



Promotion 15 / 2017-2018

LE RECRUTEMENT POUR LES ENTREPRISES EN DÉFI D'IMAGE.

**COMMENT COMPENSER UNE MAUVAISE IMAGE
ENTREPRISE OU DU SECTEUR D'ACTIVITÉ POUR ATTIRER
LES CANDIDATS ?**

**Michèle PORTERIE
Fatoumata SISSOKO
Pierre STREICHER
Bruna DE MORALES TELLIER**

Mémoire d'expertise sous la Direction de Serge PERROT

REMERCIEMENTS

En préliminaire de ce mémoire, nous tenions à remercier les personnes qui de part leur contribution et/ou leur présence à nos côtés, nous ont permis de vivre cette aventure unique qu'est le MBA Management des ressources humaines. Presque deux ans de réflexion, de confrontations d'idées et d'histoires humaines qui laisseront une empreinte indélébile dans nos vies.

Nous tenions spécialement à remercier :

- *Fabien BLANCHOT, Directeur du MBA qui nous a embarqué avec lui pour ce voyage extraordinaire*
- *Serge PERROT, notre Directeur de Mémoire pour avoir su nous guider sans s'imposer*
- *L'ensemble des intervenants du MBA pour la qualité de nos échanges et les défis qu'ils nous ont proposé*
- *Une spéciale dédicace à Marie-Camille DELACROIX que l'on a épuisé mais qui est restée disponible malgré tout*
- *Anne HEUZE, Le commandant Anthony BRANCHEREAU (Marine), Natalie VALIN (DRH), Denis MINERET, VP RH Mars Food-Drinks-Multisales qui nous ont accordé de leur temps dans le cadre de nos interviews*
- *L'ensemble des participants à notre sondage et à notre testing d'annonce*
- *Par une mention spéciale, nos camarades de promo avec qui nous avons ramé, rigolé et partagé toute cette aventure*
- *Nos familles, pour leurs soutiens ces nuits blanches, leurs encouragements dans les moments difficiles et leurs investissements dans l'organisation familiale durant quotidienne*

« Ne vous souciez pas d'être sans emploi ; souciez-vous plutôt d'être digne d'un emploi » [Confucius]

RESUME

Depuis 2017 la France retrouve une embellie économique sans précédent. En effet, le PIB progresse de 0,2% au deuxième trimestre 2018 et la Formation Brute du Capital Fixe est boostée par l'accélération de l'investissement des entreprises (+1,3%). Cette croissance contribue à la baisse du chômage amorcée depuis l'an dernier mais favorise en parallèle une réelle tension du marché de l'emploi. D'un côté nous avons des entreprises « dopées » par la croissance et les mutations digitales cherchant à recruter des profils adaptés, de l'autre des candidats au profil recherché qui ont « le luxe » pour certains, de pouvoir choisir l'organisation qu'ils intégreront.

Aujourd'hui on parle même de « quasi plein emploi » des cadres mais quelle réalité concrète se cache derrière cette affirmation ? Nous avons décidé de focaliser notre attention sur cette frange de population pour essayer de comprendre les impacts que ce « quasi plein emploi » pouvait induire pour les organisations et les candidats sur le marché de l'emploi.

Dans ce contexte de tension, nous nous sommes interrogés sur la capacité des entreprises à sortir du lot pour attirer les candidatures cadres adaptées ? Quelles stratégies et/ou outils d'attractivité sont mis en œuvre, pour actionner les leviers de motivation des candidats recherchés ? Au fur et à mesure de nos échanges un élément est venu alimenter notre réflexion :

« l'image d'une entreprise peut-elle avoir une incidence déterminante dans le choix des candidats à un poste ».

La littérature est assez complète sur les problématiques de recrutement et par conséquent d'attractivité des entreprises. Elle s'est manifestement, pour le moment, moins intéressée aux motivations qui amènent le candidat à choisir d'intégrer une organisation plutôt qu'une autre. Aussi notre questionnement sur l'impact de l'image RSE du secteur d'activité de l'entreprise (ici nous parlons uniquement de Responsabilité Sociale de l'Entreprise au sens de la Commission Européenne) avait l'occasion d'avoir un début de réponse via l'étude empirique de notre mémoire. C'est pourquoi nous avons souhaité nous placer également de « l'autre côté du miroir » afin d'amorcer une réflexion sur les facteurs déterminants le choix du candidat et plus précisément sur l'impact de l'image RSE de l'entreprise. La revue de littérature nous permet de comprendre que la notion de choix est la résultante de plusieurs facteurs intrinsèques et extrinsèques qui peuvent se cumuler ou non dans certains contextes. Au vu de ces éléments, est-ce que l'image RSE de l'entreprise fait partie des facteurs différenciants voir déterminants dans le choix du candidat face à des offres d'emploi quasi similaires ?

Une approche complémentaire empirique était impérative afin de tenter d'obtenir des réponses concrètes à nos interrogations. Elle s'est réalisée au travers de trois outils méthodologiques :

- Une enquête quantitative menée auprès de professionnels confrontés au recrutement régulièrement
- Des interviews qualitatives nous permettant de répertorier certaines pratiques mises en œuvre pour attirer les candidats dans certaines entreprises ciblées

- Une expérimentation via un testing inversé sur deux offres d'emploi pour sonder les leviers de motivation des candidats

Ces retours terrains avaient donc pour finalité de valider ou d'invalider, de manière exploitable, ce questionnement issu de nos perceptions respectives des notions d'image RSE, d'attractivité, de recrutement et de marché de l'emploi. Ils devaient permettre également de proposer des pistes de réflexion, d'ouvertures à adapter en fonction du contexte d'entreprise. Nous avons tenté de démontrer que des solutions peuvent être déployées en amont du processus de recrutement afin de développer « un plan » de recrutement efficace même pour une entreprise en défi d'image RSE. Bien connaître le marché, les attentes des candidats, proposer un package attractif personnalisé...autant d'éléments à intégrer pour aller vite et recruter les profils adaptés aux besoins de l'entreprise.

SOMMAIRE

SOMMAIRE	5
INTRODUCTION	6
1- REVUE DE LITTERATURE.....	8
1.1- LES ELEMENTS CONSTITUTIFS DU CHOIX DU CANDIDAT	8
1.2- LA RSE, FACTEUR DIFFERENCIANT DANS LE CHOIX... ..	9
1.3- ... MAIS, LA RSE N'EST PAS TOUJOURS UN FACTEUR DETERMINANT	11
2- ETUDE EMPIRIQUE : INTERVIEWS ET TESTING INVERSE.....	15
2.1- LES OUTILS METHODOLOGIQUES CHOISIS : L'ENQUETE, L'INTERVIEW,	
L'EXPERIMENTATION OU TESTING INVERSE.....	15
2.2- LES OBJECTIFS ET LES APPORTS ATTENDUS DE CES OUTILS A NOTRE SUJET	16
2.3- NOS INTERVIEWS	18
3- NOTRE EXPERIMENTATION	33
3.1- HYPOTHESES.....	33
3.2- METHODOLOGIE :	33
4- DES PISTES A DEVELOPPER.....	43
4.1- UNE APPROCHE STRATEGIQUE ET MARKETING DES LE DEPART	43
5- CONCLUSION GENERALE	53
BIBLIOGRAPHIE :	55
ANNEXES.....	57

INTRODUCTION

La France connaît depuis les années 70's une augmentation régulière du taux de chômage avec différentes crises plus ou moins graves. Toutefois, si on compare celui de 2009 (jusqu'à 10%) et celui de début 2018 qui passe sous la barre des 9%* on constate une amélioration du marché de l'emploi et notamment celui des cadres qui se place sous la barre des 4%. 2018 se présente donc comme une année « faste » en ce qui concerne l'emploi des cadres, on parle même de plus en plus de postes non pourvus. On constate effectivement une progression très nette des offres d'emplois depuis 3 ans, après des années difficiles où le taux de chômage avoisinait en moyenne plus de 4%. L'APEC¹ parle pour 2018 de plus de 248 000 recrutements cadre prévus par les entreprises. Le marché de l'emploi bénéficie de la hausse des investissements dans l'économie française mais aussi de l'émergence de nouveaux métiers liés notamment au numérique. Dans le même temps on constate une évolution assez symétrique des départs de cadres de leurs entreprises qui viendrait conforter l'idée d'une fluidité du marché de l'emploi.

Si ce constat s'applique de manière générale au marché de l'emploi des cadres, on constate quand même que certains secteurs d'activité du fait de leur mutation sont fortement à la recherche de profils ciblés. De même certaines fonctions sont plus sollicitées que d'autres entraînant même de plus en plus de postes non pourvus.²

Ainsi le secteur informatique prévoit de recruter plus de 54 000 collaborateurs soit 22% des intentions de recrutement pour 2018. D'autres fonctions sont aussi fortement recherchées par les entreprises (cf. tableau ci-dessous).

LES CINQ FONCTIONS QUI RECRUTENT LE PLUS DE CADRES PAR ORDRE DECROISSANT EN 2018		
Secteur d'activités	Intention de recrutement en %	Intention de recrutement en nombre de postes minimum
Informatique	21%	53 800
Etudes, Recherche Développement	19%	46 200
Commercial/Marketing	17%	43 000
Exploitation tertiaire	10%	25 000
Production, Industrie, chantier	8%	19 000
Administration, RH, communication, juridique	8%	19 000

Si on se focalise sur la répartition géographique de ces emplois potentiels on constate que l'Ile de France est en tête des intentions de recrutements avec plus de 116 000 emplois cadre, puis vient la région Auvergne-Rhône Alpes avec un peu plus de 28 900 emplois et en troisième position on retrouve l'Occitanie.

¹ Les études de l'emploi cadre n°2018-03

² <https://cadres.apec.fr/Emploi/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-Apec-2018/Perspectives-de-lemploi-cadre-2018/Ou-sont-les-opportunités-pour-les-cadres-en-2018>

Comment dans ce contexte de tension les entreprises en défi d'image RSE de leur secteur d'activité, peuvent attirer « les profils adaptés à leurs besoins » dans leurs organisations ? Face à toutes ces offres de recrutement quels leviers, quels facteurs déterminants vont motiver le choix du candidat et le faire accepter une opportunité plutôt qu'une autre ?

Autant de questions auxquelles nous allons tenter de répondre dans le cadre ce mémoire. Cependant au préalable il nous faut expliquer ce que nous entendons par « entreprises en défi d'image RSE ».

L'entreprise est une organisation économique qui a pour vocation de produire des biens et des services destinés à la consommation. [...] Elle utilise donc pour ce faire, des moyens afin de produire des richesses dont elle retire un bénéfice. Dans ce cadre on peut supposer que les biens et services destinés aux consommateurs sont perçus comme attractifs ou pas, en fonction de leurs besoins et/ou envies.

Selon la définition du Larousse, ⁴l'image peut être l'aspect sous lequel quelqu'un ou quelque chose apparaît à quelqu'un, manière dont il le voit et le présente à autrui. Nous sommes donc à priori sur une notion de perception et donc d'information traitée par le filtre d'une grille propre à chacun. Ainsi si on l'applique à la notion d'entreprise produisant des biens et services, on peut raisonnablement penser que chacun d'entre nous perçoit l'image d'une entreprise, notamment au travers des biens et services qu'elle produit.

Concernant la définition de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise nous avons prit le parti de choisir celle donnée par la Commission Européenne : « la responsabilité des entreprises vis-à-vis des effets qu'elles exercent sur la société »⁵. Les entreprises devraient donc prendre en compte et intégrer les préoccupations sociales vis-à-vis de leurs activités.

Sur la base de l'ensemble de ces définitions, si nous revenons à notre sujet d'attractivité sur un marché de l'emploi sous tension, comment des entreprises dont l'image RSE est connotée par une partie de la société, du fait des biens et services qu'elles produisent, peuvent attirer des candidats ?

Dans quel mesure la perception qu'un candidat a d'un secteur d'activité influence le choix de son emploi ? Quels pourraient être les cas où la nature de la mission de l'entreprise la pénalise sur le marché de l'Emploi

³ <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/entreprise/48402>

⁴ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/image/41604>

⁵

https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/Communication_du_25_octobre_2011_de_la_Commission_europeenn_e_sur_la_RSE_cle434613.pdf

1- REVUE DE LITTÉRATURE

1.1- Les éléments constitutifs du choix du candidat

Si certaines populations ne peuvent se permettre le luxe de pouvoir choisir leur futur emploi, beaucoup d'autres bénéficient de plusieurs options. Qu'ils s'agissent simplement de marché en plein emploi ou de talents courtisés par plusieurs entités, les candidats se retrouvent en position d'arbitrer entre plusieurs offres en basant leur choix, qu'il soit conscient ou non. De nombreuses études se sont penchées sur ces éléments constitutifs du choix (Chapman, Uggerslev, Carroll, Piasentin & Jones 2005 ; Carless & Imber 2007 ; Harold & Ployart 2008). Nous listerons ici les plus importants.

1.1.1- La mission

Il s'agit bien souvent de la première chose étudiée lorsqu'un candidat consulte une offre. Ainsi le premier filtre utilisé dans un moteur de recherche est l'intitulé de la fonction permettant aux candidats de pouvoir trouver des offres dans l'océan des missions présentes sur le marché. S'il est évident que chacun s'orientera vers les missions qui correspondent à ses compétences, celles-ci ne sont pas totalement identiques en fonction de l'offre. Par exemple, un poste de Responsable Commercial sera complètement différent d'une entreprise à l'autre, d'un secteur d'activité à un autre.

1.1.2- Le secteur d'activité

Le secteur d'activité de l'entreprise est également un élément important de l'offre, chaque candidat ayant une affinité particulière avec un ou plusieurs secteurs et potentiellement une aversion pour d'autres. Cette affinité peut provenir de l'idéologie et la personnalité du candidat mais pas uniquement. Il arrive que des candidats expriment leurs préférences sur des secteurs uniquement parce qu'ils connaissent, voire évoluent dans ceux-ci et que cela leur permet d'en tirer un bénéfice quelconque, qu'il s'agisse d'un levier de négociation salariale ou une volonté de ne pas sortir de sa zone de confort.

1.1.3- L'employeur

L'organisation qui émet l'offre d'emploi est elle-même un critère intervenant dans le choix du candidat. Sa notoriété, sa réputation (qualité produits/services ; comportement des dirigeants ; marque employeur), peuvent influencer les candidats aux moments de faire leur choix. Sa taille est également examinée par les candidats, certains se projetant plus dans des grands groupes, d'autres dans des PME ou start-ups. Enfin la capacité que l'employeur a à proposer des formations, des évolutions de carrières et des mobilités (nationales ou internationales) est regardé de près par de nombreux candidats, notamment chez les cadres.

1.1.4- La localisation géographique

Elle influence grandement le choix des candidats et de plusieurs manières. Tout d'abord, elle a une incidence sur le niveau de temps libre de chaque potentiel collaborateur.

Un temps de trajet important peut-être vecteur de fatigue, de démotivation et contraindre éventuellement à un déménagement. On constate donc dans les zones urbaines que la proximité des transports en commun est un critère souvent prépondérant ainsi que l'environnement de proximité des locaux (commerces, restaurants etc.)

1.1.5- La rémunération et les avantages sociaux

Qu'il s'agisse du salaire de base, des primes, de participation aux résultats de l'entreprise ou de divers avantages sociaux, la rémunération demeure encore aujourd'hui l'un des principaux critères de choix pour une très large partie des candidats. C'est souvent elle qui permet d'arbitrer entre deux offres intéressantes.

1.1.6- Le manager

La qualité du contact avec le responsable hiérarchique est régulièrement sous-estimée mais son importance est de plus en plus souvent soulignée. De la volonté ou non de travailler avec ou pour une personne précise, la décision d'un candidat peut pencher lourdement. D'une manière plus générale, le parcours candidat et l'expérience que ce dernier peut vivre à travers ses entretiens et ses contacts avec les représentants de l'organisation influencent grandement leur choix .

Si l'ensemble de ces critères sont pris en compte, ils ne le sont pas de manière égale et encore moins uniforme en fonction des candidats. Un choix d'emploi étant intégré à un choix de vie, chaque décision est prise de manière différente en fonction de la personnalité et de la situation du candidat. Afin de préparer notre étude, nous nous sommes intéressés au rôle de la Responsabilité Sociétale des Entreprises dans l'attractivité de ses dernières auprès des candidats et si la mauvaise image d'une organisation liée à son activité avait nécessairement un impact sur sa popularité sur le marché de l'emploi.

1.2- La RSE, facteur différenciant dans le choix...

De nombreux chercheurs se sont penchés sur le lien entre l'attractivité d'une structure et la qualité de sa politique RSE (Responsabilité Sociétale d'Entreprise). L'enjeu apparaît important, notamment pour certaines entreprises dont l'existence même (via leurs activités) est considérée comme nuisible à la société, à la santé ou l'environnement. Avant d'aller plus loin, nous rappellerons que la RSE est un très vaste sujet et que la réputation sociétale d'une organisation comprend selon les chercheurs anglo-saxons (Greening, Turban, 2000) plusieurs composantes. En voici les principales :

- La relation avec les employés : il s'agit de la qualité de la relation que le management de l'organisation entretient avec ses salariés (et leurs représentants) ainsi que la politique de l'entreprise à partager les bénéfices et impliquer les collaborateurs dans la prise de décision.
- L'environnement : on parle ici de l'importance de l'intérêt de la structure pour le respect de l'environnement, de la maîtrise de son empreinte carbone et de ses consommations d'énergies, de l'utilisation ou non de produits chimiques toxiques.
- La qualité produit/service : la réputation de l'entreprise à délivrer une prestation qualitative et innover de manière régulière.

- Le traitement des femmes et des minorités : la capacité d'une organisation à être reconnu durablement comme exemplaire en termes d'égalité de traitement entre les différents groupes sociaux.
- Les relations avec la communauté : on va trouver dans cette catégorie, à la fois la capacité de l'entreprise à participer au tissu économique local, à préserver la santé des citoyens, ainsi qu'à financer des œuvres caritatives.

Bien évidemment, il s'agit de critères subjectifs et personnels et non universels. Nous allons donc nous pencher sur ce que les recherches ont pu mettre en avant dans le lien entre la réputation RSE et l'attractivité en tant qu'employeur.

1.2.1- Théorie de l'identification sociale (fin des années 60)

La théorie de l'identité sociale, développée par Henri Tajfel avance la thèse que l'idée que l'on se fait de soi-même est influencée par l'appartenance à différents groupes sociaux dont l'entreprise (ou l'organisation) pour laquelle nous travaillons. Les travaux de Dutton et Dukerich dans les années 1990 vont même plus loin, à savoir que l'image d'un individu envers lui-même est directement influencé par la réputation et l'image de son employeur. Une étude conduite auprès des salariés de l'autorité portuaire de New-York en 1991 a démontré que le l'estime de soi des collaborateurs évoluaient en fonction des actions politiques ou sociales effectuées par leur organisme. Ainsi, certaines actions en faveur des sans-abris ont eu un impact positif significatif sur les employés de l'autorité portuaire. Ce qui résulte de ses études est qu'un employé (comme tout membre de n'importe quel groupe social) s'identifie comme une extension de son organisation, et qu'il tire une véritable fierté d'appartenance lorsque celle-ci agit en conformité avec ses valeurs personnelles et/ou ce que le grand public identifie comme un comportement acceptable.

En appliquant ce principe à l'extérieur de l'entreprise, les actions socialement responsables de chaque organisation permettent aux candidats potentiels de se projeter plus facilement en son sein. A condition bien sûr que les actions en question soient perçues positivement par le grand public.

1.2.2- Théorie des signaux : l'importance de la communication

La théorie des signaux est basée sur le fait que l'information est inégalement partagée par les personnes. Par exemple dans le cas d'une entreprise, les dirigeants bénéficient d'une information plus complète que les cadres, qui eux-mêmes bénéficient d'une plus grande information que le reste des employés. Il en va de même entre un salarié de l'entreprise et un candidat potentiel, l'un en tant que partie intégrante de l'organisation a un accès plus ou moins large à des informations sur l'activité et les actualités de son employeur, l'autre doit se contenter de ce qui est diffusé dans les différents media ou alors via le bouche-à-oreille.

La théorie des signaux est également pertinente pour justifier le rôle de la RSE dans l'attractivité des candidats. Selon Rynes (1991), celle-ci suggère que les candidats interprètent les informations publiées au sujet de l'organisation comme des « signaux » relatifs à leurs potentielles conditions de travail car il leur est impossible d'avoir un panorama complet des informations sur l'entreprise, l'association ou l'organisme recruteur. Les candidats se basent bien évidemment sur l'information disponible et plus cette dernière est positive, plus les

candidats ont des chances d'être intéressés par l'organisation⁶. A titre d'exemple, une entreprise qui mène des actions de promotion de la diversité et de l'égalité de traitement entre les genres, et qui communique correctement sur ces points a de forte chance de constater une augmentation du nombre de candidats qui identifieront l'entreprise comme capable de les considérer justement. C'est sur cette base que les politiques de marque employeur ont commencé à se développer. Sans parler de fond, comme le contenu de l'offre comme la rémunération ou les conditions de travail, mais en étudiant juste la forme, on se rend compte que les entreprises déploient beaucoup de moyens et d'énergie pour gagner en visibilité. On peut citer l'exemple de McDonald's et de ses spots publicitaires diffusés largement à la télévision depuis les années 2000. Si le groupe diffuse bien des annonces pour promouvoir ses opérations commerciales, nouveaux produits etc. l'enseigne communique également de manière très régulière sur ses embauches massives en CDI et son investissement dans la formation et la gestion de carrières de ses collaborateurs⁷ ainsi que sur la flexibilité du temps de travail⁸. Le message sous-jacent peut correspondre au suivant : « Venez travailler chez nous, même sans qualification, nous vous garantissons la sécurité de l'emploi et une progression de carrière que vous n'aurez pas ailleurs ». Plus récemment McDonald's a aussi communiqué sur ses engagements en matière d'approvisionnement de ses produits (pommes de terre made in France etc.), ce qui révèle l'intérêt du groupe à véhiculer des signaux forts avec un objectif double : accroître son chiffre d'affaires mais également attirer de nouveaux candidats pour travailler dans ses restaurants.

Ces deux théories sont d'autant plus importantes sur un marché saturé comme peut l'être le marché des cadres en France actuellement (moins de 3,5% de taux de chômage en février 2018 selon l'Apec⁹ où certaines populations très demandées, même en période de crise, comme les commerciaux et les professionnels de technologie de l'information.

1.3- ... Mais, la RSE n'est pas toujours un facteur déterminant

S'il apparaît clairement à travers les études et le comportement des entreprises que l'aspect éthique de l'activité de l'entreprise, sa politique RSE et sa capacité à communiquer correctement sur le sujet, peuvent être des leviers de différenciation sur des marchés de l'emploi concurrentiel, nous avons cherché à connaître son importance dans le processus de choix. Après tout, les entreprises dont l'activité peut être jugé contraire à l'intérêt de la Santé ou de l'Environnement continuent d'exister voire même de dégager des profits très importants pour certaines d'entre elle.

En 2008, le cabinet de conseil Hill & Knowlton a publié un sondage selon lequel 96% des étudiants des douze MBAs les plus réputés à travers le monde estimaient que la réputation était un facteur important dans le choix de son employeur. Néanmoins les études conduites par les chercheurs par la suite ont affirmé que les différentes composantes de la réputation n'ont jamais pesé autant que d'autres facteurs comme la mission ou la rémunération.

⁶ <http://www.e-rh.org/dz-agrh-reference-rh/2013-hennequin.pdf> .

⁷ <https://www.youtube.com/watch?v=vxpOBeaeJlw>

⁸ <http://www.ina.fr/video/PUB3015654113>

⁹ https://presse.apec.fr/files/live/mounts/media/fichiers/Pr%C3%A9vision_f%C3%A9vrier2018.pdf

1.3.1- Le prestige de la mission

Les travaux de Dutton (1994) nous ont montré que le prestige de la mission était souvent bien plus important que la réputation sociale de l'organisation. En effet, il s'avère que les candidats sont attirés vers les employeurs prestigieux et bénéficiant d'une importante réputation d'entreprise, et pas seulement pour des raisons d'ambition professionnelle mais également pour des raisons de reconnaissance sociale.

Dutton indique que lorsque nous échangeons avec nos proches ou avec de nouvelles personnes, il est plus facile, confortable et prestigieux de parler de son occupation lorsque l'on est commercial chez 3M, entreprise mondialement réputée pour son savoir-faire et sa prospérité, que pour une entreprise inconnue même si celle-ci exerce dans un secteur considéré plus responsable. En tant que représentant de la société prestigieuse, le salarié tire parti de ce prestige pour son propre intérêt de carrière et de reconnaissance sociale.

Si on revient à notre marché de l'emploi des cadres saturé, l'étude Australienne (The War for Talent) démontre que pour les cadres, la réputation d'entreprise est un critère deux fois plus forts que la réputation sociale de l'entreprise (7,5% du poids de l'offre vs 3,2%). Ce phénomène est également présent aujourd'hui en France avec des groupes comme Total ou de grandes banques figurant parmi les employeurs les plus attractifs selon le dernier classement publié par LinkedIn¹⁰.

1.3.2- La rémunération et les avantages sociaux

Selon l'étude du Groupe Randstad¹¹, la rémunération demeure le facteur le plus important dans le choix d'un employeur. Sur l'ensemble des personnes interrogées, 72% estiment qu'une rémunération attractive est un facteur déterminant dans le choix, contrairement aux démarches sociales ou environnementales qui se situent dans le bas du classement. En seconde et troisième position, on trouve la sécurité de l'emploi à long terme (59%) et l'ambiance de travail (58%), deux éléments que l'on peut rapprocher de la composante « relation avec les employés » dans notre décomposition de la RSE, nouvelle preuve du poids de cette dimension par rapport aux autres.

Dans l'étude Winning the War of Talent, le poids de la rémunération est également souligné. Sur les populations de cadres à haut potentiel, l'ensemble de la rémunération et des avantages sociaux pèse pour 37,2% dans la composition du choix (contre 3,2% pour la réputation sociale). Ces chiffres encouragent donc depuis longtemps les entreprises en défi d'image à verser des salaires supérieurs à ceux du marché et donc à être très créatifs en termes de politique de Rémunérations et Avantages sociaux afin de limiter la flambée des coûts salariaux.

¹⁰ <https://www.linkedin.com/pulse/linkedin-top-companies-2018-les-25-employeurs-plus-en-chauvin/>

¹¹ http://resources.grouperandstad.fr/criteres_importants_recrutement_employeur/

1.3.3- Le concept « person-organization fit »

En tant que déclinaison de la théorie « person-environment fit », le concept « person-organisation fit », est définie par Kristof (1996) comme la compatibilité entre un individu et une organisation qui a lieu lorsque au moins une des parties subvient aux besoins de l'autre et/ou que les deux parties partagent des caractéristiques communes, notamment des intérêts et des valeurs¹². Les actions RSE peuvent donc être des facteurs d'attraction de candidats mais uniquement dans le cas où ces derniers sont sensibles aux sujets traités par l'entreprise. Un candidat qui ne porte que peu d'intérêt à la cause environnementale ne devrait ainsi pas être gêné à l'idée de travailler pour entreprise pétrolière ou dans l'agrochimie car cela ne pénalisera pas sa compatibilité potentielle avec l'entreprise. On constate donc qu'un candidat en position de choisir porte toujours plus d'intérêt à une offre qui aura plus de chance de répondre à ses besoins, que ces derniers soient moraux ou pas.

Cette théorie nous renvoie au fait que l'éthique et les valeurs sont des caractéristiques on ne peut plus personnelles et donc que l'activité d'une entreprise n'aura pas le même impact sur le choix d'un candidat.

1.3.4- Le parcours candidat

C'est parfois pendant le processus de recrutement que le choix d'un candidat se porte sur telle ou telle offre. La qualité, la durée et le relationnel développé pendant et entre les entretiens peuvent modifier la perception d'un candidat de manière significative. Selon le livre blanc du cabinet de recrutement Robert Walters « Comment optimiser votre processus de recrutement »¹³, 78% des candidats se déclarent prêts à décliner une offre suite à une mauvaise expérience de recrutement. Pire, 92% en parleraient autour d'eux. A l'heure du tout communication, et de la viralité des messages sur les réseaux sociaux, les conséquences peuvent être lourde. Une mauvaise expérience peut-être :

- Une mauvaise expérience avec le recruteur et/ou le manager hiérarchique : un manque de courtoisie ou de ponctualité, un mauvais accueil, un manque de crédibilité de l'interlocuteur etc.
- Un manque d'information sur le poste, les missions, les enjeux ou les conditions de travail.
- Un processus trop long avec trop d'entretiens et trop de temps entre chaque entretien.
- Un non-respect des engagements au moment de la proposition d'emploi ou un manque de feedback sur la prestation dans le cas d'un candidat non retenu.

Les études académiques sur le sujet (Rynes, Miller, 1983 ; Rynes, Bretz, Gerhart, 1991) sont unanimes : le recruteur joue un rôle majeur dans le choix d'un candidat de poursuivre ou non le processus de recrutement et donc in fine de maintenir sa candidature. Son comportement peut être vu comme la représentation des caractéristiques de l'organisation, il est son ambassadeur. C'est également lui, au regard des infos qu'il a la possibilité (et la volonté) de transmettre qui va conditionner la réflexion du candidat au sujet de l'entreprise, ce qui nous renvoie à la théorie des signaux évoquée précédemment.

¹² Ehrhart K.H. & Ziegert J.C. (2005), « Why are individuals attracted to organizations? ». Journal of Management, vol. 31, n°6, p. 901-919.

¹³ https://www.robertwalters.fr/content/dam/robert-walters/country/france/files/whitepapers/livre-blanc-optimizez-vos-processus-recrutement_WEB.pdf

Enfin, il est important de préciser que le comportement du recruteur peut influencer l'acceptation par le candidat d'un second entretien mais pas l'acceptation finale de l'offre d'emploi. Ce sont les caractéristiques de l'offre qui font la différence, ainsi que la rencontre avec les opérationnels.

Les points ci-dessus s'appliquent également aux managers et aux dirigeants impliqués aux différentes étapes du processus et à plus forte raison. La qualité de l'échange avec son futur responsable hiérarchique peut conforter ou au contraire démotiver un candidat dans son opinion initiale car le candidat va se projeter consciemment ou non dans un futur où il côtoiera et rendra des comptes à la personne qui lui fait actuellement face. Il en va de même lors d'un entretien avec un des dirigeants de l'entreprise : un manque de vision ou une communication maladroite peut amener un candidat à considérer d'autres options et revoir ses plans.

Les études s'accordent donc pour signifier que l'aspect éthique lié à l'activité ou la politique RSE d'une organisation a certes un impact sur son attractivité mais que ce point est à nuancer. Dans un premier temps, une entreprise en défi d'image éthique n'est pénalisée que lorsque son vivier potentiel de candidats est limité et quelle souffre donc de la concurrence des employeurs d'autres secteurs d'activité. Dans cette situation précise, les candidats se trouvent souvent dans la situation d'arbitrer entre plusieurs offres d'emploi et si la RSE est un critère dans la décision, elle ne prend véritablement tout son sens que lorsque d'autres critères comme la rémunération, le prestige ou l'expérience candidat sont similaires entre les différentes options. De plus, le point étant loin d'être perçu de la même manière parmi les candidats potentiels, la question pour les employeurs en défi d'image revient donc plus probablement à identifier les cibles de candidats qui, à défaut de partager leurs valeurs, ne seront pas déranger dans leurs convictions ou par l'activité de l'entreprise. En revanche, les différentes théories évoquées dans la littérature, notamment celle de l'identification sociale et le concept du « person-organisation fit » nous font nous interroger sur le point de la représentation de l'entreprise en défi d'image auprès du monde extérieur. Si le grand public peut avoir une vision négative d'une entreprise, cette dernière est composée d'hommes et de femmes qui la font fonctionner au quotidien. Certains de ses salariés incarnent de part leurs fonctions l'entreprise auprès du monde extérieur, les dirigeants certes mais pas uniquement. On retrouve également, les commerciaux, certains profils dans le marketing et les attachés de presse par exemple. Or d'autres fonctions semblent moins exposées au regard extérieur tel que le contrôle de gestion, certaines fonctions des ressources humaines etc. Dans ce cadre nous allons tenter de déterminer via notre étude empirique notamment si oui ou non les candidats à des fonctions de représentation d'une entreprise en défi d'image sont plus sensibles que leurs homologues des fonctions supports à la stigmatisation sociale qui en découle.

2- ETUDE EMPIRIQUE : INTERVIEWS ET TESTING INVERSE

La revue de littérature nous amène à un postulat de base qui est d'admettre que les leviers de motivation des candidats, dans le choix d'une entreprise, sont multiples. Ils sont soit extrinsèques, tels que la rémunération, la localisation du poste ou intrinsèques comme l'éthique, la sensibilité face à la stigmatisation sociale etc. Si on raisonne par analogie à la situation des employés dans les organisations, qui sont également motivés par des leviers internes ou externes, on admet qu'ils sont classables par ordre d'importance en fonction de l'individu et de son contexte de vie. Ainsi il n'est possible de classer objectivement ces éléments extrinsèques et intrinsèques ni d'affirmer dans quelles proportions les uns prennent le pas sur les autres dans le choix fait.¹⁴

Qu'est-ce qui est différenciant pour un candidat lorsqu'il se trouve face à deux offres d'emploi proposant des conditions similaires ? Quel est ou quels sont les éléments dans les faits qui vont faire pencher la balance et rendre une organisation plus attractive qu'une autre ?

Si nous nous plaçons du point de vue entreprise, en identifiant les pratiques mises en œuvre pour se différencier et être attractives, l'analyse de la perception et de l'impact de ces dispositifs sur le candidat est primordiale afin d'identifier les outils différenciants dans le choix de ce dernier

Afin d'avoir une approche terrain de notre problématique, nous avons pris le parti d'utiliser trois méthodes que nous avons estimées complémentaires : le sondage ou questionnaire, l'interview ainsi que l'expérimentation ou « testing inversé ».

2.1- Les outils méthodologiques choisis : L'enquête, L'interview, L'expérimentation ou testing inversé

2.1.1- L'enquête

Le sondage est défini par Le Dictionnaire de français Larousse¹⁵ comme une enquête statistique dont le but est de connaître à un moment donné la manière dont se répartissent les opinions individuelles à propos d'une question donnée. C'est également, toujours selon lui, une interrogation rapide de quelques personnes pour se faire une opinion générale.

De ce fait cet outil nous est apparu comme une technique pertinente afin d'avoir une vue globale actuelle des méthodes d'attractivité pratiquées par les organisations.

¹⁴ Arthur. P. BRIEF et Ramon J Aldag 1977

¹⁵ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sondage/73445>

2.1.2- L'interview

Cette technique qui permet de récolter plus finement des informations lors d'un échange semi-directif entre un(e) interviewer et un(e) interviewé(e) était selon nous un bon complément à l'enquête.

2.1.3- L'expérimentation ou le testing inversé

Le testing est défini par Le dictionnaire Larousse en ligne¹⁶ comme une pratique légale visant à faire constater, afin qu'elle soit sanctionnée, toute forme de discrimination, liée au sexe, à l'origine ou au handicap, d'une personne. Si l'objet de cette expérimentation n'est pas de mettre en évidence une discrimination, la méthode nous a semblé pertinente pour sonder les leviers de motivation des candidats (en situation réelle) et en avoir une restitution assez fidèle

2.2- Les objectifs et les apports attendus de ces outils à notre sujet

2.2.1- Notre enquête

Notre choix premier s'est porté sur le sondage afin d'avoir une vue d'ensemble des pratiques utilisées en entreprise pour « attirer » les candidats. En effet, les articles de management et certaines études préconisent de nombreux outils censés aider les organisations, dans leurs stratégies d'attractivité. L'enjeu était de faire un état des lieux et savoir si les pratiques dans les entreprises étaient celles préconisées par « les experts » ou si elles étaient différentes. Dans quelle mesure, les nouvelles techniques étaient intégrées, mise en pratique par les organisations.

Dans ce cadre nous avons élaboré un questionnaire (**annexe 1**) à destination des managers Ressources Humaines reprenant un certain nombre d'outils et de concepts identifiés comme pertinents voir différenciants par les auteurs¹⁷.

2.2.2- La construction de notre enquête

A l'issue de nos lectures, nous partions du principe que les entreprises mettaient bien en œuvre des stratégies pour attirer les candidats. Dans un contexte de tension du marché, la question centrale est de savoir si les organisations sont assez créatives quant à leurs stratégies pour faire la différence ? Si tel n'était pas le cas sur quels aspects devraient-elles travailler pour améliorer leur attractivité ?

- La première hypothèse à vérifier était que le marché de l'emploi des cadres favorable aux candidats créait des tensions fortes quant au recrutement
- Notre seconde hypothèse induisait que les organisations et encore plus celles en défi d'image se devaient d'être créatives pour se différencier et attirer les candidats. Mais l'étaient-elles dans les faits ?
- Enfin notre dernière hypothèse était que ces dernières évaluaient la performance de ces stratégies créatives afin d'être toujours au plus près des attentes des candidats.

¹⁶ <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/testing/10910259>

¹⁷ <https://recruteurs.apec.fr/Recrutement/Marche-Emploi/Les-Etudes-Apec/Les-etudes-Apec-par-annee/Etudes-2017/Sourcing-cadres---edition-2017/Les-moyens-les-plus-efficaces-pour-recruter-des-cadres>

Nous avons défini le profil cible du sondé comme étant un professionnel RH ayant une pratique d'au moins 5 ans avec ou sans expérience du management d'équipe. Ce sondage a été adressé à l'ensemble des promotions du MBA management des RH en mai et juin 2018. Nous avons également décidé, en septembre 2018, d'adresser ce sondage via LinkedIn à des professionnels en charge du recrutement. Cela nous a permis d'avoir un échantillonnage plus important et plus diversifié.

58 personnes ont répondu à ce sondage dont une majorité de femmes. Sur l'ensemble des répondants 85% sont des professionnels des ressources humaines, le reste se répartissant entre les fonctions de conseils et de Direction d'entreprises (**annexe 2**).

A l'issue de l'analyse du questionnaire nous avons identifié divers secteurs d'activité dont certains en défi d'image. En effet, 48% des répondants affirment que leur secteur d'activité manque d'attractivité renforçant ainsi la difficulté à attirer des profils.

Le questionnaire comportait 17 questions dont 15 étaient des questions fermées avec des propositions de réponses parmi lesquelles ils pouvaient se positionner sur une échelle allant de : « pas du tout d'accord à tout à fait d'accord ».

2.2.3- L'apport de l'enquête à notre étude

Le questionnaire devait nous permettre de confirmer ou d'infirmer l'hypothèse d'une tension forte du marché ressentie par les entreprises dans leurs process de recrutement. 76% des sondés ont répondu par l'affirmative à la question : « Avez-vous des difficultés à recruter compte tenu du marché ? ». Une fois cet item validé, il nous paraissait évident que les entreprises redoublaient d'ingéniosité pour être attractives. Or 80% des répondants avouent que leur organisation manque d'attractivité notamment sur les points suivants par ordre d'importance :

- Leur communication : marque employeur, réseaux sociaux...
- Les rémunérations proposées
- Les moyens mobilisés dans la recherche de candidats
- L'image et la notoriété de leur entreprise
- Le secteur d'activité auquel appartient leur organisation

De manière infime certains recruteurs pointent du doigt un processus trop lourd manquant de réactivité et pénalisant leur attractivité.

Quand on leur demande ce que leur entreprise met en place pour attirer les candidats on constate que beaucoup d'organisations vont à la recherche de ceux-ci via les réseaux sociaux et notamment LinkedIn. Le second outil le plus utilisé est le site internet dédié au recrutement sur lequel sont diffusés les annonces et en troisième position le recours aux cabinets de recrutement. La RSE via la marque employeur arrive en bas de tableau. Cela peut s'expliquer selon nous par le fait que c'est une démarche qui se construit sur le moyen terme et qui ne peut répondre à l'urgence du moment, qui sollicite réflexion et implication et engagement de la Direction et moyens financiers.

Nous apprenons également à travers l'analyse des réponses que 59% des sondés n'évaluent pas la performance des dispositifs mis en place pour attirer le candidat au risque de ne pas répondre efficacement à ses leviers de motivation. Cependant 78% d'entre eux déploient des dispositifs de recrutement différents en fonction des profils cibles. Enfin, seulement 22% des

répondants effectuée un retour d'expérience du parcours candidat afin d'apporter des axes d'amélioration aux dispositifs en place.

En conclusion : Les réponses à ce questionnaire nous ont permis de corroborer l'existence d'une réelle tension du marché des cadres, bien perçue par les organisations. Cependant nous avons été étonnés de constater que les entreprises utilisent encore massivement l'annonce d'emploi comme outil de recrutement. En effet, même si le recours aux réseaux sociaux devient un réflexe du recruteur, les outils traditionnels restent légion dans la recherche de candidat. Ce sondage vient confirmer les différents articles diffusés sur le sujet¹⁸.

Le sondage nous a permis de « prendre la température », d'avoir une vue d'ensemble des difficultés ressenties par les organisations dans la recherche du candidat adapté et les outils régulièrement utilisés pour l'attirer. Nous voulions cependant comprendre plus finement comment alors les entreprises en défi d'image pouvaient attirer des profils pertinents alors qu'elles sont en concurrence avec des organisations à priori plus attractives.

2.3- Nos interviews

Face à la multiplicité des outils qui s'offrent aux entreprises pour attirer les candidats nous avons envie de savoir comment les organisations en défi d'image pouvaient se rendre encore plus attractives sur le marché de l'emploi. Il nous est apparu évident qu'un échange avec des personnes en charge de ces sujets dans ce type d'entreprise, nous permettrait de mieux mesurer les pratiques mises en œuvre pour se démarquer.

2.3.1- La construction des interviews

L'interview qualitative s'est organisée en 2 temps. Tout d'abord définir un ou plusieurs secteurs qui nous semblaient en défi d'image sur le marché de l'emploi soit par leur raison d'être soit par l'évolution des attentes de la société.

Dans ce cadre, 3 organisations nous ont semblé intéressantes à comprendre de l'intérieur :

- L'armée et en l'espèce la marine
- Le secteur du tabac au travers de l'entreprise SEITA
- Le secteur Food avec Mars pour la partie chocolat

Une fois les cibles identifiées, nous avons élaboré un questionnaire semi-directif personnalisé en fonction de la structure et qui devait nous amener à comprendre :

- Les difficultés liées au recrutement dans ces organisations s'il y en avait
- Les stratégies mises en œuvre pour atténuer voir éliminer les difficultés de recrutement

2.3.2- La restitution des échanges

LA MARINE

LE SECTEUR DE LA DEFENSE- L'ARMEE

¹⁸ <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/detail/article/9-verites-a-connaître-sur-le-recrutement-des-cadres-en-2018.html>

Entretien avec le capitaine de frégate Antony BRANCHEREAU – Service de recrutement de la Marine (SRM).

Article du Commissaire principal F.Millet – Bureau politique RH de la Direction du Personnel Militaire de la Marine (DPMM).

Interview VAE Prazuck : « le recrutement de la Marine nationale vise tous les jeunes »- Mer et Marine, toute l'actualité maritime, article publié le 23/01/2015 par V. Groizeleau.

11° rapport de la Fonction militaire dans la société française – Haut comité d'évaluation de la condition militaire – septembre 2017.

La Marine en quelques chiffres clés : 39 000 marins, dont 4500 mobilisés à chaque instant en mer, sur terre et dans les airs, au service de la France.

2nd espace maritime mondial avec 24 900 km de littoral (métropole et outre-mer) pour 11 millions de kilomètres carrés.

Ses missions : renseigner, prévenir, intervenir, protéger, dissuader

Ses grands domaines de compétences métiers : opérations aéromaritimes, maintenance et entretien des forces, métiers du soutien. Le tout dans les quatre dimensions : surface, sous-marins, aéronautique navale, cyberspace mais aussi à terre, pour plus de 50 métiers allant de boulanger à pilote de chasse en passant par navigateur passerelle ou chef de centrale nucléaire et cyber-défenseur.

Son image : « La fonction militaire bénéficie d'une bonne assise dans la population française. Son image dans l'opinion publique, en progression constante depuis 35 ans est encore renforcée depuis les attentats de 2015 : plus de 80% de bonnes opinions. »

La marque employeur de la Marine est intéressante : 82% des candidats postulent pour la Marine exclusivement (et non pas pour une autre armée). L'attraction répond principalement à une recherche de sens, un engagement et un don de soi mais également à une soif d'aventure, de militarité et d'esprit d'équipage qui sont l'ADN de la Marine.

Les indicateurs sont au vert : « Les forces armées françaises sont parmi les plus féminisées (15% pour les armées) ce qui est reconnu comme un gage d'attractivité que le 'plan Mercator' cherche encore à augmenter pour la marine ; les militaires sont issus de toutes les catégories socioprofessionnelles ; la fonction militaire semble attractive pour les jeunes des quartiers défavorisés. Les perspectives démographiques sont bonnes et permettent d'escompter une correcte régénération des viviers de recrutement. » Le recrutement et la chasse aux talents restent un défi, pour la marine comme pour tous les grands employeurs.

Ce bilan ne doit pas masquer des difficultés sur le recrutement notamment sur les spécialités techniques exposées à la concurrence du civil et l'augmentation des objectifs de recrutements à mener.

De nombreux facteurs, notamment générationnels menacent l'équilibre des effectifs de la Marine, du recrutement aux flux de départ en passant par la fidélisation.

La Marine observe le moral des marins et les motifs de satisfaction/insatisfaction par des sondages anonymes et statistiques à l'engagement, pendant la carrière et lors du départ.

Il apparaît que la conciliation des vies personnelles et professionnelles, les exigences des opérations, la place laissée aux familles et à l'emploi du conjoint, la déconnexion, le soutien aux opérations et la concurrence des salaires du civil sont des facteurs menaçants pour les RH Marine.

Le plan famille, le passage à deux équipages sur certains bateaux pour plus de visibilité de programme, l'effort sur les conditions de vie militaire (accès wifi, hébergement, loisirs) sont autant de mesures visant à l'équilibre et au bon moral.

Enfin, au même titre que les autres armées, les déflations d'effectifs réalisées dès 2008 dans un contexte de forts engagements opérationnels ont provoqué une « surchauffe opérationnelle » qui devrait être ralentie suite aux mesures mises en place post-attentas 2015.

Le contexte géostratégique a des incidences sur le niveau d'engagement opérationnel et l'activité des marins. Les ruptures technologiques amènent de nouvelles manières de travailler (l'automatisation amène une baisse des effectifs mais une qualification plus importante des marins). Autant d'éléments qui amènent à innover car il s'agit de gérer les flux (chaque année, la Marine recrute plus de 3500 jeunes, du niveau 3^{ème} à Bac+5, de 16 à 30 ans, dans 50 métiers) car les effectifs doivent rester jeunes et mobilisés mais aussi formés et d'un bon niveau technique pour répondre aux différentes missions.

Comme tout secteur d'activité, la Marine se transforme pour faire face aux bouleversements stratégiques et adapte de manière forte ses pratiques RH.

C'est pour cette raison, que la Marine a été plus spécifiquement étudiée dans ce mémoire. Elle représente aussi une fonction étatique, intéressante en comparaison du secteur privé plus pratiqué et médiatisé.

L'attractivité des bons profils : un sujet majeur pour le service RH.

Ce dernier travaille d'ailleurs en étroite collaboration avec le service Communication (DICOD et SIRPA) pour atteindre ses objectifs (nous reparlerons ultérieurement des campagnes de communication mises en place). Les missions du SRM et du DPMM : attirer, recruter, fidéliser et reconvertir le cas échéant ; sur la partie recrutement cela représente 60 agents au siège et de 240 en réseau.

Les équipes en charge du recrutement prennent en compte des facteurs externes comme internes :

- la réelle concurrence du secteur privé qui s'exerce à différents niveaux (EDF par exemple pour les ingénieurs spécialisés dans le nucléaire, métiers de l'aéronautique).
- les directives fluctuantes du Ministère des Armées en échos aux lois de programmation militaires : entre 2008-2012, forte déflation des effectifs puis une tendance inverse accentuée en 2015 imposant un recrutement plus important et exigeant dans les filières.
- La prise en compte des générations X et Y qui acceptent moins bien que les générations antérieures les exigences du métier de marin (coupure internet / contraintes de la vie militaire / séparation des proches / répartition vie privée – vie

professionnelle). La dimension personnelle prend plus de place, les activités du conjoint et des enfants notamment rentrent davantage en ligne de compte lorsque des choix sont à faire par les marins. Les contreparties demandées sont clairement énoncées.

Il s'agit de répondre à des exigences anachroniques :

- les absences longues sont moins bien acceptées
- l'imprévisibilité des absences (affectation à des missions)
- forte disponibilité demandée et charge de travail attenante
- déconnexion
- éloignement du cocon familial
- pour les « milléniums » l'ambivalence contradictoire consiste à rechercher une ouverture et un sens tout en restant centré sur son unité, sa cellule et son équilibre personnel.

La compréhension en profondeur de ces nouvelles attentes, est indispensable pour mener à bien les recrutements (massifs).

Le rapprochement peut être fait au niveau marketing : mieux comprendre l'évolution de comportement du « shopper » permet de satisfaire ses besoins et ainsi de gagner en pénétration et fidélité. L'attractivité devient ainsi un enjeu majeur pour une armée professionnelle

« Définition du taux de pénétration : pourcentage (calculé par rapport à une population de référence) des personnes ou entreprises possédant, achetant ou consommant un produit ou une marque déterminée sur une période de référence. »¹⁹

Ensemble du dispositif mis en place pour répondre à ces exigences :

Certains facteurs d'attractivité sont liés à l'essence même du métier, d'autres sont mis en place et enrichi au fur et à mesure.

- L'attractivité des missions

L'engagement, souvent à l'international, avec une composante d'aventure et de passion, de défense des causes humanitaires ou de l'intérêt français demeurent des leviers forts. Une combinaison pour les jeunes d'adrénaline et de sens du devoir qui demeure un réel atout.

A noter que les jeunes demeurent mobiles dans l'emploi mais pas géographiquement ce qui pose problème pour la Marine. La gestion de carrière prend de plus en plus en compte le facteur mobilité en tentant de réduire les affectations avec changement de résidence sans les annuler (statut du militaire = disponibilité donc mobilité).

- Le recrutement : favoriser la proximité et l'approche terrain

Historiquement, l'ensemble des candidats converge vers les 47 CIRFA Marine qui maillent le territoire français (180 conseillers Marine). Ces services de proximité sont coordonnés avec les deux autres Armées (Terre, Air) et travaillent sur un vivier de candidats commun tout en proposant des perspectives de carrière et d'emploi spécifiques.

Les CIRFA sont des catalyseurs RH pour renseigner les candidats, diagnostiquer les potentiels à tous niveaux et ainsi pouvoir les transformer. Le dispositif de recrutement mis en œuvre par les CIRFA vise à analyser le « mix candidat » de manière exhaustive :

- Formation et parcours effectué (compétences - expérience)

¹⁹ Mercator, Edition DUNOD

- Demande et motivation du candidat (projection – maturité du projet professionnel)
- Évaluation de son potentiel physique, médical et cognitif
- Adéquation par rapport aux besoins au sein de l'Armée (organisation)
- Capacité à s'intégrer, être formé, remplir la mission (fit emploi)
- Capacité à faire corps avec une équipe et un manager (fit humain).

Une des forces de l'organisation est le contact direct entre un marin spécialiste du métier et le candidat : cela lui permet de confronter le projet à sa réalité terrain et de poser l'ensemble des questions nécessaires à la bonne compréhension de la mission et de ses contraintes afin d'en assurer à terme une bonne exécution.

A partir de cet échange, le projet du candidat est « validé » ou au contraire fait l'objet d'une réorientation. Le marin spécialiste du métier (réel ambassadeur) peut ainsi recruter très en amont les futurs marins. On soulignera l'approche pragmatique et transparente, mais aussi l'efficacité de la démarche.

Avec l'avènement du numérique, le SRM développe pourtant une stratégie digitale du recrutement, notamment via le site « etremarin.fr » mais également via des *job boards* et des plateformes d'accès à l'emploi et aux métiers innovantes. *MyJobGlass* met par exemple en relation 50 ambassadeurs marins avec le milieu étudiant tandis qu'*Indeed* permet la diffusion ciblée de fiches de postes officiers comme officiers marinières.

Cette organisation vise à réduire l'attrition après recrutement. Le taux attrition ou « churn rate », permet de mesurer le phénomène de perte de clientèle ou d'abonnés : ratio (nombre de clients perdus / nombre de clients total) mesuré sur une période donnée.

Dans la marine, elle est relativement faible en moyenne (13%) voire très faible pour certains recrutements (officiers, engagements suite partenariats en alternance).

Mise en perspective avec quelques chiffres issus du civil

Contexte en entreprise,²⁰ qui illustrent les difficultés liées à l'adéquation emploi-candidat :

- 36% des échecs à l'embauche sont dus à une inadéquation personnalité-entreprise.
- 46% des recrutements échouent dans les 18 premiers mois.
- 19% sont des succès complets.
- Le CV (nombre d'années d'études et nombre d'années d'expérience) prédit moins de 3% de la performance future du candidat.
- Tester la personnalité et l'intelligence permet de prédire 41% de la performance future du candidat.
- La première cause d'échec à l'embauche est l'inadéquation entre le comportement de l'individu et la culture de l'entreprise : 36%
- Selon les employeurs, les causes d'échec sont réparties de la manière suivante : - 89% attitude - 11% compétences
- 8% des jeunes qui intègrent la marine partent au bout de 6 mois car le mode de vie ne convient pas.

²⁰ <http://www.job2-0.com/article-vadequa-pour-un-meilleur-fit-culturel-entre-candidats-et-entreprises-108957960.html>
<https://vadequa.com/fr/>

Autant pour le candidat que pour l'employeur il est clé de savoir si l'alchimie va se faire, si les attentes vont être en adéquation. Il existe des coûts cachés non négligeables des deux côtés lors de l'échec d'un recrutement (coût financier, délai de carence sur la mission ou le poste, perte de confiance des parties prenantes...). Certaines solutions ont été développées pour estimer de manière automatique cette adéquation (exemple de Vadequa).

Une nécessité de formation : investissement et faire-valoir : L'Armée demeure un centre de formation très important au niveau national, des ressources considérables sont allouées à cet objectif. Les armées disposent de leurs propres écoles même si elles recrutent aussi sur des compétences acquises.

La marine est une armée technologique mettant en œuvre des outils spécifiques et parfois uniques. « La formation du marin est au cœur de la gestion des ressources humaines de la marine (certains métiers n'existent pas dans le monde civil).

Plusieurs objectifs sont poursuivis :

- Développer les fondamentaux « être marin et militaire » via l'expérience et l'entraînement, l'esprit d'équipage.
- L'accent est également mis sur le compagnonnage compte-tenu de la diversité des métiers et de la haute technicité des équipements.
- Enfin, la formation continue comme levier principal de l'ascension sociale et professionnelle de la Marine (64% des officiers marinières sont d'anciens matelots, 39% des officiers sont d'anciens officiers marinières). »

L'école des mousses, l'école de maistrance (sous-officiers) et l'école navale (officiers) sont des exemples d'« universités internes » développées pour former et accompagner le personnel militaire. La formation continue est un réel levier d'attractivité, un cadre très structurant qui donne une forte visibilité sur les prochaines étapes (catégories d'emploi, grades, statuts et rémunération).

Dispositif conçu dans un premier temps pour l'efficacité et la fiabilité des missions mais qui peut aujourd'hui être un élément de différenciation et d'attractivité versus le secteur privé. Des cursus reconnus (équivalences, inscriptions au RNCP) qui facilitent l'employabilité en cas de sortie de champ militaire et qui assurent la présence des effectifs sur les postes alloués. La durée de la formation engage le personnel militaire sur une durée de service. (Exemple : 1 année d'école = 4 ans de lien au service)

L'investissement RH initial a aussi pour objectifs de créer le vivier des futurs cadres de haut niveau. Ainsi, les promotions sortantes de l'École navale constituent un vivier formé pour occuper les postes de commandement 25 à 30 ans plus tard. Les « talents » sont identifiés parmi les élèves de l'École Navale ou les officiers sous contrats longs les plus jeunes issus du secteur privé : une mixité riche pour plus de performance.

On peut faire le parallèle dans le secteur privé, en termes de formation interne, avec l'École de vente Xerox fondée en 1992 pour répondre à un fort besoin en recrutement de commerciaux. Un cursus en alternance sur 15 mois et rattaché à un organisme de formation afin de valider approche terrain et principes théoriques. De plus en plus de grandes entreprises créent des structures de formation interne visant l'adéquation employé-emploi et l'attractivité. En effet, les possibilités de formation et d'avancement liées sont un levier de fidélisation.

Focus sur les partenariats avec les écoles et les centres de formation externes : L'Armée a développé de nombreuses connexions avec des centres de formation (large spectre technique, académique, souvent prestigieux...) afin d'aller chercher des candidats directement sur leur lieu de formation.

Spontanément les étudiants se dirigent vers les débouchés / entreprises classiques mais ne pensent pas forcément à faire une partie de leur parcours au sein des forces militaires. L'Armée intervient auprès des étudiants avec un objectif double : informer et partager un engagement et une passion.

On peut ici citer le partenariat EDF-DPMM qui vise à promouvoir les métiers du nucléaire militaire parmi les jeunes ingénieurs et techniciens formés par alternance chez EDF. Dassault ou l'ENAC²¹ sont d'autres pistes de partenariats permettant la porosité des viviers via des relations « gagnant-gagnant ».

Citons également les différents protocoles signés avec les Ministères afin de faciliter l'accès direct aux candidats formés dans des filières spécialistes ou techniques (mécanique et maintenance agriculture, formation dans les établissements d'enseignement maritime).

La diversité des connexions permet de couvrir le large périmètre de postes dont l'Armée a besoin (exemple : « Bac pro. Marine » qui touche près de 1400 élèves dans 270 lycées professionnels et donne une première approche aux métiers et à l'environnement de la Marine sur l'ensemble du territoire français.)

A titre d'exemple, une convention a été signée avec le Ministère de l'Agriculture. Les étudiants suivant cette formation de mécaniciens sont souvent issus du monde agricole. Leur offrir la perspective d'un avenir différent au sein de l'Armée, par exemple comme mécanicien naval, est une opportunité pour ceux qui ne souhaitent pas reprendre l'activité agricole familiale et l'occasion pour eux de voir « autre chose » pour quelques années (contrat) ou pour plus longtemps (carrière).

Il est intéressant de mesurer le taux de transformation entre investissement en leviers d'attractivité et candidats ayant été recrutés / engagés par l'Armée : 3000 recrutements / an pour 10 à 12 000 candidatures sérieuses (profil scolaire, professionnel et physique). Ce facteur permet de se concentrer sur les viviers et les partenariats les plus productifs.

Pourtant, le recrutement militaire vise aussi l'accès à tous et toutes sans discrimination (quartiers prioritaires des villes, mixité sociales et mixité homme/femme).

Attractivité du statut, de la visibilité des parcours professionnels et des rémunérations : Les armées contrairement au reste de la fonction publique d'état, sont majoritairement contractuelles (70% des effectifs). Cela permet un flux suffisant pour garantir la jeunesse nécessaire aux armées (moyenne d'âge 30 ans sur les bateaux de la Marine, 33 ans dans la Marine en générale). Le statut de contrat (à minima 2 ans et au maximum de 10 ans initial

²¹ Ecole Nationale de l'Aéronautique Civile qui forme des pilotes, des ingénieurs aéronautiques et des contrôleurs aériens.

mais renouvelable jusqu'à 17 ans de service voire 20 ans pour les officiers) permet un « écrémage » par le biais des renouvellements de contrats et l'accès au statut de carrière.

Le personnel volontaire, compétent et motivé peut ainsi suivre une carrière longue d'au minimum 17 ans pour les sous-officiers et 27 ans pour les officiers.

Le personnel sous contrat ou de carrière quittant les Armées enregistre un fort taux de reconversion réussie tant dans la fonction publique que dans le privé où ses qualités techniques, d'adaptation et de disponibilité sont recherchées.

Le statut de contractuel initial est convoité car il permet de s'inscrire dans une durée connue, relativement longue (8 à 10 ans), d'acquérir une première expérience professionnelle reconnue sans souscrire à un engagement trop lointain tout en ayant une vision claire des grades qui se succèdent en fonction des objectifs atteints, de l'ancienneté... pour ceux qui aspirent à la progression professionnelle et à la mobilité, cela offre un cadre clair et rassurant.

Quelle influence sur le niveau d'investissement et de motivation ? Quelle incidence sur les risques psycho-sociaux ? Ces hypothèses mériteraient d'être approfondies notamment à l'aune des générations X et Y plus favorables à la mobilité professionnelle (butinage).

L'existence d'une grille indiciaire fixant les soldes brutes (salaires), basée sur de nombreux critères, donne de la visibilité et de la transparence à tous (candidats et effectifs en place, managers également) sans discrimination (grade égal = solde égale).

Chaque marin peut ainsi se projeter sur du moyen et long terme et faciliter l'organisation de la vie personnelle – achat d'un appartement : solvabilité auprès de la banque garantie sur x années.

En cas de séparation avec l'Institution, le personnel militaire est accompagné et rentre dans un dispositif clair (indemnité de départ, prime de licenciement). A compter de 3 ans de service : droit à la reconversion, bilan de carrière, formation à la recherche d'emploi, soutien des militaires via des formations... Le post contrat est géré via un service spécifique : l'Agence de Reconversion de la Défense (ARD).

Dans le secteur privé, ces sujets font souvent polémique et sont sources de démobilisation, ce qui semble être moins le cas dans l'Armée où le départ fait partie du parcours professionnel global, autant d'atouts et de vecteurs de différenciation.

Le dispositif de communication pour attirer les candidats :

- Le point de départ de toute la communication de la Marine demeure le site internet : <https://www.etremarin.fr>

*« La génération des 16-30 ans, née avec Internet et les réseaux sociaux, aspire à profiter de l'instant présent et à vivre des aventures collectives. Dans le rapport à l'emploi, cela se traduit par la recherche de métiers ayant du sens, un attrait pour les modèles collaboratifs, la volonté d'évoluer et d'apprendre en permanence ».*²²

Ainsi le site s'est construit avec différentes rubriques très opérationnelles (visuels de militaires en action, vidéos explicatives, définition de poste très détaillées) : le CIRFA le plus proche (dont nous avons déjà détaillé les grands principes) prend le relais selon

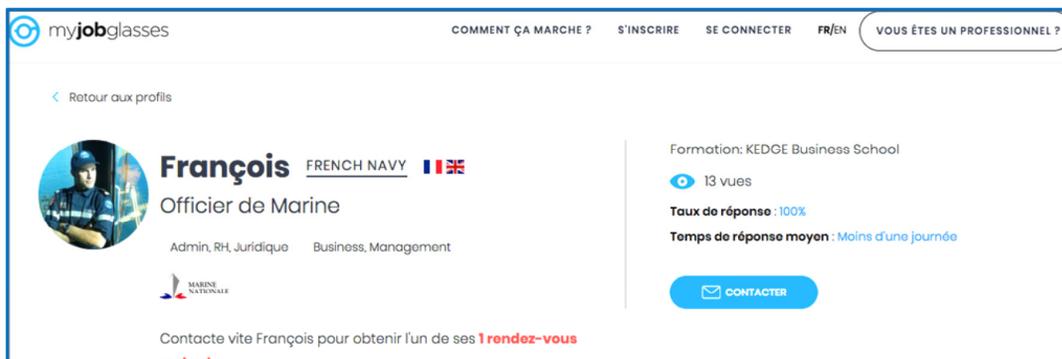
²² Brochure Marine « Ensemble nous sommes marins »

une stratégie « drive to web – drive to CIRFA » mettant l'accès sur un 1^{er} contact virtuel suivi de rendez-vous physiques et concrets permettant le témoignage.

- Les sites de recrutement

Pour les officiers comme pour les sous-officiers, l'utilisation de sites de recrutement est désormais privilégiée. Des plateformes comme *myjobglasses*, ou des job boards comme *Job teaser* ou *Indeed* permettent une approche très moderne qui privilégie le « réseau et l'approche métier », selon une méthode proche de celle déployée en CIRFA : « *Rencontre gratuitement des pros pour découvrir le métier de tes rêves.* » Ainsi, 50 ambassadeurs de la Marine ont été sélectionnés pour assurer l'information et le contact sur la plateforme de recrutement *myjobglasses* et optimiser l'«onboarding».

« My Job Glasses est le fruit d'une rencontre entre deux jeunes entrepreneurs passionnés ayant une même envie : révolutionner le recrutement des jeunes en proposant une plateforme innovante permettant le rapprochement entre les étudiants post Bac et les entreprises, via la démarche réseau : myjobglasses.com va t'aider à te repérer dans l'océan des métiers existants et que tu ne connais sans doute pas encore. Alors profite un maximum de ce nouvel outil pensé pour toi, rencontre un maximum de professionnels, pose un maximum de questions et garde le contact. Si 80% des postes de cadres expérimentés se trouvent via le réseau, il n'y a aucune raison pour qu'il n'en soit pas de même pour les étudiants. Il vous manquait juste un réseau, My Job Glasses t'y donne désormais accès, gratuitement ! Tu as compris ce qu'il te reste à faire, c'est à toi de jouer maintenant ».



LinkedIn est également utilisé en incontournable des parcours professionnels et les réseaux comme Facebook, Twitter et Instagram, bannières internet redirigent vers le site internet *etremarin.fr*... On peut parler d'un dispositif de communication complet et organisé pour assurer de la performance.

- Les campagnes de communication et de recrutement : adaptation entre besoins stratégiques et état d'esprit de la cible visée à l'instant « t ».

La campagne de communication 2015 : « *Cette fois, nous voulons montrer que les talents et les valeurs que les jeunes ont déjà, comme le sens de l'engagement, le goût des autres et le travail en équipe, correspondent à ce que l'on trouve sur les bateaux et sont des qualités qui conviennent à la marine (une vraie proximité avec le monde civil).* VAE Prazuck.

« Pour faire passer le message, des scènes de la vie ordinaire ont été mises en parallèle avec des scènes tournées au sein des forces. Les jeunes peuvent se projeter dans le futur, en étant rassurés sur les métiers que la Marine propose. Cette campagne **incite au passage à l'acte**. Le réalisme de ce tournage effectué dans des circonstances opérationnelles doit permettre à chacun de s'approprier facilement le message de recrutement. »

Campagne de communication 2018 : « Ensemble nous sommes marins » campagne diffusée en TV, sur le web et en affichage, met en avant une valeur centrale de la Marine nationale : l'esprit d'équipage et permet d'aller plus loin dans l'immersion. C'est un appel à rejoindre le collectif de la marine et l'affirmation d'un mode de vie autant que d'un métier. On peut y percevoir un cri de ralliement qui fédère autour de la mission de recrutement des Français de 16 à 30 ans en recherche de sens, et attirés par les modèles collaboratifs, ayant la volonté d'évoluer et d'apprendre en permanence. Une approche pédagogique qui donne envie à la jeune génération de « s'accomplir tout en étant utile aux autres, au sein d'une structure qui fait grandir et qui accompagne professionnellement ».

La campagne de communication s'articule autour de temps forts pilotés au niveau gouvernemental et coordonnant la communication des trois armées pour plus de complémentarité et d'efficience.

Quelle approche en termes de Qualité de Vie au Travail ?

En préambule, il s'agit d'un cadre, d'un état d'esprit, de valeurs auxquels les militaires doivent adhérer :

« Des femmes et des hommes unis dans l'action, déterminés à préserver la paix et à défendre les intérêts de la France. Engagés à :

- *Porter l'ancre sur son uniforme et dans son cœur*
- *Être au service de la Nation, en tout temps et en tout lieu*
- *Être prêt à se battre pour son pays, le représenter et partager ses valeurs*

Intégrer la Marine c'est :

- *Faire de son équipage sa famille, ses amis et sa force pour surmonter l'adversité sans jamais chavirer*
- *Se remettre en question et entretenir ses capacités intellectuelles et physiques pour devenir meilleur chaque jour*
- *Être déterminé à surmonter les difficultés et à affronter le danger ».*

Ces éléments (non exhaustifs) issus du guide « Être Marin » permettent d'appréhender de l'extérieur le cap donné et l'ambiance souhaitée. Le commandement de proximité demeure déterminant et caractéristique des corps militaires et permet de suivre avec attention l'état d'esprit des troupes mais également le parcours de chacun.

L'investissement amplifié par le plan ministériel auprès des familles afin de respecter l'équilibre vie personnelle et vie professionnelle (V2P) est également un axe sur lequel les équipes d'encadrement sont vigilantes et agissent pour le bien être du personnel militaire (notamment dans des contextes de mobilité pour le couple ou la famille).

« Pour ce qui est du confort, les standards se sont significativement améliorés et de gros efforts ont été faits sur les nouvelles unités. Après, la vie de marin reste ce qu'elle est : on navigue, on fait du quart, on travaille la nuit et on est éloigné de ses proches pendant des

semaines, voire des mois. » Un enjeu concernant la connectivité demeure, « la nouvelle génération ayant grandi avec internet constate qu'elle ne peut être sur les réseaux sociaux, qu'elle est écartelée de sa famille. Les contraintes opérationnelles des missions imposent parfois de couper les communications, ce qui peut occasionner des réticences et des difficultés d'adaptation ».

Pour aller plus loin citons deux autres tendances :

- une logique contractuelle incluant cette nécessité de compenser des contraintes.
- une gestion individualisée et souple pour que chaque marin devienne un cas unique à « satisfaire » :
 - o adaptation en continu
 - o gestion plus adaptée, particularisée
 - o équipement en outils innovants
 - o amélioration des conditions de travail

Nous sommes proches dans l'idée théorique du CRM en marketing :

Définition du Customer Relationship Management (CRM) en Français Gestion de la Relation Client (GRC) : « l'ensemble des outils et techniques permettant de renforcer la communication entre l'entreprise et ses clients via des progiciels permettant de capter, traiter, analyser les données relatives aux clients et aux prospects, dans le but de les fidéliser en leur offrant le meilleur service. »

On pourrait imaginer des progiciels RH offrant la possibilité d'automatiser les différentes étapes de la Relation avec le militaire :

- « l'avant-vente » (étude du besoin) en amont du recrutement ou suite à la réalisation d'un poste / d'une mission
- la vente des missions à venir et des formations à réaliser
- la réalisation des missions (accompagnement et allocation des moyens opérationnels)
- le service après-vente (assistance et réflexion sur la suite).

Le CRM adapté au militaire aurait pour objectif d'optimiser sa « relation employeur » et ainsi optimiser sa qualité de vie au travail (formation continue, perspectives, reconversion). L'objectif étant aussi de maintenir au plus bas le taux d'attrition afin de contenir les coûts financiers liés aux efforts en recrutement et en formation. Cette option n'a pas été retenue car elle semble trop loin de l'humain, selon le capitaine de frégate Antony BRANCHEREAU.

D'autres leviers plus innovants sont en cours de mises en œuvre pour assurer quantitativement et qualitativement la performance du recrutement et maintenir l'attractivité auprès des différentes cibles. Le budget et les priorités définies de manière annuelle guident les investissements en termes de test / innovations à mener.

Le principe général des approches d'information et de communication est de ne pas décevoir, d'utiliser des éléments de langage construits en amont permettant d'annoncer les forces mais aussi les contraintes des postes, des contrats, de la vie militaire... on ressent une sincérité dans l'approche, un engagement fort qui induit la même attitude en contrepartie

SEITA

ENTRETIEN AVEC NATHALIE VALIN, Ex-DRH SEITA FRANCE

A la suite à l'intervention de Natalie Valin au sein du MBA management RH dans le cadre du module « Incarner et animer la fonction RH », il nous est apparu évident qu'il fallait en apprendre plus de son expérience chez SEITA. En effet, le secteur du tabac nous semble un environnement qui bénéficie d'un défi d'image dans la société²³. De ce fait les candidats peuvent avoir des cas de conscience à accepter un emploi dans ce type d'organisations. Pourtant cette industrie continue à recruter et à se développer même sous d'autres formats (cigarette électronique...). Nous partons donc du principe que la mission seule, de l'entreprise a un impact plus ou moins important en fonction de la sensibilité du candidat à la « teinte morale » que lui confère la société.

Créé en 1926, le Service d'Exploitation Industrielle des Tabacs et Allumettes (Seita) est une ancienne entreprise publique française qui détenait le monopole de la culture du tabac en France et de la fabrication et la vente du tabac et des allumettes jusqu'au milieu des années 70. Suite à une fusion avec Tabacalera, elle devient Altadis en 1999. En 2008, cette entreprise devient une filiale du groupe Imperial Tobacco.

La première question posée à notre invitée est de savoir comment cette opportunité de travail se présente à elle ? Une fois qu'elle en a connaissance, comment se passe le processus jusqu'au moment de l'acceptation ?

Natalie est contactée par un cabinet de recrutement pour une nouvelle opportunité dans une grande entreprise. Le poste présenté lui plaît car c'est une mission de deux ans présentant deux réalités :

- Une réalité industrielle compliquée car une activité en restructuration impliquant un Plan de sauvegarde de l'emploi à venir et qu'elle devra piloter au mieux
- Une réalité commerciale obligeant un renouveau et une évolution de la population commerciale et la mise en place d'un accompagnement pour ce faire.
- Continuer à recruter des talents

En tant que candidate, ce poste aux missions motivantes était un pari tentant compte-tenu notamment d'une rémunération conséquente. Cependant en tant que femme confrontée aux conséquences du tabac dans sa vie personnelle cette opportunité semblait inacceptable. Natalie finit par accepter l'offre. Ce qui l'a motivé selon elle c'est les personnes de l'entreprise qu'elle a rencontré dans le cadre du process et le challenge du poste tant d'un point de vue missions que d'un point de vue personnel.

Cette petite introduction laisse entrevoir la multiplicité des ressorts à actionnés pour attirer l'adhésion du candidat lorsqu'on est une entreprise en défi d'image RSE via son secteur d'activité.

²³ <http://www.lefigaro.fr/emploi/2012/03/27/09005-20120327ARTFIG00626-bosser-dans-l-industrie-du-tabac.php>

Nous tenons à préciser que le reste de l'interview est délibérément orienté sur la mission « Talent acquisition » de Natalie et non pas sur le PSE.

Notre interlocutrice nous explique que l'une de ses missions principales était de mettre en œuvre des stratégies pour attirer et recruter les candidats adaptés. D'où notre questionnement sur les difficultés rencontrées par son organisation dans le cadre du recrutement des talents. Nous avons donc cherché à comprendre quelles stratégies étaient mises en œuvre pour favoriser l'attractivité des candidats.

Le travail de Natalie et ses équipes s'est concentré à l'époque sur différents items susceptibles d'augmenter l'attractivité de Seita auprès d'éventuels candidats.

Tout d'abord un travail a été fait avec les cabinets de recrutement mandatés par l'entreprise. En effet, ces derniers avaient du mal à « vendre » celle-ci auprès des candidats, ce qui pouvait expliquer qu'une partie des personnes contactées n'allait pas jusqu'à l'étape du premier rendez-vous. Sur ce point il y a eu un remaniement des argumentaires de contact avec les candidats, favorisant ainsi le nombre de prise de rendez-vous suite au premier échange. Cependant il serait malvenu de dire que ces nouveaux argumentaires ont changé la donne pour les candidats qui avaient un avis catégorique vis-à-vis du tabac et de son industrie. Natalie évoque le cas d'un candidat en phase finale du recrutement pour un poste de Direction, qui refuse le poste in fine car sa femme était contre la mission de l'entreprise.

Un second axe de travail s'est fait sur la marque employeur de Seita. Effectivement, les politiques de santé publiques en faveur de la lutte contre le tabac ont été fortement médiatisées ces derniers temps, favorisant du même coup une teinte morale encore plus marquée de son industrie.

De nombreuses actions ont été déployées pour « parfaire » cette image d'attractivité. Elles ont concerné notamment l'environnement de travail avec la promotion des opérations internes sur LinkedIn et le site institutionnel. D'ailleurs en 2018, Seita fait partie du « Top employer Europe et France 2018 ». La partie RSE de l'entreprise n'est pas en reste avec des actions en faveur de la diversité par exemple (accord d'entreprise, mois de la diversité etc.). Seita n'hésite pas à rappeler également que son PDG monde est une femme et que le PDG France est une femme noire. Cette dernière intervient fréquemment dans les écoles, réunions pour parler de son parcours au sein du groupe. Mobilise For May, initiative impulsée par le Groupe Imperial Tobacco, a permis aux collaborateurs Seita de collecter 90 kilos de tenues professionnelles au profit de l'association La Cravate Solidaire. Des actions liées à l'environnement telle que le tri sélectif en lien avec des Etablissements et Services d'Aide par le Travail sont mises en place. D'un point de vue Business, l'entreprise s'ouvre à des produits alternatifs au tabac ce qui favorise l'image d'une entreprise qui cherche des solutions d'avenir moins impactantes sur la santé des gens et donc plus en phase avec les évolutions de la société. Si ces actions mises bout à bout rendent l'organisation plus attractive pour les candidats qui ne la voit pas comme en opposition à leurs valeurs profondes, un élément phare joue dans l'attractivité mais aussi la fidélisation des collaborateurs : des conditions matérielles confortables (salaire au-dessus du marché, un haut niveau d'intéressement et de participation qui représente plus de 20% du salaire annuel, des locaux agréables, des formations...).

Pour conclure, cette interview nous permet de voir que ce qui se fait à l'intérieur est fait pour se voir également de l'extérieur favorisant ainsi l'attractivité d'une organisation. Il y a donc

les actions qui sont censées répondre de manière immédiate à la problématique de recrutement (salaire, process et discours de recrutement calibrés, contenu de poste challengeant...) et celles qui portent leurs fruits sur le moyen/long terme (politique RSE, marque employeur...). Autant d'outils à disposition des organisations pour tenter de se différencier sur un marché de l'emploi tendu sur le plan des recrutements.

MARS

LE SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE : DENIS MINERET, VP RH MARS FOOD-DRINKS-MULTISALES

Dans le cadre de nos recherches de pratiques RH au sein d'entreprises ayant une bonne marque employeur, nous avons eu l'opportunité d'échanger sur la Politique du Groupe MARS (Denis Mineret, VP RH Mars Food-Drink-Multisales). Le groupe Mars est une entreprise familiale (famille MARS) organisée en plusieurs segments :

- le segment Petcare (alimentation pour chiens et chats – Pedigree, Whiskas, Royal Canin... - et activité vétérinaire – cliniques vétérinaires Bandfield, VCA...),
- le segment MWC, Mars Wrigley Confectionery (gum et chocolat – Orbit, M&Ms, Bounty...)
- le segment Human Food & Drinks (Uncle Bens, Dolmio...)

Cette dimension familiale du groupe est un critère d'attractivité très important en illustrant la responsabilité durable et les objectifs à long terme du groupe.

Au travers de cet échange il est apparu que même pour une entreprise comme Mars, la problématique d'image peut être un facteur limitant sur l'attractivité des candidats. Il est ressorti de l'entretien que durant très longtemps il était difficile pour le groupe d'attirer des talents pour le secteur Petcare qui souffrait d'un déficit d'image, alors que le Chocolat était extrêmement connu et très attractif.

Cette tendance s'est depuis inversée. En effet au travers de la création d'un écosystème complet (alimentation et service vétérinaire) au service d'un objectif clair « A better world for Pets », travailler pour le Petcare revêt désormais une mission « sociale » : faire du bien à nos animaux de compagnie, et à travers eux à leurs maîtres. Cette mission « altruiste » permet à certains candidats sensibles à la cause animale de se projeter dans cette organisation.

A l'inverse le secteur Confectionery pâtit de la tendance actuelle de la recherche d'une nourriture saine et équilibrée, et cela devient difficile pour ce segment d'attirer des talents compte tenu du décalage entre les valeurs des candidats et l'activité de ce segment (manque de P-O fit). La stratégie du segment Confectionery est basée sur la notion de Plaisir, corrélée à l'un des 5 principes de la Compagnie : le principe de Responsabilité. Toutes les portions unitaires des produits ont une portion calorique inférieure à 250 Kcal. « Faites-vous plaisir en mangeant un Snickers, mais nous ne vous recommandons pas d'en manger tous les jours ».

Quel que soit le segment, Mars a depuis longtemps développé une politique globale d'attraction des candidats en lien direct avec les 5 principes de l'entreprises (Qualité, Responsabilité, Mutualité, Efficacité, Liberté). La mise en œuvre d'une politique RSE très forte est directement issue de ces principes et en aucun cas une approche tactique face au

challenge de l'attractivité de potentiels candidats. La politique RSE du groupe Mars est ancrée dans ses valeurs. Le groupe publie chaque année un rapport sur « nos principes en actions » qui témoigne des progrès des principaux programmes RSE. On peut citer des programmes d'activité RSE tels que : « Mars Voluntary Program », « Sustainable in One Generation Plan », « sustainable sourcing plan », « Health & Welbeing program »...

Le groupe n'offre pas de rémunérations au-dessus du marché, il fonde sa politique d'attractivité sur ses actions RSE, ainsi que sur les attentes des nouvelles générations de talents et la possibilité de travailler selon les 5 principes, ce que recherchent/ont les nouvelles générations (recherche d'autonomie de responsabilisation, de travail en équipe...). Donner du sens à leur travail.

Le groupe est très attentif aux avis Glassdoor,²⁴ avec des personnes chargées du monitoring de cette plateforme. En effet ce site qui publie les évaluations anonymes de salariés ou ex-salariés sur leur entreprise est un baromètre à surveiller en permanence. Ce monitoring est exploité via un comité dédié à l'étude des tendances/demandes des nouvelles générations.

Dans de très nombreux pays Mars fait partie des Best Place to Work (**annexe 3**). Selon Denis Mineret ce sont les actions issues de cette politique RSE et le fait de vivre les 5 principes de l'entreprise, qui permettent à Mars de se hisser en haut du classement.

En plus des problématiques d'attraction des talents dans le secteur Confectionery, le groupe peine aujourd'hui à recruter des postes en lien avec le digital/big data et l'innovation. Ces profils extrêmement recherchés, deviennent des « denrées rares » sur un marché en tension.

²⁴ <https://www.glassdoor.fr/Avis/Mars-Avis-E2886.htm>

3- NOTRE EXPERIMENTATION

Les deux parties prenantes principales du processus de recrutement sont l'entreprise et le candidat. Si nous avons trouvé nombre d'articles sur les pratiques et outils utilisés par les organisations pour se « vendre ou se rendre » plus attractives, cela a été moins évident d'appréhender les attentes du candidat. Aussi l'idée de l'expérimentation est apparue comme un moyen assez fidèle de tenter d'identifier les leviers de motivation de ce dernier.

3.1- Hypothèses

- 1) Un secteur d'activité ayant un défi d'image, impacte négativement l'attractivité de l'entreprise à l'égard des candidats qui ont la possibilité de choisir leur futur emploi.
- 2) Si, le secteur d'activité ayant un défi d'image, impacte négativement l'attractivité de l'entreprise, cet impact est plus important à l'égard des candidats candidatant pour des postes en front office qu'à l'égard de ceux postulant pour le back office.

3.2- Méthodologie :

3.2.1- Description de la méthodologie globale

Afin de tester les hypothèses mentionnées ci-dessus, nous avons développé deux offres d'emploi pour des postes de cadre, à destination de deux types de populations : front office – pour des commerciaux – et back office pour des RH (**annexe 4**)

Pour chacune de ces populations, les deux offres d'emploi étaient identiques en termes des éléments constitutifs du choix, à savoir la mission, la rémunération et la localisation géographique. Le seul facteur différenciant était le secteur d'activité, ainsi :

- pour la position front office – commerciaux : une annonce concernait le secteur ingénierie électronique, et l'autre l'industrie du tabac.
- pour la position back office – RH : une annonce concernait le secteur ingénierie électronique et l'autre l'industrie du tabac.

Le choix des secteurs d'activité s'est fait sur la base d'un postulat. Le secteur informatique / ingénierie électronique ne souffre, à priori pas de problématique d'image et d'attraction, avec un impact RSE de son secteur d'activité peu perçu par les candidats. A l'inverse l'industrie du tabac avec son impact sur la santé et l'absence totale de marketing produit, représente à notre égard un secteur en défi d'image RSE.

Afin de pouvoir analyser l'attractivité des offres, nous avons défini un questionnaire type²⁵ (**annexe 5**). Ce questionnaire, en plus des questions sur le genre et l'âge, comptait les questions suivantes :

²⁵ https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScKZ1z7XsOOjEnNOi-7J6RBv3OqVcL9deBLONX-sWz9IUuw_g/viewform

- trouvez-vous cette offre d'emploi attractive ? réponse dans une échelle de 1 – pas du tout d'accord – à 5 – tout à fait d'accord.
- Sur quels critères fondez-vous votre réponse ? maximum trois réponses dans les choix suivants
 - o Rémunération
 - o Secteur d'activité
 - o Mission du poste
 - o Notoriété de l'entreprise
 - o Situation géographique
 - o Conditions de travail
- Classez ces critères par ordre d'importance (de 1 à 3, 1 étant la note minimale)
- A quel niveau la RSE intervient dans le choix de cette offre ? réponse de 1 – niveau faible – à 5 – niveau fort.
- Avez-vous d'autres éléments expliquant l'attractivité de cette offre d'emploi ?

Nous avons pris la décision de mettre en place une question ouverte afin de récolter de nouveaux éléments et enrichir notre analyse qualitative si besoin est.

Chaque population pour chacune des annonces était invitée à répondre au questionnaire via un lien internet dédié.

3.2.2- Populations test

Population front office, Responsable de Secteur

Les offres d'emploi pour le front office étaient des offres destinées à une population de cadres commerciaux dénommés Responsable de Secteur.

Ces offres ont été soumises aléatoirement à des candidats qui ont passé des entretiens dans le cadre de recrutements au sein d'un cabinet. A la fin des entretiens pour lesquels ils se présentaient ils étaient invités à participer à cette étude. Un mail contenant l'offre en lien avec le secteur informatique ou le secteur du tabac, ainsi qu'un lien au questionnaire de réponse leur était envoyé après leur entretien. La participation était totalement anonyme et non obligatoire au regard du processus de recrutement auquel ils participaient. Au total l'offre A – secteur informatique – a été soumise à 20 candidats, 10 ayant répondu, l'offre B – secteur tabac – a été soumise à 20 candidats également, dont 13 ont répondu.

Population back office, Responsable RH

Les offres d'emploi pour la position back office étaient des offres destinées à une population de cadre Responsable RH.

Les offres ont été soumises à deux promotions du MBA RH de l'Université Paris Dauphine. Nous nommerons ces deux groupes « Promo 14 » et « Promo 16 ».

Le groupe Promo 14 a reçu l'offre d'emploi du secteur d'activité Ingénierie Electronique « Poste RRH 1B » et le groupe Promo 16 l'offre du secteur d'activité du tabac « Poste RRH 2B ».

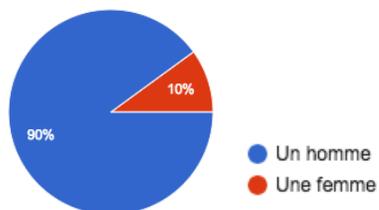
Le groupe Promo 14 était constitué de 21 personnes, 5 ont répondu. Le groupe Promo 16 était lui formé de 21 personnes, 7 ont répondu au questionnaire.

3.2.3- Résultats et analyse

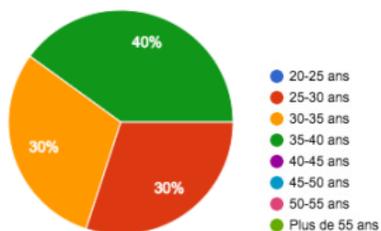
Population front office, Responsable de Secteur

Offre A – secteur informatique :

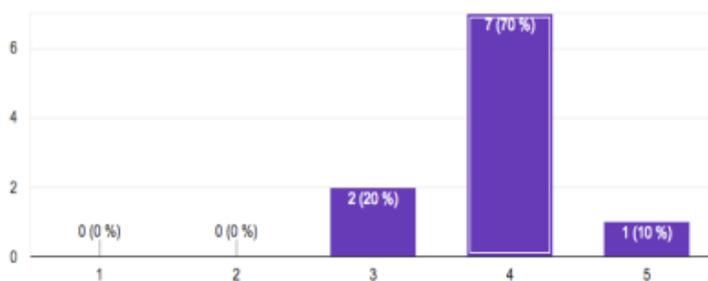
Répartition par genre des répondants



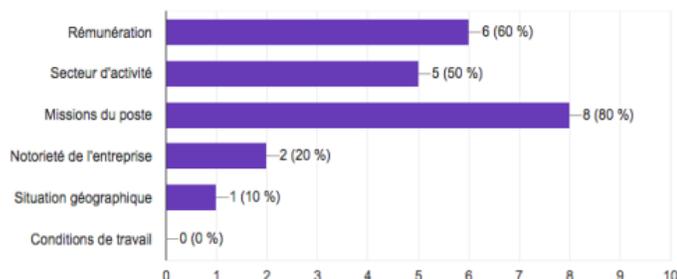
Répartition par tranche d'âge



Trouvez-vous cette offre d'emploi attractive ? (réponse dans une échelle de 1 – pas du tout d'accord – à 5 – tout à fait d'accord)



Critères de répartition du choix



Moyennes et écart types

Question	Moyenne	Ecart type
Attractivité de l'offre A	3,9 / 5	0,57
Critères		
Rémunération	2,6 / 3	0,70
Secteur	2,0 / 3	0,67
Mission	2,9 / 3	0,32
Notoriété de l'entreprise	1,8 / 3	0,63
Situation géographique	1,8 / 3	0,79
Conditions de travail	2,0 / 3	0,67
RSE		
Niveau RSE	2,1 / 3	1

Avec une moyenne de 3,9 / 5 et un écart type de 0,57 l'ensemble des réponses s'accordent à dire que le poste est attractif.

Pour les critères d'évaluation, les réponses de l'ensemble de la population sont homogènes.

La mission apparaît avec la moyenne la plus importante à 2,9 / 3 et l'écart-type le plus faible à 0,32, indiquant qu'il existe une homogénéité d'opinion entre les individus sur ce point.

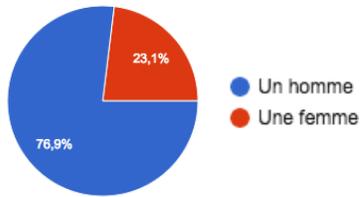
La rémunération arrive en seconde position avec une moyenne à 2,6 / 3 et un écart-type très faible à 0,70.

Le secteur d'activité et les conditions de travail arrivent en troisième position avec une moyenne seulement à 2 / 3 et un écart type de 0,67.

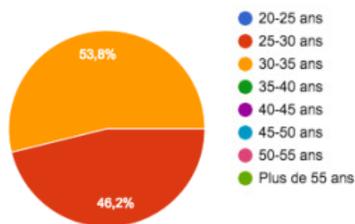
Le critère RSE, avec une moyenne de 2,1 / 3, mais un écart type de 1, ne ressort pas comme un critère capital dans l'appréciation, même si l'homogénéité des réponses n'est pas flagrante.

Offre B – secteur tabac :

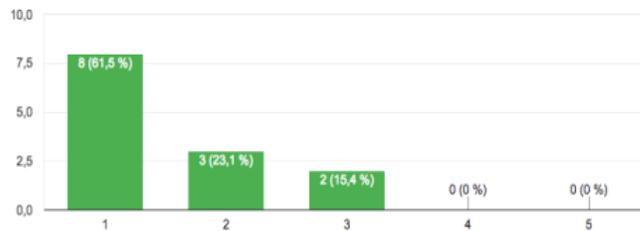
Répartition par genre des répondants



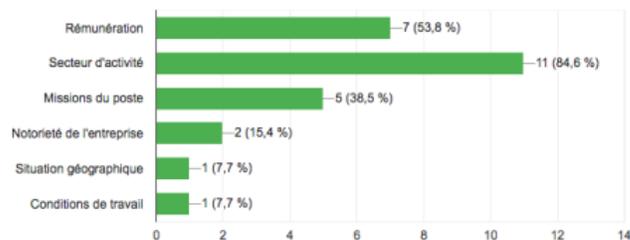
Répartition par tranche d'âge



Trouvez-vous cette offre d'emploi attractive ? (réponse dans une échelle de 1 – pas du tout d'accord – à 5 – tout à fait d'accord)



Critères de répartition du choix



Moyennes et écart types

Question	Moyenne	Ecart type
Attractivité de l'offre B	1,6 / 5	0,79
Critères		
Rémunération	2,5 / 3	0,78
Secteur	2,6 / 3	0,77
Mission	2,8 / 3	0,38
Notoriété de l'entreprise	1,9 / 3	0,86
Situation géographique	1,8 / 3	0,82
Conditions de travail	2,4 / 3	0,51
RSE		
Niveau RSE	3,9 / 5	1,32

La première conclusion que nous pouvons tirer de ces éléments est que cette offre n'est pas attractive avec une moyenne de 1,6 / 5, mais cependant compte tenu d'un écart type juste à la moitié de la moyenne, l'ensemble des réponses n'est pas des plus représentatif d'une homogénéité parfaite.

Sur l'ensemble du questionnaire concernant les critères, compte tenu des moyennes et des écart-type, la répartition des réponses est plutôt homogène.

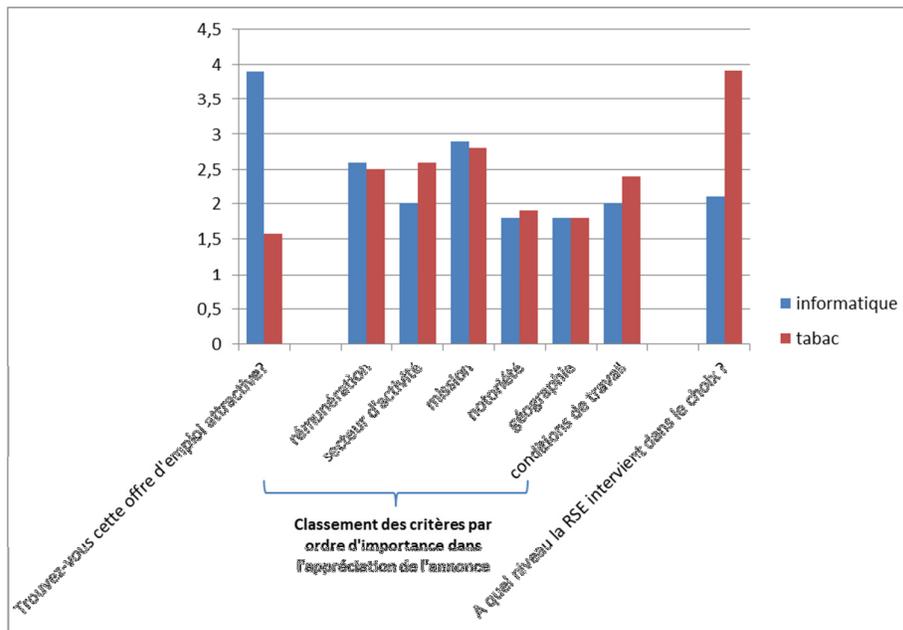
La mission est considérée comme l'élément dominant dans l'appréciation du poste avec la moyenne la plus haute à 2,8 / 3 et le plus faible écart-type à 0,38.

Le secteur d'activité arrive en seconde position avec une moyenne de 2,6 / 3 et un écart-type à 0,77 traduisant une certaine homogénéité des réponses, mais de façon moins significative que pour la mission

Le critère de rémunération reste un facteur important qui arrive en troisième position avec une moyenne de 2,5 / 3 et un écart type de 0,78.

L'ensemble des répondants s'accordent à considérer le niveau RSE comme un élément important dans leur choix, avec une moyenne à 3,9 / 5 et un écart type à 1,32

Conclusion pour la population front office



Le premier élément de conclusion, consiste à établir l'importance de la mission du poste dans les critères d'évaluation des offres d'emploi. Dans les deux offres ce critère ressort comme le plus important pour juger de l'attractivité de la position.

Pour l'offre de l'industrie du tabac, le secteur d'activité apparaît clairement comme le second élément le plus important dans le jugement de l'attractivité. Alors que dans le secteur informatique, celui-ci ressort nettement moins

On constate qu'il existe une attention par rapport à la RSE pour la population ayant répondu au questionnaire de l'offre du secteur du tabac mais que cela n'est pas le cas pour la population ayant répondu à l'offre du secteur informatique.

Le secteur d'activité et la dimension RSE apparaissent donc comme des facteurs différenciant sur l'attractivité de l'offre. Dans le cas d'une offre pour une entreprise ou un secteur d'activité ne souffrant pas de déficit d'image, la RSE ne semble pas être un élément différenciant. **En d'autres mots, la RSE devient un élément sensible pour les candidats lorsque ces derniers sont confrontés à une offre d'un secteur en défi d'image.**

Au travers des réponses ouvertes, il apparaît clairement que le secteur d'activité, à savoir le tabac, est le facteur bloquant. Cependant il semble qu'une différenciation au niveau du salaire, pourrait être un élément permettant de réviser ce jugement. Cela fait écho à l'entretien fait avec l'ex-DRH de SEITA qui avait indiqué que malgré un secteur d'activité en désaccord avec ses principes personnels, le fort niveau de rémunération avait été un des éléments qui lui avait fait accepté la position.

A partir de l'ensemble des éléments mentionnés ci-dessus, nous validons donc pour cette population (front office) l'hypothèse 1, *Un secteur d'activité ayant un défi d'image, impacte négativement l'attractivité de l'entreprise à l'égard des candidats qui ont la possibilité de choisir leur futur emploi.*

Du fait d'une mauvaise formulation de la question 6, plusieurs individus tant dans l'offre A que dans l'offre B, ont exprimé ne pas avoir compris la question. Cela peut également soulever le manque de reconnaissance de l'acronyme RSE, qui reste probablement connu des personnes y ayant été exposé dans leur parcours.

Population back office – Responsable RH

Poste RRH offre A – secteur ingénierie électronique :

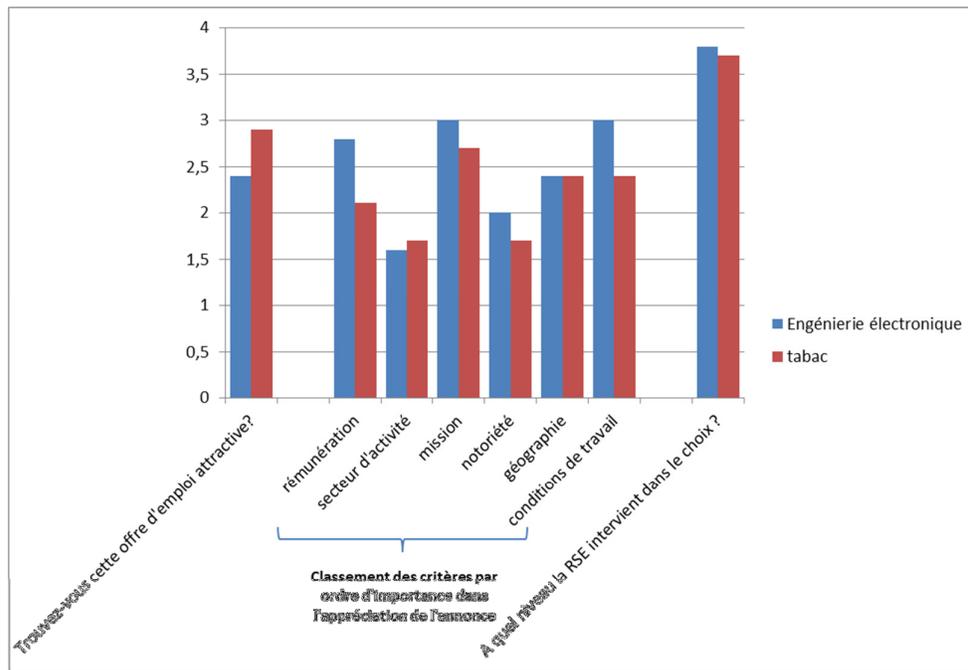
Question	Moyenne	Ecart type
Attractivité de l'offre A RRH	2,4 / 5	0,89
Critères		
Rémunération	2,8 / 3	0,45
Secteur	1,6 / 3	0,55
Mission	3,0 / 3	0,00
Notoriété de l'entreprise	2,0 / 3	0,71
Situation géographique	2,4 / 3	0,55
Conditions de travail	3,0 / 3	1,64
RSE		
Niveau RSE	3,8 / 4	1,64

Poste RRH offre B – secteur tabac :

Question	Moyenne	Ecart type
Attractivité de l'offre B RRH	2,9 / 5	0,69
Critères		
Rémunération	2,1 / 3	0,90
Secteur	1,7 / 3	0,76
Mission	2,7 / 3	0,49
Notoriété de l'entreprise	1,7 / 3	0,49
Situation géographique	2,4 / 3	0,79
Conditions de travail	2,4 / 3	0,53
RSE		
Niveau RSE	3,7 / 5	0,95

Notre analyse de la position back office ne paraît pas représentative car nous n'avons que 5 réponses pour l'offre A RRH et 7 réponses pour l'offre B RRH.

Conclusion pour la population back office



Cependant, nous pouvons constater qu'il n'y a pas de différence flagrante en ce qui concerne l'attractivité de l'offre RRH A et B. Les deux offres sont attractives, avec des moyennes 2,4 / 5 pour l'offre A RRH et 2,9 pour l'offre B RRH. Les écarts-types, quant à eux très faibles, nous permettent d'affirmer qu'il existe une homogénéité des réponses.

Parmi les critères constitutifs du choix, pour cette population, le secteur d'activité apparaît comme le critère le moins important.

Ces résultats, malgré leur faible représentativité, ne viennent pas confirmer l'hypothèse générale 1, par contre elle prend tout son sens au regard de l'hypothèse 2 et en étend la portée. En effet, il apparaît que pour ces populations back office de RRH, le secteur d'activité impacte peu sur leur appréciation de l'attractivité de l'offre. Par contre avec une évaluation de la dimension RSE de 3,8 – 3,7 / 5 pour les deux annonces, il semble que la dimension RSE évaluée par les populations RRH se soit faite au regard des programmes d'actions RSE que les entreprises peuvent mettre en place, qu'elles aient ou non un défi d'image.

Conclusion générale du test

Si nous comparons les réponses produites par les deux populations aux annonces pour le secteur d'activité du tabac, nous pouvons constater que les cadres commerciaux sont sensibles au secteur d'activité, alors que la position back office, RRH, ne porte pas d'attention particulière à ce critère. Cette situation peut s'expliquer par le fait que les cadres commerciaux vont être exposés directement aux produits (la cigarette) et son association au slogan « fumer tue ». Promouvoir la vente de ces produits soulève pour cette population une problématique morale ou de conscience ou a un impact potentiel sur leur amour propre du fait de cette association, et de comment elle peut être perçue par leurs entourages. Les positions RH sont moins exposées et de ce fait moins associées au produit. Pour ces populations, le

contenu de leur fonction reste la même dans les grandes lignes quelque-soit le secteur d'activité. Bien évidemment elles seront exposées à des problématiques particulières liées à leur fonction du fait du secteur d'activité (attraction / rétention des talents notamment), mais cela ne remet pas en cause le contenu même de leur fonction.

Dans notre revue de littérature nous avons vu que les critères constitutifs du choix, évalués lors de cette enquête, étaient les éléments les plus importants lors de l'évaluation de l'attractivité d'une offre d'emploi par des candidats, et que la mission, quel que soit le poste et/ou le secteur reste le critère de loin le plus important. Le résultat de notre enquête valide ce point.

Les réponses ouvertes ont fait apparaître que le critère de rémunération est le facteur qui pourrait potentiellement faire accepter aux candidats de front office de travailler pour le secteur en déficit d'image. Il serait intéressant que des futurs travaux de recherche soient réalisés afin de valider cette hypothèse.

Une étude orientée vers les facteurs de motivations au travail des cadres commerciaux pourrait-être un des axes pour valider cette hypothèse. Dans notre approche nous avons établi des annonces similaires, seul le secteur d'activité variait. Afin de vérifier si le niveau de rémunération peut être un facteur différenciant pour la population des cadres commerciaux, il serait intéressant de refaire le test en augmentant le niveau de rémunération de l'offre de l'entreprise en déficit d'image, et ainsi vérifier si le niveau de rémunération est l'élément provoquant le « déclic » pour finalement accepter ce type d'offre.

4- DES PISTES A DEVELOPPER

4.1- Une approche stratégique et marketing dès le départ

Les ressources humaines ont déjà employées les techniques du marketing et de la communication pour se professionnaliser et rendre plus efficace leur approche. Citons par exemple les efforts déployés en communication interne, ou les principes déclinés du marketing pour attirer les candidats et les transformer en futurs collaborateurs (démarche Marque employeur). Une approche candidat identique à celle du client car il s'agit de séduire, accueillir et fidéliser ce dernier.

Une étape semble cependant encore sous exploitée au niveau Ressources Humaines et plus spécifiquement sur le recrutement, elle est cependant capitale dans un contexte d'attractivité de plus en plus tendu. Il s'agit de situer l'entreprise dans son environnement afin d'en tirer le meilleur parti.

4.1.1- Le diagnostic

En termes de méthode, nous recommandons le modèle d'analyse SWOT²⁶ (forces, faiblesses, opportunités, menaces), outil simple permettant de faire un état des lieux et ainsi déterminer les options offertes pour optimiser l'attractivité et faciliter le recrutement. Cette réflexion doit s'inscrire en préambule.

Le point de départ consiste à mener un **premier diagnostic** externe qui identifie les opportunités et les menaces présentes dans l'environnement. Une analyse plus approfondie peut-être menée via l'analyse PESTEL ou encore le modèle PORTER (5 forces de la concurrence).

Le département Ressources humaines peut ainsi mener :

- un diagnostic du marché (offre et demande)
- une analyse des acteurs (position et intensité concurrentielle)

Un second diagnostic, cette fois-ci interne pourra identifier les forces et faiblesses du domaine d'activité stratégique. Une étude plus poussée peut-être menée via la chaîne de valeur ou l'étalonnage / *benchmarking*.

L'analyse de ces deux diagnostics permet de croiser des réalités factuelles entre externe et interne afin de mieux définir les axes stratégiques à mener, les moyens à mobiliser (conditions humaines et financières) ainsi que le timing associé.

Rappelons que la Marine, en déficit de mécaniciens s'est rapprochée du monde agricole. En effet, une des formations suivies par les enfants d'agriculteurs semble être celle de mécanicien dans une optique de reconversion ou d'aide au futur métier d'agriculteurs.

²⁶ Définition SWOT Wikipédia

E. Leclerc, entité Siplec, suite à quelques refus candidats pour des raisons de salaires (comptabilité et informatique) a été amenée à revoir son « mix candidat » : candidats plus juniors coûtant moins chers et à former en sortie d'école pour le service comptabilité ou investissement salarial plus important sur des postes clés en informatique compte-tenu des tensions entre offre et demande et de l'inflation induite des salaires. Des arbitrages importants sont à mener sur la politique salariale en fonction des priorités et des postes à pourvoir.

Une surveillance régulière est indispensable pour comprendre les forces en présence et adapter les moyens, car le délai de recrutement reste une variable critique pour les équipes en place et le bon fonctionnement de l'entreprise.

Analyser ce que proposent les autres acteurs (propre secteur ou secteurs concurrents) semble être indispensable afin d'adapter la stratégie de recrutement et « attirer et recruter le candidat adapté ». Cela semble être réalisé de manière assez empirique et pratique, une approche plus approfondie pourrait-être pertinente.

4.1.2- Le « plan de déploiement Ressources Humaines »

Proche dans sa conception d'un plan Marketing, il devient une véritable feuille de route des défis identifiés sur lesquels travailler.

Cela implique nécessairement, une validation et une communication auprès :

- de la Direction (validation de la stratégie et des budgets)
- du COMEX (déploiement avec les chefs de services, présidents de Business Units...
- des instances représentatives du personnel
- des salariés

En fonction de chaque « cible » il est important d'opter pour une communication spécifique afin d'expliquer les partis-pris et faire adhérer : deux étapes indispensables à la bonne exécution du plan.

Plus concrètement, les problématiques à résoudre suite aux diagnostics externe et interne peuvent faire l'objet d'études au sens marketing du terme :

- connaissance approfondie des comportements (attentes)
- segmentation claire des populations à conquérir
- testing de l'offre et des moyens proposées

4.1.3- Les études

Voici un rapide focus sur les différentes études marketing classiques que nous pourrions transposer au niveau Ressources Humaines. Il s'agit de s'affranchir des perceptions et des ressentis, des actions « ad hoc » pour rentrer dans une démarche plus factuelle fondée sur une méthodologie et donc une expertise.

Dans un contexte de création d'entreprise par exemple les études testent l'existence et le potentiel d'un marché cible, tout en définissant ses principales caractéristiques.

Transposé aux Ressources Humaines, les études permettent d'appliquer cette démarche au « marché des candidats » afin d'en avoir une meilleure représentation. Nous pourrions ainsi

imaginer une étude de marché adaptée au défi à relever et au budget défini. Les objectifs de l'étude doivent être clairement énoncés pour adopter la bonne méthodologie et le bon type d'étude.

La méthodologie²⁷

« Une méthodologie adaptée détermine le bon déroulement d'une étude de marché, elle comprend habituellement 4 étapes : »

1. Rechercher les informations
2. Analyser les informations
3. Rédiger des conclusions percutantes
4. Proposer des projections

On distingue trois grandes catégories d'études de marché que nous pouvons transposer au domaine Ressources Humaines :

L'étude de marché documentaire

« L'étude documentaire est basée sur la recherche d'informations recoupées, analysées et synthétisées dans un rapport. Les informations recueillies dans les publications documentaires, au travers d'entretiens avec des professionnels ou des organismes privés et/ou publics (syndicats professionnels, INSEE, sociétés de sondage, ...) en lien avec le sujet étudié. »

Ce type d'étude semble assez généraliste et macro, une nourriture importante pour les ressources humaines nécessaire dans la compréhension du contexte et de l'environnement notamment sur des populations spécifiques avec un fort historique ou sur des thématiques nouvelles type nouvelles générations X, Y, milléniums, nouveaux comportements sociaux, évolution des attentes des salariés, impact des nouvelles technologies et des innovations sur les métiers, nouvelles tendances au niveau international...

L'étude de marché qualitative

« L'étude de marché qualitative aide à étudier l'opinion d'un groupe de consommateurs sur un produit ou sur une offre. On cherche à comprendre les sentiments et les attitudes face à un service proposé » : Quels comportements en découlent ? Quel mode de consommation ? plus l'information disponible est précise plus on peut viser juste sur le « package » proposé au consommateur.

L'étude de marché qualitative demande un minimum de savoir-faire et idéalement d'expérience pour être capable de faire parler et de décrypter les réponses des personnes interrogées (comportement non verbaux, gêne, non-dit, etc.). Elle peut comporter une ou plusieurs des 3 démarches suivantes :

1. **Les réunions de groupe** (6 à 10 personnes) qui permettent de voir émerger et rebondir des idées entre les différents intervenants. Elles sont adaptées au lancement d'un produit, au test d'une idée, ...

²⁷ <https://blog.valoxy.org/etude-de-marche-les-differents-types-03192014av11/>

2. **Les entretiens individuels** qui permettent d'étudier plus en détail le comportement de quelques consommateurs sélectionnés et d'aborder des sujets plus délicats ou complexes.
3. **L'observation** qui consiste à étudier les comportements en se plaçant en situation au sein du groupe de personnes à étudier.

Ce type d'étude est pertinente au niveau Ressources Humaines afin de construire ou suivre les évolutions d'une marque employeur entreprise. Tester des plans d'action envisagés afin d'évaluer leur pertinence par exemple et ainsi proposer des améliorations ou de nouvelles pratiques. Nous pouvons également imaginer de tester sur une nouvelle population de commerciaux, un package de rémunération (mix entre salaire fixe et variable, avantages en nature, forfaits de compensation des déplacements internationaux, prise en compte des situations des conjoints et des enfants lors des mutations ou expatriations...). Auprès d'un échantillon dûment déterminé, cela permet de bien comprendre les attentes et d'y répondre de manière favorable au regard des contraintes stratégiques et budgétaires.

L'étude de marché quantitative

Les études de marché quantitatives sont les plus courantes, elles permettent de connaître l'avis et/ou les attentes d'un échantillon de consommateurs sur un produit ou un service de manière quantitative et de faire des estimations d'impact sur une population définie au moyen de tris croisés et d'analyses qu'on projettera sur la cible.

La qualité d'une étude quantitative se fonde sur deux éléments capitaux, l'échantillonnage et la méthodologie de la démarche.

Ce type d'étude peut s'envisager pour les départements Ressources Humaines ayant un grand effectif à gérer (à compter de 200- 300 collaborateurs), cela implique une standardisation des principes RH à tester. Le cas échéant cela semble moins pertinent.

Focus sur l'échantillonnage (pour aller plus loin...)

L'échantillonnage permet de garantir que la population étudiée est bien représentative du marché cible tant au niveau du nombre de personnes interrogées que de leurs caractéristiques. Il existe différentes méthodes pour déterminer la taille de l'échantillonnage : la méthode des quotas, la méthode des itinéraires, le tirage aléatoire, ...

E. Leclerc : exemple du parcours d'intégration

Siplec, entité E.Leclerc, a mis en place il y a 10 ans un parcours d'intégration pour ses nouveaux salariés.

Ce processus d'intégration poursuit plusieurs objectifs :

- Fiabiliser l'accueil et la prise de fonction du nouveau salarié.
- Accroître le niveau de compréhension du Mouvement E. LECLERC et de l'environnement du poste de travail.
- Accompagner la montée en compétences du nouveau salarié.
- Sécuriser les collaborateurs au cours de leurs premiers pas au sein de l'entreprise.

Ce dernier n'a pas été évalué de manière formelle depuis son lancement. Un sondage auprès de l'ensemble des salariés a été mis en place mixant des questions visant 3 objectifs :

- première partie : qualifier le salarié répondant au sondage (sexe, âge, ancienneté, statut, rôle de manager...). En exploitant les résultats, des profils associés à des avis peuvent se dégager pour dresser un tableau d'analyse.

- seconde partie : questions d'ordre quantitatif sur la pertinence des éléments constitutifs du parcours d'intégration. L'objectif étant d'identifier les sujets ayant des notes extrêmes afin de les traiter en priorité (soit les conserver à l'identique ou au contraire les repenser) enfin les sujets ayant des notes intermédiaires seront à discuter en fonction des objectifs généraux et de la volonté (ou non) d'aller plus ou moins en profondeur dans la nouvelle version du parcours d'intégration.
- troisième partie : questions d'ordre qualitatif pour solliciter des idées et des pistes d'amélioration. Lors de l'analyse de ces nouvelles propositions, un certain nombre de nouveaux concepts peuvent être évalués afin de les départager par degré de pertinence. L'idée étant de sécuriser au maximum et en amont les composantes du nouveau parcours d'intégration.

En bref, une démarche participative via le sondage donnant la parole aux salariés de manière massive (approche quantitative) pour ensuite conduire à une analyse des résultats en groupe qualitatifs basés sur un échantillon représentatif des salariés. L'objectif visé consiste à définir de manière très analytique et collaborative, la nouvelle version du parcours d'intégration. Une méthodologie adaptée aux objectifs du projet ressources humaines avec un manière de faire dérivée des études marketing.

A travers ses différents exemples, on apprécie les liens simples mais systématiques à appliquer entre techniques marketing et projets ou problématiques ressources humaines. Un des exemples les plus aboutis à date reste la marque employeur.

4.1.4- La marque employeur

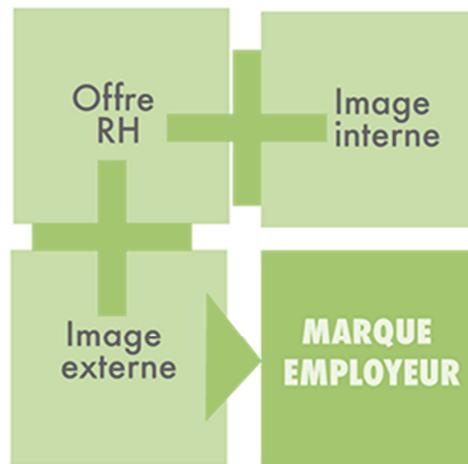
²⁸Le concept a émergé aux Etats-Unis sous le nom « Employer Brand » en 1990, décliné en France en 1998 par Didier Pitelet. Le début de cette « application des techniques du management de marque (marketing) au management des ressources humaines ».

De nombreuses définitions ...

- De manière schématique, elle peut se résumer de la manière suivante :

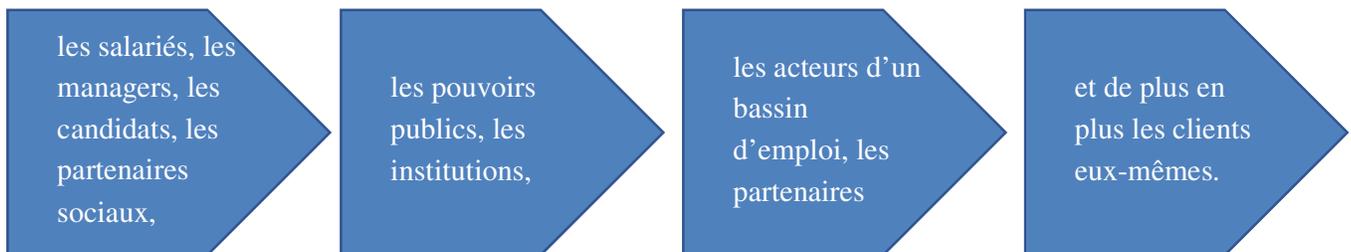
²⁸ Sur la base de l'article de Jean de Loÿs - Rédacteur chez Parlons RH et Thomas Chardin

LES COMPOSANTES DE LA MARQUE EMPLOYEUR



- **Une première définition pourrait-être :**

La Marque Employeur regroupe l'ensemble des caractéristiques, des attributs et des expressions de l'entreprise dans sa dimension 'Employeur'. Elle vise toutes les parties prenantes :



- Selon Mélodie Leconte (Laboratoire du CEROS) La Marque employeur est née du besoin pour les entreprises de se différencier de leurs concurrents et de sa valoriser comme « employeur de choix » auprès de cibles très recherchées sur le marché de l'emploi afin de les attirer dans leur organisation²⁹
- « Elle comprend ce que le marché externe projette sur l'entreprise en tant qu'employeur ». C'est-à-dire, quelles sont les perceptions des candidats, des écoles, des influenceurs RH, des journalistes de l'entreprise ? Quelle image externe RH l'entreprise dégage-t-elle ? Et elle représente aussi ce que le marché interne – à savoir les collaborateurs, les managers, les partenaires sociaux – projette sur l'entreprise-employeur. Quelles sont ces perceptions, ces sensations, ces sentiments ?

Définition de l'identité employeur :

²⁹ L'image de marque employeur perçue par les salariés Récits de l'expérience de travail <https://istec.fr/wp-content/uploads/2017/01/Leconte.pdf>

Les éléments factuels de l'ADN social de l'entreprise (son activité, ses métiers, son histoire, son ancrage territorial, ses valeurs, son style de management, etc.).

Définition des pratiques employeur :

Les processus RH (recrutement, intégration, formation, évaluation, rémunération, etc.), les solutions et l'organisation, tant RH que managériales, qui font vivre au quotidien la Marque Employeur.

Selon Didier Dubois, associé principal, HRM Groupe³⁰ consiste à dire qu'il existe 3 dimensions qui contribuent à l'attractivité d'une organisation :

- La notoriété organisationnelle qui est la partie visible de ce que produit l'organisation : On y retrouve entre autres, la culture organisationnelle, l'ouverture à la diversité, le charisme des dirigeants, le positionnement de l'entreprise dans son secteur d'activité, la citoyenneté d'entreprise, etc.
- Les attributs organisationnels ce sont les avantages offerts par l'entreprise et qui contribuent à la fidélisation des collaborateurs
- Les attributs du poste ce sont les missions et les perspectives liées au poste
- L'interaction entre les éléments de ces 3 dimensions constituent donc selon lui « la marque employeur », l'image de l'entreprise à destination des salariés mais aussi des collaborateurs potentiels. (**annexe 6**)

Une démarche à part entière...

Il s'agit donc de « construire » une offre relative aux emplois et aux conditions d'emplois à destination de ces deux populations cibles. L'objectif est de promouvoir, rendre attractif des métiers mais aussi des conditions de travail parfois mal perçues en interne et/ou en externe. Il faut distinguer la marque employeur de la marque entreprise car l'une peut être perçue positivement indépendamment de l'autre.

Une marque employeur maîtrisée permet de :

- diffuser une image positive de l'entreprise et renforcer sa réputation
- favoriser l'attractivité de l'entreprise et améliorer l'efficacité de son sourcing
- fidéliser les collaborateurs, maîtriser et réduire le turnover
- développer l'engagement et la fierté d'appartenance.

Si une Marque Employeur réfléchie, formalisée et partagée, entraîne également une diminution significative de ses dépenses : elle touche directement au compte de résultat en diminuant les coûts de sourcing et le turnover. La Marque Employeur est un véritable levier business !

Nouveaux enjeux de la Marque employeur ?

³⁰ Les dimensions de l'attractivité d'une entreprise- <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx>- article de **Didier Dubois, CRHA, associé principal, HRM Groupe et Émilie Pelletier, CRHA, M. Sc., associée principale, Groupe Marketing RH**

Le premier semble être de se démarquer, de se différencier. Les collaborateurs via leur connaissance des atouts de l'entreprise deviennent clés pour les mettre en avant, ils sont en première ligne pour définir les perceptions internes et externes.

Il s'agit ensuite de construire une promesse employeur singulière, originale à partir des valeurs, des savoir-faire de l'entreprise. Ce qui compte, avant tout : sincérité et cohérence entre : image, identité et pratiques employeur. « La promesse employeur véhiculée auprès des candidats se doit d'être une réalité vécue par les salariés embauchés ».

Elle est le fruit, la plupart du temps, d'une méthode participative via des groupes de travail, et une implication directe en validation de la Direction.

Elle est souvent testée auprès des salariés et d'un panel de candidats pour en évaluer sa pertinence et est ajustée en conséquence. Certains messages choisis sont relayés en communication interne (site intranet, brochures d'arrivée) et externe (site internet, communication sur les réseaux sociaux ou les revues professionnelles dans un contexte de recrutement).

Le contenu se doit d'être attrayant sur la forme et informatif sur l'entreprise. On retrouve de manière classique pour attirer les candidats et fidéliser les nouveaux embauchés :

- les valeurs
- les actualités de l'entreprise
- des éléments de la vie de l'entreprise
- la procédure de recrutement, comment se déroule le *onboarding*

On soigne tout autant maintenant la marque employeur que la e-réputation employeur afin d'éviter

- Une image employeur négative (bad buzz)
- La pénurie de candidats et de talents nécessaires
- Un déficit de fidélisation des collaborateurs

Il semble important de mettre en œuvre l'ensemble des moyens nécessaires pour renforcer l'engagement et ne pas perdre le contrôle de son image. Cela nécessite un effort continu pour maintenir l'attractivité, la réputation, un niveau d'engagement important au niveau des salariés et une différenciation qui cultivera la fierté et le sentiment d'appartenance.

4.1.5- L'expérience salariée

Les entreprises, à vrai dire, n'ont plus vraiment le choix, « réveillée par l'expérience salariée, la marque employeur revient en force ». Le succès des réseaux sociaux dans les usages personnels va impacter profondément la relation employés/ salariés.

Les internautes commentent les marques... les entreprises, les hiérarchiques... rappelons que Glassdoor arrive en 2008 aux Etats-Unis et en France en 2014. La démarche de « séduction » semble s'inverser !

Les candidats potentiels ou simples curieux en veille sur le marché s'informent, questionnent et vérifient avant de démarrer toute démarche de candidature sur un poste. Pour les collaborateurs en poste cela contribue à améliorer sa satisfaction et donc sa performance.

L'IMPACT DES RECHERCHES EN LIGNE SUR LES CANDIDATURES



Source : Enquete de RegionsJob effectuée du 18 au 30 juillet 2012

Cela implique une nouvelle relation employeur-collaborateur. Une définition de l'expérience salariée pourrait-être : « L'ensemble des interactions vécues par le collaborateur du recrutement à la séparation ».

Cela regroupe le quotidien professionnel sur des composantes comme l'organisation du travail, le management, les outils mis à disposition (efficacité et fluidité) et l'ensemble des éléments liés à la qualité de vie au travail (impact du travail sur la santé, design des locaux, qualité des relations humaines...). L'idée étant de leur permettre d'expérimenter au quotidien, la promesse véhiculée quand ils étaient candidats !

L'expérience salariée chez MONSANTO

Citons une série d'entretiens menés courant 2018 par le journal LE MONDE au sein de l'entreprise MONSANTO (articles en annexe 6).

- La mission de Al Mitchell : président de la Fondation Monsanto créée en 1964. « Âgé de 56 ans et issu des quartiers difficiles du Nord de Saint-Louis, il n'est pas là pour parler du passé mais pour parler des bonnes œuvres. Il s'est construit chez Monsanto et porte assistance aux plus pauvres dans 47 pays. 20 à 25 millions de dollars sont attribués aux différentes communautés de la ville sous forme de dons, cela crée forcément des liens solides avec les habitants !
- « Sur ces terres, Monsanto fait belle figure » :
 - Investissement dans une école catholique pour jeunes filles démunies
 - Création du 'Monsanto insectarium' intégré au Musée de Saint-Louis depuis 2000...
 - Embauche d'un ancien de la Navy pour dialoguer avec un public adepte du fitness et en recherche de conseils nutritionnels aidé par un diététicien (en gage de garantie) Milton Sokes, ancien universitaire et directeur de la santé et de la nutrition « vous savez mon boulot n'est pas d'aimer Monsanto. C'est de promouvoir une agriculture qui permet à mes deux enfants de vivre ».
- Une stratégie de communication qui s'appuie sur des ambassadeurs de poids de part leur charisme et leur engagement pour instaurer une nouvelle image de l'entreprise et faire face aux défis économiques de la firme (le produit phare, Roundup, représente encore 20% de son chiffre d'affaires, mais son efficacité diminue ainsi que sa rentabilité. L'innovation coûte cher pour trouver de nouvelles molécules / produits en relais de croissance de ce produit historique).
- Au sein du centre d'expérimentation, tout comme au siège, les salariés font l'objet d'une grande diversité : âge, sexe, origine. « On croirait voir une publicité de United

Colors of Benetton ». Monsanto est régulièrement cité dans les palmarès internationaux pour sa qualité de vie au travail, ses rémunérations élevées et sa politique d'accueil des LGBT ».

- Les locaux font l'objet d'une attention particulière avec un « style d'avant-garde », ambiance Facebook pour une population salariée jeune et avide de nouveaux projets, « d'innovations pour mieux nourrir la planète » ... « la cafétéria est au cœur de l'open space dont les murs blancs servent d'écritoires dès qu'une idée surgit », ambiance high tech garantie autant sur le fond des projets que sur l'environnement de travail des salariés.

Pour conclure sur ces exemples, la stratégie de MONSANTO est de fidéliser les employés pour diverses raisons :

- Confidentialité des travaux de recherche
- Investissements financiers très importants
- Temps de recherche nécessaire pour développer sur une plante une nouvelle protéine.

Une culture du déni de la part des salariés semble installée, notamment quand le journaliste évoque les Monsanto papers, les nombreux procès en cours contre la firme par des victimes des pesticides, ou les anciens produits toxiques que la firme a pu produire dans le passé (agent orange, le PCB... « ils n'existent plus depuis longtemps » cela fait donc partie du passé !).

On sent une 'chape de plomb' dans la communication autour de la mission de Monsanto qui a certes évolué et que je cite : « mieux nourrir la planète » pour les jeunes salariés, là est le positionnement de l'entreprise, son enjeu. Pour les anciens salariés, c'est le principe de précaution qui prévaut ...et la communication sur ces thématiques s'arrête là.

5- CONCLUSION GENERALE

Ce mémoire a été l'occasion d'ouvrir notre champ d'observation d'un point de vue théorique avec la revue de littérature, de mener une approche terrain via des enquêtes, entretiens afin de de pouvoir de nouveau définir certaines recommandations. Notre testing inversé nous a amené à comprendre que les éléments constitutifs du choix du candidats sont multiples et que si l'on ne peut établir de classification de ceux-ci certains semblent tout de même revenir régulièrement.

Si nous faisons référence en fin de mémoire aux travaux de Lawler et Al. lancés en 1930 (actualisés en 2000) sur les trois modèles principaux de pratique RH, c'est qu'il nous paraissait important de prendre de la hauteur sur des dimensions plus organisationnelles. Ces travaux évoquent les manières dont les entreprises gèrent les ressources humaines et le travail³¹:

- 1/ Le modèle low-cost
- 2/ Le modèle de l'individualisation
- 3/ Le modèle à forte implication

Eu égard à nos observations, sondages et entretiens et tenant compte d'un marché des cadres de plus en plus tendu en terme de recrutement, notre recommandation rejoint les modèles 2/ et 3/.

Le modèle de l'individualisation suit l'évolution de la société

Il implique la prise en compte des attentes et spécificités individuelles et davantage de reconnaissance dans le traitement du salarié. On s'éloigne de l'idée selon laquelle le salarié fait partie d'une institution formelle avec ses règles, codes, principes standardisés et souvent les mêmes modalités contractuelles.

On rejoint ainsi les pratiques marketing des ressources humaines, avec un traitement du salarié proche de celui du client : segmentation de groupes de salariés afin de leur proposer une offre adaptée à leurs besoins ou demandes. Un système de management beaucoup plus complexe et nécessitant des équipes qualifiées (compétences spécifiques), des outils adaptés, du temps additionnel pour construire, expliquer et mettre en place la démarche.

Un travail de mise en cohérence est nécessaire pour assurer l'équité interne. Le plus spécifique doit être en effet argumenté et bien vécu par l'ensemble des parties prenantes. Quel niveau de transparence est nécessaire dans une telle démarche et auprès de quelles institutions ? Autant de questions et limites à orchestrer pour s'assurer que cette option apporte plus de positif qu'elle n'entraîne de complexité, de coûts additionnels et d'insatisfaction éventuelles.

³¹ L'ouvrage : Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines – 2007.

L'approche de la forte implication, nous permet de faire le lien avec d'autres thèmes abordés dans ce mémoire :

- la qualité de vie au travail (notion qui émerge à compter de 1990)
- l'harmonie entre vie personnelle et professionnelle (années 2000)
- le bien-être et santé au travail, puis dans un schéma plus global la Responsabilité Sociale Entreprise.

On peut légitimement se poser la question de savoir si l'entreprise ne doit pas aller sur ces deux modèles notamment dans la gestion de ses « talents » et de manière plus transversale dans la recherche de la performance.

Telle serait notre recommandation dans la mesure où le rapport de force s'inverse et que l'expérience candidat devient une donnée publique facilement accessible.

La contrepartie « exigée » étant l'engagement des salariés et leur rétribution au niveau professionnel, conformément à ce pour quoi ils ont été sélectionnés et embauchés – performance au sein de l'organisation intégrée.

Cette tendance globale doit cependant être relativisée, et être mise en perspective du diagnostic et des enjeux identifiés par l'entreprise ou le secteur d'activité et des moyens financiers dont elle dispose.

Comme tout modèle, il ne peut-être standardisé. Sur certaines populations, à certains moments, il est parfois nécessaire de faire cohabiter et évoluer plusieurs modèles, sans compter les arbitrages financiers et stratégiques pouvant intervenir (demande des actionnaires lors d'un rachat, d'une fusion, désignation d'un nouveau dirigeant, échec du modèle en place ou de sa mise en œuvre...).

L'analyse et la clairvoyance régulière sont nécessaires pour piloter au mieux le navire. Les changements de caps étudiés et légitimes font partie de la vie de l'entreprise. Ils doivent être réalisés au bon moment, avec méthode et ambition.

La fonction Ressources Humaines s'inscrivant dans la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise mais également de manière plus subtile en application des valeurs incarnées par son Directeur et l'équipe en place. Une douce alchimie en savoir-faire technique et charisme d'une équipe RH.

BIBLIOGRAPHIE :

Backhaus, K. B., Stone, B. A., & Heiner, K. A. 2002. Exploring the relationship between corporate social performance and employer attractiveness. *Business and Society*, 41: 292–318.

Bauer, T. N., & Aiman-Smith, L. 1996. Green career choices: *The influences of ecological stance on recruiting*. *Journal of Business and Psychology*, 10: 445–458.

Carless, S. A. et Imber, A. (2007). Job and Organizational Characteristics: A Construct Evaluation of Applicant Perceptions. *Educational and psychological measurement*, 67, 328–341.

Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A. et Jones, D. A. (2005). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90, 928–944.

Dutton, Jane E., Dukerich, Janet M. & Harquail, Celia V. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, No. 2, 239-263.

Ehrhart K.H. & Ziegert J.C. (2005), « Why are individuals attracted to organizations? ». *Journal of Management*, vol. 31, n°6, p. 901-919.

Gatewood, Robert D., & Gowan, Mary A., & Lautenschlager, Gary J. 1993. Corporate image, recruitment image, and initial job choice decisions, *Academy of Management Journal*, vol. 36, 414-427.

Harold, C. M. et Ployhart, R. E. (2008). What do applicants want? Examining changes in attribute judgments over time. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 81, 191–218.

Holcombe Erhart, K., & Ziegert, J. C. 2005. Why are individuals attracted to organizations? *Journal of Management*, 31: 901–919.

Jones, D. A., Willness, C. R., & MacNeil, S. 2009. Corporate social responsibility and recruitment: Person-organization fit and signaling mechanisms. In G. T. Solomon (Ed.), *Proceedings of the 69th Annual Meeting of the Academy of Management*, vol. 1: 1–6. Chicago: Academy of Management.

Jones, D. A., Willness, C. R., & Madey, S. 2010. Why are job seekers attracted to socially responsible companies? Testing underlying mechanisms. In L. A. Toombs (Ed.), *Proceedings of the 70th Annual Meeting of the Academy of Management*, vol. 1: 1–6. Chicago: Academy of Management.

Jones, David A., & Willness, Chelsea R., & Madey, Sarah. 2014. Why are job seekers attracted by corporate social performance? Experimental and field tests of three signal-based mechanisms, *Academy of Management Journal*, vol. 57, 383-404.

Rynes, S. L. 1991. Recruitment, job choice, and post-hire consequences: A call for new research directions. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology*, vol. 2: 399–444. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Rynes, S. L., Bretz, R. D., Jr., & Gerhart, B. 1991. The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44: 487–521.

Rynes, S. L., & Miller, H. E. 1983. Recruiter and job influences on candidates for employment. *Journal of Applied Psychology*, 68: 147–154

Schmidt Albinger, H., & Freeman, S. J. 2000. Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations. *Journal of Business Ethics*, 28: 243–253.

Tsai, W. C., & Yang, I. W. F. 2010. Does image matter to different job applicants? The influences of corporate image and applicant individual differences on organizational attractiveness. *International Journal of Selection and Assessment*, 18: 48–63.

Turban, Daniel B., & Greening, Daniel W. 1996. Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to prospective employees, *Academy of Management Journal*, vol. 40, 658-672.

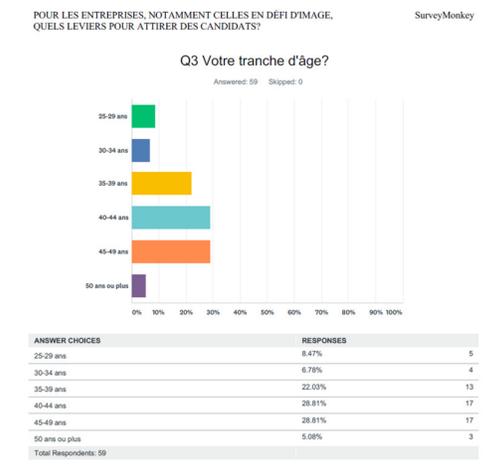
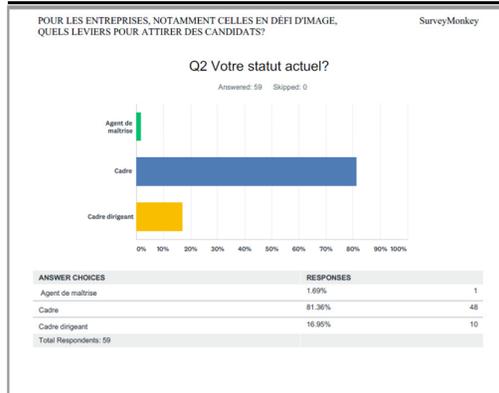
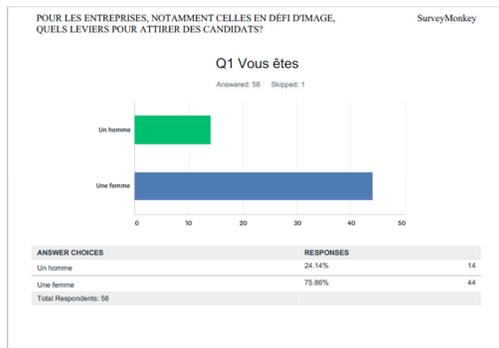
Turban, Daniel B., & Greening, Daniel W. 2000. Corporate Social Performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business and society*, vol. 39, 254-280.

ANNEXES

Annexe 1 : Méthodologie de l'enquête

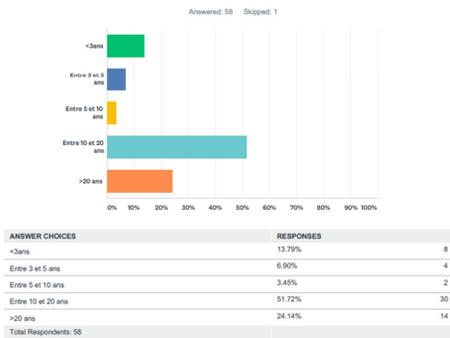
<https://fr.surveymonkey.com/r/RVL6Y9N>

Annexe 2 : Les résultats de l'enquête



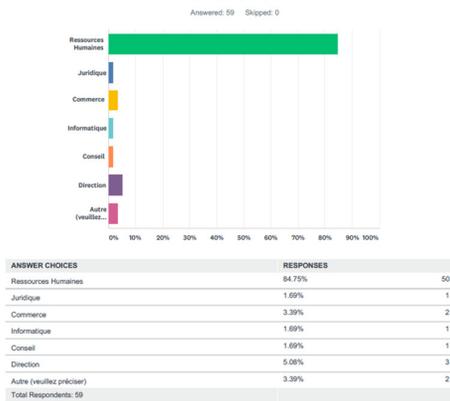
POUR LES ENTREPRISES, NOTAMMENT CELLES EN DÉFI D'IMAGE, QUELS LEVIERS POUR ATTIRER DES CANDIDATS? SurveyMonkey

Q4 Votre ancienneté totale?



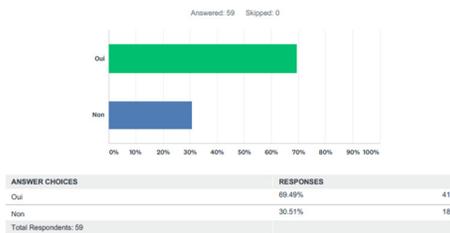
POUR LES ENTREPRISES, NOTAMMENT CELLES EN DÉFI D'IMAGE, QUELS LEVIERS POUR ATTIRER DES CANDIDATS? SurveyMonkey

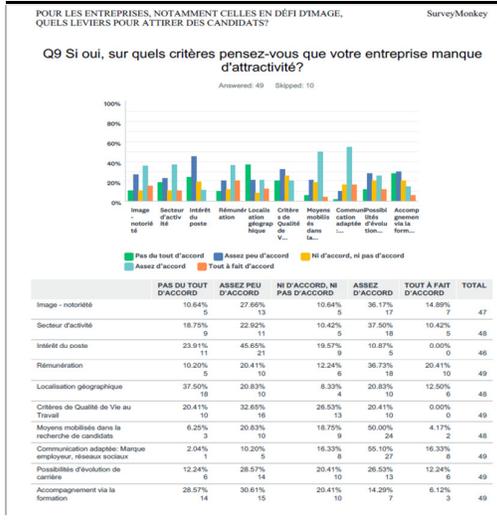
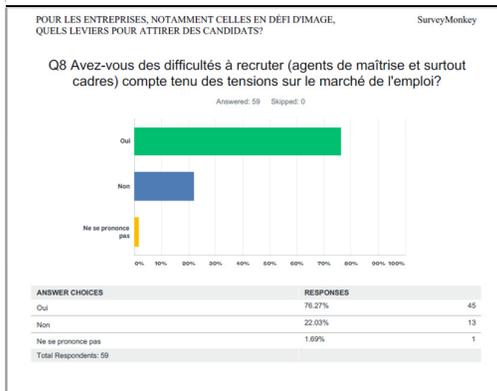
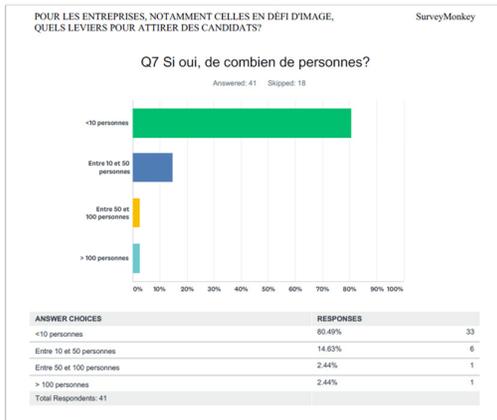
Q5 Occupez-vous actuellement un poste en:



POUR LES ENTREPRISES, NOTAMMENT CELLES EN DÉFI D'IMAGE, QUELS LEVIERS POUR ATTIRER DES CANDIDATS? SurveyMonkey

Q6 Etes-vous manager d'une équipe?





POUR LES ENTREPRISES, NOTAMMENT CELLES EN DÉFI D'IMAGE, QUELS LEVIERS POUR ATTIRER DES CANDIDATS? SurveyMonkey

Q11 Quelles sont les pratiques et les outils mobilisés par votre entreprise pour attirer des candidats?

Answered: 59 Skipped: 0

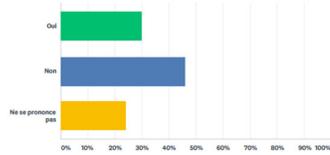
POUR LES ENTREPRISES, NOTAMMENT CELLES EN DÉFI D'IMAGE, QUELS LEVIERS POUR ATTIRER DES CANDIDATS? SurveyMonkey

Pratique / Outil	15.23%	20.34%	11.86%	32.20%	20.34%
Forums / relations écoles	9	12	7	19	12
Site internet dédié au recrutement	3	2	4	24	21
Espace LinkedIn	5	3	6	21	15
Marque employeur - mise en avant de la RSE	12	14	12	11	9
Réseaux sociaux - niveau personnel	3	3	13	13	13
Technique des "Serious games"	31	12	7	7	0
Assessments / tests in basket	12	10	9	6	2
Outil de gestion des candidatures	11	6	8	15	16
Des cabinets de recrutements / chasse	5	8	9	22	15
Cybrtique	9	12	10	15	12
Job boards annonce	5	5	6	20	23

POUR LES ENTREPRISES, NOTAMMENT CELLES EN DÉFI D'IMAGE, QUELS LEVIERS POUR ATTIRER DES CANDIDATS? SurveyMonkey

Q13 Sont-ils propres à votre contexte de recrutement?

Answered: 50 Skipped: 9

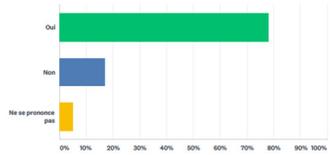


ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Oui	30.00%	15
Non	48.00%	23
Ne se prononce pas	24.00%	12
Total Respondents: 50		

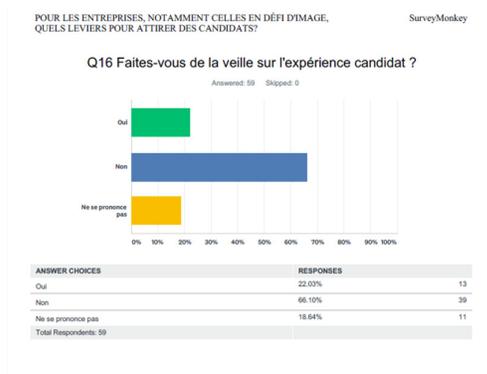
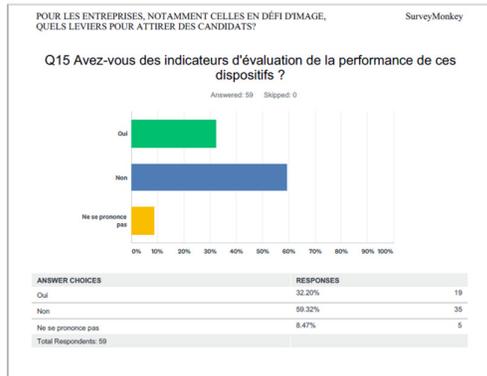
POUR LES ENTREPRISES, NOTAMMENT CELLES EN DÉFI D'IMAGE, QUELS LEVIERS POUR ATTIRER DES CANDIDATS? SurveyMonkey

Q14 Déployez-vous des dispositifs différents selon les types de profils recherchés?

Answered: 59 Skipped: 0



ANSWER CHOICES	RESPONSES	
Oui	77.97%	46
Non	16.99%	10
Ne se prononce pas	5.08%	3
Total Respondents: 59		



Annexe 3 : Focus Best place to work

Comment ce classement a été conçu ? (rappel)

Cette méthodologie a été conçue pour mesurer l'attractivité des offres d'emploi d'une entreprise, l'intérêt suscité par ses employés, ainsi que sa capacité à retenir ses talents. Elle s'appuie sur les données suivantes :

Attractivité des emplois : À quel rythme les personnes consultent-elles et postulent-elles aux offres d'emploi de l'entreprise, incluant les annonces payantes, celles qui sont gratuites et celles qui renvoient vers d'autres sites ? Le nombre total de vues et de candidatures ainsi enregistrées est ensuite pondéré en fonction du nombre total d'offres d'emploi publiées.

Engagement avec l'entreprise et ses employés : Combien de professionnels consultent la page carrière de l'entreprise ? Combien de nouveaux abonnés l'entreprise a-t-elle attiré ?

Intérêt pour les employés : Combien de non-employés ont vu et demandé à être connectés aux salariés de l'entreprise ?

Rétention : Quelle est la part des employés qui restent pendant au moins un an dans l'entreprise ?

Les résultats sont ensuite pondérés et uniformisés afin de s'assurer que les entreprises sont évaluées de façon équitable entre elles.

Autres points importants : l'analyse porte uniquement sur les entreprises de plus de 500 salariés et sur les actions effectuées sur les 12 derniers mois (jusqu'en janvier 2018). Toutes les filiales de chaque entreprise sont prises en compte dans les calculs et le score final. Enfin, LinkedIn et sa maison-mère Microsoft ne sont pas prises en considération.

Annexe 4 : Les annonces

➤ **Back-office : RRH secteur du tabac et informatique électronique**

Acteur majeur du secteur de **l'ingénierie électronique**, nous sommes un des 5 leaders mondiaux fournisseurs de micro-processeurs. Notre société met son expérience et sa double expertise au service de projets à haute valeur technologique. Ainsi nos réponses sur-mesure sont les vecteurs de différenciation qui contribuent au développement de nos clients. Avec plus de 25 000 collaborateurs répartis dans 152 pays nous sommes tous animés par un même objectif : impulser les systèmes et services technologiques de demain. Parce que nous favorisons la diversité et la créativité, nos salariés contribuent à faire progresser notre innovation jour après jour. Avec une croissance à 2 chiffres en 2017 notre développement nous permet d'être toujours innovant et au plus près de notre objectif.

Engagé pour développer nos talents et proposer de véritables opportunités professionnelles, nous recherchons notre nouveau(elle) collaborateur(trice) pour notre département Capital humain.

Dans le cadre de notre fort développement en France et suite au déménagement de notre agence parisienne (68 salariés actuellement et 78 salariés d'ici mi- 2019), nous recherchons notre Responsable Ressources Humaines. Sous l'autorité hiérarchique du Directeur général, vous professionnalisez la fonction RRH qui doit se structurer pour accompagner notre croissance. Dans ce contexte de création, vous prendrez successivement la main sur les missions suivantes :

- Accompagner et conseiller la Direction Générale sur l'ensemble des domaines RH, afin de faire progresser les pratiques managériales dans le respect des règles
- Communiquer et faire appliquer le droit du travail ainsi que les accords d'entreprise
- Piloter l'intégralité du processus de recrutement et d'intégration sur le périmètre dédié dans le cadre des règles, des budgets et des besoins
- Déployer les dispositifs de développement des compétences auprès de nos collaborateurs
- Veiller à un bon climat social et développer des relations de qualité avec nos partenaires sociaux
- Gérer l'administration du personnel avec l'aide d'un assistant à temps partiel (contrat, avenant, éléments pré- paie etc.)

Profil

De formation Bac+5 type Master 2 RH ou Droit du travail, vous avez une expérience de 5 ans minimum idéalement en tant que généraliste RH ou avec une expertise RH dans un environnement dynamique. Vous aimez travailler en étroite collaboration avec les managers de proximité pour lesquels vous êtes un véritable partenaire. Votre sens du service client et votre écoute ne sont plus à démontrer. Votre sens du relationnel, votre curiosité et votre empathie sont des atouts pour ce poste. Si en plus vous avez développé un juste équilibre entre votre rigueur et votre sens de l'adaptabilité, ce challenge est fait pour vous !

Rémunération en fonction du profil 40/45K€ brut annuel, prime variable, intéressement et participation, **13^e mois, Titres restaurant etc...**

Acteur de référence du **tabac** en France, nous sommes dans le top 5 des leaders de parts de marché dans le monde. Présents dans 152 pays, nous comptons plus de 25 000 collaborateurs à travers le monde qui représente une richesse multi- culturelle que nous cultivons.

Nous réalisons notre travail de manière responsable, en toute intégrité à tous les niveaux de notre chaîne de production et de commercialisation. Acteur local impliqué, nous travaillons avec plus de 120 000 planteurs pour lesquels nous apportons une aide agronomique direct reposant sur des pratiques respectueuses de l'environnement. Nos valeurs sont l'excellence en équipe et dans le respect.

Engagé pour développer nos talents et proposer de véritables opportunités professionnelles, nous recherchons notre nouveau collaborateur ou nouvelle collaboratrice pour notre département Capital humain.

Dans le cadre de notre fort développement en France et suite au déménagement de notre agence parisienne (68 salariés actuellement et 78 salariés d'ici mi- 2019), nous recherchons notre Responsable Ressources Humaines. Sous l'autorité hiérarchique du Directeur général, vous professionnalisez la fonction RRH qui doit se structurer pour accompagner notre croissance. Dans ce contexte de création, vous prendrez successivement la main sur les missions suivantes :

- Accompagner et conseiller la Direction Générale sur l'ensemble des domaines RH, afin de faire progresser les pratiques managériales dans le respect des règles
- Communiquer et faire appliquer le droit du travail ainsi que les accords d'entreprise
- Piloter l'intégralité du processus de recrutement et d'intégration sur le périmètre dédié dans le cadre des règles, des budgets et des besoins
- Déployer les dispositifs de développement des compétences auprès de nos collaborateurs
- Veiller à un bon climat social et développer des relations de qualité avec nos partenaires sociaux
- Gérer l'administration du personnel avec l'aide d'un assistant à temps partiel (contrat, avenant, éléments pré- paie etc.)

Profil

De formation Bac+5 type Master 2 RH ou Droit du travail, vous avez une expérience de 5 ans minimum idéalement en tant que généraliste RH ou avec une expertise RH dans un environnement dynamique. Vous aimez travailler en étroite collaboration avec les managers de proximité pour lesquels vous êtes un véritable partenaire. Votre sens du service client et votre écoute ne sont plus à démontrer. Votre sens du relationnel, votre curiosité et votre empathie sont des atouts pour ce poste. Si en plus vous avez développé un juste équilibre entre votre rigueur et votre sens de l'adaptabilité, ce challenge est fait pour vous !

Rémunération en fonction du profil 40/45K€ brut annuel, prime variable, intéressement et participation, 13^e mois, Titres restaurant etc.

➤ **Front-office : secteur du tabac et informatique électronique**

Acteur majeur du secteur de l'ingénierie **électronique**, nous sommes un des 5 leaders mondiaux fournisseurs de micro-processeurs. Notre société met son expérience et sa double expertise au service de projets à haute valeur technologique. Ainsi nos réponses sur-mesure sont les vecteurs de différenciation qui contribuent au développement de nos clients. Avec plus de 25 000 collaborateurs répartis dans 152 pays nous sommes tous animés par un même objectif : impulser les systèmes et services technologiques de demain. Parce que nous favorisons la diversité et la créativité, nos salariés contribuent à faire progresser notre innovation jour après jour. Avec une croissance à 2 chiffres en 2017 notre développement nous permet d'être toujours innovant et au plus près de notre objectif.

Engagé pour développer nos talents et proposer de véritables opportunités professionnelles, nous recherchons notre nouveau collaborateur H/F pour notre département Business Development.

Dans le cadre de notre fort développement en France et suite au déménagement de notre agence parisienne nous recherchons notre futur(e) collaborateur(trice) secteur IDF/Hauts-de-France. Sous l'autorité hiérarchique du Directeur général, dans le cadre d'une activité en forte croissance, le/la Responsable de secteur, développe la relation commerciale avec les clients de son secteur contribuant ainsi à l'amélioration du chiffre de portefeuilles existants. Vous renforcer le portefeuille actuel des points de vente et développez des liens privilégiés avec nos prospects contribuant ainsi à l'amélioration du chiffre des portefeuilles existants. Il ou elle doit démontrer d'excellentes qualités de communication, savoir faire preuve de constance et de rigueur et souhaiter faire partie d'une entreprise ayant une forte croissance dans le monde sur son secteur d'activité.

Profil

De formation Bac+5 type Ecole de commerce, vous avez une expérience similaire d'au moins 5 ans dans un environnement dynamique et challengeant. Spécialiste de la relation B to B, vous avez une approche fine de la relation commerciale, dans un rythme de vente régulière, pour lequel votre pugnacité et votre bon relationnel sont de véritables atouts. Si en plus vous avez développé un juste équilibre entre votre rigueur et votre réactivité, ce challenge est fait pour vous. Nous vous offrons les moyens de réussir : un plan d'intégration, de formation et d'évolution. Vous bénéficierez d'une rémunération motivante (40/45 K€ fixe brut annuel sur 12 mois + variable Pour le profil confirmé) et d'un véhicule de fonction

Des déplacements réguliers sont à prévoir

Acteur de référence du tabac en France, nous sommes dans le top 5 des leaders de parts de marché dans le monde. Présents dans 152 pays, nous comptons plus de 25 000 collaborateurs à travers le monde qui représente une richesse multi- culturelle que nous cultivons.

Nous réalisons notre travail de manière responsable, en toute intégrité à tous les niveaux de notre chaîne de production et de commercialisation. Acteur local impliqué, nous travaillons avec plus de 120 000 planteurs pour lesquels nous apportons une aide agronomique direct reposant sur des pratiques respectueuses de l'environnement. Nos valeurs sont l'excellence en équipe et dans le respect.

Engagé pour développer nos talents et proposer de véritables opportunités professionnelles, nous recherchons notre nouveau collaborateur H/F pour notre département Business Development.

Dans le cadre de notre fort développement en France et suite au déménagement de notre agence parisienne nous recherchons notre futur(e) collaborateur(trice) secteur IDF/Hauts-de France.

Sous l'autorité hiérarchique du Directeur général, dans le cadre d'une activité en forte croissance, le/la Responsable de secteur, développe la relation commerciale avec nos distributeurs sur le secteur IDF/Hauts-de France. Vous renforcer le portefeuille actuel des points de vente et développez des liens privilégiés avec nos prospects contribuant ainsi à l'amélioration du chiffre de portefeuilles existants. Il ou elle doit démontrer d'excellentes qualités de communication, savoir faire preuve de constance et de rigueur et souhaiter faire partie d'une entreprise ayant une forte croissance dans le monde sur son secteur d'activité.

Profil

De formation Bac+5 type Ecole de commerce, vous avez une expérience similaire d'au moins 5 ans dans un environnement dynamique et challengeant. Spécialiste de la relation B to B, vous avez une approche fine de la relation commerciale, dans un rythme de vente régulière, pour lequel votre pugnacité et votre bon relationnel sont de véritables atouts. Si en plus vous avez développé un juste équilibre entre votre rigueur et votre réactivité, ce challenge est fait pour vous. Nous vous offrons les moyens de réussir : un plan d'intégration, de formation et d'évolution. Vous bénéficierez d'une rémunération motivante (40/45 K€ fixe brut annuel sur 12 mois + variable Pour le profil confirmé) et d'un véhicule de fonction
Des déplacements réguliers sont à prévoir

Annexe 5 : Le questionnaire accompagnant les annonces pour le testing inversé

Questionnaire - offres emploi

Ce questionnaire a pour objectif d'évaluer l'offre d'emploi qui vous est adressée. Dans le cadre d'une recherche de poste, cette offre serait-elle susceptible de vous intéresser ?

Ce questionnaire est court et ne vous prendra que quelques minutes. En vous remerciant de votre participation.

*Obligatoire

1) Vous êtes : *

- Un homme
 Une femme

2) Vous avez entre : *

- 20-25 ans
 25-30 ans
 30-35 ans
 35-40 ans
 40-45 ans
 45-50 ans
 50-55 ans
 Plus de 55 ans

3) Trouvez-vous cette offre d'emploi attractive? *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	<input type="radio"/>	Tout à fait d'accord				

4) Sur quels critères fondez-vous votre réponse (maximum 3 choix) : *

- Rémunération
- Secteur d'activité
- Missions du poste
- Notoriété de l'entreprise
- Situation géographique
- Conditions de travail

5) Classez ces critères par ordre d'importance (NB : 1 étant la note minimale) *

	note 1	note 2	note 3
Rémunération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Secteur d'activité	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Missions du poste	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Notoriété de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Situation géographique	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Conditions de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6) A quel niveau la RSE intervient dans le choix de cette offre d'emploi? *

	1	2	3	4	5	
Niveau faible	<input type="radio"/>	Niveau fort				

7) Avez vous d'autres éléments expliquant l'attractivité de cette offre d'emploi?

Votre réponse

Annexe 6 : MONSANTO – articles

Article de Libération - Bayer-Monsanto, alchimie monstrueuse - 23 mai 2016 - Coralie Schaub

Article Actu-environnement.com : BASF finalise son acquisition des activités de Bayer, après le rachat de Monsanto - 03 août 2018 - Rachida Boughriet

« Le géant allemand de la chimie BASF a finalisé la reprise pour 7,6 milliards d'euros d'activités dans l'agro-chimie auprès de son rival allemand Bayer qui a racheté le leader américain des pesticides et des OGM Monsanto. Environ 4.500 collaborateurs venus de Bayer vont rejoindre l'équipe BASF Agricultural Solution.

Bayer supprime la marque Monsanto : De son côté, Bayer a bouclé l'acquisition de Monsanto le 7 juin dernier pour 63 milliards de dollars (54 milliards d'euros). La nouvelle entreprise conservera le nom Bayer. Le nom d'entreprise Monsanto "ne sera plus utilisé. Les produits issus de l'acquisition conserveront leurs noms de marque et feront partie du portefeuille de Bayer", avait annoncé le groupe allemand. »

Article du journal Le Monde datant du jeudi 19 avril 2018 : Les gens de Monsanto.

Le journal Le Monde construit son article suite à l'obtention d'une trentaine de rendez-vous avec des interlocuteurs choisis par Monsanto au siège américain à Saint-Louis dans le Missouri. Le contexte étant le projet d'acquisition de Monsanto par Bayer et comment les gens de l'interne vivent « l'exécrable réputation » de leur employeur. « ou comment les salariés vivent ce mariage, eux dont on n'entend jamais la voix ... sont-ils fiers de leur employeur ? »

Monsanto crée en 1901, emploie 20 000 salariés dans 69 pays. Selon Alistair Hide « nos employés sont fidèles, ils aiment leur société guidée par l'amour de la science ». Christi Dixon, spécialiste de l'image employeur a été recrutée en 2014 pour faire table rase de l'image issue de son passé basé sur la chimie et promouvoir sa nouvelle mission « vaincre la faim dans le monde » via une agriculture intensive.

« L'esprit de corps prévaut au sein de la firme du Missouri ou l'ancienneté moyenne est de 10 ans ». Quand on interroge Pierre Courdureux, un français de 52 ans embauché en sortie d'école en 1990 et ravi d'y faire carrière, aussi bien payé que le patron de Michelin (JD.Senard) : « vous ne pouvez pas imaginer la capacité des équipes à travailler ensemble. C'est une grande force. »