

SYNAPSSE

Management & protection sociale

Automne 2016 #03

FAUT-IL, FIDÉLISER SES COLLABO- RATEURS ?



Steve Burggraf, 43 ans
co-fondateur de Big Fernand



Comme vous !



Fabien Blanchot, directeur du MBA management ressources humaines et vice-président de l'université Paris-Dauphine.

L'ALLIANCE

MARQUE EMPLOYEUR & FIDÉLISATION EN 5 POINTS

— Les grandes entreprises jouent sur la qualité de leur marque employeur pour fidéliser leurs collaborateurs. Mais est-ce un calcul gagnant à long terme ? L'éclairage

d'**Agnès Duroni**, fondatrice d'Adevea consulting, agence conseil en stratégie de marque employeur et innovation collaborative et de **Fabien Blanchot**, directeur du MBA management ressources humaines de l'université Paris-Dauphine.

1 LA MARQUE EMPLOYEUR PERMET D'ATTIRER LES MEILLEURS TALENTS

Fabien Blanchot. Une entreprise qui a une marque employeur forte peut contribuer à l'attraction des meilleurs talents. C'est d'autant plus vrai quand il s'agit d'un métier ou d'un secteur d'activité moins connu du grand public (BtoB). Cette bonne image de l'employeur dépend de ses pratiques RH (formation des salariés, évolution de carrière, rémunération...), de la culture d'organisation et de son impact managérial mais aussi de la marque commerciale et de son histoire.

Agnès Duroni. Une bonne marque employeur est un atout supplémentaire pour recruter des candidats de qualité. À condition qu'elle soit authentique et que l'entreprise mette en place de vraies politiques RH. Mais certaines entreprises attirent beaucoup plus que d'autres grâce à leur marque commerciale. C'est le cas de grands noms comme Google, Apple, LVMH...

2 UNE BONNE MARQUE EMPLOYEUR FIDÉLISE LES COLLABORATEURS

Fabien Blanchot. Les études le prouvent. Elle peut être un facteur de fidélisation

des cadres. Une marque employeur positive renforce la motivation et l'identification du salarié aux valeurs de l'entreprise. Cependant, tout dépend de la cohérence entre le discours et ce qui se passe réellement en entreprise.

Agnès Duroni. Travailler sur sa marque employeur permet à l'entreprise de se remettre en question vis-à-vis de ses collaborateurs. Si en effet les promesses faites au candidat sont fidèles à ses attentes, avec un poste en adéquation avec ses compétences, des formations qui l'aident à évoluer au sein de l'entreprise, alors oui, elle fidélisera ses cadres et pas seulement les cadres. Et quand le candidat quittera son employeur, la fidélité dont il aura fait preuve pendant quelques années contribuera à alimenter l'image de la marque employeur. C'est un lien à ne pas négliger.

3 LA FIDÉLITÉ DES COLLABORATEURS CRÉE DE LA VALEUR

Agnès Duroni. Être fidèle pour être fidèle n'a pas de sens. On rencontre parfois des collaborateurs démotivés au bout de nombreuses années passées dans le même poste et qui restent pour de mauvaises raisons. La fidélité n'a de sens que si le collaborateur grandit au sein de l'entreprise, s'y sent bien, gagne en autonomie, est stimulé. Elle devient alors création de valeur pour l'entreprise et pour le collaborateur.

Fabien Blanchot. Un employé sera d'autant plus fidèle qu'il partage la vision et les valeurs de l'entreprise (implication affective). Mais il arrive qu'un salarié reste pour d'autres raisons : par loyauté (implication normative), ce qui n'est pas forcément associé à la volonté de s'impliquer ou par calcul (implication de continuité). Dans ce cas, le salarié peut craindre les conséquences économiques et psychologiques du changement. Il a peur de la crise ou de se mettre en danger alors il reste mais en réalité, il souffre.

4 LA FIDÉLITÉ EN TEMPS DE CRISE EST UN LEURRE

Agnès Duroni. Penser que ses collaborateurs seront forcément fidèles en période de crise n'est pas sain car cela peut coûter cher lorsque le marché redémarre. La fidélité est un gage de succès pour l'employeur quand les collaborateurs restent parce qu'ils aiment

leur entreprise et qu'ils sont fidèles à ses valeurs. Si ce n'est pas le cas, cela se traduira rapidement par une baisse de leur motivation. Mais aujourd'hui le modèle de « faire carrière » dans la même entreprise n'existe plus vraiment. La fidélisation a donc pris un tout autre sens, y compris en période de crise.

Fabien Blanchot. Dans un contexte de crise, il paraît paradoxal de fidéliser ses employés. L'employeur n'a parfois pas d'autre choix que de licencier ou d'encourager les départs volontaires et il n'a pas toujours les moyens de mettre en œuvre des actions de fidélisation. Or, fidéliser ses employés dans ces périodes critiques permet de conserver les ressources clés, celles qui contribuent à la pérennité de l'activité, à la compétitivité face à une concurrence accrue. Enfin, la fidélisation va éviter l'impact déstabilisant sur les collaborateurs qui restent, des coûts de recrutement élevés lorsqu'il y aura reprise, et permettre une réactivité d'autant plus efficace en sortie de crise.

5 LE TURNOVER PEUT BOOSTER LA MARQUE EMPLOYEUR

Agnès Duroni. Les entreprises qui ont une belle marque employeur peuvent provoquer une guerre des talents car leurs collaborateurs seront d'autant plus attractifs. De façon naturelle, elles vont se remettre en cause par rapport à leurs concurrents et continuer à travailler leur marque employeur pour la rendre encore plus séduisante. Mais quand le turnover est très élevé comme dans certains secteurs, cela signifie qu'il y a un problème dans l'entreprise et la marque employeur en général s'en trouve affaiblie.

Fabien Blanchot. Le turnover booste parfois la marque employeur à condition qu'il soit le reflet d'une politique active de développement des collaborateurs et que ce soit perçu comme tel par le salarié qui se dit « j'ai eu l'opportunité de développer mes compétences, je peux encore mieux me vendre ». Les jeunes générations ont bien intégré que les entreprises ne pouvaient, comme pendant les Trente Glorieuses, s'engager sur un contrat à vie. Aujourd'hui, les employés s'investissent d'autant mieux pour leur entreprise que celle-ci maintient ou développe leur employabilité. ■



Agnès Duroni, fondatrice d'Adevea consulting, agence conseil spécialisée en stratégie de marque employeur et innovation collaborative.