

Sous la direction de
Michel Barabel
François Geuze
André Perret

Le bilan RH 2020-2021 du **MAG**RH

+ EN LIGNE


OFFERT

Articles complets du *MagRH*

deboeck **B**
SUPÉRIEUR

Le bilan RH
2020-2021
du *MagRH*

Pour toute information sur notre fonds et les nouveautés dans votre domaine de spécialisation, consultez notre site web

www.deboecksuperieur.com

De Boeck Supérieur s.a., 2021
Rue du Bosquet, 7 – B-1348, Louvain-la-Neuve

Tous droits réservés pour tous pays.

Il est interdit, sauf accord préalable et écrit de l'éditeur, de reproduire (notamment par photocopie) partiellement ou totalement le présent ouvrage, de le stocker dans une banque de données ou de le communiquer au public, sous quelque forme et de quelque manière que ce soit.

Dépôt légal :

Bibliothèque nationale, Paris : juin 2021

Bibliothèque royale de Belgique, Bruxelles : 2021/13647/099 ISBN 978-2-8073-3253-9

Le bilan RH 2020-2021 du *MagRH*

Coordonné par Michel **Barabel**,
François **Geuze** et André **Perret**

Ressources numériques

Retrouvez les articles complets du *MagRH* cités au fil de l'ouvrage sous forme de QR codes. Ils vous permettent d'approfondir le propos ou de pousser plus loin votre réflexion sur les processus RH.

Repérez les ressources numériques dans l'ouvrage :

Flashez les QR codes
avec votre téléphone ou votre tablette



OU

Tapez l'URL
dans votre navigateur
(le petit lien présent
sous les QR codes)



Remerciements

Le *MagRH* et ce livre n'auraient jamais pu être réalisés sans le concours permanent d'entreprises et de femmes et d'hommes et leur soutien sans faille. Nous voudrions les remercier au risque d'en oublier quelques-uns. Nous espérons qu'ils nous le pardonneront.

Des dossiers ont été gérés avec maîtrise par des « rédacteurs en chef associés » : Thomas Chardin, Anne-Cécile Geoffroy, Gérard Pietrement, Yannig Raffenel, Martin Richer, Romain Zerbib...

Des rubriques ou des tribunes récurrentes sont alimentées à chaque numéro par des « bénévoles engagés » : Philippe Canonne, Denis Cristol, Jacques Igalens, Hubert Landier, Denis Monneuse, Élisabeth Provost-Vanhecke, Patrick Storhayé, Brigitte Taschini, Gilles Verrier... avec le concours d'une illustratrice fidèle et son « monsieur Patate » : Gaëlle Roudaut. Sans oublier le partenariat structurant avec le Lab RH qui irrigue chaque dossier de contributions de start-up. Un grand bravo à toutes et tous.

Pour alimenter chaque numéro, près de 900 contributeurs et contributrices transmettent leurs connaissances, leurs avis d'experts, leur savoir-faire... Ce partage autorise la mise en ligne de plus de 880 articles à ce jour, qui sont toujours accessibles, et constituent ainsi une base de données inestimable pour nos lecteurs, qu'ils soient RH, syndicalistes, managers, enseignants ou étudiants.

Les lectrices et lecteurs ont généré en moyenne 400 000 téléchargements par numéros, ce sont les pièces maîtresses de ce puzzle, ce sont eux qui font le succès et la force de ce magazine : toute notre reconnaissance.

Remerciements aussi aux « influenceurs » (F/H) de qualité qui encouragent et poussent les articles de la revue sur les réseaux sociaux : Aude Amarrurtu, Raphaëlle Bertholon, Karen Demaison, Stéphane Fayol, Marie-Pierre Fleury, Loïc Le Morlec, Séverine Loureiro, Victor Waknine... Vous nous aidez énormément.

Nous remercions enfin les entreprises et les organisations qui nous ont permis d'être au rendez-vous tous les trimestres :

À Savoir Égal, Cornerstone, Smart Data Power, Focus RH, Parlons RH, RH Info, Forma Sup, Groupe Dever, Agence Mistral, Fidal, Factorhy, le Garf, l'ANDRH Île-de-France, les organisations syndicales CFDT, CFTC, CFE-CGC, UGICT-CGT, FO, UNSA, le RIGRH (Côte d'Ivoire).

Cet ouvrage s'appuie sur des extraits d'articles paru dans le *MagRH* lors des années 2019/2020/2021. Nous tenons à remercier chaleureusement les contributeurs dont les productions ont été reprises dans le cadre de cet ouvrage :

Emmanuel Abord de Châtillon, Antoine Amiel, Gabriel Artero, Hugo Avale, Marguerite Ballarin, Maud Balayé, Gaëlle Bassuel, Isabelle Bastide, Yamina Benaissa, Pierre Bertou, Vincent Berthelot, Denis Bismuth, Arnaud Blachon, Odile Blanchard, Thierry Bonetto, François Bottollier, Patrick Bouvard, Arnaud Brachet, Alban Bureau, Maëlle Buonanno, Marie-Dominique de Cayeux, Philippe Cafiero, César Campana, Serge Casasus, Marie-Dominique de Cayeux, Véronique Chabernaude Denis Charpin, Fabrice Cohen, Arnaud Coulon, Denis Cristol, Nicolas Dacher, Chantal Dardelet, Jérôme Delorme, Karine Derguini, Alexandre Delmas, Jérôme Delorme, Laurence Devillers, Clément Dietschy, Tiphaine Duchet, Charlotte Duda, Jean-François Dufresne, Joël Duru, Jean-Claude Dupuis, Élodie Fevre-Charton, Soufyane Frimousse, Yves C. Gagnon, Lucie Gaudens, Pascale Gautheret, Elias Gerard, Clara Getzel, Annabelle Girault, Emilie Gobin Mignot, Nicolas Guy, Thomas d'Hauteville, Xavier Huygue, Mathilde Isti ; Rania Igueblalene, Fella Imalhayene, Jean-Pierre Jaslin,, Hager Jemel-Fornetty, Clara Laborie, Marie Lacroix, Olivier Lajous, Jean-Ange Lallican, Jérémy Lamri, Alexandra Lange, Valérie Langevin, Emmanuelle Larroque, Charles-André Leblanc, Guy Le Boterf, Sandrine Lebrun Arnaud Le Cat, Marine Lejeune, Justine Levasseur, David Mahé, Messaoud Mahmoud, Alexandre Malarewicz, Alain Masson, Gilles Masson, Bruno Mettling, Johan Michel, Frédéric Mischler, Véronique Montamat, Gaëlle Monteiller, Sophie Moreau, Céline Naulet, Mai Lam Nguyen-Conan, Anne Caroline Pacaud, Cyril Parlant, Vincent Paugham, Jean-Marie Peretti, Charlotte Du Payrat, Gérard Pietrement, Arnaud Pottier Rossi, Alice Pouillevet, Fanny Prigent, Elizabeth Pruvost Vanhecke, Margaux Raab, Yannig Raffenel, Daniel Ratier, Martin Richer, Nathalie Rivoire-Naegelen, Cécile Robert, Audrey Richard, Jean-Baptiste Richard Damien Richard, David Rivoire, Cécile Robert, Gaëlle Roudaut, Anaïs Roux, Élodie Safaris, Pauline Sani, Didier Serrat, Théo Scubla, Anna Suchodolski, Laurent Taskin, Catherine Terrien, Anthony Thomas, Camille Travers, Sylvain Vacaresse, Pascal Vangrunderbeeck, Gaëlle Vershueren, Marc Veyron, Jérôme Vilain Thomas Vilco, Jean Watin-Augouard, Bertrand Wolff.

Les auteurs

Sous la coordination de :

Michel BARABEL est maître de conférences à l'Université Paris Est où il dirige le Master 2 « GRH dans les multinationales ». Il est également Professeur affilié à SciencesPo Executive Education où il dirige l'Executive Master RH. Directeur des publications du Lab RH, il est Rédacteur en chef adjoint du *MagRH*.

François GEUZE est ancien DRH et DSI de différentes entreprises du secteur de la santé et de l'industrie. Il est rédacteur en chef adjoint du *MagRH*. Il travaille au développement de l'apprentissage au sein de Formasup Hauts-de-France. Il intervient dans de nombreuses formations RH (IAE Lille, IAE Gustave Eiffel, IAE Monptellier, SciencesPo Executive Education...).

André PERRET est Psychologue, ex-DRH d'entreprises importantes. Dirigeant d'entreprise de formation spécialisée dans les actions à destination des pays d'Afrique subsaharienne, fortement engagé auprès de l'ANDRH Île-de-France, il est vice-président du Groupe Dever, cofondateur et rédacteur en chef du *MagRH*. Il enseigne auprès de Bachelor, Licence Pro et Master RH des matières telles que la formation, le recrutement ou l'audit de climat social.

Avec les contributions de :

Nolwenn ANIER est Docteure en psychologie. Elle est également la co-fondatrice du cabinet d'outsourcing R&D PSEEKO spécialisé dans les projets de conseil aux entreprises et aux collectivités. Elle intervient auprès d'entreprises qui souhaitent utiliser les théories ou méthodes de sciences psychologiques au service de la promotion de la QVT et de la diversité en entreprise.

Anne ANTONI est Professeur Assistant au département Homme, Organisations et Société à Grenoble École de Management. Elle est titulaire d'un PhD en management de l'Université de Warwick, diplômée de l'ESSEC, et de l'Université Paris 8 en psychologie sociale. Avant de rejoindre le monde académique, elle a travaillé pendant une dizaine d'années dans différentes industries et fonctions.

Marie-Emmanuelle AUBERT est experte en direction et accompagnement de projets de transformation des organisations (conseil, secteurs privé et public). Animée par la

transmission, l'intelligence collective et l'approche systémique, elle inscrit ses actions dans une logique de transition et de développement humain durable.

Mahé BOSSU est consultante au sein de Flexity, société de conseil en RH et digital, et co-fondatrice de Story RH. Diplômée de Toulouse Business School, elle a effectué son master RH en alternance en tant que chargée de recrutement et de projets RH chez Wavestone avant de rejoindre Sia Partners en tant que consultante RH & transformation. Elle publie régulièrement sur *RH info*, *Mag RH* et *Story RH*.

Marc DELUZET est chargé de mission à la DRH Corporate du Groupe ENGIE où il fait partie de la communauté des experts de l'entreprise. Il est délégué général de l'Observatoire Social International. Il préside l'Institut Érasme, un laboratoire d'idées en matière sociale.

Camille FOURQUEZ est diplômée (promotion 2019-2020) du Master 2 « GRH dans les multinationales » de l'IAE Gustave Eiffel (Université Paris Est). Elle s'est spécialisée sur les questions de développement des compétences dans la lignée de son mémoire professionnel consacré à l'évaluation des apprentis en entreprise.

Hubert LANDIER est vice-président de l'institut international de l'audit social et professeur émérite à l'Académie du Travail et des Relations Sociales de la Fédération de Russie. Il partage son temps entre les missions d'audit du climat social et du dialogue social, l'enseignement dans plusieurs écoles de gestion, la rédaction de livres, d'articles et de chroniques, et l'éducation de ses carpes Koï.

Denis MONNEUSE est Enseignant-chercheur en RH. Directeur du cabinet de conseil « Poil à Gratter », il intervient comme conférencier et pour accompagner les entreprises sur les sujets QVT, absentéisme, management intergénérationnel, égalité femmes/hommes. Dernier livre paru : *Apprenez à jongler entre vie pro et vie perso* (De Boeck Supérieur, 2020).

Patrick STORHAYE est Président de Flexity, société de conseil dans le digital et le management, professeur associé au CNAM Paris, cofondateur de Story RH et de RH info. Il a été précédemment Directeur de la stratégie RH d'ADP, fondateur de Shared Value, éditeur digital RH, DRH de Groupama et de CPR, Consultant chez Mercer et Hay management consultants. Il intervient régulièrement dans les milieux académiques (Essec, Toulouse Business School, IAE Angers)

Brigitte TASCHINI a été associée à la Direction de plusieurs PME industrielles & de services avant de se consacrer à des problématiques de Développement RH et de Paie et Charges sociales. Elle est responsable d'Alliance RH (ANDRH IDF), très active dans l'appui aux DRH de l'Ile-de-France en repositionnement. Elle est membre du Comité de Rédaction du *MagRH* et responsable de rubrique.

Alain TEDALDI a un parcours de directeur général de Think Tank et une expérience en stratégie, prospective et influence auprès d'entreprises, de la sphère publique et d'organisations professionnelles. Il est diplômé de Paris Dauphine et IAE.

Quentin VICTEUR est Docteur en psychologie. Il est le co-fondateur de PSEEKO, 1^{er} cabinet d'outsourcing R&D en sciences sociales de France. Il intervient auprès des entreprises qui souhaitent externaliser tout ou partie de leurs projets R&D, de la revue de littérature à la rédaction d'articles scientifiques, en passant par la conception d'outils d'évaluation et l'analyse de données.

Introduction

Par André Perret
Rédacteur en chef du *MagRH*

Trois années d'existence et douze numéros plus un numéro spécial, et nous voilà devenus une véritable référence. Nous avons rencontré notre lectorat, des DRH bien entendu, mais aussi des enseignants, des syndicalistes, des étudiants, des experts, des dirigeants, des spécialistes de la fonction... alors, pourquoi un livre ?

Nous sommes un trimestriel numérique gratuit, et notre méthode consiste à opérer un 360° sur une problématique RH grâce à quelques dizaines d'articles, voire une centaine dans les derniers numéros. Cette dynamique est en permanence en mouvement, et c'est pour cette raison que le livre est devenu une véritable nécessité. Un temps d'arrêt, et nous regardons la planète RH non plus au microscope, mais au télescope. Les dossiers s'enchevêtrent alors, et nous pouvons observer le climat, les turbulences, les mouvements de cette planète.

Notre éditeur, De Boeck Supérieur, qu'il en soit remercié, l'a bien compris : une observation annuelle de la planète peut nous apporter les tendances, les orientations, le devenir de ce monde en perpétuel mouvement.

La réussite de ce magazine est due essentiellement à la qualité des centaines de rédactrices et rédacteurs qui nous honorent de leurs contributions. Pour assurer cette synthèse, nous avons demandé à quelques-uns d'entre eux, de coordonner un thème parmi les dix retenus par le comité de rédaction. Pour la plupart des chapitres, cette coordination a été réalisée par des « duos » permettant ainsi la complémentarité des visions « femme/homme ». Loin d'être un effet de mode, c'est la preuve que nous sommes en accord avec notre ligne éditoriale : nous donnons de l'information, elle peut être parfois contradictoire, et c'est le lecteur qui devient le seul juge. La diversité des regards nous permet la coconstruction, et nous le démontrerons encore plus cette année.

Pour ouvrir le bal, nous allons apprécier le travail de Marie-Emmanuelle Aubert et Alain Tedaldi. Ils vont faire l'état des lieux des approches nouvelles, qu'ils nomment « réinvention » du recrutement, de l'employabilité à l'aune de la marque employeur.

Le deuxième chapitre est coordonné par Camille Fourquez et Michel Barabel. Le passage du développement des compétences des collaborateurs vers l'entreprise apprenante en est le thème déterminant.

En troisième position, Nolwen Anier et Quentin Viteur vont nous conduire dans l'univers de la QVT, les articles du *MagRH* sur ce sujet, autorisant à la fois constat et perspective.

En chapitre 4, Anne Antoni et Denis Monneuse vont nous interpellier sur notre façon ou notre difficulté à travailler et vivre ensemble au XXI^e siècle.

Marc Deluzet focalise le télescope sur la RSE (chapitre 5). C'est loin d'être une mince affaire ; il nous aide donc à voir plus clair dans la nouvelle norme.

Dans le sixième chapitre, Brigitte Taschini et votre serviteur, regroupent une pléiade de spécialistes de la finance RH et de la paie pour faire le point sur ce qui est parfois considéré comme hors cœur de métier, mais qui mérite qu'on reconsidère peut-être cette appréciation.

Le septième chapitre est confié à François Geuze. Sa vision du SIRH le conduit tout naturellement à imaginer les contours d'une fonction qui va devoir (ou pouvoir) prendre de l'ampleur dans un costume enfin à sa taille.

Mahé Bossu et Patrick Storaye, dont les podcasts ont réjoui les réseaux sociaux cette année, ont trouvé le temps d'explorer le continent de la Data RH (chapitre 8), continent découvert récemment sur la planète RH, tellement riche, mais encore mystérieux.

Il en va de ce livre comme de nos numéros trimestriels, les deux derniers chapitres (chapitres 9 et 19) nous réservent des surprises. Ils ne sont pas « dans la ligne du parti », mais permettent à Hubert Landier d'exercer toute la force de sa plume sur des sujets qui nous renvoient à notre contexte actuel, autrement dit les liens sociaux à l'ère de la Covid-19. Le point d'orgue étant cette hypothèse que ce diabolique virus peut finalement sauver le monde.

L'ADN du *MagRH* se retrouve dans ce livre. Même si l'objectif est un focus sur une année, nous ne sommes pas dans une logique de « résumé », mais bien dans une prise de hauteur et une mise en perspective. Et c'est là toute la valeur ajoutée de cette exploration de la planète RH : elle revêt des apparences différentes, mais cohérentes selon l'angle de vue. Elle donne à comprendre son écosystème, son avenir aussi. Ce livre est donc aussi une forme de déclaration d'amour. On ne peut nier l'existence, en France, d'un *RH bashing* qui risque de s'exacerber avec les effets de la crise et des PSE qu'elle peut engendrer. Pour notre part, nous pensons que, plus nous mettrons en évidence les complexités du métier et l'éthique qui définit la grande majorité de ses composants, plus nous jetterons les bases d'un *RH « loving »*.

Qu'il me soit permis, puisque cette introduction ressemble pour beaucoup à un éditorial, de tirer quelques leçons de ces premiers numéros du *MagRH*.

D'abord, donnez-moi un seul exemple de cohabitation éditoriale entre un président de fédération CGC, un secrétaire national CGT, un DRH, un juriste social, un expert en relation sociale, et d'autres encore, au point d'envisager une rubrique permanente consacrée à la recherche de solutions sociales partagées. C'est notre cas.

Ensuite, des cohabitations très pacifiques s'effectuent aussi entre des start-up (celles du Lab'RH) et des figures emblématiques de la RH, des Jean-Marie Peretti, Hubert Landier, Jacques Igalens, Guy Le Boterf, et d'autres encore... ce n'est pas courant.

Puis cette alternance entre des chroniques satiriques comme celles de Philippe Canonne et, dans un autre style, les interviews « schizo » où les auteurs d'ouvrages, au demeurant sérieux, opèrent un dédoublement de personnalité et s'interrogent eux-mêmes, avec des billets d'une grande profondeur, qui peuvent changer l'orientation d'une réflexion. C'est aussi une originalité.

Enfin, que dire de l'attente des lecteurs qui s'inquiètent au moindre report de parution et qui relayent sur les réseaux sociaux les sommaires et articles au point d'en provoquer des ruptures de serveur pour les téléchargements.

Nous avons encore de multiples apports à étudier, des améliorations à apporter, mais nous en sommes persuadés, tant que nous saurons étancher la soif de connaissance des lecteurs de l'écosystème RH, nous pourrons nous mettre en quête insatiablement des meilleurs spécialistes du domaine pour qu'ils assurent cette transmission qui fait du *MagRH* un « magazine apprenant ». Donc, à vous tous qui ouvrez cet ouvrage, je vous dis « au prochain numéro » et « bonne année RH ».

CHAPITRE 1

Marque employeur, recrutement et employabilité, l'heure de la réinvention ?

Par Marie-Emmanuelle Aubert et Alain Tedaldi

1.	Les enjeux actuels de la marque employeur	16
2.	Les problèmes soulevés pour développer sa marque employeur	28
3.	Les modalités de solutions	30
4.	Impacts sur le portefeuille de compétences des RH	38
5.	Le futur de la thématique	41

Introduction

Le recrutement s'inscrit dans un contexte de politiques économiques du travail en échec plus ou moins marqué depuis des décennies sur les questions de formation, parcours et mobilités professionnelles. Les explications de ce déséquilibre entre offre et demande et l'évolution des taux de chômage sectoriels, générationnels et territoriaux sont nombreuses. Au-delà des indicateurs macroéconomiques tangibles, nous retiendrons la difficile **transition** des acteurs économiques et sociaux, d'une gestion collective de stocks vers un management dynamique des flux.

Mais le mal est plus profond, structurel et non seulement conjoncturel, avec cet hypothétique retour au plein emploi qui a servi de fil conducteur à nos politiques sociales et que plus grand monde n'ambitionne aujourd'hui. L'heure est à la **fragmentation** du travail avec l'émergence de multiples situations d'emplois – et donc d'activités et relations contractuelles – avec une entreprise, une organisation publique, une association, entre particuliers.

Que constate-t-on en 2020/2021 ? Au-delà des effets collatéraux de la crise sanitaire sur l'économie mondiale, il est pertinent de revenir à une approche plus circonscrite des voies et moyens requis pour desserrer les contraintes économiques et sociales. Le fonctionnement du marché du travail illustre bien cette difficulté de la **rencontre** à un instant précis entre une opportunité professionnelle et un projet individuel. C'est sur ce double terrain de l'offre – nombre d'opportunités, contenu des métiers, évolution des fonctions – et de la demande – compétences, profils, projets – que va se jouer l'avenir social de notre pays, dans un champ fortement internationalisé.

La Covid-19, catalyseur de tendances de fond sur le travail et l'emploi

La Covid-19 joue un rôle paradoxal d'accélérateur de tendances déjà affirmées jusqu'à fin 2019. Les transformations numériques ont enfin pris un nouvel essor, renforcées par le nomadisme et le télétravail. Le management a dû évoluer en expérimentant de nouvelles façons de faire, à distance, en situations **hybrides**. Et le socle commun de culture, valeurs et pratiques, propre à toute organisation, est confronté à sa pertinence et aux écueils inhérents.

L'explosion du télétravail, sous la contrainte sanitaire, a permis le développement de nouveaux usages numériques, une forme de liberté relative et connectée, l'apprentissage du management flexible par visioconférence et l'inventivité dans les contenus pédagogiques et les process de recrutement. La communication non verbale prend une nouvelle tonalité par la distance imposée et les écrans interposés. Ces acquis relationnels d'échanges et partages, ces **soft skills relationnelles**, serviront au plus grand nombre.

L'enjeu de la considération du capital humain

La concurrence des **talents** est une réalité générale – en particulier dans les secteurs en tension, Tech, BTP pour n'en citer que quelques-uns, et les métiers du numérique, cyber, IA ou data – à laquelle la marque employeur doit répondre en créant les conditions de l'attractivité et de la différenciation vis-à-vis des autres employeurs en recherche de profils. Mais nous sommes entrés dans une nouvelle ère de la marque employeur, garante de la **cohérence** entre les actions de communication, les politiques RH et l'expression d'une proposition de valeur, «et de valeurs», audible auprès des publics visés. D'autant plus dans des périodes où les plans de licenciements, avérés et en préparation, sont nombreux avec des effets asynchrones entre annonces de restructuration pour raisons économiques et stratégies à moyen terme de valorisation du capital humain.

La marque employeur, le recrutement et l'employabilité doivent être les garants de cette **fluidité** retrouvée du marché du travail, de la mise en relation des offreurs et demandeurs, d'une attractivité accrue des métiers, secteurs et entreprises et, enfin, du maintien des compétences requises sur la durée d'un parcours professionnel.

1. Les enjeux actuels de la marque employeur

La période que nous traversons actuellement est une opportunité de faire un **pas de côté**. Ralentir pour mieux rebondir, en conjuguant activité, introspection et prise de décision, à l'image du *Stop and Go* économique de 2020/2021. Et ce, même si nous sommes tentés d'aller plus vite pour rattraper le temps perdu, la production ou prestation non réalisée ni facturée. Ce temps de pause peut nous permettre d'interroger nos propres pratiques, de mobiliser les forces et écosystèmes en présence. De réaliser que nous avons un réservoir parfois enfoui de créativité, d'innovation, d'engagement dont nous n'avons peut-être pas mesuré l'ampleur et la pertinence.

Mais nous voyons le **paradoxe** de la situation, dans de nombreux sondages d'opinion, avec une majorité de personnes qui souhaitent changer de travail pour des raisons d'ennui, d'incompatibilité de valeurs, de contraintes familiales, de rémunérations, d'erreurs de parcours, d'envies d'ailleurs.

Les cadres ont besoin de nouveaux challenges. Beaucoup ont aussi été déçus pendant la crise, qui leur aura révélé les limites de leur entreprise ou de certains modèles managériaux. Une nouvelle guerre des talents se prépare, malgré l'incertitude¹.

Pour cadrer les débats, nous pouvons donner quelques données-clés (cf. encadré 1.1) :

1. Fabien Soyez, «Salaires : les fonctions cadres qui seront les plus augmentées en 2021», *Courrier Cadres*, 2021.

Encadré 1.1. Chiffres-clés (2019 & 2020)

Emploi salarié privé : 19,7 millions, soit 88 % des emplois en France
85 % en CDI, 10 % en CDD, 3 % en intérim et 2 % en apprentissage
Taux de chômage : 20 % 18-24 ans, 8 % 25-49 ans, 6 % 50-59 ans, 7,7 % 60 ans et + (Insee, Dares)
5,7 millions inscrits Pôle emploi (décembre 2020) + 8,1 % sur un an
18,5 % des salariés à temps partiel (ministère du Travail)
6 femmes sur 10 sont cadres, contre 8 hommes sur 10 (ministère de l'Économie)
3,2 millions d'indépendants en France (Statista)
+ 17 % de création d'entreprises (Pôle emploi)

1.1. Les crises que nous vivons actuellement sont multiples, de nature environnementale, sanitaire, sociétale ou économique. Plus que cela, elles sont imbriquées les unes dans les autres et imposent aux décideurs une vision d'ensemble, précise et systémique

Il en va de même pour le sujet qui nous intéresse dans ce chapitre. Ce dont nous parlons ici, c'est de ce que l'entreprise donne à voir d'elle-même au travers de ses ressources humaines. Si l'on s'en tient à une approche linéaire appuyée sur les processus, on pourrait dire du recrutement à l'employabilité. Toutefois, nous venons de voir que le succès de nos entreprises ne se mesure pas uniquement au sein de nos organisations, mais qu'il se joue aussi en dehors de nos murs, en lien avec les parties prenantes. Concernant les RH, la marque employeur est ce lien, cette vitrine ouverte sur le fonctionnement interne, sous tous ses aspects, des plus valorisants aux dysfonctionnements que l'on souhaiterait taire.

On pourrait presque la considérer comme un organisme vivant puisqu'elle se compose de vécus d'individus et d'organisations entrecroisés. Ainsi quelle est son origine ? Qui est-elle ? Quelle est sa mission ? De quoi a-t-elle besoin ? Comment s'exprime-t-elle ? Quelle relation entretenir avec elle et comment faire pour que cela se passe bien ?

Du côté du *MagRH*

Cousine de la marque commerciale, la marque employeur est composée de trois principaux éléments : le sens et la stratégie donnés par la direction, le vécu des collaborateurs (ou expérience collaborateur) ainsi que le vécu des parties prenantes externes (ou expérience candidat). De ce fait, elle est intrinsèquement conçue, maintenue et entretenue par un ensemble d'individus.

Par Margaux Raab, «L'intelligence collective au centre de la marque employeur», *MagRH*, n° 11, octobre 2020, p. 190.



www.lienmini.fr/magrh-1

1.2. Se donner un cadre, inscrire les actions dans une stratégie d'ensemble

Il est essentiel aujourd'hui de redonner de l'espace de réflexion et du **temps long** dans la définition de la stratégie d'entreprise. Peut-être encore plus en période de crise longue, passant d'un état conjoncturel au structurel, l'articulation entre la finalité, les ressources et la mise en œuvre effective doit favoriser la projection vers un avenir. Une stratégie d'entreprise doit se décliner en stratégie RH. Elle permettra de donner une assise et une colonne vertébrale aux décisions et actions engagées. Entre légitimité de l'action et audace de la décision prospective.

Travailler à rendre cohérents un discours et une identité est une mission de fond qui nécessite un engagement fort des équipes dirigeantes. Selon une étude Universum, 60 % d'entre elles sont d'ailleurs conscientes de leur rôle, estimant que la marque employeur est de leur responsabilité. Il s'agit pour les dirigeants de prendre la mesure de ce projet et des opportunités qu'il offre, mais aussi des risques qu'il peut faire courir s'il n'est pas correctement mené. Il nécessite, en effet, outre l'implication évidente du marketing, des contributions transverses des équipes RH et formation, de la finance, de la communication, de l'IT, des services généraux et des équipes d'encadrement opérationnel. Le changement profond n'est possible que s'il est structuré et porté par les différentes parties prenantes de l'entreprise².

L'émergence de **sociétés à mission**, qui en quelque sorte serait l'aboutissement de la démarche de raison d'être conformément à la loi Pacte relative à la croissance et la transformation des entreprises, va révéler la capacité de l'entreprise à engager le corps social dans son ensemble. L'adhésion des collaborateurs et du management tout entier devrait à terme repenser les formes et modalités de gouvernance. Ce terrain sera favorable à des stratégies RH plus ambitieuses qui mettront l'accent sur les talents et les diversités, en ouvrant le cadre de l'entreprise aux démarches d'intelligences collectives faites de responsabilisation, de transversalité et de flexibilité. Certains rétorqueront que ce n'est pas nouveau en soi. Nous pensons bien au contraire qu'il s'agit d'une révolution qui affectera directement et indirectement les principes de responsabilité des dirigeants et de réputation des entreprises. Et ce n'est pas rien.

1.3. Retour aux fondamentaux, tout commence par une rencontre

L'acquisition des talents, tout comme celle des clients, est un coût important. Ce coût est démultiplié lorsque l'entreprise se trouve confrontée à des recrutements infructueux, des démissions au cours de la période d'essai ou encore lorsque la phase d'intégration est ratée, entraînant un moindre engagement, un moindre performance voire

2. Isabelle Bastide, « Marque employeur : l'entreprise à l'ère de l'authenticité », *Harvard Business Review France*, 2018.

un départ dans les mois suivants. Dans un contexte Vuca³, il faut à la fois cibler précisément les talents qui seront recrutés et optimiser le retour sur investissement de cette activité cruciale pour les organisations.

Recruter est un pari sur l'avenir

Il sera gagnant s'il permet d'apporter de nouvelles idées et regards sans a priori, du dynamisme, de l'engagement, de la force vive de réalisation aux équipes déjà en place. C'est aussi une opportunité de renforcer, diversifier, compléter les compétences déjà présentes au sein de l'entreprise afin de développer la performance collective de l'organisation. Encore faut-il que la démarche de recrutement s'inscrive dans le **contexte social et économique** de l'entreprise. Un recrutement de gestion de crise différera de celui de sortie de crise, en matière d'enjeux, de profils et de démarche.

Du côté du *MagRH*

En quoi le recrutement de profils [...] permet-il de faire face aux nouveaux enjeux d'adaptation de l'entreprise ? Savoir recruter le bon profil dont les compétences sont adaptées au poste est important, mais recruter des candidats qui soient capables de s'intégrer à la culture d'entreprise, d'y adhérer et disposés à apprendre et évoluer en continu – y compris dans un contexte d'incertitude – va devenir crucial.

Par Fanny Prigent et Théo Scubla, «Des ressources humaines à l'humain plein de ressources», *MagRH*, n° 11, octobre 2020, p. 203.



www.lienmini.fr/
magrh-2

Parmi les défis des recruteurs, celui de la **concurrence** du bouche-à-oreille et de la prescription est une réalité que connaissent bien les experts du réseau ou networking. Mais, au-delà des modalités du recrutement, nous observons une atomisation des acteurs du recrutement, direct employeur, *via* des plateformes, par cabinets de recrutement, en chasse de tête, agence de mise en relation, intérim.

Les métiers se transforment également avec l'émergence des **solutions d'IA**, au minimum pour le sourcing et les premières sélections des candidatures. Un mal ou un bien ? La question réside moins dans l'appréciation subjective de leur efficacité que dans la capacité des recruteurs à intégrer les exigences des nouveaux métiers dans les normes des process de recrutement et des approches renouvelées pour capter les talents.

Facteurs-clés de succès du recrutement

La rencontre entre les RH chargés du recrutement et les équipes opérationnelles autour des métiers qui seront exercés par les futurs employés est une condition essentielle. Dans un recrutement, la bataille (pour reprendre le vocabulaire combatif lié à la guerre des talents) se gagne en amont : compréhension et définition du profil recherché,

3. *Volatility, Uncertainty, Complexity et Ambiguity* (volatile, incertain, complexe et ambigu).

sourcing, implication des opérationnels dans le processus de recrutement... Afin de faciliter sa prise de décision, le candidat doit pouvoir s'appuyer sur une idée précise de ce qui l'attend au quotidien. L'expérience qu'il vit comme candidat doit être un avant-goût de celle qu'il vivra comme employé dès la phase d'accueil. Afin que le contrat tacite passé entre lui et l'entreprise soit clair et limite les déceptions.

Du côté du *MagRH*

De nombreux recruteurs remarquent que les grands groupes n'attirent plus dans les mêmes proportions qu'auparavant. Les raisons sont connues. La décennie qui s'achève a été marquée par l'émergence de nouveaux modèles d'organisation et de management, sous l'influence des GAFA ou des start-up notamment, par de nouvelles exigences de la part des candidats et des collaborateurs en matière d'équilibre de vie pro / vie perso, par l'évolution du rapport au travail dans l'ensemble de la société, incarnée par les fameux millenials, mais aussi par d'autres tendances sociétales de fond concernant l'alignement des valeurs et des pratiques professionnelles. [...] Mais à partir de quel seuil peut-on considérer qu'une organisation est « à taille humaine » ? La réponse a toujours été très subjective et n'a jamais été aussi subtile. Au final, il n'est pas certain que cette caractéristique soit vraiment un attribut différenciant. L'enjeu d'attractivité ne porte-t-il pas plutôt désormais sur la qualité de la relation : en quoi sommes-nous « une entreprise à relation humaine » ? Une interrogation un peu philosophique, mais dont les réponses, en même temps, peuvent être très concrètes.

Par Joël Duru, « Les grands groupes sont-ils vraiment au top de la marque employeur ? », *MagRH*, n° 7, septembre 2019, p. 81.



Face aux enjeux vécus par le recrutement, l'utilisation de méthodes issues d'autres fonctions support (vente, marketing, communication, RSE...) de l'entreprise a donné naissance à la marque employeur.

Un simple chiffre vous présente le contexte et démontre la relation forte entre développement, efficacité de l'entreprise et recrutement : 83 % des PME et ETI reconnaissent rencontrer des difficultés de recrutement & 72 % pensent que ces difficultés ralentissent leur développement. La marque employeur est devenue centrale pour répondre aux enjeux de recrutement. Pour accompagner et soutenir les recrutements, la communication RH se révèle un outil redoutable lorsqu'elle est adossée à une stratégie de marketing RH. C'est ce qu'on appelle maintenant l'Inbound Recruiting.

1.4. La marque employeur a 25 ans, cela se fête ?

Abordé pour la première fois en 1996 par Ambler et Barrow, le concept de **marque employeur** se définit comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi proposé par une entreprise, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur ».

Ainsi, afin de répondre aux difficultés de recrutement, la marque employeur s'appuie sur des principes et techniques de marketing appliqués à la gestion des ressources humaines. Les campagnes de communication, en valorisant l'image de l'entreprise, doivent permettre d'optimiser les chances non seulement d'attirer de futurs collaborateurs, quels que soient leurs profils, mais aussi de fidéliser les collaborateurs les plus performants. La marque employeur est un des sujets majeurs à l'agenda des directions de la communication.

Du côté du MagRH

Suffit-il de nommer la chose pour qu'elle existe ? Mal la nommer n'est-ce pas ajouter à la confusion du monde ? Ainsi de la marque employeur qui semble le Graal à atteindre par l'entreprise, entrée dans l'ère du VUCA, en quête de contre-feux. Elle se doit d'attirer les talents [...]. Il lui appartient de retenir ses salariés en les choyant, en valorisant leurs compétences, leurs engagements, en respectant leurs convictions, en répondant à leur quête de sens dans le travail.

Par Jean Watin-Augouard, « Marque employeur, de quoi le nom ? », *MagRH*, n° 10, septembre 2019, pages 30-32.



Un sujet ancien qui se regénère

Comment se fait-il que la marque employeur, concept ayant déjà un quart de siècle, soit encore si peu évidente à aborder avec des DRH ? À ce jour les stratégies de marque employeur sont dans les priorités des dirigeants d'entreprise, et dans ce climat d'urgence, les DRH risquent de perdre la main sur ce sujet. L'expression de la marque employeur est du ressort des communicants, dont c'est la mission de faire ressortir les éléments valorisants, l'expérience employé étant le domaine des RH. Il faut comprendre le sujet qui aborde des aspects explicites (le contenu du contrat de travail), mais aussi des aspects implicites qui ne peuvent être évalués que dans le vécu du quotidien au sein de l'entreprise.

Question de frontières et d'interopérabilité entre les entités, chacun doit se recentrer sur son cœur de métier et dans l'expression de son « art », ou de son talent.

Du côté du MagRH

La marque employeur [...] s'est affirmée dans le paysage des ressources humaines à en devenir même l'un des enjeux prioritaires en 2020 pour 92 % des DRH, selon le baromètre DRH réalisé par Gras Savoye Willis Towers Watson. Cet intérêt fait suite, d'une part, à l'intensification de la « guerre des talents ». Il est de plus en plus difficile pour les sociétés de trouver les talents qui leur correspondent. Cette « bataille » sur le marché de l'emploi a alors engendré un changement de paradigme au niveau du recrutement. En effet, les entreprises ne sélectionnent plus, elles séduisent, car les candidats sont beaucoup plus attentifs aux propositions qui leur sont faites. Ils se renseignent sur l'entreprise avant

d'accepter, voire même de postuler à une offre d'emploi. D'autre part, les sociétés ont pris conscience de l'importance de travailler leur marque employeur. Étant l'ADN de la société – combinaison de la culture de l'entreprise, des valeurs, de la vision et de l'offre RH – elle influe fortement sur l'attraction des futurs talents et leur fidélisation en son sein.

Par Margaux Raab et Hugo Avale, « Mesurer la marque employeur mythe ou réalité », *MagRH*, n° 10, juin 2020, p. 358.



La difficulté réside dans le fait de créer une alchimie durable, et donc rentable entre futur employé et employeur. La confiance établie est la condition de succès.

- Comment être aligné et authentique dans une phase de connaissance et de séduction ?
- Comment ne pas décevoir après la période des promesses des recruteurs et des recrutés ?
- Comment préserver des relations saines et fertiles le temps de l'union passée entre les parties contractantes ?

L'enjeu est de poser les bases d'une relation qui permette de bien vivre ensemble (s'engager, performer), de dépasser des épreuves (innover, résister), pour tenir cette promesse réciproque des deux parties.

Les valeurs de l'entreprise sont centrales dans cet ADN : elles doivent attirer les talents et être incarnées par les collaborateurs. Elles viennent en appui du manifeste, c'est-à-dire de la promesse RH de l'entreprise, et doivent permettre de comprendre, en un clin d'œil, ce que l'entreprise fait, comment elle le fait et surtout pourquoi elle le fait (mission et vision). Mais au-delà du concept, au-delà des mots et des images, la bataille se joue bien dans les murs de l'entreprise. Les plus performantes, à terme, seront celles qui auront su aligner promesse employeur et vécu des salariés au quotidien. Sincérité et authenticité apparaissent en ce sens de plus en plus comme les conditions de l'acquisition et de la rétention des talents⁴.

Les différentes composantes explicites ou non de la marque employeur

Les enseignantes-chercheuses Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandra Vignolles précisent que « les avantages fonctionnels correspondent aux opportunités de développement et à l'intérêt du travail (Berthon *et al.*, 2005) tandis que les bénéfices économiques se réfèrent aux avantages financiers et matériels. Les bénéfices psychologiques sont essentiellement liés aux sentiments de contrôle et d'appartenance. [...] Les chercheurs semblent néanmoins s'accorder sur le fait que la marque employeur représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de

4. Isabelle Bastide, *op. cit.*

travailler pour une organisation (Berthon *et al.*, 2005 ; Roy, 2008)⁵ ». Leurs travaux précisent que « la gestion de la marque employeur représente l'ensemble des efforts faits par une organisation pour communiquer auprès de ses cibles les avantages à travailler pour elle et le message selon lequel elle est un employeur de choix ».

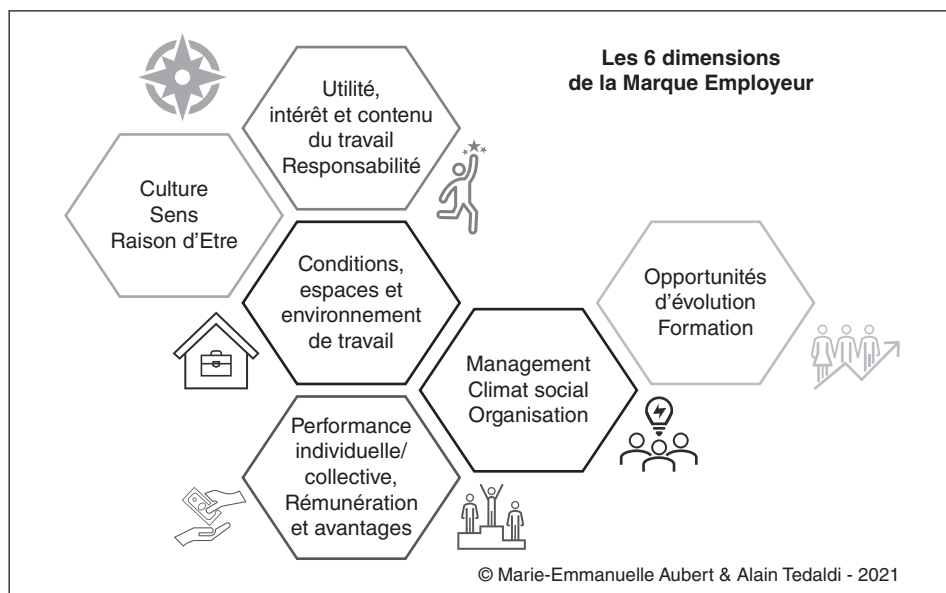


FIGURE 1.1 • Les 6 dimensions de la marque employeur

Visibilité et notoriété

La visibilité et la notoriété de l'entreprise sont des atouts incontestables pour assurer les recrutements. Mais la viabilité du modèle économique s'appuie sur la rétention des collaborateurs, condition de la croissance et de la performance de l'entreprise.

La marque employeur, garante de cette pérennité des savoirs, doit aussi permettre de fidéliser les employés en poste et renforcer les éléments participant à leur engagement et donc performance. Elle doit stabiliser les équipes et entretenir l'intérêt à agir de ses employés pour gagner en efficacité. L'expérience employé peut avoir pour graal l'enchantement collaborateur, expression qui peut interloquer, mais – dans le même registre que l'expérience client – définir le très haut niveau d'attentes réciproques. S'il existe.

5. Audrey Charbonnier-Voirin, Alexandra Vignolles, « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts », *Recherches en Sciences de Gestion*, 2016/1 (n° 112), pp. 153-172.

Chiffres-clés de la marque employeur (source LinkHumans) :

8 embauches sur 10 commencent par une recherche en ligne sur l'entreprise

Une marque employeur forte augmenterait de 50 % les candidatures qualifiées

84 % des employés envisagent de quitter leur entreprise au profit d'une autre ayant meilleure réputation

72 % des recruteurs reconnaissent l'impact significatif de la marque employeur

L'enjeu d'attractivité, primes à la jeunesse, l'expérience et la diversité, vraiment ?

Il y a un intérêt au nouveau, et par extrapolation, aux jeunes générations. Cependant c'est par la richesse des expériences et des profils que les entreprises trouveront les ressources pour construire leur avenir. L'attractivité de l'entreprise concerne tout le monde. Elle vise certes les jeunes diplômés et jeunes générations, mais elle concerne également les autres générations, dont les plus de 45 ans fortement affectés dans l'accès au marché du travail.

Désormais, la marque employeur et le recrutement doivent diversifier les publics, tout particulièrement ceux dont l'accès à l'emploi est rendu plus difficile. Autant de pistes pour communiquer, autant d'enjeux particuliers à chacune de ces cibles, qui invite les recruteurs à faire évoluer fortement leurs pratiques et peut-être parfois à lever quelques *a priori* dans l'identification et la conduite d'entretiens.

La marque employeur tend à devenir une stratégie d'ensemble, l'équivalent d'une **Marque Emploi Corporate** qui, bien au-delà des recrutements, concerne de l'entrée à la sortie du collaborateur toutes les dimensions de liens entre l'individu et son employeur. **Les questions d'organisation du travail, de management et de formation vont encore plus qu'avant s'entrecroiser.**

La question ici posée est celle du comment. Oui, comment bien vivre ensemble, dans la durée ?

1.5. L'employabilité : une pépite pour la marque employeur ?

Aujourd'hui, confrontés au principe de réalité, nous sommes tous conscients que les parcours professionnels ne seront plus linéaires et monoemployeurs. Le lien « à vie » avec l'entreprise, parfois transmis entre générations dans certains bassins d'emploi, n'existe presque plus. Cette nouvelle acceptation de la réduction du temps passé ensemble s'opère des deux côtés, celui de l'employé et celui de l'employeur.

L'employeur, s'il peut craindre de former pour ses concurrents, peut aussi choisir d'endosser un rôle de catalyseur et investir une mission plus large que son périmètre propre. De cette manière, il dépasse – oserions nous dire *transcende* ? – la crainte de former des employés qui risquent de partir à la concurrence. Ainsi, préparer ses

employés à réussir à l'intérieur ou à l'extérieur de l'entreprise (« *success in or success out* ») est un investissement qui sert aussi la marque employeur, et donc l'attractivité des meilleurs talents. Cette notion d'employabilité renvoie à « la capacité d'évoluer de façon autonome à l'intérieur du marché du travail de façon à réaliser, de manière durable, par l'emploi le potentiel qu'on a en soi » (ministère du Travail). **Avec l'exigence de préserver la cohérence entre évolution des compétences et révolution des métiers.**

Du côté du MagRH

L'enjeu de l'entreprise n'est pas tant d'employer, au-delà d'être un formidable rassembleur de talents à un instant T, que d'être consciente de son rôle et de ses possibilités de devenir un possible creuset de la vocation (vocare, être appelé à) de chacun de ses salariés, afin de faire émerger d'autres talents, qui lui seront profitables demain. De l'emploi, hier, subi, dicté par la nécessité de « gagner sa vie » au risque de la perdre, au métier, demain, choisi par vocation, ou mission à un moment de sa vie. Rien ne motive plus que d'avoir son métier dans l'âme, dans la peau. « Comment faire adhérer les salariés ou futurs impétrants à la vocation ou raison d'être de l'entreprise ? » s'interroge-t-on depuis la loi Pacte adoptée en avril 2019. Ne faudrait-il pas également poser une autre question : « comment faire adhérer l'entreprise à la vocation de ses salariés ? » Est-ce au salarié d'être au service de l'entreprise ou le contraire ? La marque pourra alors faire office de déclencheur ou de révélateur de vocation. Et le salarié deviendra un ambassadeur consentant, impliqué voire un influenceur de l'entreprise, un employee advocate. [...] La marque redeviendrait incarnée. Ce qui lui manque cruellement aujourd'hui.

Par Jean Watin-Augouard, « Marque employeur, de quoi est-elle le nom ? », *MagRH*, n° 7, septembre 2019, p. 31.



Le collaborateur peut faire fructifier son propre capital : ses **compétences** et par là même sa mobilité professionnelle. Il retrouve une forme de liberté, de pouvoir de décision et d'action sur son propre parcours professionnel. Tout individu peut désormais aller au-delà des politiques mises en place pour se construire à la carte sa vie professionnelle. La dimension d'**apprenance** – ou le fait d'apprendre à apprendre tout au long de sa vie – n'est plus réservée à une « élite » très qualifiée, mais concerne enfin chacun. Le développement d'une nouvelle offre (Mooc, webinaires, e-learning...) à la croisée des acteurs traditionnels et de l'EdTech (pour repenser les apprentissages à l'ère du numérique) permet une plus grande **autonomie** et une liberté nouvelle dans l'acquisition de compétences, sans avoir à obtenir la validation de son employeur. Le foisonnement de formations, de parcours et d'organismes dépossède les RH de leur légitimité et rôle de conseil en matière de formation. Les réponses sont à trouver.

Dans une démarche d'inclusion numérique, il y a un double enjeu de lisibilité et d'accessibilité de l'offre pour les publics désireux de se former. Mais, au-delà des questions de régulation du marché de la formation et de validation des qualifications, le défi-clé repose sur la capacité de chacun à s'offrir du **sur-mesure** pour répondre à toute évolution professionnelle, contrainte ou volontaire. Et beaucoup reste à construire pour apporter la visibilité nécessaire et construire cet écosystème de la formation moins éparpillé et dilué.

Du côté du *MagRH*

L'entreprise ne vaut que par les femmes et les hommes qui la composent et leurs compétences sont une des clés de sa réussite. Nous sommes dans notre rôle, en tant qu'organisation syndicale, partenaire social, de pointer les enjeux liés à la reconversion professionnelle, à la transformation des métiers. On n'a jamais autant accéléré qu'en ce moment. L'usine 4.0, c'est maintenant ! Afin de ne laisser personne sur le bord du chemin, nous devons être en mesure de préparer chaque salarié à son environnement futur (je n'aime pas le vocable employabilité). Cela passe par la formation continue et par la Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). Et franchement la GPEC ou la GEPP, Gestion des emplois et des parcours professionnels, c'est parfois comme la confiture sur la tartine, moins on en a, plus on l'étale. Là aussi il y a urgence au recensement.

Par Gabriel Artero, «La peur engendre l'intolérance», *MagRH*, n° 11, octobre 2020, p. 32.

Il serait également intéressant de réfléchir aux façons de favoriser l'ouverture du champ de la VAE à un plus large public, notamment les publics prioritaires... d'imaginer les formes nouvelles qu'elle pourrait prendre pour répondre aux enjeux d'employabilité qui sont au cœur de notre problématique contemporaine.

Par David Rivoire, «La VAE dans tous ses états», *MagRH*, n° 9, février 2020, p. 107.



www.lienmini.fr/magrh-7



www.lienmini.fr/magrh-8

1.6. Les talents des RH : savoir naviguer à vue et par grand vent

Ces premiers constats nous permettent de souligner la complexité du métier des professionnels des RH. Ils doivent à la fois avoir une vision stratégique à long terme, piloter et organiser le quotidien, prendre en considération les attentes de toutes leurs parties prenantes, jongler entre réglementaire et innovation, veiller à rester partenaire stratégique en défendant leur territoire tout en organisant les coopérations et les transversalités, ils doivent intégrer les nouvelles compétences tout en maintenant celles essentielles à l'activité.



FIGURE 1.2 • Carte du territoire des professionnels des RH

Les questions suivantes nous semblent donc intéressantes à poser pour dessiner les contours d'une feuille de route :

- ➔ Comment faire de la marque employeur une stratégie efficace qui résonne avec les grands sujets de société d'aujourd'hui ? Comment faire rentrer les questions sociétales dans l'entreprise chahutée dans son quotidien économique. Elle doit utiliser le meilleur des RH, de la communication, de la RSE, dans une logique de coopération interne à l'entreprise.
- ➔ Comment répercuter les questions de société dans toute l'entreprise ? La remise en cause des silos et des verticalités évoquées depuis longtemps est une urgente nécessité en prise avec la réalité économique, sociale et sociétale aujourd'hui.
- ➔ Avec les restructurations en cours, comment faire du recrutement un outil de régénération de l'employeur, de l'entreprise, de l'acteur public ou associatif ? Comment réaligner la pyramide des âges ? Comment optimiser le recrutement et ouvrir le champ de la diversité ?
- ➔ Comment faire de l'employabilité un passeport individuel au service d'un parcours et de succession et simultanéité d'expériences professionnelles ?

1.7. Contrepoints

La marque employeur souffre, selon nous, d'un déficit de valorisation, parfois entretenu sans le vouloir également par les professionnels des ressources humaines. Trop marketing, trop communication, trop marque ! À l'instar des métiers des RH, ceux de la communication sont de « vrais » métiers, porteurs de sens, de liens et d'authenticité, qui sont en train de se réinventer. C'est bien par la conjugaison des expertises des professionnels du monde RH et de l'écosystème de la communication que les stratégies dites de marque employeur vont prendre de la consistance et seront perçues comme telles.

Les réponses se trouvent sûrement dans l'alignement des valeurs affichées et transmises en interne, la réalité de pratiques managériales et sociales assainies et la mise en œuvre d'organisations efficaces, sur mesure et cohérentes avec les évolutions sociétales.

Les dirigeants doivent encore plus en prendre toute la mesure, pour celles et ceux qui ne le font pas encore. Ces principes de responsabilité, d'ambition et de transparence serviront l'engagement des collaborateurs, leur prescription de l'employeur auprès de leurs propres réseaux et la réussite des opérations d'onboarding et d'offboarding. L'équivalent de « Bonjour, au revoir, merci ! »... et pourquoi pas « à bientôt ! ».

2. Les problèmes soulevés pour développer sa marque employeur

Les problèmes rencontrés permettent de comprendre la complexité de ces sujets puisqu'ils sont à la fois structurels et conjoncturels. En effet, les crises dues à l'épidémie de Covid-19 ont contraint les candidats, employés et fonctions RH à revoir leurs pratiques et à s'adapter en un temps record à des contraintes sanitaires et de sécurité, à adopter de nouveaux processus et outils. Et donc à vivre en parallèle une révolution des organisations publiques et privées, personnelle voire intime des individus. Comme des destins communs.

À titre d'illustration quelques problèmes-clés liés aux 6 dimensions de la marque employeur.

2.1. Proches... à distance, comment créer les conditions de la rencontre ?

Comment créer une proximité alors que la distanciation devient la norme ? Comment piloter une expérience collaborateur alors que d'autres espaces que celui de l'entreprise deviennent le lieu d'exercice professionnel et que les limites entre sphère privée et professionnelle fusionnent ? Les réponses à ces questions essentielles s'appuient sur les capacités des employeurs à prendre soin de leurs collaborateurs, cadres et non-cadres. Au sens où il s'agit de mettre en œuvre toutes les actions garantissant au mieux la sécurité physique, mais aussi psychologique des (futurs) collaborateurs.

N'oublions pas ici l'importance qu'a prise le numérique. L'entreprise est désormais connectée, la fonction RH se transforme avec l'apparition de l'IA et de la blockchain. Comment devient-elle une RH humaine ET augmentée ? Si les compétences dans le numérique et les nouvelles technologies font partie des prérequis, il aura fallu la crise sanitaire pour faire un saut de maturité dans l'utilisation de ces technologies.

La capacité d'adaptation des équipes s'est mesurée à l'aune de la vitesse d'usage des outils de travail à distance, plateformes d'échanges, mais aussi d'adaptation de nos comportements et pratiques de travail en équipe. Il a fallu faire preuve d'agilité avec les organisations, organiser des tutorats, des apprentissages en live, afin de pouvoir assurer la continuité de l'activité.

Le bilan RH 2020-2021

du **MAGRH**

Sous la direction de :

Michel BARABEL est maître de conférences à l'Université Paris-Est et Professeur affilié à SciencesPo Executive Education où il dirige l'Executive Master RH. Directeur des publications du Lab RH, il est Rédacteur en chef adjoint du MagRH.

François GEUZE est ancien DRH et DSI de différentes entreprises du secteur de la santé et de l'industrie. Il est rédacteur en chef adjoint du MagRH. Il travaille au développement de l'apprentissage au sein de Formasup Hauts-de-France. Il intervient dans de nombreuses formations RH en France.

André PERRET est Psychologue, ex-DRH d'entreprises importantes. Il est vice-président du Groupe Dever, cofondateur et rédacteur en chef du MagRH. Il enseigne auprès de Bachelor, Licence Pro et Master RH des matières telles que la formation, le recrutement ou l'audit de climat social.

Avec les contributions de Nolwenn ANIER, Anne ANTONI, Marie-Emmanuelle AUBERT, Mahé BOSSU, Marc DELUZET, Camille FOURQUEZ, Hubert LANDIER, Denis MONNEUSE, Patrick STORHAYE, Brigitte TASCHINI, Alain TEDALDI et Quentin VICTEUR.

Un bilan annuel de la fonction RH pour comprendre les grands changements et prendre des décisions éclairées.

Le bilan RH 2020-2021 du MagRH vise à identifier, examiner et analyser les grands changements intervenus au cours de l'année 2020 et du début de l'année 2021, ainsi qu'à se pencher sur les signaux annonciateurs des changements à venir, dans le but de permettre aux lecteurs d'avoir un bilan annuel de la fonction Ressources Humaines et les clés pour prendre des décisions éclairées, en phase avec l'actualité RH.

Le *MagRH* est un média multi-modal destiné aux professionnels de cette fonction et plus largement à l'ensemble des professionnels de l'écosystème concernés par l'emploi, les compétences et la place de chacun dans les entreprises et organisations.

L'ouvrage propose :

- le regard d'experts reconnus sur les problématiques RH clés (Marque employeur, SIRH, Développement des compétences, QVT, Data et Analytics, Rémunérations et Paie...),
- 2 chapitres dédiés à la gestion RH de la Covid-19,
- une centaine d'extraits d'articles du *MagRH* pour éclairer les enjeux RH et donner des pistes d'action,
- des articles majeurs publiés par le *MagRH*, accessibles via de nombreux QR codes au fil de l'ouvrage.

ISBN 978-2-8073-3253-9



deboeck
SUPÉRIEUR **B**

www.deboecksuperieur.com

L'Observatoire ASAP recommande la lecture de cet ouvrage.

