

Question pratique

Après le «sex-appeal», le temps de «l'employer appeal» est-il venu?



Steeves Emmenegger*

Attirer et fidéliser les talents: telles sont aujourd'hui les deux préoccupations majeures des gestionnaires de ressources humaines. Une récente étude menée conjointement par les associations européennes de spécialistes en gestion du personnel et le Boston Consulting Group vient de le confirmer (lire LT du 11.01.2008). En effet. D'une part, le marché de l'emploi s'est retourné et ce

en particulier pour les postes créateurs de valeur ajoutée. D'autre part, étant donné que le chômage descend gentiment vers son seuil incompressible, il est maintenant, pour bon nombre d'entreprises, plus difficile de trouver un collaborateur compétent qu'un client. En toute logique, elles doivent donc orienter différemment leur communication envers le marché du travail et développer une marque d'employeur ou «employer branding» susceptible de montrer sa différence et d'attirer les meilleurs. De nouveaux horizons s'ouvrent ainsi pour la fonction RH qui devra de plus en plus s'investir dans les questions de communication institutionnelle. A l'exemple de la RATP

qui annonce la couleur en réservant des pleines pages dans les quotidiens français: «234 métiers pour faire aimer la ville! Nous rejoindre, c'est donner du sens à sa vie professionnelle en construisant ce projet avec nous.»

Pour créer cette marque, elles doivent identifier les facteurs qui améliorent leur attractivité ou «employer appeal», et se comparer. D'ailleurs, des veilles concurrentielles s'organisent entre les entreprises qui chassent les mêmes populations clés, comme les horlogers dans l'horlogerie, les gestionnaires dans la banque ou les ingénieurs dans l'industrie. Et cela, de manière à devenir, ou à rester, un employeur de référence.

Quels sont les facteurs d'attraction, les arguments qui comptent dans cette guerre des talents? Tout d'abord, il y a l'excellence professionnelle, les collaborateurs les plus compétents souhaitent travailler dans l'entreprise qui est reconnue comme étant la meilleure dans son domaine d'activité. Ensuite, l'entreprise doit pouvoir fournir des possibilités de développement et de réalisation. Elle doit pouvoir promouvoir rapidement – verticalement ou horizontalement – les personnes offrant un potentiel et garantir une amélioration permanente de l'employabilité. Elle doit aussi proposer un environnement de travail informel et interhiérarchique, si possible multicul-

turel, susceptible de faciliter la communication, et offrir une rémunération flexible influencée par les succès individuels et collectifs. Enfin, elle devra démontrer son exemplarité en termes de développement durable et mesurera sa performance sociale et environnementale.

Le collaborateur est-il en passe de devenir le nouveau client de l'entreprise? Dans une certaine mesure, oui. Cette évolution ouvre certainement une nouvelle ère dans les relations de travail et donne naissance à un nouveau rapport de force entre employés et employeurs.

**Fondateur d'emmenegger | compétences | conseils*