juin 2021 | Liaisons sociales magazine n° 223

L'expérience de travail, *la clé des « bons employeurs »*[1]

La crise a été l'occasion pour un certain nombre de salariés de s'interroger sur le sens de leur travail et d'exprimer leur volonté de réaliser un travail plus que d'occuper un emploi. Pour les entreprises et leurs directions des ressources humaines, c'est le moment de réfléchir à l'expérience du travail qu'elles souhaitent offrir à leurs collaborateurs.

Chloé Guillot-Soulez

DR

Maître de conférences HDR en sciences de gestion à l'IAE Lyon (université Jean Moulin Lyon 3), elle est responsable pédagogique du master 2 ressources humaines et organisation, membre du centre de recherche Magellan et de la chaire Lyon 3 coopération.

Éric Pezet

DR

Professeur en sciences de gestion (université Paris Nanterre), il est responsable du master Gestion stratégique des ressources humaines et numérique, membre du centre d'études et de recherches sur les organisations et la stratégie et responsable de la chaire partenariale Gouverner l'organisation numérique.

Historiquement, le travail est pensé comme une marchandise fictive qui s'échange contre du salaire, comme effort, comme rapport de domination, comme activité motivante ou satisfaisante ; il est avant tout pensé comme activité que l'on exerce par nécessité et dont le désir est absent. Penser le rapport expérientiel au travail suppose alors de prendre en compte l'influence du travail sur l'individu, non seulement d'un point de vue psychologique en matière de satisfaction, mais aussi d'un point de vue pragmatiste en matière de construction de soi.

Dans ce contexte, le travail sur la marque employeur, c'est-à-dire sur les avantages associés à un emploi et à un employeur, devient indispensable pour promouvoir et garantir un projet expérientiel aux salariés qui les rejoignent. C'est l'une des conclusions de notre ouvrage de recherche collectif « Marque employeur et travail expérientiel : la GRH dans l'économie des marques », qui s'inscrit dans le cadre des activités du groupe de recherche thématique Marque employeur et marketing RH de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH).

PROMOUVOIR LE PROJET EXPÉRIENTIEL

Pour l'entreprise, le travail de mise en valeur de l'expérience de travail dans la marque employeur suppose d'activer trois leviers.

• Formaliser la promesse employeur : généralement pilotée par la fonction ressources humaines (RH), cette formalisation doit permettre d'expliciter l'expérience de travail offerte par l'entreprise en tant qu'employeur pour la communiquer en interne (salariés actuels) comme en externe (candidats potentiels). La formalisation de cette promesse fait, par exemple, l'objet de la campagne lancée en 2019 par le groupe canadien de services financiers Desjardins pour attirer les talents. Les slogans « 0n ne comble pas un poste, on engage une personne », ou « On ne t'offre pas un travail. On t'offre de te réaliser au travail », mettent en avant l'attention portée par la coopérative financière à ses employés.

• Soigner l'expérience candidat : le recrutement représente une étape clé au cours de laquelle l'entreprise évalue les candidats mais aussi où les candidats, en retour, vont juger du caractère juste et équitable des procédures de recrutement mises en œuvre. Les pratiques de recrutement sont donc susceptibles de renforcer (ou au contraire d'affaiblir) la marque employeur des entreprises. L'étude HappyIndex Candidates 2019 menée par la société de certification ChooseMyCompany révèle ainsi les exigences renforcées des candidats lorsque ces derniers se présentent en entretien. Une phase que les recruteurs sont donc appelés à soigner de plus en plus.

• Mettre en cohérence les discours et les actes : la fonction RH doit veiller à mettre en cohérence la marque employeur externe vécue avant l'embauche (expérience candidat) et la marque employeur interne (expérience collaborateur). Au fil du travail dans l'entreprise, beaucoup d'éléments de contexte peuvent changer la relation. Des « malentendus », des changements peuvent intervenir à différents moments de l'expérience et viennent soit conforter, soit compromettre la relation du

© JACOB LUND/ADOBE STOCK

collaborateur à l'entreprise. Il s'agit dès lors de veiller à préserver et faire évoluer la marque employeur au fil du temps en tenant compte des changements organisationnels. Les propos de ce responsable RH du secteur de la téléphonie illustrent cet enjeu : « Si la marque employeur externe n'est pas conforme à la réalité de l'entreprise, elle amène à des déceptions et à de mauvais recrutements. La marque employeur doit être en adéquation avec les attentes d'un candidat et avec la réalité de l'entreprise […]. Un point capital pour moi, c'était vraiment d'avoir une transparence complète au niveau de la promesse faite au candidat, parce que je connaissais bien les dangers que ça pouvait comporter et qu'une rupture du contrat psychologique deux mois après l'arrivée du salarié, c'est quasiment une sortie assurée, une perte d'argent et une perte de temps. »

TRANSPARENCE

Si la fonction RH joue un rôle central dans la définition et la promotion de l'expérience de travail vécue dans l'entreprise, elle ne contrôle pas tout. L'image de marque employeur est également façonnée par les informations communiquées sur l'entreprise en tant qu'employeur via différents canaux (sites d'évaluation indépendants comme Glassdoor ou Indeed, plateformes de diffusion d'offres d'emploi, organismes d'évaluation comme Great Place to Work, réseaux sociaux…). Cela passe d'abord par le bouche-à-oreille numérique : avec le développement des réseaux sociaux numériques, certaines entreprises intègrent l'expérience vécue par leurs collaborateurs dans le management de leur marque employeur (programme d'employee advocacy).

Ce type de pratique suppose de faire vivre une expérience de travail de qualité pour espérer bénéficier d'un bouche-à-oreille positif, profitable à la réputation employeur, comme en témoignage un responsable marketing RH et médias sociaux : « Ma communication interne se base sur les employés promoteurs pour qu'ils soient mes ambassadeurs à l'externe, car c'est mille fois plus crédible qu'un représentant marketing ou un chargé de communication qui vont partager cela via Facebook… Les ambassadeurs sont les piliers de la réussite de la marque employeur, une entreprise qui n'a pas d'ambassadeurs internes, sa marque employeur n'est pas bonne et saine, elle a plus de lacunes que de points forts ».

La mise en valeur de l'expérience de travail passe aussi par les classements employeurs (Great Place to Work, Top Employers, Universum…) : leur développement fait peser une pression grandissante sur les employeurs et les soumet à une exigence de qualité dans la mesure où tout écart de l'entreprise par rapport aux promesses faites aux employés fait courir un risque de réputation et un risque de rupture du contrat de travail.

PENSER L'APRÈS-CRISE

Après des années florissantes et tendues sur le marché du travail durant lesquelles le pouvoir de négociation avait basculé du côté des candidats à l'embauche, en particulier sur certains métiers en tension, la crise sanitaire a conduit fin 2020 à un recul des embauches d'une ampleur inobservée. Mais cette crise aura aussi été l'occasion pour un certain nombre de salariés de s'interroger sur le sens de leur travail et d'exprimer leur volonté de réaliser un travail plus que d'occuper un emploi. L'après-crise se prépare aujourd'hui : pour les entreprises et leurs directions des ressources humaines, c'est le moment de réfléchir à l'expérience du travail qu'elles souhaitent offrir à leurs collaborateurs. ◆

(1) La version originale de cet article a été publiée sur le site The Conversation.