

**«Communication RH, vecteur de conquête.»**  
**Interview et étude de cas de Nathalie ATLAN LANDABURU**  
**Directrice d'ATL Conseil – Cabinet conseil en Stratégie RH**  
**Professeur vacataire à l'ESSEC en Communication RH**

En quoi la communication RH est-elle essentielle pour attirer les meilleurs profils ? Pour fidéliser les conquérants en interne ? Pour faire partager les objectifs de développement ? Pour insuffler une dynamique de conquête ? Pour traduire l'esprit de conquérant ?

## **A) Interview**

### **1) Qu'est-ce que la communication RH?**

La Communication Ressources Humaines est la traduction de la **parole de l'employeur** à la différence de la Communication institutionnelle ou commerciale qui s'adresse aux clients ou aux partenaires et qui traite de l'activité de l'organisme ou de l'entreprise.

Elle intègre la Communication Interne et sociale, la Communication de recrutement et depuis quelques années une Communication plus Corporate avec des valeurs liées à la responsabilité sociétale comme la Diversité ou le Développement durable.

### **2) A quoi sert-elle ? Quels sont les objectifs visés ? (Typologie détaillée STP)**

La Communication RH est la parole de l'employeur, à ce titre elle comporte 3 aspects totalement intégrés dans la culture anglo-saxonne que l'on appelle 'Employeur Branding', à savoir « Séduire, recruter et fidéliser » ou en anglais « Attract, recruit and Retain ».

**La séduction passe par la Communication de recrutement**, qui malgré un taux de chômage élevé reste un enjeu crucial car les entreprises. Celles-ci sont en effet toujours en manque de ressources à cause d'une situation multifactorielle : le déficit de formation par rapport aux besoins, l'éloignement entre la formation et les besoins des entreprises et la culture du clone qui engendre des politiques de recrutements sans risque au détriment des jeunes à former et des seniors pour lesquels il faut repenser l'organisation du travail.

**La communication interne et sociale** privilégie la circulation de l'information en interne mais elle a surtout pour but de favoriser la fidélisation, la cohésion sociale, le développement du sentiment d'appartenance et le partage des valeurs. Cette communication se révèle de plus en plus complexe à cause de la masse d'informations à transmettre à des publics de plus en plus variés et à l'évolution rapide des technologies.

La communication interne et sociale évolue parfois en **Communication de crise** quand elle doit rassurer les collaborateurs dans une période de tension voire de blocage. Elle est à la fois essentielle et très complexe à manipuler car elle peut aussi bien rassurer qu'embraser lorsqu'elle est mal interprétée.

### **3) Est-ce pluridisciplinaire ? Préciser STP**

La Communication RH n'échappe pas aux modes de communication d'aujourd'hui qui n'ont cessé d'évoluer comme le souligne Dominique Wolton dans l'ensemble de son oeuvre. Elle est donc pluridisciplinaire dans le sens où il faut savoir aujourd'hui savoir s'adapter aux différentes cibles de collaborateurs et de candidats et utiliser les **techniques de mix-media** pour répondre à toutes les attentes et tous les comportements.

Il est par exemple indispensable de maîtriser les modes de communication de la **génération web 2.0** pour s'adresser aux jeunes, de connaître le fonctionnement des réseaux réels et virtuels pour échanger avec les expérimentés ou d'infiltrer les banlieues pour recruter et former les jeunes sans qualification.

Enfin, il faut parfaitement connaître le comportement des différentes cibles pour répondre à leurs attentes comme par exemple les femmes, les handicapés ou encore les experts qui sont des cibles de recrutement et des typologies de collaborateurs particuliers pour ne citer qu'eux. Cette connaissance relève de la sociologie et des techniques Marketing.

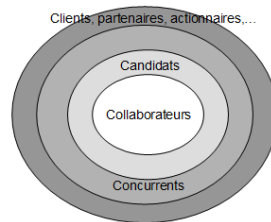
### **4) Quelles sont les entreprises qui ont recours à la COM RH ? Dans quels cas ?**

La Communication Ressources Humaines concerne toutes les organismes qui emploient des collaborateurs, qu'il s'agisse du secteur privé, du secteur public, associatif ou des ONG.

**Quelque soit le type d'organisme, la Communication RH touche une large cible à plusieurs anneaux :**

- Le centre de la cible rassemble les collaborateurs à qui la Communication RH s'adresse en priorité et sur lesquels elle doit absolument s'appuyer pour véhiculer les valeurs de l'entreprise à l'extérieur.

- Le deuxième cercle concerne les candidats, futurs collaborateurs qu'elle doit séduire dans un contexte de concurrence accrue, notamment pour ceux que l'on appelle « les talents », et dans un environnement international.
- Le troisième cercle s'adresse aux concurrents du secteur d'activité de l'organisme mais au aussi à tous les secteurs où l'on retrouve les même profils de collaborateurs.
- Enfin, la Communication RH touche le dernier cercle constitué par les clients, les partenaires, les actionnaires ou encore les institutionnels en relation avec l'organisme car elle diffuse une image d'employeur qui est de plus en plus une forme de différenciation sur son marché.



### 5) Comment utiliser à bon escient la COM RH pour orienter l'entreprise vers la conquête ?

La Communication Ressources Humaines doit absolument est le fruit d'une réflexion stratégique en amont. Elle doit être proposée et partagée par 3 acteurs clés sans lesquels elle ne peut pas fonctionner : la Direction Générale, la Direction de la Communication et la Direction des Ressources Humaines.

La stratégie est élaborée à partir d'un objectif qui peut être soit le recrutement, la fidélisation des talents ou la diffusion de l'image d'employeur en facteur de différenciation sur le marché. Cette stratégie s'élabore par rapport à un contexte (le marché de l'emploi et ses différents acteurs) et des attentes (celle des collaborateurs et des candidats).

C'est donc un vecteur de conquête par rapport aux concurrents qui recrutent les mêmes cibles ou cherchent à fidéliser les mêmes profils. **Quand la Communication RH est efficace, elle permet aux entreprises privées comme publiques de se doter des meilleures ressources et de fidéliser les talents pour assurer leur croissance et leur pérennité.**

### 6) Quels sont les Facteurs Clefs de succès de la COM RH ?

La Communication Ressources Humaines **doit avant tout tenir ses promesses** tant vis-à-vis des collaborateurs que des candidats. C'est le discours de la preuve qui est le plus efficace car il repose sur une réalité convaincante tel que « chez nous 50 % des managers sont de femmes » par opposition aux discours sans intérêt et peu crédibles comme « rejoignez une équipe qui gagne ».

Il est donc essentiel que le message et les valeurs transmis par la Communication RH soient d'abord validés et partagés en interne. D'autant que techniques du Web 2.0 ne permettent plus aucun dérapage : un seul salarié ou candidat mécontent peut engendrer un buzz viral sur l'ensemble de la toile en quelques heures...

### 7) Quels sont les outils de la COM RH ? Supports ?

Les outils de la Communication RH sont aussi variés que ceux de toute technique de communication. Toutefois, le cœur de la stratégie repose sur un élément important et vers lequel toutes les actions vont converger : **le site RH**. 99 % des internautes recherchent de l'information à partir du site, et bien qu'ils complètent cette recherche par d'autres analyses comme les articles ou les forums, ne pas avoir de site revient tout simplement à « ne pas exister ».

Le site RH offre une palette infinie de moyens pour parler de l'entreprise : témoignages, visuels des locaux, vidéos présentant les métiers, textes d'informations...

Vers le site RH, on fera converger toutes les autres actions de communication de recrutement telles que les forums et les salons, les challenges, les jeux et concours, l'affichage, les spots radio et télé, les journées portes ouvertes ou encore les annonces web et presse.

On peut faire cohabiter avec le site RH d'autres techniques de communication telles que les blogs RH, les Wikis ou les réseaux virtuels.

En Communication interne, on retrouve le **site intranet** au cœur du dispositif pour faire vivre l'organisme de l'intérieur : photos des nouveaux arrivés, vidéos d'événements internes, transmission d'informations diverses...

Il n'exclut pas pour autant toutes les actions de communication qui pourront ensuite être partagées sur l'intranet telles que les pots d'accueil, les séminaires, les conventions ou les événements externes.

### **8) Comment attirer les meilleurs profils pour la conquête et comment élaborer un plan media optimal ?**

Les techniques de communication varient en fonction des profils. Les jeunes seront attirés par les nouvelles technologies comme « twitter » alors que les expérimentés vont échanger au sein des réseaux virtuels et réels. Les étudiants ou les jeunes sans qualification auront besoin d'être approchés sur le terrain tandis que les minorités exclues du marché du travail seront convaincues par des approches rassurantes et innovantes.

Il n'y a donc pas de « recette » pour attirer les meilleurs profils si ce n'est de **s'adapter à chaque cible et de bien connaître ses attentes**. Le mix-media, c'est-à-dire le mélange de plusieurs actions de communication, est la solution aujourd'hui la plus répandue. La veille est absolument nécessaire pour comprendre l'évolution des attentes et suivre les changements.

### **9) Quels sont les outils de mesure de l'efficacité ?**

Les mesures d'efficacité sont celles que l'on se fixe par rapport aux objectifs de départ.

Si l'objectif est de recruter, il faut compter le nombre de candidatures traitées, le nombre de candidatures sélectionnées et le nombre de recrutements au final. Une analyse détaillée (par mode de sourcing, par métier, par service, par département ou par filiale) permet d'affiner la stratégie.

Si en revanche l'objectif est de fidéliser, de réduire le turn-over ou encore l'absentéisme, il faut mettre en place des indicateurs pour mesurer le nombre de départs, à quelle période et pour quelles raisons ou encore le nombre de jours d'absence et leurs motifs.

Il existe aussi de **grands indicateurs internationaux** qui donnent une idée de l'image d'employeur auprès des jeunes diplômés ou des collaborateurs. Citons par exemple :

- **Universum**, société suédoise qui édite chaque année un classement des 100 premières entreprises préférées des jeunes diplômés dans le monde.
- **Great place to work** qui mène des enquêtes auprès des salariés pour élire chaque année « les entreprises motivantes où il fait bon travailler » au sein de 40 pays différents.

### **10) Quelles sont les différentes stratégies de COM RH possibles pour manager la conquête ?**

Les stratégies peuvent diverger en fonction des budgets, de la concurrence ou de la cible.

Par exemple, les PME qui n'ont pas de gros moyens financiers en matière de communication utilisent volontiers les sites emplois et privilégient les relations de proximité avec les écoles ou le bassin d'emploi local. Elles peuvent néanmoins avec des budgets raisonnables assurer leur présence sur internet à travers l'élaboration de quelques pages RH sur leur site commercial.

Les grandes entreprises, très concurrentes entre elles sur certaines cibles convoitées comme les ingénieurs, vont déployer de grandes campagnes multi-media pour attirer le maximum de candidats et fidéliser leurs collaborateurs. Elles sont très visibles même au-delà de la cible des candidats et s'adressent aussi au grand public. C'est le principe de la communication de la SNCF en faveur de l'insertion ou d'EDF pour les énergies renouvelables



Le groupe

Nos activités

Votre profil

Nos carrières

Nous rencontrer

Rejoindre le leader européen des énergies de demain, c'est décider d'agir.

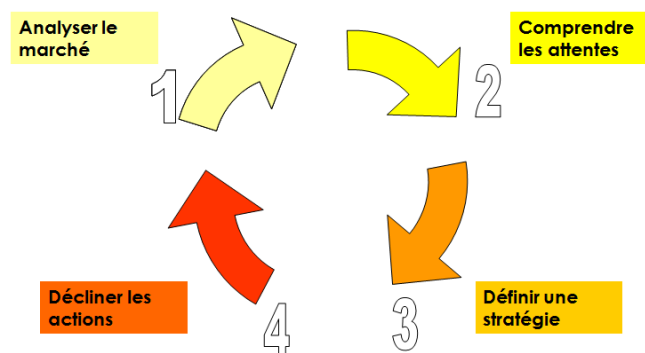


### 11) Pouvez-vous décrire une opération de COM RH de A à Z ?

Une campagne de communication se découpe en 3 objectifs : « Séduire, recruter et fidéliser »



et autour de 4 étapes qui forment un cercle vertueux en perpétuel mouvement :



## 12) Quelles en sont les principales étapes ?

La première étape **d'analyse du marché** de l'emploi (état des compétences disponibles, enjeux, concurrence, acteurs) permet d'identifier les obstacles et les leviers sur lesquels s'appuyer.

Elle nécessite aussi une **parfaite connaissance des valeurs de l'entreprise**, de ce qui fédère les collaborateurs mais aussi de ce qui les sépare ou crée des conflits.

La deuxième étape qui consiste à **comprendre les attentes** se décline à partir des cibles de recrutement ou de fidélisation. Il est donc important d'identifier exactement les besoins pour répondre aux différentes attentes. Si par exemple, on recrute des ingénieurs dans le domaine industriel, il faut savoir que la cible est restreinte et très convoitée. Il est donc important de comprendre quels sont les facteurs qui vont attirer et retenir les profils les plus intéressants.

Après une analyse du marché et des attentes des différentes cibles, on arrive à l'étape cruciale **d'élaboration de la stratégie** de Communication RH. Si ce schéma paraît évident, ce n'est malheureusement pas ce qui est appliqué dans la réalité. Trop d'entreprises ont effet tendance à aller droit vers les actions sans prendre le temps d'élaborer une stratégie. Par exemple, si l'on recrute des techniciens, il est inutile de passer des annonces car il n'y a pas de compétence sur le marché. Bâtir une relation à long terme avec des écoles, voire former des jeunes sans qualification est une démarche plus longue mais plus efficace.

Enfin, lorsque la stratégie est élaborée, **les actions peuvent être déclinées** en toute cohérence et pertinence. Elles sont le fruit d'une réflexion et non d'une réaction dans l'urgence. Mieux maîtrisées et conçues en amont, elles sont aussi moins coûteuses car plus efficaces. Par exemple, une PME qui bâtit un partenariat pédagogique sur la durée avec une école génère des demandes de stage régulières qui ont toutes les chances de se transformer en emplois.

## 13) Quel est le ROI de la COM RH ? Ses principaux bénéfices ?

Le ROI ou retour sur investissement n'est pas un calcul à court terme. Il relève d'une analyse plus profonde qui s'inscrit dans la durée. Il est donc plus difficile à calculer.

Il est en revanche plus facile d'analyser la **réduction des coûts liés au non respect d'une réelle démarche** de communication RH. Dans ce cas, il n'y a pas de stratégie mais des actions au coup par coup, sans cohérence.

Cela comprend par exemple les annonces de recrutement sur un marché exsangue de compétences disponibles, des recrutements par cabinet de recrutement quand l'entreprise aurait pu générer des candidatures sur son propre site ou encore la participation à un salon sans prévoir de communication attractive.

En communication interne, cela comprend toutes les actions menées trop rapidement et de façon sédimentaire, sans vérifier que l'information est bien assimilée.

## 14) Quel est l'avenir de la COM RH? Quelles sont les prochaines évolutions ?

La Communication RH, commence à digresser vers la Communication Corporate car l'image d'employeur est de plus en plus importante auprès du grand public et des clients.

Une entreprise privée ou publique doit aujourd'hui prouver qu'elle respecte les grands engagements sociétaux du XXIème siècle : la Diversité, l'intégration de la différence, le respect des hommes et des ressources naturelles.

Son image d'employeur est donc prépondérante pour son développement. Les derniers événements liés aux suicides dans de grands groupes ont démontré que l'image d'employeur pouvait nuire gravement à l'image institutionnelle et commerciale. Les clients d'aujourd'hui sont sensibles aux engagements sociétaux et peuvent se détourner d'une entreprise privée ou publique qui diffuse une image d'employeur négative. **La Communication RH est donc bien un facteur de conquête.**

## B) Etude de cas / mise en œuvre

**Sephora :**

**Why : Pourquoi Sephora a déployé une large campagne de Communication RH ?**

Contexte :

Le secteur des cosmétiques est le 4<sup>e</sup> secteur de l'économie française de par son solde commercial (balance entre exportations et importations). Il représentait 6,9 milliards d'euros de chiffre d'affaires en 2007 sur le marché national et 16,3 milliards d'euros sur le marché mondial (source : FEBEA, Fédération des entreprises de la beauté). Les bénéfices de ce secteur progressent depuis 41 ans sans interruption. Son chiffre d'affaires est

divisé entre l'exportation (57 %) et le marché intérieur (43 %). En 2007, l'industrie cosmétique a augmenté de 5,5 % par rapport à 2006.

Le secteur cosmétique et parfumerie emploie environ 45 000 personnes sans compter les salariés des sous-traitants et des distributeurs. Il représente environ 0,27 % de l'emploi total en France. Les recrutements sont permanents et la concurrence est rude entre les différents acteurs. Sephora a choisi de se démarquer par une Communication RH audacieuse pour séduire et fidéliser.

### What : Quelle stratégie de Communication RH pour Sephora ?

- La déclinaison de la campagne commerciale
- Une campagne qui présente un monde RH « Sephora's world »
- Une base line RH qui met l'accent sur l'évolution : « avancer en beauté »
- Un discours basé sur la preuve : « La preuve d'un engagement réciproque »
- Une campagne qui entretient des relations de proximité
- Une campagne qui donne la parole à l'interne et aux candidats
- Une offre RH attractive (formation, international, évolution de carrière, innovation..)

### Who : Qui a élaboré cette campagne de Communication RH ?

- La DRH avec l'appui de la Direction Générale et la Direction de la Communication

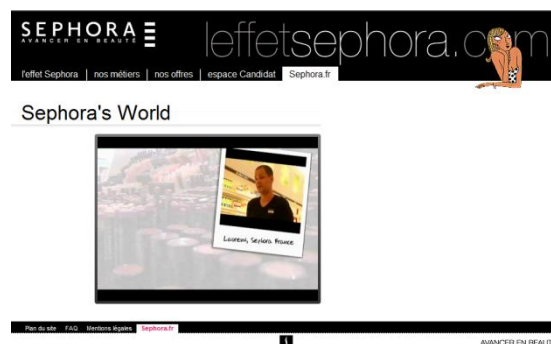
### Where: Où cette campagne de Communication RH est-elle déclinée ?

- Principalement sur Internet pour drainer le maximum de candidatures et créer un sentiment d'appartenance malgré l'éloignement des points de vente en France et à l'international.
- En face à face auprès des étudiants lors des forums avec le programme **"the world is ours"**

### How to : Où cette campagne de Communication RH est-elle déclinée ?

- Un site « moderne et branché » qui utilise toutes les techniques multimedia.
- Des vidéos qui présentent les parcours des collaborateurs et l'univers des magasins.
- Un blog pour faire parler l'interne et montrer la « vraie vie » chez Sephora (réputé pour être le meilleur).
- Des relations écoles pour créer des relations de proximité avec les étudiants.

#### Le site avec les vidéos



#### Le blog avec les visuels et les vidéos

