

**Dominique Raze**, Directrice  
de la Practice Stratégie Employeur  
de Réseau137



# Au-delà de la marque employeur, le défi de la stratégie employeur

« Pour être recommandé, il faut d'abord être recommandable », voici ce que répond Dominique Raze à ceux qui ne verraient dans la marque employeur qu'un enjeu de communication. En effet, pour la directrice de l'activité Stratégie Employeur de Réseau137 il est indispensable de mener un travail fond de l'offre RH avant toute réflexion sur la forme. Et c'est un sujet devenu crucial pour la pérennité de toute entreprise. Une conviction qu'elle porte aujourd'hui auprès des clients de Réseau137.

## **Votre approche particulière de la marque employeur vous amène à parler plutôt de stratégie employeur, pourquoi ?**

J'ai passé 18 années en agence conseil dédiée à la marque employeur puis six années à travailler sur ce même sujet au sein des équipes RH d'un groupe du CAC 40. Tout au long de ce parcours, j'ai constaté que l'on réduisait trop souvent la marque employeur à un sujet de communication.

Il est vrai que la performance employeur se voit en premier à la notoriété et la réputation d'une entreprise, mesurées souvent à sa place dans les palmarès, aux CV reçus, à son aura sur les réseaux sociaux. C'est le versant externe d'une bonne stratégie de marque : la démonstration que ce qui se vit dedans est positif et reconnu dehors. Cela demande une vraie capacité à faire rayonner et à incarner ses valeurs.

Mais le véritable enjeu va bien au-delà de cet exercice de commu-

nication car il repose, en amont, sur la capacité d'une entreprise à répondre avec cohérence à trois questions :

- « Qui sont les collaborateurs actuels et futurs que je dois rassembler pour pérenniser ma performance ? »
- « Quel lien puis-je tisser avec ces profils pour réussir à les capter, les engager et les fidéliser ? »
- « Comment puis-je traduire ce lien en éléments de preuve signifiants et différenciants, à chaque point de contact candidat et à chaque étape de vie que connaîtra un collaborateur, à titre professionnel mais aussi personnel (la parentalité par exemple) ? »

Ces questions requièrent une approche holistique ; le cœur du travail réside ainsi dans l'alignement de l'offre RH de l'entreprise sur les défis stratégiques tant internes qu'externes qui se présentent à elle. C'est la raison pour laquelle, je préfère parler de « stratégie employeur » que de marque employeur.

## **Pourquoi est-ce si important d'avoir une stratégie employeur aujourd'hui ?**

Les bouleversements technologiques, environnementaux, économiques mais aussi démographiques que nous connaissons placent les entreprises en première ligne de chantiers sociétaux majeurs et les obligent à enchaîner des transformations ultra rapides pour assurer leur durabilité. Mais face à elles, confrontés eux aussi à ces mutations, les individus ont changé. Ni moins motivés, ni moins prêts à s'engager dans leur vie professionnelle, ils ont cependant recentré leurs priorités sur leurs aspirations personnelles, refusent de subir les contraintes d'un métier et se positionnent dans un rapport de forces égalitaire avec les employeurs, aidés par le pouvoir que leur donnent les réseaux sociaux.

Il en découle des difficultés majeures de recrutement mais aussi d'engagement pour les entreprises, en particulier pour celles dont les métiers

sont méconnus ou jugés pénibles. Alors que les entreprises doivent adapter en continu leurs compétences à ces nouveaux impératifs, elles peuvent cependant manquer de temps, de recul ou de repères pour fiabiliser leurs dispositifs RH, attirer et embarquer leurs collaborateurs dans la dynamique.

À titre d'exemple, combien d'entreprises ont pris en considération, dans leurs pratiques, que 75 % des salariés appartiendront aux générations Y et Z en 2025 ? Que ces « jeunes » que l'on accueillait comme stagiaires hier sont en réalité, pour 60 % des Millenials, déjà des managers ?

Les entreprises anticipent-elles réellement qu'avec 85 millions d'emplois qui pourraient rester vacants dans le monde d'ici 2030, la guerre des talents allait s'internationaliser notamment grâce aux progrès technologiques ? Ou qu'en raison de nouveaux indicateurs extra-financiers ou réglementaires, un discours responsable et engagé ne suffira plus demain à se démarquer des autres entreprises ?

Face au grand défi de la compétence, les employeurs doivent ainsi redoubler d'efficacité, d'innovation et de profondeur dans leur stratégie.

### **Comment accompagnez-vous vos clients dans l'optimisation de leur stratégie employeur ?**

Nous aidons l'entreprise à (re)qualifier ses cibles et ses priorités RH, et à adapter ou enrichir ses programmes et plans d'actions, en remettant l'expérience candidat/collaborateur au cœur de sa stratégie.

C'est un travail sur mesure. Car si le panel de sujets que nous adressons couvre des besoins souvent partagés par les entreprises, le travail sur la stratégie d'acquisition des candidats, les piliers employeur, la mise en œuvre d'une politique de partenariats inclusifs, la refonte ou la création de dispositifs RH... chaque problématique, replacée dans le contexte métier, culturel et concurrentiel propre à l'entreprise, est unique. Il s'agit donc pour nous d'aider l'entreprise à trouver où peut se tisser le lien, ce qui va lui permettre en dépit de ses contraintes sectorielles, géographiques, financières ou autres d'attirer des candidats et d'engager ses collaborateurs.

Quant à notre valeur ajoutée, elle tient à notre double savoir-faire, en ingénierie RH et en communication employeur que nous sommes capables de déployer à un niveau stratégique comme opérationnel en

travaillant aux côtés de toutes les parties prenantes (directeurs généraux, managers, collaborateurs, représentants du personnel, candidats, partenaires). Concrètement si un client souhaite, par exemple, mettre en place la semaine de 4 jours, nous allons certes en voir tout le bénéfice pour la marque employeur mais nos équipes d'experts vont aussi être en mesure de valider si et comment, d'un point de vue social, cela est réellement faisable.

Un apport qui s'enrichit ainsi de l'expertise des 800 spécialistes de la transformation sociale et RH du groupe Alixio auquel appartient Réseau137.

### **Contact :**

- Dominique Raze, directrice de la practice Stratégie Employeur de Réseau137
- 06 17 53 40 72
- dominique.raze@reseau137.com