux commandes.

Par la communication interne, ils indiquent aux collaborateurs le cap que prend l'entreprise : c'est souvent elle qui structure la manière dont les messages et les news sur la stratégie, l'ambition, les succès, les personnes et la culture de l'organisation parviennent aux collaborateurs. Pour cela, le marketing mobilise d'une part des moyens de communication internes — pensez à l'intranet ou à une plateforme média interne, aux newsletters, aux courriels officiels, aux photos, aux vidéos et aux événements — et d'autre part, les messages des cadres dirigeants de l'organisation. Dans les organisations d'envergure, ces messages sont soigneusement préparés, structurés et diffusés par les responsables de la communication interne.

1. De la communication au storytelling

Pour une communication interne réussie et durable, plutôt que de communiquer des messages en « langage de gestion » pour le moins abstrait, il faut raconter une belle histoire — facile à retenir et à relayer. La corporate story, à laquelle de nombreuses organisations adhèrent, en est un bel exemple. Il s'agit de décrire l'identité et la stratégie d'une manière narrative. Le gourou du marketing Seth Godin dit à ce propos : « Nous ne devons pas vendre des produits, mais raconter des histoires. » La stratégie racontée et divulguée sous cette forme devient inspirante et constitue un point d'ancrage pour le comportement souhaité. Le service communication doit trouver les récits les plus représentatifs de la marque. Il peut notamment s'agir de prestations individuelles des collègues, d'expériences de clients, ou encore d'exemples venant des concurrents ou de conseils enrichissants issus du monde des affaires. Outre l'identification de ces récits emblématiques, la valeur ajoutée de la communication réside dans la narration d'histoires très attrayantes (plus personnelles, plus amusantes, plus simples, plus colorées... plus caractéristiques) et dans le fait d'atteindre les bons groupes cibles :



Une belle histoire
bien racontée.

La communication se doit d'être inspirante et fédératrice pour donner vie au message et à la culture de l'organisation. Une communication qui atteint, pénètre, touche les collaborateurs et qui les incite à adopter un comportement : une communication qui vise l'esprit, le cœur et les mains. La communication interne est cruciale pour construire une culture de marque qui renforce le comportement et la façon de communiquer des marques. Les groupes cibles ne lisent même plus les messages écrits dans ce jargon de management qui caractérise de nombreuses stratégies. La tâche de la communication interne est de « traduire » ce langage en images et en des termes qui savent toucher et s'imposer.

Selon Jennifer Aaker et Andy Smith, son mari, les bonnes histoires ont ceci en commun :

- *Elles poursuivent un but — pourquoi racontez-vous cette histoire ?*
- *Elles attirent l'attention — pourquoi voudrait-on l'écouter ?*
- *Elles impliquent — pourquoi doit-on se sentir concerné par cette histoire ?*
- *Elles activent — comment faire partager l'histoire ?*

Dans leur livre [The Dragonfly Effect](#) (Aaker & Smith, 2010), ils soutiennent que c'est une question de connexion émotionnelle et personnelle : « [Stories are an expression of personality](#). » (Les histoires sont l'expression de la personnalité)

2. L'importance des managers

Les managers jouent un rôle crucial dans de nombreuses activités liées à la communication. Les personnes passionnées et influentes, et les leaders informels sont les partenaires idéaux pour diffuser l'histoire de l'organisation. Trouver, former, alimenter et soutenir ce réseau d'ambassadeurs fait aujourd'hui partie des activités principales de la communication interne, certainement avec l'importance croissante des réseaux sociaux (internes et externes).


Les leaders sont le moteur et une source pour toute culture d'entreprise. À tous les égards, la culture leur « appartient » et grâce à leur leadership personnel, ils dominent le développement de la culture au sein de l'organisation. Ces leaders « transformationnels » influencent de diverses façons : ils donnent le bon exemple, stimulent intellectuellement, développent un sentiment d'appartenance à un groupe, donnent un exposé inspirant de la vision d'avenir, et font preuve d'empathie à l'égard de leurs collaborateurs.

« Si vous êtes un leader, votre seule raison de vivre est d'aider les êtres humains à se développer — développer vraiment les gens et faire du travail un endroit énergique et excitant, avec des opportunités de croissance, que vous dirigiez un service d'entretien ménager ou Google. Ce n'est pas sorcier. » (Tom Peters, 2014)

En outre, les leaders sont également responsables de l'organisation de la coopération, et donc de la culture. La manière dont l'organisation est mise en place (la structure) et dont les processus de travail sont définis (ou non) détermine la mise en œuvre de la culture. Enfin, les leaders déterminent aussi physiquement l'environnement de travail. L'endroit où l'entreprise s'installe, l'apparence du bâtiment, son aménagement ou les installations mises à disposition des collaborateurs : ce sont souvent les symboles les plus physiques d'une culture de marque affirmée.

Le rôle du cadre intermédiaire exige une attention particulière. C'est un relais crucial pour la communication occasionnelle qui plus est facilite le dialogue, par le biais d'échanges horizontaux et d'une communication ascendante. Dans de nombreuses entreprises, c'est un moyen de faire le jeu de la communication.

Annemarie Mars, experte du changement, le décrit magnifiquement dans son livre *Hoe krijg je ze mee?*, dans lequel elle met en garde contre le « Bohica », l'acronyme de :

 Poussez-vous,
le voilà qui revient.

« Dans tous les cas, assurez-vous de bien comprendre dans quel esprit se trouve le cadre intermédiaire : déni, résistance, auto-examen ou connexion. Sinon, vous risquez d'être victime du syndrome du conseiller idiot : il ne vous prendra plus au sérieux. 'Bend over, here it comes again' se dira alors le manager. »

Les leaders doivent Connecter

Afin de communiquer la culture, un leader doit avoir de bons rapports avec les personnes qui l'entourent et aussi avoir confiance en eux. Connect, then lead (Cuddy & Nesfinger, 2013) est une condition préalable pour propager avec succès une culture et en être le précurseur. L'importance de la connexion se manifeste dans le changement générationnel des nouveaux leaders au cours de ces dernières années. C'est une nouvelle génération de leaders qui peuvent établir des liens avec les gens qui sont autour d'eux et qui vont ainsi augmenter leur impact. Les nouveaux dirigeants, qui agissent à l'inverse des traditionnels « le savoir, c'est le pouvoir » ou « statut et hiérarchie », sont beaucoup plus ouverts et accessibles. Au lieu d'être « toujours forts », ils n'ont pas peur de se montrer vulnérables ou perplexes. Ces dirigeants prennent l'initiative d'établir des liens avec toutes les parties prenantes et de donner un sens auprès de la société, plutôt que de se contenter de créer de la valeur pour l'actionnaire. Ce sont des gens qui rient, font de l'humour et semblent prendre les choses moins au sérieux. Tout le contraire de ce que le pape François appelait « la maladie de la tête d'enterrement », en faisant référence aux cardinaux de la Curie : insensibles, insondables, distants.



Les leaders doivent donner l'Exemple

Le pape François — « CEO » de la plus grande organisation au monde, l'Église catholique, fait preuve d'un remarquable et exemplaire comportement. Il est la figure de proue de ce à quoi l'Église catholique s'engage et défend : la simplicité et l'aide aux pauvres et aux nécessiteux. Il a continué à rouler dans sa Renault 4. Il a refusé d'habiter dans le riche palais réservé aux papes et a continué à vivre dans une simple maisonnée. Il a construit des douches pour les sans-abris, embrasse les malades et leur lave les pieds. Il a été le premier pape à faire des selfies. Il fait la messe hebdomadaire non pas chez les cardinaux, mais dans les prisons et donne des conférences de presse pendant ses voyages en avion.

Ce faisant, il montre à tous les égards ce qu'il considère comme important et donne son interprétation personnelle du repositionnement de l'Église catholique romaine : un retour aux valeurs fondamentales les plus essentielles.

Un excellent exemple du 'joindre le geste à la parole', est l'ancien CFO de Philips et actuel CEO d'ING Jan Hommen, qui en 2014 a repris la barre chez KPMG alors secouée par les affaires. La manière dont Jan Hommen est revenu à l'essentiel au sein du groupe ING fait de lui une figure de proue de l'intégrité. Il est logique que KPMG ait vu en lui le symbole du renforcement nécessaire de l'intégrité au sein de la culture. Mais Jan Hommen a également décidé d'abandonner le comportement classique du directeur, pour opter résolument pour un comportement exemplaire. On raconte que Jan Hommen s'est immédiatement éloigné des grandes salles luxueuses réservées à la direction, et a choisi de s'asseoir au milieu des collaborateurs afin d'être accessible et visible de tous.

Les leaders doivent raconter des Histoires

Un des rôles les plus importants de l'équipe de direction est de promouvoir la culture dans tout ce qu'elle permet de réaliser. Qu'il s'agisse de présenter les chiffres annuels ou le nouveau business plan : faites référence à la culture. Qu'il s'agisse d'identifier dans

l'organisation les comportements exemplaires dignes de la marque, ou de dialoguer avec les collaborateurs : à tout moment, la culture doit être mentionnée et célébrée comme un cadre d'évaluation sous-jacent.

Lorsque Sergei Brin et Larry Page ont présenté leur catalogue pour l'introduction en bourse de Google, ils y ont ajouté une « lettre » détaillée sur la culture Google, alors que les conseillers financiers n'en avaient pas fait la demande, voire même considéraient cela inopportun. Pour Brin et Page, les passages du business plan portant sur les objectifs de la culture étaient plus importants que le paragraphe sur les finances. Jean Marie Dru était le CEO de TBWA, l'une des plus grandes agences de publicité au monde, qui compte des bureaux dans tous les pays. Chaque semaine, il partageait par courriel une histoire marquante avec ses collaborateurs. Dans son Thursday by Jean Marie Dru, il embarquait tout le monde dans les récits sur l'entreprise qu'il jugeait dignes d'intérêt. Il mettait sous les feux de la rampe les équipes qui travaillaient sur un projet ou sur une campagne. Il s'agissait donc, d'une part, de trouver les histoires qui exprimaient bien la culture, et d'autre part, de bien les raconter pour susciter l'inspiration.

Les leaders doivent Façonner (mise en place des processus et aménagement de l'environnement de travail)

La section précédente portait sur la personnalité du leader en tant que bâtisseur de culture. Dans cette section, nous parlerons de lui ou d'elle en tant qu'organisateur des activités de l'entreprise. En organisant le travail et en le facilitant au moyen de ressources, telles que les locaux, les voitures de société et les autres installations, la direction dispose d'un outil très puissant pour renforcer la culture. Ici aussi, les interventions des dirigeants sont importantes dans la construction d'une culture dogmatique forte. Dans le chapitre sur le talent deal, nous avons déjà évoqué comment l'environnement de travail — l'emplacement, le bâtiment, l'aménagement ou les installations — peut caractériser la culture de marque.

Le rôle des dirigeants est déterminant en ce que c'est eux qui façonnent l'organisation. La structure et les processus de travail au

sein de l'entreprise sont des outils importants pour cimenter la culture de l'organisation. La culture rend possible une certaine méthode de travail. En mettant en place une structure dans l'organisation et des processus, l'entreprise orchestre la coopération idéale entre les personnes et les ressources nécessaires, au profit des résultats. Dans le monde d'aujourd'hui, les schémas rigides d'hier ne sont plus de mise. Les gens doivent être capables de prendre des décisions et de faire face à toutes sortes de situations en faisant preuve d'autonomie, de rapidité et de flexibilité. Les entreprises modernes construisent de nouvelles organisations avec une culture dans laquelle il est question de déléguer le moins possible la responsabilité et l'appropriation au sein de l'organisation.

Nous nous éloignons des structures organisationnelles hiérarchiques traditionnelles.

“ Le patron ‘universel’ et influent est remplacé par le “leader au service des autres”, le “coach” visionnaire, qui peut tirer le meilleur parti d’une équipe de professionnels qui savent s’autogérer.

et ce faisant, va réaliser ses ambitions. Nous sommes au beau milieu de ce changement en matière de leadership. La redéfinition du modèle organisationnel a un impact majeur sur la culture que nous voulons stimuler.

Pour que la communication interne soit efficace, nous devons également créer les bonnes conditions au sein de l'organisation. Une entreprise qui utilise la communication pour diffuser une histoire attrayante est chose formidable. Mais si par la suite, on y consacre trop peu de temps ou si les compétences sont insuffisantes pour mettre en œuvre une nouvelle compétence comportementale, alors l'effet de la communication va plutôt être limité.

Si nous voulons être sûrs que les collaborateurs sont réellement capables d'afficher le comportement souhaité, nous devons adopter une approche par étapes : d'abord la connaissance, ensuite l'attitude, et finalement le comportement. Il convient également de transformer les informations en actions concrètes dans cet ordre : entendre ou découvrir quelque chose (la connaissance), ensuite se faire une opinion ou ressentir quelque chose (l'attitude), puis enfin adopter un comportement concret (l'action). Un bon récit, dont le contenu vante les ambitions de devenir leader du marché, peut inspirer les gens et donc les motiver à travailler davantage, à étudier et à partager les connaissances. C'est un processus naturel qui va de l'esprit au cœur, pour se terminer dans les mains.

Chapitre 6

L'activation externe - l'Employer Brand

“Les grandes forces mondiales remodelent le lieu de travail, la main-d'œuvre et le travail en lui-même. Les entreprises repensent actuellement leurs stratégies de gestion des talents à toutes les étapes du cycle de vie des collaborateurs. Ils se disputent les meilleurs talents sur un marché du travail hautement transparent et se concentrent sur leur marque employeur externe.”

(Deloitte, 2018 Global Human Capital Trends)

Après l'activation interne de la culture de marque chez les managers et les collaborateurs, nous examinons dans ce dernier chapitre l'activation externe. Il existe de nombreux livres sur l'activation des marques auprès des clients et de la société. Nous nous concentrons ici sur le déploiement optimal des capacités du talent et de la culture de l'organisation. Nous nous intéressons donc plus particulièrement à l'activation externe de la « marque employeur » sur le marché du travail, par le biais d'activités visant à attirer et sélectionner les bons candidats. Les talents de demain sont nécessaires pour (continuer à) réaliser la promesse de la marque. Pour cultiver une culture de marque forte, il est essentiel que les nouveaux collaborateurs aient non seulement les bonnes compétences et l'expérience requise, mais aussi l'état d'esprit, la motivation et la personnalité adéquats.



C'est ce qu'on désigne par : **Hiring for character** (recruter pour la personnalité). En faisant consciemment correspondre la personnalité des collaborateurs avec la marque de l'organisation, on renforce leur motivation, leur engagement et leur efficacité.

L'Employer Branding : introduction

Lorsque nous examinons la liste des 25 employeurs les plus populaires des Pays-Bas, leur position sur la liste ne peut s'expliquer par des différences dans les salaires de départ, le nombre de jours de congé attribué ou le budget affecté à la formation. Les facteurs rationnels ne font pas la différence. L'employer branding est l'activité qui consiste à influencer de manière systématique l'image de l'employeur auprès de groupes cibles internes et externes. Traduit littéralement, l'employer branding signifie « l'image de marque de l'employeur ». La marque de l'employeur est présente dans l'esprit et dans le cœur des gens : il s'agit des images, des associations et des attentes qu'on développe autour du fait de travailler pour une organisation donnée.

Dans ce sens, l'employer branding sert à attirer et sélectionner les bons talents au sein de l'organisation. C'était déjà le cas à la Préhistoire, lorsque les gens se regroupaient pour chasser. À l'époque, pas besoin de profil d'emploi ou de procédure de candidature : les gens se réunissaient et décidaient d'opérer ensemble ou non. Au fil du

temps, cette forme de rapprochement entre l'employé et l'employeur n'a pas fondamentalement changé, mais bien sûr de nombreuses méthodes de travail ont été mises au point pour rendre ce processus plus efficace et plus efficient. Voici quelques exemples remarquables :

Un peu d'Histoire : le recrutement et la sélection dans l'armée romaine et la Compagnie néerlandaise des Indes orientales (VOC 1602-1799)

C'est dans l'armée romaine que l'on retrouve l'un des plus vieux exemples de formes organisées de recrutement. Le soldat n'était au départ pas payé et le recrutement était régi par la conscription : il n'y avait pas de libre choix. Les hommes riches se voyaient accorder une position plus élevée parce qu'ils pouvaient payer une plus grande quantité d'armes. Les pauvres devaient accepter une fonction subalterne et beaucoup plus dangereuse parce qu'ils ne pouvaient s'offrir qu'une lance.

Deuxième exemple : le recrutement en masse de personnel au sein de la VOC. Au XVIIIe siècle, c'était la plus grande organisation industrielle au monde. Entre 1700 et 1795, elle a fait construire pas moins de 750 navires et a fait voyager 655 000 membres de son personnel, principalement des marins et des soldats. On assiste ici à l'émergence des premières « agences de recrutement » : des personnes spécialisées dans le recrutement de salariés pour le compte d'autres employeurs. Les méthodes utilisées étaient hautes en couleur. Les recruteurs recevaient les candidats dans des auberges accueillantes. Ces derniers finissaient par embarquer sur les navires, mais ivres morts. Ils se réveillaient en mer et apprenaient qu'ils avaient signé pour un voyage vers l'orient, et que leurs deux premiers mois de salaire seraient retenus pour payer les frais de leur « recrutement ».


Employer branding

Nous remarquons deux tendances dans les définitions communément admises de l'employer branding. Selon l'interprétation la plus usitée au quotidien, l'employer branding est considérée comme du

marketing et de la communication axés sur le recrutement. Cette vision se concentre principalement sur l'aspect extérieur de l'employer branding : la création d'une relation et d'une image forte à l'égard des talents potentiels. Dans la pratique, lorsque les organisations parlent d'employer branding, il s'agit généralement de communication externe et de l'image de marque de l'employeur à l'égard des talents potentiels.

Cette interprétation de l'employer branding repose en grande partie sur la communication. Communication qui repose à son tour principalement sur les facteurs instrumentaux. En 2014, une analyse textuelle portant sur 100 offres d'emploi prises au hasard de l'administration publique hollandaise a démontré que près de la moitié d'entre elles ne font aucune référence à la culture de l'organisation (Mekking, 2014). C'est une occasion manquée pour attirer l'intérêt de ceux qui pourraient se sentir attirés par cette culture.

Le second courant repose sur une vision plus large et holistique. L'employer branding est la stratégie organisationnelle intégrale des pratiques attrayantes liées à l'emploi, qui visent à optimiser la marque et l'expérience des collaborateurs, et à les communiquer à l'extérieur. Mosley l'appelle également l'employer brand management, pour indiquer que cela implique beaucoup plus que la communication externe et l'image de marque. L'employer brand management est l'ensemble des points de contact dans le parcours d'un employé (Mosley, 2014). Et Minchington d'ajouter :

 L'employer branding s'intéresse aux initiatives d'attractivité, d'engagement et de fidélisation visant à améliorer la marque employeur de votre entreprise

Beyond employer branding...

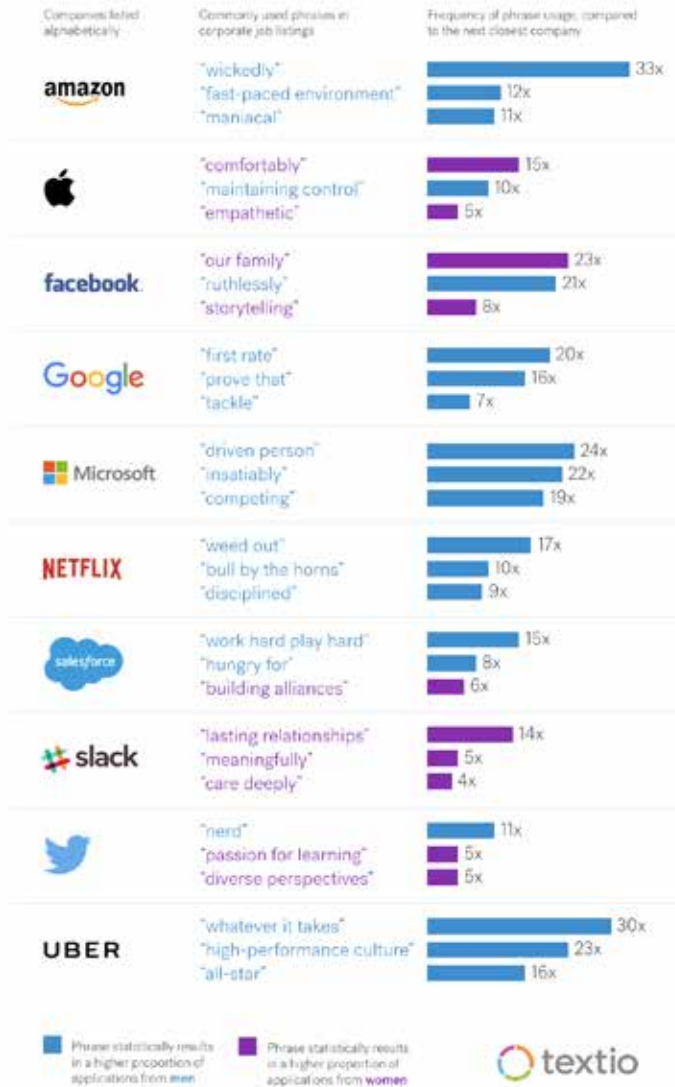
Visiblement, diriger l'activation interne et externe d'une marque employeur de manière holistique et intégrée n'est pas chose aisée. Avec ce livre blanc sur la culture de marque, nous espérons contribuer au fonctionnement d'une telle approche. Cela exigera une meilleure coopération entre les RH et les services marketing et communication, ce qui est bien plus important que l'ensemble des outils utilisés dans l'actuel employer branding. Nous sommes à la recherche d'un lien plus essentiel, personnel et émotionnel entre les personnes et les marques.

En établissant le talent deal, nous avons vu que divers facteurs jouent un rôle dans la perception de l'attrait d'un employeur et de l'ambiance de travail. Il s'agit en partie de facteurs instrumentaux, tels que la rémunération, les horaires et les conditions de travail. Nous pouvons considérer ces facteurs comme étant la base : les éléments qui sont traditionnellement mentionnés dans les offres d'emploi. Avec le talent deal, nous avons ajouté quelques ingrédients : les personnes et la mission. En plus de la personnalité partagée, ces aspects créent le lien émotionnel que les gens peuvent ressentir envers un employeur potentiel. Vous développez un sentiment d'appartenance envers l'organisation pour laquelle vous travaillez. Elle devient partie intégrante de votre propre identité et vous donne de la substance pour vous réaliser.

De plus en plus d'organisations intègrent leur culture de marque dans les offres d'emploi. L'analyse de texte ci-après montre quels mots sont « typiques » pour l'organisation : à quoi vous pouvez vous attendre, mais aussi de quoi vous aurez besoin en interne pour prospérer :

The language of 10 tech cultures

Commonly used phrases in company job descriptions



Comme dans le chapitre précédent, nous allons présenter les actions et les interventions les plus pertinentes des disciplines directement concernées : les services RH, marketing et communication et l'équipe de direction de l'organisation. Une fois de plus, l'accent est mis sur la personnalité partagée, concrétisée dans le talent deal. Sur cette base, les disciplines concernées dirigent conjointement l'ensemble des actions et des interventions, dans le cadre de la diffusion de la culture de marque auprès des futurs talents potentiels. L'astuce consiste à s'assurer que toutes ces actions sont inspirées par la même personnalité et les mêmes objectifs, et qu'elles se confirment et se renforcent mutuellement.

Tout d'abord, l'organisation doit être connue d'un large groupe de talents potentiels, qu'elle va devoir attirer d'une manière ou d'une autre. Après cela, candidat et organisation s'engageront dans un processus mutuel d'orientation et de prise de contact. Les candidats sélectionnent ensuite une ou deux organisations pour lesquelles ils souhaitent travailler. De leur côté, les organisations procèdent à une sélection finale des candidats pour un poste particulier.

Au début de ce processus, les services marketing et communication se consacrent à la réputation et à l'attractivité de l'employeur. Il s'agit de bien œuvrer sur le marché du travail pour persuader les candidats de prendre un employeur en considération. Dans la deuxième partie du processus — l'adhésion des intéressés à un contrat — les RH jouent un rôle plus essentiel. Après tout, c'est le département qui sait exactement quelles sont les personnes dont l'organisation a besoin et pour quels postes.

ILL. 6.1 / Le langage utilisé par dix employeurs du secteur de la technologie : des offres d'emploi « teintées » et qui se distinguent par un vocabulaire propre à la culture de marque

6.1 Activer la culture de marque à l'extérieur grâce aux RH

Le recrutement et la sélection des nouveaux membres du personnel sont l'une des tâches principales des ressources humaines. Il est crucial de recruter les bonnes personnes pour maintenir ou renforcer la culture de marque. La personnalité partagée et sa concrétisation dans le talent deal aident à orienter ces activités et à leur donner leur caractéristique. Comment s'assurer en tant qu'organisation de pouvoir intéresser des personnes qui ont non seulement les compétences requises, mais également l'état d'esprit et la personnalité qui conviennent? Comment confirmer la culture de marque à chaque rencontre avec les candidats potentiels qui ont opté pour l'organisation? Comment filtrer les C.V. pour ne garder que les meilleurs candidats? Comment impliquer les dirigeants pour être sûrs que les talents correspondent à l'organisation? Il est important d'adopter une approche holistique de l'image de marque de l'employeur et d'examiner l'ensemble du processus — d'abord attirer les bons talents pour ensuite mettre en place le processus de sélection et s'assurer que les bons candidats décident de s'engager dans l'organisation. Dans ce contexte, nous distinguons cinq missions stratégiques qui permettent aux RH d'apporter une contribution ciblée à une marque employeur forte, en promouvant la culture de marque à l'extérieur de l'entreprise :

Les cinq missions stratégiques des RH pour promouvoir la Culture de Marque à l'extérieur

- 1. La planification stratégique du personnel*
 - 2. Le façonnage du groupe cible*
 - 3. Se caractériser et construire des relations*
 - 4. Une image cohérente tout au long du parcours du candidat*
 - 5. Hiring for character : la sélection sur base de la personnalité partagée*
-

1. La planification stratégique du personnel

De plus en plus d'organisations constatent la nécessité d'identifier leurs besoins en personnel à plus long terme. La planification stratégique du personnel permet une meilleure gestion du recrutement externe et de la mobilité interne, et ce en temps utile. Pensez au vieillissement de la population : dans certains services publics aux Pays-Bas, la moitié des effectifs prendra sa retraite d'ici dix ans. En plus de cela, des fonctions spécifiques deviennent de plus en plus importantes pour le business, mais il est de plus en plus difficile de recruter pour ces postes : c'est le cas des spécialistes du marketing en ligne et des Data Scientists. Les organisations qui se heurtent à ce problème optent de plus en plus pour une approche plus stratégique pour apparaître sur le marché du travail, en utilisant un programme d'employer branding pour s'afficher comme employeur attractif.

Au lieu d'une politique ad hoc aléatoire qui dépend du nombre de postes vacants, la planification du personnel est un instrument stratégique pour s'assurer d'avoir des bons talents aujourd'hui et demain. La dynamique du marché du travail exige une vision à long terme et nécessite qu'on se concentre sur la création de relations.

La nécessité d'anticiper est également liée à la flexibilité accrue du marché du travail. Alors qu'au cours de ces dernières années, nous nous sommes principalement concentrés sur la création de relations solides avec le personnel en poste, nous évoluons vers une période de plus de souplesse et de flexibilité dans les organisations. Le concept d'« organisation » est dynamique : il s'agit d'un réseau ou d'une communauté dont les membres s'unissent pour obtenir un résultat. Par conséquent, il est vital d'établir des relations solides avec tous les membres de ce réseau, fixes ou flexibles. Ces personnes peuvent également devenir des ambassadeurs de l'organisation sur base de leur expérience, qu'elle soit ou non temporaire.

L'Oréal's talent advantage

Le Groupe L'Oréal est l'une des plus grandes entreprises du secteur des produits cosmétiques. Il considère le Talent Advantage comme le maillon le plus important de leur stratégie de croissance. L'Oréal dispose d'un modèle quantitatif permettant d'anticiper sur cinq ans les sources de croissance ou d'expansion des activités, et de définir ainsi les futurs besoins en talents. On calcule combien de personnes seront nécessaires, où, pour quel poste et à quel niveau. Le modèle montre où se situent les pénuries et les excédents futurs de talents et permet d'anticiper en développant par exemple certains groupes plus rapidement ou avec d'autres compétences, ou en augmentant les efforts de recrutement. Global Senior VP of executive talent Jean-Claude Le Grand : « La planification des talents nous aide à élaborer une stratégie de croissance et à soutenir notre transformation continue. »

(Bron: Strack cs, BCG/WFMFA survey 2012)

2. Focus sur les groupes cibles

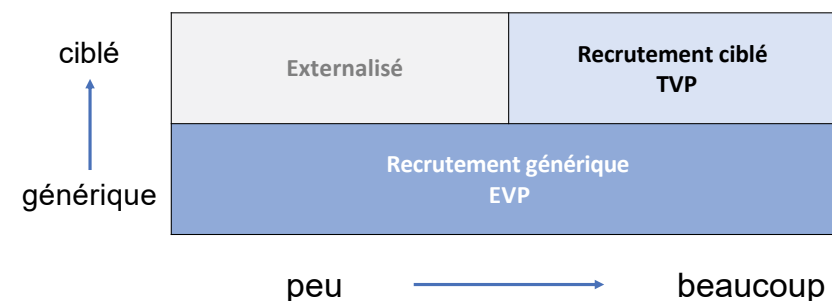
De par la complexité croissante des organisations et l'avancée de la technologie et de l'expertise, de plus en plus de fonctions de niche voient le jour. La demande ne rencontre plus l'offre lorsque plus de compétences spécifiques sont nécessaires et qu'un plus grand effectif en personnel s'impose. Nous l'exprimons dans l'illustration 6.2, dans laquelle le lien est établi entre la nature de la demande de collaborateurs supplémentaires et la meilleure manière de recruter ces personnes.

L'illustration ci-dessous reprend 3 formes principales de recrutement :

Recrutement générique : une approche classique du recrutement de collaborateurs basée sur la proposition générique (Employee Value Proposition) de l'employeur. Dépendamment de la force de l'image de l'employeur, cette approche pourra toucher un plus large scope de groupes cibles.

Recrutement ciblé : pour certains groupes cibles, il semble qu'on ne puisse plus les atteindre avec une approche standard. Citons par exemple une offre d'emploi pour un développeur Java qui de ce fait resta sans réponse six mois durant. Lorsqu'une approche étudiée pour un certain groupe cible est mise en place, cette Target Value Proposition (TVP) doit bien sûr être pertinente par rapport à ce qui existe déjà.

Externalisation du recrutement : pour les groupes cibles plus complexes, l'employeur devra prendre une décision de Make or Buy : mettre une approche ciblée en place ou externaliser le recrutement vers un partenaire spécialisé. Ici, l'employeur doit prendre deux choses en considération : le volume et l'importance stratégique. Si le volume est assez important, il est relativement plus avantageux de constituer soi-même le pool d'expertise qui vise des groupes spécifiques. En cas de volume restreint, comme pour un seul expert en certifications par exemple, l'employeur devra externaliser. Dans certains cas, l'employeur peut décider d'internaliser même en cas de volume restreint. Par exemple lorsqu'un groupe particulier est considéré comme stratégiquement important, tels des stagiaires en management récemment sortis de l'université.



Ill. 6.2 / Le recrutement via 3 canaux : générique, ciblé ou externalisé - en fonction du nombre d'offres d'emploi par an (horizontal) et la spécificité de l'offre & de la demande (vertical).

3. Se caractériser et construire des relations

En faisant rayonner la culture de marque, nous voulons pouvoir déjà occuper une place dans l'esprit du bon groupe cible et ainsi les conquérir avant même de publier une offre. Pour toucher le bon candidat et l'activer, nous voulons trouver une manière de laisser jouer un rôle à la marque de l'organisation dans le quotidien des candidats potentiels. Nous voulons présenter à cette cible la vision et la mission de l'organisation et de ses collaborateurs. Par exemple en recherchant le dialogue à propos de sujets d'actualité pertinents. En impliquant activement les candidats au sein des thèmes qui préoccupent l'organisation, ou en intervenant lors de débats publics. Bref, se caractériser. L'organisation montre alors sa position de leader et sa personnalité, ce qui rend l'employeur attractif. À partir de ce moment, les candidats intéressés se sentiront comme invités à se diriger vers l'organisation – avec ses convictions, ses collaborateurs et sa culture - et à faire plus ample connaissance.

Les efforts consentis en matière d'employer branding sont faits pour stimuler le groupe cible à poursuivre leur rapprochement avec l'organisation : de méconnaissance, à considération, prise de connaissance, sollicitation, et enfin à l'acceptation (ou non) de l'offre pour démarrer dans le job. Durant ce processus d'orientation, les candidats disposent de beaucoup d'autres sources d'information sauf de 'nos' messages et moyens de communication utilisés. Ils auront plus tendance à croire ce qu'ils perçoivent dans leur environnement que ce qu'annonce notre plaidoyer. Les candidats puisent leurs informations dans les médias sociaux, sur le web, dans les journaux, en parlant avec des amis et la famille, ... La réputation de l'employeur s'établit donc via plusieurs canaux qui sont souvent hors du contrôle des organisations. Il est donc crucial de veiller à garder la communication cohérente et ciblée, accompagnée d'un bon mix entre online, mobile et social, et utilisant des façons plus directes et plus personnelles de faire connaissance (des événements, des portes ouvertes, des sessions de chat ou autres opportunités de rencontre).

Le dialogue avec des candidats (potentiels) peut ainsi mener à la composition d'un pool de talents au sein duquel non seulement les

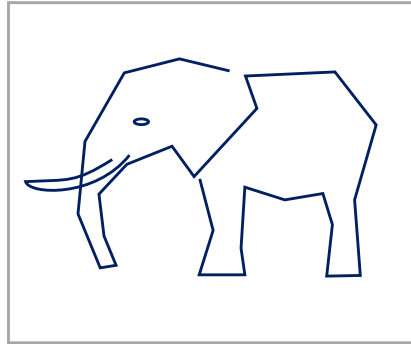
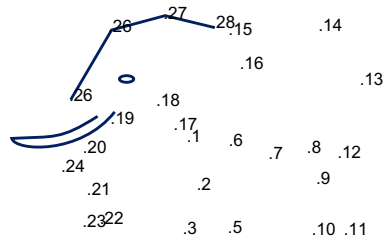
gens communiquent entre eux sur toutes sortes de matières, mais peuvent également être approchés par un employeur qu'ils ont appris à connaître et à apprécier.

4. Une image cohérente durant tout le parcours du candidat

Une marque existe dans l'esprit et le cœur des gens. Lors de chaque contact, l'image de l'organisation se forge un peu plus. Qu'il s'agisse d'une histoire, d'un poster vu à l'université ou d'un article dans le journal. La communication ne concerne pas que le contenu réel, littéral, mais aussi le ton utilisé et l'endroit où le message est diffusé. 'C'est le ton qui fait la musique.' dit le proverbe. Des études sur le fonctionnement du cerveau le confirment : 'People will forget what you said, but not how you made them feel.'

Tout tourne autour de la perception qu'ont les gens. De plus en plus, le parcours du client est pris comme point de départ. On vérifie alors systématiquement quelles voies un individu a suivies pour entrer en contact avec l'organisation avant de finalement être tenté de postuler. Nous appelons cela également la 'candidate journey' : par quelles étapes passe un candidat et quelle expérience tire-t-il de ce parcours ? Un collaborateur potentiel sera d'abord intéressé ou attiré par une organisation et voudra ensuite s'en faire une image en tant qu'employeur. De là, tout devient plus concret en explorant les possibilités, en postulant, en démarrant le processus de sélection, en passant d'éventuels tests et assessments... et finalement l'acceptation ou non d'une offre. Tout au long de ce processus, l'organisation ne représente aux yeux du candidat qu'un employeur potentiel. Le processus de sélection est donc un des déclics mutuels.

Ce n'est pas possible - ni nécessaire - de démarrer l'expérience en amont à 100%. Sur base de différentes expériences, les individus se forgent par eux-mêmes une image globale. Il suffit de proposer quelques Signature expériences qui serviront de symbole pour une approche réussie de l'organisation en tant qu'employeur. Attention, une expérience ratée peut tout aussi bien créer l'effet inverse !



Ill. 6.3 / La perception des individus : quelques incitants bien placés contribuent à former une image complète

Exemples de bonnes et de mauvaises expériences pour le candidat

Dans une grande entreprise, la question du 'job offer acceptance rate' (le % de candidats qui acceptent une offre) se posait pour plusieurs filiales. Dans deux pays, le taux était supérieur à 90%, alors qu'un autre pays atteignait à peine les 50%. La première explication avancée portait sur la différence des marchés du travail et une moins bonne image en tant qu'employeur dans le pays en question.

Un tel score signifie donc que près de la moitié des candidats pourtant sélectionnés avec soin sont perdus. Des entretiens avec ce groupe cible a révélé une différence de taille. Les collaborateurs repris dans une organisation atteignant 90% avaient été invités à un lunch avec leur future équipe (après analyse du C.V. et screening par téléphone) lors d'une journée comprise dans la procédure de sélection. Les candidats collaborateurs devaient faire une présentation et bénéficiaient en retour d'un exposé sur les projets en cours. Le lendemain, ils recevaient une offre.

Les collaborateurs repris dans l'organisation n'atteignant que 50% semblaient avoir vécu une toute autre expérience. Ils avaient aussi été soumis à env. 5 interviews de sélection, mais dont chacune s'étalait en moyenne sur 4 rendez-vous. Non seulement le temps pris par la

procédure était tiré en longueur, mais cela reflétait une image très officielle et bureaucratique de l'organisation. Les autres candidats étaient eux repartis avec un sentiment enthousiaste et une vue très claire sur l'organisation et les projets, le tout après une seule journée de sélection.

À la découverte de ce diagnostic, la décision fut immédiatement prise d'instaurer ce 'One day hiring'. Un changement pas très simple à implémenter pour les recruteurs, qui devaient à présent eux-mêmes s'adapter aux candidats. Un vrai test de résistance pour la culture en place. Cette organisation a en tout cas pris conscience de l'intérêt d'appliquer une telle méthode. Ce n'est pas au candidat à s'adapter à l'agenda du recruteur.

L'image que les individus ont d'une organisation en tant qu'employeur se forme à long terme. Chaque fois qu'ils sont en contact avec l'organisation, ils ajustent son image consciemment ou non. Même s'il ne s'agit pas d'y travailler. Prenons l'exemple de BP qui se voit astreindre à une solide amende pour la marée noire provoquée dans le golfe du Mexique. Ce grave incident a aussi eu une influence négative sur l'image donnée par BP. Gagner la confiance de quelqu'un peut prendre beaucoup de temps. La perdre peut aller très vite. Pour reprendre les mots de l'investisseur américain Warren Buffett : « It takes 20 years to build a reputation and five minutes to ruin it. If you think about that, you'll do things differently. »

5. Hiring for character : la sélection sur base de la personnalité partagée

De nos jours, le recrutement et la sélection de nouveaux talents ne se limitent plus à rassembler un effectif suffisant. Il s'agit de trouver les talents adéquats. Et donc des candidats qui présentent les bonnes compétences, l'expérience, la mentalité et la personnalité nécessaires pour réaliser la promesse de la marque. Le directeur de l'Icehotel nous donne sa vision sur le recrutement :

« I think attitude is the most important... We listen to them (the candidates) very carefully: what their opinion is about taking care of people; how they would solve different problems. We also tell them very clearly what our expectations are. » (Kerstin Nilsson, in Ind, 2004)

Autrement dit, une sélection minutieuse de la personne adéquate conduit à une meilleure implication. Mais on ne parle pas ici uniquement de diplômes ou de QI. Cela fait maintenant un moment que Google réalise des études quantitatives sur les possibilités de détecter les facteurs de succès chez les candidats. Contrairement à beaucoup d'autres employeurs, Google attache peu d'importance aux diplômes et aux résultats de tests : il n'y a pas nécessairement de corrélation entre de bons résultats scolaires et la performance au travail. Un des aspects qui intéresse Google est ce qu'ils appellent l' 'intellectual humility'. Il s'agit de comprendre si quelqu'un est capable de faire marche arrière et d'accepter les idées des autres dans le cas où sa propre approche ne devait pas porter ses fruits. Voici ce qu'en dit le responsable People operations de Google :

« For every job, though, the No. First thing, we look for his general cognitive ability, and it's not IQ. It's learning ability. It's the ability to process on the fly. It's the ability to pull together disparate bits of information. We assess that using structured behavioural interviews that we validate to make sure they're predictive. » (Laszo Bock, 2014)

Chez Google tout comme chez McKinsey, l'engagement d'une personne est une décision qui se prend à l'unanimité de l'équipe. « Une personne pourrait très bien avoir une sorte de côté obscur ou se présenter comme celle qu'elle n'est pas réellement. »

Dans la pratique, il semble que les équipes présentant une certaine diversité grâce à leurs collaborateurs venus d'horizons différents, soient plus efficaces. Du moins tant que chacun se respecte et partage

majoritairement les mêmes normes et valeurs. Cela a trait à ce que nous avons appelé dans ce livre blanc la 'shared personality'.

Une seconde bonne raison de laisser la sélection d'un candidat à la future équipe est la tendance que les gens ont à choisir quelqu'un de moins compétent qu'eux pour ne pas se mettre dans une situation inconfortable. Le risque est donc qu'un 'A-player' opte pour un 'B-player' qui à son tour, optera pour un 'C-player'... Dans les organisations présentant une culture de marque plus forte, ce sont les 'A-players' qui prennent le lead lors de chaque nouveau recrutement.

Et même si les gens ne seront finalement pas tous engagés, ils méritent tous de l'attention. Une entreprise comme Philips accueille plus de 400.000 candidats par an et 98% ne seront pas engagés. Si les candidats non retenus gardent malgré tout une image positive, Philips évitera un impact négatif sur sa réputation et les habitudes d'achat. Imaginez ce qui se passerait si 400.000 candidats racontaient chacun leur mauvaise expérience à 5 personnes de leur entourage. Il est également important d'impliquer les collaborateurs en place dans la réalisation de cette expérience idéale. Et ce n'est pas facultatif, car ces personnes ont une influence sur l'expérience des candidats. Ils devront donc s'en tenir aux protocoles. Exemple : les premières interviews se déroulent sur une journée, le feedback est envoyé endéans les 48 heures, les candidats reçoivent des explications lors d'un entretien téléphonique plutôt qu'avec un e-mail standardisé, et un rendez-vous pour une interview ne peut pas être déplacé. La rapidité d'action est un facteur clé pour les groupes cibles critiques et en pénurie. Les organisations doivent être prêtes à jouer un rôle actif en matière de recrutement, mais aussi dans le développement des individus. Par exemple, en ne se limitant pas à seulement aller sur les campus, mais en planifiant un lunch mensuel avec les nouvelles recrues. Sur ce plan, il est crucial que le management se profile en tant que modèle exemplaire : son comportement détermine en grande partie celui des cadres intermédiaires.



Un exemple d'outil de matching Cultural Fit entre collaborateurs et employeurs est CompanyMatch.me. L'idée sous-jacente est que le candidat à un emploi puisse d'abord rechercher l'employeur qui lui convient, avant de se perdre dans toute une kyrielle d'offres d'emploi. Grâce à cette

application en ligne, les préférences et les facteurs de motivation du candidat à un emploi sont comparés à ceux de l'employeur. Le résultat est un aperçu des employeurs selon le meilleur matching culturel.

En Belgique et aux Pays-Bas, plus de 400 employeurs participent à la solution CompanyMatch. Certaines entreprises proposent le test via leur site carrières afin que les intéressés puissent directement en savoir plus, avant même de postuler. Le candidat à un emploi obtient en ligne un rapport personnalisé reprenant les scores par employeurs et des informations détaillées sur des thèmes comme : Reconnaissance mutuelle, Culture, Valorisation, Valeurs et Stratégie d'évolution.

À souligner que le profil est utilisé pour rapprocher les caractéristiques de la marque de celles de la personnalité : Innovant, Rebelle, Perfectionniste, ... La solution est conçue pour jouer un rôle dès la première phase d'orientation, autant envers le candidat que l'employeur. Le candidat peut par exemple intégrer le résultat dans sa candidature, et le recruteur peut affiner ses questions lors de la sélection du C.V. ou d'une interview.

6.2 Activer la culture de marque vers l'extérieur via le département Marketing et Communication

Sur le plan de la diffusion de la culture de marque, Marketing et Communication sont des partenaires incontournables des RH. Selon l'ancienne définition de l'employer branding, il s'agirait même de communication axée sur le marché du travail. Les temps ont changé, le rôle du marketing et de la communication aussi. Ils se sont spécialisés. Les grandes organisations ont souvent des spécialistes du marketing et de la communication au sein du département HR afin de donner forme à l'employer branding. Encore une preuve de l'hypothèse selon laquelle il est difficile de faire collaborer les deux disciplines d'initiative.

Dans le contexte de l'employer branding, les changements les plus importants dans le rôle du marketing et de la communication se retrouvent dans l'évolution entre 'créer des offres' et 'créer une histoire', et entre faire parvenir du contenu et entretenir le dialogue et les relations avec les groupes cibles. En conséquence : la campagne (de communication) traditionnelle ne fonctionne plus. À sa place, il faut façonner dans la forme et le contenu tous points de contact possibles de l'organisation avec les candidats. Nous avons déjà parlé de cette mission dans le contexte du rôle des RH. Ici, il s'agit de la mise en forme cohérente des owned, earned et paid media utilisés dans la communication entre l'organisation et les groupes cibles. Nous traitons d'abord les tendances visées et ferons ressortir le rôle du marketing et de la communication dans la diffusion de la culture de marque.

- ✓ *Le nouveau paysage de la communication : des récits, des dialogues et des événements*
- ✓ *Diffuser la culture de marque par des stratégies owned media*
- ✓ *Diffuser la culture de marque par des stratégies earned media*
- ✓ *Diffuser la culture de marque par des stratégies paid media*

Le nouveau paysage de la communication : des récits, des dialogues et des événements

La bataille pour gagner l'attention des futurs collaborateurs s'est intensifiée au cours de ces dernières années. Ce sont surtout les médias sociaux qui ont changé la donne. Les talents ont des attentes plus élevées du processus de recrutement et se sont placés à la manœuvre.

Une culture de marque solide et distinctive est séduisante et symbolique. La culture de marque peut se concrétiser de différentes manières. Tous les aspects du talent deal jouent un rôle : de la culture au leadership, aux opportunités de formation et aux conditions de travail, jusqu'aux bâtiments, aux avantages et aux dispositions en ce qui concerne la fonction et les responsabilités. Pour attirer, il faut mettre en avant ces éléments et les partager. Une fois réunis, ils racontent l'histoire de l'organisation en tant qu'employeur.

Il y a toutefois différentes façons pour rendre cette histoire explicite. Habituellement, une communication sur le marché du travail est mise en place, sur base d'une campagne. Dans de nombreux cas, ce genre de campagne n'est pourtant pas la solution, ou n'en est qu'une infime partie.

Auparavant, le recrutement était la conséquence des offres d'emploi : le processus de recrutement démarrait au moment où un poste vacant se présentait. On plaçait une annonce et le meilleur candidat était sélectionné parmi les réponses reçues, selon une procédure en étapes. Cette méthode est appelée 'Post and pray' vu que l'on attend ce que l'annonce va délivrer. Cette méthode de recrutement est entièrement dépendante de candidats actifs : des personnes activement à la recherche d'un autre job et qui scannent les offres d'emploi. Dans la pratique, il semble que seul 15% de la population active est réellement à la recherche d'une autre job et analyse donc les offres du marché. En d'autres termes, la méthode 'post and pray' signifie que 85% des candidats potentiels ne seront pas touchés, alors que l'offre aurait pu leur convenir.

De la 'publicité' au 'dialogue'

La communication concerne autant le one-to-many (médias de masse) que le many-to-many. Nous vivons dans un monde qui est en perpétuel mouvement et somme toute incertain, complexe et contradictoire. Notre manière d'assimiler l'information et de communiquer entre nous a radicalement changée au cours de ces dernières décennies. Toute information est numérisée et à portée de main. Les sources classiques sont devenues moins familières et les gens trouvent par eux-mêmes des moyens de vérifier les messages et les informations émanant d'une organisation. Via les médias sociaux, la majorité de la société actuelle est 'always-on', surtout chez les plus jeunes. Nous sommes continuellement en contact et connectés à l'actualité, aux événements et à l'interprétation des faits.



Les gens sont plus enclins à croire l'avis d'un ami ou d'une connaissance, qu'une publicité ou que toute autre forme de communication que ce soit

(Nielsen, 2014)

« De la diffusion à la planification »

L'évolution dans la façon de communiquer concerne tous les marchés, pas seulement le marché de l'emploi mais également celui des consommateurs. On peut dire qu'on est passé du « one-to-many » au « many-to-many ». La méthode généralement employée consistait à délivrer (à sens unique) des messages et des slogans vers le public. « Si l'on répète régulièrement un même message (27 fois selon certains), il finira par s'incruster » ; voilà ce qui a longtemps été la base de la

communication avec la clientèle et même les collaborateurs. La forte augmentation de l'utilisation des médias sociaux montre que la communication s'effectue de plus en plus selon le « many-to-many ».

Pour citer l'exemple de la Belgique, on comptait en 2017 6,2 millions d'utilisateurs Facebook (soit plus de la moitié de ses habitants) et 3 millions d'utilisateurs LinkedIn (soit 60 % de la population active). Le volume de communication que cela véhicule est difficile à contrôler pour une organisation. Selon un responsable américain dans la communication : « Notre rôle dans la communication des entreprises implique de moins en moins la diffusion (broadcasting) et de plus en plus la planification (partyplanning) : il faut inspirer les gens pour qu'ils aillent dans le bon sens ».

L'une comme l'autre montrent que les efforts développés par une organisation pour communiquer avec des acteurs externes doivent être plus polyvalents et plus fréquents. On ne met plus l'accent sur des monologues, mais sur des dialogues. Cela demande plus d'attention en matière de gestion et de suivi du marketing et de la communication. Au lieu de développer une longue campagne d'images destinée au marché de l'emploi, il faut maintenant publier une multitude de messages via différents canaux très fréquemment, pour rester dans l'actualité et garder un lien avec le groupe cible.

Le souci pour les responsables de la communication est de garder une cohérence au travers de tous les messages qui se rapportent à l'organisation pour ancrer l'image voulue. C'est la répétition et l'ancrage qui vont venir renforcer une image. Par exemple, le slogan « Just Do It » est utilisé par Nike depuis 1988 et n'a fait que se renforcer depuis lors. Dans les paragraphes qui suivent, nous montrons comment le fait d'utiliser la personnalité comme repère offre la meilleure garantie de cohérence.

Diffuser la culture de marque via l'analyse « owned, earned et paid media »

Les modes de communication traditionnels sont le plus souvent orientés « push » et utilisent des médias et des moyens qui requièrent souvent un lourd investissement en production de campagne et coûts de diffusion médias. Ces push media font donc souvent appel à des médias payants (paid media). Un site de recrutement ou un stand sur un salon sont des éléments que l'organisation peut gérer elle-même. Nous appelons ces moyens des « owned media ». Si les « owned media » et les « paid media » sont bien gérés et bien caractérisés, et qu'ils se renforcent et se complètent mutuellement, alors on parlera de vous. Ils toucheront le public, ils vont les inspirer, et les gens vont relayer les messages vers leurs amis et leurs relations. Cela fera le buzz, de la publicité gratuite, on parlera partout de vous et vous serez payé en retour : « earned media ».

Dans le contexte de la diffusion de la culture de marque, ce sont les « owned media », sur lesquels les organisations ont le plus de contrôle, et les « earned media » qui ont de loin le plus d'impact. Donc, il faudra envisager les « paid media » uniquement si ces deux premières catégories ne permettent pas d'atteindre les objectifs de communication, et si l'organisation n'a pas trouvé d'autres solutions. Nous traiterons ces catégories dans cet ordre-là. Nous donnerons pour chaque catégorie des moyens et des exemples où le caractère de la marque va réellement pouvoir s'exprimer.

Employer branding via des stratégies « owned media »

Le site 'carrières' d'une entreprise constitue la base de la communication avec les candidats – le discours que l'on y tient devra donc être porteur. Dans pratiquement toutes les manifestations de l'entreprise, on veillera à encourager les personnes à visiter le site carrières. Cette première visite est donc le moment de vérité : les candidats décident si l'entreprise vaut la peine d'être découverte davantage ou non. Il est donc important d'exprimer ici la personnalité de l'organisation par la forme, le contenu et le savoir-faire.

Une manière intéressante d'évaluer les sites Internet et d'en ressortir un briefing est de comparer les principaux concurrents sur le marché de l'emploi sur la manière dont ils se profilent via leur site de recrutement. Que contient leur récit ? Quelle personnalité se dégage de leur site Internet ? Il suffit avec un simple tableau de comparer le positionnement d'une sélection d'employeurs et de voir quels éléments permettent de mettre l'accent sur le positionnement et le storytelling du site Internet (voir illustration 6.4).

L'EVP Springboard est un instrument pratique pour affiner le briefing d'un site de recrutement, en examinant la position des (talents) concurrents. On trouve dans la colonne de gauche différentes promesses, et on examine par concurrent si et comment cet aspect est étayé sur leur site de recrutement. De cette manière, on perçoit clairement quelles sont les promesses uniques qui sont plus ou moins annoncées. Cela peut se faire avec des avantages génériques comme indiqué ci-dessus, mais par la suite, dans le processus de définition du talent deal, il faut annoncer ses propres promesses et voir comment et où elles sont éventuellement utilisées par les concurrents.

EVP Springboard©

Highlighted on Career website

Avantages annoncés	Bosch	Timken	SKF	Siemens	VW
Apportez votre talent pour l'accomplissement des objectifs et des perspectives de l'entreprise		"Turn"		Durabilité	
Avoir l'opportunité de vous développer sur le plan personnel et professionnel	International	Passeport de la T. University			
Jour d'un sentiment d'appartenance à une équipe forte où règne la confiance et le respect mutuels			Nous sommes le peuple SKF	Diversité	
Éprouver un sentiment de fierté à faire partie d'une entreprise leader et florissante		Nous sommes Timken	Un monde d'opportunités	Le plus grand employeur privé d'Europe	Tradition & Futur

Ill. 6.4 / Springboard EVP

Aussi bien fait qu'il soit, un site de recrutement est et reste un média relativement passif ayant peu de puissance de recrutement. Généralement, les gens le visiteront s'ils sont interpellés par des « paid media » ou des « earned media ».

Selon la nature de l'organisation, il existe d'autres éventuels « owned media » qui peuvent être utilisés pour atteindre le groupe cible. Cela peut être le bâtiment de l'entreprise visible de loin ou des publications qui auraient pu être vues par le groupe cible. Il existe également un autre « owned medium » qui peut s'avérer encore plus intéressant : les collaborateurs. Si notre objectif est d'attirer de futurs collaborateurs avec la personnalité de notre organisation, alors il n'y a rien de tel que le contact humain. On fera de plus en plus appel à son propre réseau (en ligne et hors ligne). Pour entrer en contact avec les talents potentiels, la stratégie la plus simple est d'aller à leur rencontre. Longtemps, Microsoft a demandé à ses managers d'être physiquement présents 20 jours par an sur les campus, pour entrer en contact avec les programmeurs en logiciels les plus prometteurs. Chercher des personnes talentueuses ne se fait pas que sur les campus ou lors de congrès spécifiques à l'entreprise et les salons régionaux pour l'emploi, mais aussi via l'ensemble des médias sociaux : LinkedIn, Twitter, Facebook, Instagram et autres nombreux réseaux sociaux spécifiques au secteur de l'organisation.

Le développement d'une communauté de la marque grâce à ses propres collaborateurs peut ensuite être renforcé en soutenant les ambassadeurs dans leur « personal branding » : plus activement, plus visiblement, plus pertinemment, ou via une vidéo de recrutement sur LinkedIn, des posts sur Facebook, etc. Une présence sur les principaux médias sociaux est un moyen important et très accessible qui va faciliter le dialogue avec les talents.

Autre stratégie largement utilisée pour attirer les candidats et leur permettre d'expérimenter la culture et le quotidien de l'organisation sont : les cours de gestion et les visites en entreprise. Comment leur divulguer la culture de l'entreprise en seulement un ou plusieurs jours. Faut-il envisager un voyage d'une semaine pour apporter à quelques privilégiés une véritable expérience ou est-ce là plutôt une façon de les racoler ? On peut comparer cela à certains événements

de recrutement en ligne. Un challenge ou « business game » est une méthode utilisée par bon nombre d'organisations. Ce type de jeux est généralement assez caractéristique et en dit long sur l'organisation et les compétences, la mentalité et la personnalité que l'on recherche chez les nouveaux talents.

Avec le développement des communautés de talents qui gravitent autour des entreprises, il est devenu essentiel d'entretenir les relations. Quelle chance de se serrer la main au cours d'un évènement de recrutement et d'ensuite se suivre sur LinkedIn par exemple. Mais comment entretenir le dialogue de manière assidue avec les groupes cibles les plus pertinents ? L'intérêt pour ce type de relation plus durable et plus utile avec des talents ne cesse de progresser, en partie à cause de la flexibilisation du travail. Un réseau d'Alumni est aussi un moyen de communication qui permet aux anciens talents de l'organisation de rester en contact avec elle. Les Alumni peuvent recommander l'organisation auprès d'autres personnes, voire d'y revenir tels des boomerangs.

Le programme le plus élémentaire utilisé par de nombreuses entreprises, consiste à envoyer périodiquement un e-mail contenant des offres d'emploi, donc une simple liste des postes vacants. Construire une communication de contenu pertinente avec des groupes cibles reste un challenge marketing intéressant. Par exemple, le fait d'inviter les personnes du réseau de talents à un évènement interne, d'organiser un dîner, d'envoyer un rapport annuel, ou un bon livre à l'occasion de leur anniversaire, montre tout l'intérêt porté par l'employeur.

Les « owned media » consistent à stimuler au maximum la personnalité propre afin que les visiteurs puissent se sentir peu ou prou interpellés.

Diffuser la culture de marque par des stratégies de « earned media »

On parle de « earned media » lorsque les autres parlent de vous et écrivent à votre sujet. Les organisations ont peu de contrôle sur ce type de publicité gratuite. Ce que les médias ou les utilisateurs actifs sur les réseaux sociaux vont retenir va dépendre d'une multitude de facteurs, parmi lesquels l'actualité. Un bon exemple de la manière dont on peut jouer sur l'actualité est la publicité faite à Rabobank lorsque

son nom a été cité dans la presse pour des problèmes de fuites de données. Rabobank a directement sauté sur l'occasion en annonçant chercher des spécialistes TIC pour pallier ses problèmes de sécurité. Cet exemple illustre à quel point la rapidité et la réactivité peuvent faire partie du jeu. Une organisation doit pouvoir réagir vite à un débat naissant et être capable de susciter son propre débat ou un « trending topic ». Une fois que quelque chose est viral, il n'y a plus de retour en arrière possible.

Chercher des opportunités pour mettre sur le devant de la scène la marque de l'employeur via l'annonce de postes vacants doit faire partie de la stratégie de community management. L'idée est de poster des publications sur ses propres canaux de médias sociaux avec des anecdotes, des vidéos et des offres d'emploi ; celles-ci seront lues et partagées de manière virale par la communauté de lecteurs (blogs), de relations (LinkedIn), d'amis (Facebook) et de followers (Twitter).

Exemple de stratégies de « earned media »



HEINEKEN a introduit un test de personnalité (ludique) avec un clip vidéo. L'élément central est la personnalité de pionnier qui joue un rôle important dans la culture de la marque depuis sa création. Grâce à un jeu de questions/réponses, le participant peut se faire une idée de l'atmosphère et des personnes (les collaborateurs jouent dans les vidéos), et à la fin il reçoit une définition du type de pionnier auquel il correspond. La vidéo et le test sont devenus viraux et ont été largement relayés par le public, ce qui a généré 300 % de candidatures (qualifiées) en plus sur LinkedIn dès la première année.

Diffuser la culture de marque par des stratégies de « paid media »

Nous nous penchons ici sur l'utilisation classique de la communication via les « paid media ». Il s'agit d'annonces payantes : à la radio, à la télévision, dans les journaux et les magazines, sur des grands panneaux publicitaires, des bâtiments, des véhicules, ou dans des médias en ligne, des médias sociaux ou des supports mobiles. Auparavant, ces

médias payants affichaient plutôt des offres d'emploi classiques. Il s'agit en soi d'un genre, avec beaucoup de détails sur la nature de l'offre, et où la partie créative se cantonne à des slogans et des images en rapport avec l'offre. On a ainsi vu des dames qui escaladent le Mont Everest en tailleur, des hommes en costume qui se retrouvent soudainement avec des chaussures de sport aux pieds, tout ça parce que l'entreprise veut démontrer ses prestations par la diversité de mannequins issus des quatre coins de la planète et rassemblés avec bonheur autour d'un ordinateur portable. Tout sauf caractéristique, dirons-nous. Au fil des années, l'accent est mis sur une combinaison de campagnes d'images plus caractéristiques d'une part, et d'autre part, sur un recrutement plus spécifique via des événements et des médias numériques. Avec également l'utilisation de différentes méthodes payantes pour atteindre les groupes cibles par e-mail. Par exemple, en faisant usage d'un fichier de données payant pour le groupe cible ou d'une sélection de profils LinkedIn.

En conclusion : Bonus

Du travail en perspective pour les RH, le Marketing et la Communication !

Changer les organisations en place en restant soi-même. Lorsqu'une organisation prend davantage conscience de sa propre personnalité et qu'elle parvient radicalement – et non sans s'engager – à la traduire sous toutes les facettes de l'entreprise, cela mène à une culture fondée en interne et une réputation vitale à l'extérieur. La feuille de route pour renforcer les liens entre les personnes et les marques vise à aider les (futurs) managers et les professionnels du marketing, de la communication et des RH, à donner un caractère plus affirmé aux marques de l'organisation, renforçant ainsi le lien avec la personnalité des acteurs de l'organisation. Cela permet de créer une culture de marque plus solide.

Pour assurer le caractère pratique de cette feuille de route, nous allons enrichir les huit étapes du modèle en annexe avec des questions concrètes. Celles-ci ne sont pas objectives, mais peuvent aider à préparer les premières étapes. Faire naître et renforcer une culture de marque solide n'est jamais une « chose acquise d'office ».

Comme toute chose vivante, elle a besoin de nourriture, d'attention, de confirmation et de renouvellement. Lorsqu'une organisation veut avoir un impact sur l'attitude, l'implication et le comportement des collaborateurs, elle devra toujours trouver de nouvelles façons de les atteindre, de les émouvoir et de les stimuler. Cela demande un contrôle, une adaptation, une compréhension et une créativité constantes. Ce côté dynamique ne laisse pas de place à une check-list détaillée ou à un format rigide. Reconnaître que chaque organisation est unique et en évolution fait que le modèle ne peut pas être un carcan, et que les priorités et la route du succès doivent être déterminées

par l'organisation elle-même. Nous souhaitons à tous les (futurs) professionnels de réussir dans la découverte et la conscientisation de la personnalité propre et affirmée de leur organisation !

Feuille de route	Questions d'inspiration (Culture de marque)
<p>Étape 1 Perspective de la marque / Interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission • Valeurs • ADN de la marque 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rassemblez des anecdotes sur les fondateurs et ce qu'elle a représenté pour les premiers clients. ✓ Quels sont les cinq thèmes les plus cités par les dirigeants lors de leurs dix dernières interviews ou discours ? ✓ Approfondissez uniquement les valeurs qui si elles ne sont pas respectées (provisoirement), peuvent mener à de grandes frustrations, voire des démissions (« what do I need to do around here to get fired? »). ✓ Définissez toujours l'ADN de la marque par rapport à la concurrence – testez si les collègues s'aperçoivent d'un changement du nom de l'organisation. ✓ N'adoptez un ADN de marque qui n'évoque pas les clients. ✓ Impliquez les collègues de manière intensive dans la recherche de la personnalité de la marque. ✓ Soyez satisfait uniquement lorsque cette personnalité suscite de l'émotion et de la reconnaissance.
<p>Étape 2 Perspective de la personne / Interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • ADN des talents • Culture • Ressenti 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quels sont les « héros » issus de l'organisation et qu'ont-ils fait pour bénéficier de cette reconnaissance ? ✓ Quelles sont les personnes qui seront considérées comme des héros dans les cinq ans et pourquoi ? ✓ Qu'est-ce qui a le plus étonné les collaborateurs au cours de leurs six premiers mois dans l'organisation ? ✓ Prenez aussi en compte pour cette question de fond des personnes qui sont occupées depuis plus longtemps, comme les dirigeants et les porte-drapeaux de la culture. Leur réaction en dira long sur le bien-fondé des observations. ✓ Quelle caractéristique personnelle sera au final déterminante pour départager deux candidats après leur dernier entretien ? ✓ En abordant quel genre de sujets les personnes ont-elles des étincelles dans les yeux en parlant de leur métier ?

Feuille de route	Questions d'inspiration (Culture de marque)
<p>Étape 3 Perspective de la marque / Extérieur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tendance • Concurrence • Réputation 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sur quels groupes cibles l'organisation a-t-elle une attractivité évidente, et pour lesquels est-elle invisible ? ✓ Quelles sont les promesses faites par les cinq principaux concurrents recruteurs de talents sur leur site ? ✓ Quelles est la bonne nouvelle qu'annoncent nos plans d'avenir pour les talents ? ✓ Quels passages de notre historique ne devons-nous pas ressusciter car tout le monde est déjà supposé les connaître ?
<p>Étape 4 Perspective de la personne/ Extérieur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Groupe cible • Évaluation • Positionnement 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Négligez ce qui apparaît comme approximatif venant d'un groupe cible ; seul l'avis des personnes qui croient mordicus en l'organisation compte. ✓ Évitez de communiquer quelle est l'organisation qui se cache derrière une enquête, car les gens ont alors tendance à être plus positifs par simple politesse ✓ Essayez d'identifier les préjugés et respectez-les : essayez seulement de les faire fléchir avec conviction, et sinon passez à autre chose.
<p>Étape 5 Talent Deal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mission x Ambition • Personnes x Talents • Récompense x Énergie 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les caractéristiques doivent être bien affirmées car elles seront encore plus attractives pour les personnes intéressantes pour l'organisation, et encore plus aliénantes pour les autres. ✓ Choisissez des valeurs qui correspondent directement au talent/à la force des personnes, car ce sont celles qui suscitent le plus d'émotion et d'énergie ✓ Less is more: keep it simple.

Feuille de route	Questions d'inspiration (Culture de marque)
<p>Étape 6 Activer / Interne</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les RH pour former et se développer, prester, apprécier et récompenser. • Marketing et communication pour construire le storytelling, l'implication des personnes concernées et la responsabilisation • L'Équipe de dirigeante pour la vision, la cohésion, le comportement exemplaire et les récits sur les procédés, les rituels et l'environnement de travail. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Comment nous assurer de conter des récits authentiques, emblématiques, avec des exemples qui ont un impact – au lieu de seulement apparaître sur des affiches et des tapis de souris publicitaires ? ✓ Comment donner systématiquement la parole aux clients pour nous dire ce que les produits et les services de l'organisation signifient pour eux (au lieu de réaliser une étude de marché tous les quatre ans) ? ✓ Comment avoir une plateforme bien visible sur laquelle les collaborateurs peuvent s'exprimer sur ce qui les rend fiers ? ✓ L'équipe des dirigeants est essentielle pour assurer la réussite. Comment les rendre les « détenteurs » de la culture de marque et être l'exemple inspirant à suivre ? ✓ Qui sont les ambassadeurs de la culture de marque ? Qui sont les porte-drapeaux de la culture, et donc le cœur battant de la communauté que nous construisons ? Comment les impliquer et utiliser leur énergie ? ✓ Comment traduire les valeurs en compétences en vue d'un processus RH digne de la marque ? ✓ Comment utiliser les processus du quotidien pour afficher la marque de manière plus solide et plus visible ?

Feuille de route	Questions d'inspiration (Culture de marque)
<p>Étape 7 Activer / Extérieur</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les RH pour établir un planning du personnel stratégique, obtenir un concentré des groupes cibles, bâtir des communautés de talents, des « candidate journey » et « hiring for character » • Marketing et communication pour une planification des stratégies médias et un « owned-earned-paid » mediastrategieën 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quels sont les groupes qui feront la différence dans les années à venir ? ✓ Comment et où avons-nous engagé nos candidats à haut potentiel il y a 3 ans par ex. ? ✓ Comment et d'où sont arrivées les personnes qui affichent de mauvais résultats ou qui peinent à évoluer ? ✓ Avons-nous un problème d'attractivité (trop peu de candidatures), un problème de conversion (trop d'abandons au cours du processus) ou un problème de sélectivité (trop de candidatures) ? ✓ Pourquoi les personnes abandonnent-elles le processus de recrutement ? ✓ Comment utilisons-nous nos ambassadeurs dans le contact avec les futurs talents ? ✓ Comment renforçons-nous notre culture de recrutement, avec laquelle chaque collaborateur est conscient du rôle qu'il tient pour attirer de nouveaux talents (« everyone a recruter ») ?

En tant que prestataire RH, Unique se distingue en présentant une vaste gamme de services RH et de conseils professionnels sur mesure. Le groupe Unique rassemble quatre acteurs solides : Unique, Unique Career, Express Medical et Receptel.

Nous mettons ainsi une large plateforme de services et de connaissances à la disposition de nos clients, afin de pouvoir toujours mieux les servir. Unique est votre prestataire RH intégral, trusted HR et Hospitality partner. Le conseiller 'one stop shop' pour l'ensemble de vos questions dans le domaine des solutions RH. Nous travaillons aujourd'hui à votre stratégie RH de demain.

Be You, Be Unique

