

LA MARQUE EMPLOYEUR

PEINE ENCORE À TROUVER LA BONNE DIRECTION

A quelle direction doit-on confier la stratégie marque employeur ? Qui doit piloter sa conception et sa mise en œuvre ? Cette question anime souvent les débats car la marque employeur est bien un sujet transversal, qui touche à la fois la stratégie, les RH, la communication et le marketing. Sa place dans l'organigramme est un enjeu majeur pour garantir son efficacité. C'est aussi un miroir signifiant de l'espace qu'elle occupe dans les priorités et la culture des entreprises.

La dénomination même évoque toute la complexité de la *marque employeur* puisqu'elle comprend un enjeu externe (image, réputation, attractivité de l'entreprise auprès des candidats, marketing RH) et interne (gestion et rétention des talents, expérience collaborateurs). Alors, qui doit la piloter ? La première approche envisage la marque employeur comme une priorité stratégique. Attirer les meilleurs talents, s'assurer de l'engagement des salariés, partager la culture d'entreprise sont considérés comme des leviers essentiels de sa performance. La marque employeur devient alors un sujet de direction générale, intégré à la stratégie et aux ambitions de l'entreprise. Le DG joue un rôle actif pour l'incarner, donner l'impulsion et s'assurer que chaque direction porte le sujet dans son service. Placer la marque employeur à la tête de l'organigramme assure une cohérence globale du discours de marque qui innerve toute l'entreprise. Elle devient une responsabilité partagée par toutes les divisions.



Par
Laurence Gosse*

La RH met l'accent sur le recrutement et la culture d'entreprise

Autre solution largement répandue, comme l'indique l'étude *Universum Employer Branding Now* de 2019 : placer la marque employeur sous la houlette de la DRH. Parce qu'elle a dans son giron la gestion des talents, l'expérience collaborateur et la culture d'entreprise, il paraît logique de lui confier aussi la marque employeur. Le DRH en devient alors l'auteur et le gardien du temple. La marque employeur prend alors une tonalité moins stratégique mais plus centrée sur l'interne et la gestion de l'humain : recrutement, expérience collaborateur et valeurs d'entreprise.

La communication garante de la promesse de marque

Enfin, d'autres entreprises ont confié la marque employeur à la Direction de la marque ou à la Communication, considérant que tous les publics, internes et externes, doivent recevoir un message unique et cohérent. Ces entreprises s'attachent en priorité à la réputation et à l'attractivité de la marque auprès d'une cible de candidats potentiels, en construisant une image positive et surtout sans dissonance. Un client qui devient un collaborateur doit retrouver l'ADN, les valeurs et la promesse de marque affichés par l'entreprise.

Une organisation idéale ?

Le rattachement de la marque employeur dépend naturellement des ressources, de la culture et des priorités de chaque organisation. Dans les faits, les responsabilités et la mise en œuvre de la marque employeur sont souvent partagées. Non sans créer certaines tensions, notamment dans la gestion des outils et des budgets. Le tuilage n'est pas si évident : qui doit gérer le compte LinkedIn de l'entreprise ou le site carrière ? Est-ce un outil de valorisation de l'image de l'entreprise ou un vecteur privilégié de recrutement ? Au final, une stratégie marque employeur performante repose sur une collaboration étroite entre des compétences multiples. Alignée sur les ambitions stratégiques de l'entreprise et incarnée par la Direction générale, la marque employeur pourrait être portée idéalement par une direction bicéphale : la Communication pour l'élaboration des messages et la conception des outils, et la DRH dans leur déploiement au plus près des candidats et des salariés. Avec le développement de la HR Tech et des nouvelles technologies (metavers, intelligence artificielle, data analyse...) d'autres services, comme la Direction de l'innovation, s'installent déjà autour de la table. Plus que jamais, la marque employeur nécessite donc une approche transverse et concertée pour garantir sa cohérence, sa crédibilité, et son efficacité.

ISCOM

*Directrice scientifique, Spécialisation Influence & réputation