COMPTE-RENDU CERCLE DRH - SAISON 2

WORKSHOP #3

COMMENT LA PROMESSE EMPLOYEUR SE TRADUIT-ELLE CONCRETEMENT DANS LA POLITIQUE RH ?

EN COLLABORATION AVEC : implid COMPOSITE 21

Workshop 3 : Promesse employeur : des paroles aux actes !

Partager c'est grandir !

Si l'enjeu d'une promesse employeur est commun, différentes approches existent au sein de vos organisations. Le retour de vos expériences, des bonnes pratiques en la matière et le fruit des réflexions partagées permettent de faire grandir l'entreprise.

Mais alors comment la promesse employeur se traduit-elle concrètement dans une politique RH ?

Repères : Les entreprises l'ont bien compris, dans un contexte de plein emploi, travailler sa promesse employeur (PE) est primordial pour attirer les talents et les fidéliser.

Selon BPI France, la promesse employeur (PE) se définit comme la somme des avantages* offerts aux collaborateurs en échange de leur engagement.
*Avantages : salaires, primes, avantages en nature, avantages psychologiques (sécurité, reconnaissance, estime de soi, accomplissement, appartenance) et fonctionnels (conditions de travail, intérêts des missions...).

Pour Nathalie de Turquet de Beauregard qui expérimente le sujet au sein du cabinet IMPLID, la PE s'appuie sur 3 éléments fondamentaux qui viennent structurer l'ADN de l'entreprise :

1. Sa raison d'être
2. Son ambition
3. Ses valeurs

La Promesse Employeur permet ainsi de rendre tangible et explicite tout ce qui donne envie aux collaborateurs de se lever le matin, aux candidats de postuler et aux parties prenantes externes de travailler avec l'entreprise. Par extension, on parle aussi de Marque Entreprise.
Attention, **« l'image de l'entreprise appartient à ceux qui en parlent ! »**
Une promesse décalée peut engendrer déception et sentiment de tromperie auprès de l'interne et de l'externe. L'enjeu est donc de garantir la crédibilité d'un engagement en alignant le discours de sa marque employeur/entreprise avec les expériences réelles des collaborateurs.

Recommandation :

Solliciter un panel représentatif de collaborateurs pour coconstruire avec la Direction Générale les éléments constitutifs de l'ADN de l'entreprise et en particulier ses valeurs.

Idées :

Réaliser une étude interne auprès des collaborateurs pour identifier les raisons principales et communes qui justifient leur fidélité à l'entreprise.
Qu'est ce qui les rends fiers de travailler dans l'entreprise ?
Quelle est l'histoire de l'entreprise ? quelles sont les étapes marquantes, son évolution, ... ?

Voici quelques enjeux partagés autour de la table :

- Etablir un langage commun entre les différentes structures de l'entreprise
- Attirer, recruter et fidéliser les talents
- Concrétiser un ensemble d'actions RH en lien avec la promesse employeur
- Faire vivre la marque employeur au niveau des managers

Comment définir la promesse employeur ?

Quelques questions sont à identifier au préalable d'une réflexion exploratoire pour guider son travail en interne.

Ex : Qu'est-ce que la PE, quel est son contenu et avec qui la définir ?

L'élaboration de la PE peut s'appréhender comme la construction d'une maison. Il y a les fondations (mission, raison d'être, valeurs) puis la construction des murs, la mise en œuvre des finitions, la décoration intérieure, ...

Suggestion :

Elaborer sa PE autour de thématiques structurantes avec un groupe de volontaires au sein de l'entreprise (CODIR, managers, IRP, ...).

Exemples de thématiques structurantes proposées par la BPI pour se confronter à la réalité de l'entreprise :

1. Bien-être au travail
2. Développement des compétences
3. Projets de l'entreprise
4. Qualité managériale

Qualité managériale

Bien-être au travail

MISSION
RAISON D'ÊTRE
VALEURS

Développement des compétences

Projets de l'entreprise

La 1ère question qui s'inscrit dans ce travail de définition de PE c'est de savoir qui va participer à son élaboration.

Si assez unanimement le CODIR est responsable des fondations de l'entreprise, différents cas de figure illustrent la manière dont la PE peut être formalisée :

1. Exclusivement au niveau du Comité de Direction.
2. De manière collégiale et consensuelle entre les différentes strates de l'entreprise et après avoir fait entendre la nécessité d'un lâcher prise au niveau du CODIR.
3. Recommandation de 2 à 3 propositions élaborées en interne et soumises au CODIR pour la sélection d'une Promesse Employeur à retenir.

Points d'attention :

La PE repose avant tout sur des critères de transparence et d'honnêteté.
La promesse doit être tenue en faisant émerger les spécificités de l'entité et ses points de différenciation.

La PE doit contenir les éléments qui fondent l'entreprise et qui permettent de la distinguer des autres organisations : Raison d'être, mission/ambition, valeurs communes.

Partage collectif / retours d'expériences :

- Recenser les avantages et les points d'amélioration de l'expérience collaborateur.
- Quels sont les éléments de fierté des collaborateurs à travailler dans l'entreprise ?
- Identifier les attentes des candidats : ce qui les fait venir, synthétiser les éléments différenciants à l'acceptation de l'offre, à J + 1 à J + 100
- Définir sa PE au niveau du CODIR en impliquant les collaborateurs et en fonction du contexte managérial de l'entreprise (au cas par cas).
- Identifier auprès d'anciens collaborateurs (alumnis) ce qu'ils ont regretté en quittant l'entreprise.

En conclusion, la PE doit s'entendre comme une dynamique crédible qui vise une ambition commune et qui progresse au fil du temps.

Comment engager les acteurs clés pour en faire des relais ?

Qui sont les acteurs clés ?

1. Direction Générale, Comex, Codir,
2. Équipes RH
3. Equipes de Communication
4. Managers & IRP

Restitution collective :

Il est important de distinguer la PE qui est voulue (1) ≠ de celle qui est vécue (2) par les collaborateurs ≠ de celle qui est perçue (3) par les candidats.

CO-CONSTRUCTION DE LA PAROMESSE EMPLOYEUR

PE VOULUE (1)

DG,CODIR,COMEX

PE VECUE (2) ET PERCUE (3)

RH + COLLABORATEURS
+ MANAGERS + IRP

PROMESSE EMPLOYEUR
Point de rencontre

A noter :

Il y a une responsabilité commune dans l'appropriation, la communication et la bonne application de la PE (être garant du cadre).

Quel est le rôle de chaque acteur ?

DG, COMEX, CODIR, un rôle de sponsor :

- Être aligné avec la PE et l'incarner
- L'impulser au quotidien en faisant preuve d'exemplarité

Important :
Ce rôle de sponsor implique un lâcher prise pour permettre d'accueillir ce qui émane du collectif et ainsi aboutir à l'objectif commun.

RH, un rôle de chef d'orchestre :

- A la croisée des chemins. Une position centrale qui permet la collecte des informations internes PE (1) vs (2) vs (3), de poser un regard critique sur l'ensemble du processus (mesure des écarts, actions correctrices) et la garantie d'une expérience RH conforme à la PE.

COMMUNICATION, un rôle de contributeur :

- Assurer la cohérence du message

MANAGERS & IRP, un rôle d'ambassadeurs et de relais :

- Promouvoir la PE auprès des équipes
- Décliner la culture managériale vs ADN
- Incarner

Qu'est-ce qu'on attend d'eux ?

LES COLLABORATEURS :

- Partager leur expérience
- Être le relais en interne/externe
- Être authentique
- Faire vivre la promesse/incarner

LES CANDIDATS :

- Retour d'expérience, avis explications et ambassadeurs externes

ALUMNIS (salariés boomerang) :

- Cooptation, ambassadeurs de la marque

ECOLES ET PARTENAIRES :

- Créer une relation auprès de jeunes en partageant la PE, ses valeurs

PRESTATAIRES, CLIENTS :

- Créer un lien entre la marque commerciale et la marque employeur pour avoir une cohérence à 360°
- Des recommandations

En conclusion et de manière transverse à tous les acteurs :

- Adhésion
- Compréhension
- Appropriation des valeurs

Comment les engager ?

Voici une liste (non exhaustive) de quelques suggestions issues d'une réflexion collective :

Collaborateurs :

- Club ambassadeurs
- Cooptation
- Les rendre acteurs d'évènements int./ext.
- Participation à des évènements hors cadre de travail
- Les accompagner, les former (outils et méthodes)
- En communiquant de manière transparente

Candidats/Alumnis :

- Animer un vivier/club de candidats
- Elaborer un processus de recrutement + inclusif / + immersif (différentes rencontres au sein de l'équipe et de l'entreprise, échanges informels, les inviter à des événements hors cadre de travail)
- Structurer la BDD candidats autour d'une communication active et régulière (newsletters, actualités de l'entreprise, ...)

Ecoles, partenaires, prestataires, clients :

- Développer un partenariat gagnant/gagnant (zone de convergence) pour les rendre promoteurs de la PE en contrepartie de temps et de services rendus, participations à des événements, à des conférences,...
- Sponsoring, association
- S'assurer de la bonne expérience candidat pour permettre la bonne promotion de l'entreprise auprès des futurs étudiants
- Soigner la relation à l'images des commerciaux
- Mixité et interconnections entre l'interne et l'externe (ex. : collaborateurs/externe et clients/interne)

Le premier pas !

Scénario : La Promesse Employeur est désormais clairement définie et toutes les ressources nécessaires sont à votre disposition (équipe, budget,...), selon vous, quelle serait la 1ère action à mettre en œuvre et pour quelle finalité ?

Maintenir le lien Alumni/candidats :

- Créer un vivier d'anciens collaborateurs à animer
- Communiquer les informations et les évolutions de l'entreprise via des newsletters
- Réaliser des enquête d'opinion, des sondages 1 an plus tard
- Organiser des évènements spécifiques
- Mettre en place une rémunération pour valoriser la cooptation

Définition/élaboration PE

- (Re)Solliciter le COMEX pour collecter leurs idées de valeurs à mettre en avant et à travailler avec le service communication
- Travailler sur les éléments différenciants (promouvoir, aligner et fédérer)
- Animer des ateliers collaboratifs autours des valeurs & la raison d'être (ouvert à tous sur le principe du volontariat)

- Former le CODIR, COMEX sur les sujets à décliner autour de la PE
- Se questionner soi-même dans l'optique d'incarner la PE
- Identifier les éléments d'attractivité/de rejet de l'entreprise via des enquêtes

Appropriation de la Promesse Employeur

- Mémo des atouts à distribuer aux managers, à l'équipe RH et aux prestataires du recrutement ext. (histoire de l'entreprise, ses spécificités, ...)
- Formaliser les piliers fondateurs de la PE pour les partager/diffuser (ex : charte des valeurs et comportements associés)

Ancrage PE

- Rappeler les valeurs en interne et en externe

Lien avec PE/ADN

- Aligner les processus RH (à décliner en thématiques)
- Création de projets en lien avec PE (projets transverses coordonnés par les RH)
- Organiser des évènements internes pour « vivre/expérimenter » la PE (ex : défis à proposer aux collaborateurs sur les thématiques en lien avec les valeurs de la PE)

Communication PE

- Communiquer sur les mobilités, opportunités de postes pour conforter la PE en lien avec le quotidien de l'entreprise
- Portraits de salariés mettant en avant des parcours d'évolution au sein de l'entreprise
- Ambassadeurs, véhiculer l'image

Crédit photos : Implid