

LES DIMENSIONS DE L'ATTRACTIVITÉ D'UNE ENTREPRISE

Par *Didier Dubois*

Sur un marché de plus en plus compétitif, les entreprises qui cherchent à attirer les meilleurs talents doivent tenter d'identifier les arguments qu'elles peuvent faire valoir pour séduire des candidats de plus en plus « passifs ».

On a souvent tendance à se comparer aux meilleurs employeurs, ce qui peut parfois paraître très décourageant. Certains offrent une rémunération nettement supérieure, d'autres des défis uniques et stimulants et d'autres encore des avantages hors normes qui ne sont accessibles qu'à une minorité d'employeurs. L'erreur que le recruteur commet, c'est d'amalgamer tous ces avantages en se disant que son organisation offre des conditions qui sont en tous points inférieures.

À chacun sa recette unique

Dans les faits, aucune organisation n'est supérieure en tous points et chacune a quelque chose à offrir. La recette qui lui permet de compter sur les services de bons et loyaux employés est une combinaison unique. On sait aujourd'hui que la capacité d'attraction d'une entreprise repose sur trois grandes familles d'avantages : sa notoriété organisationnelle, ses attributs organisationnels et les attributs du poste.

- **La notoriété organisationnelle**

C'est souvent la partie la plus visible de l'attractivité de l'entreprise puisqu'elle repose sur le rayonnement de 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**

Ils témoignent des avantages offerts par l'organisation ainsi que du contexte professionnel dans lequel les employés sont amenés à évoluer. On y retrouve donc la rémunération globale, les politiques de conciliation travail/vie personnelle, la mobilité, les opportunités de développement, etc., mais également le climat de travail, la stabilité des emplois, etc.



- **Les attributs du poste**

Ils sont composés de l'ensemble des conditions d'exercice qui sont directement reliés au poste. Il s'agit donc par exemple des défis proposés, des équipes de travail, du style de supervision, des horaires de travail, des opportunités d'apprentissage, etc.

En général, les candidats sont lucides...

La marque employeur qui est le reflet du positionnement employeur devrait donc traduire la combinaison de chacune de ces composantes. Elle constitue une offre unique qui rend l'entreprise attractive aux yeux des individus qui recherchent cette combinaison spécifique.

On a tort de penser que les candidats veulent tout. Ils sont conscients que les entreprises ne sont pas en mesure d'être les meilleures sur tous les tableaux. Bien sûr, ils veulent que l'entreprise réponde au mieux à leurs attentes, besoins et aspirations. Mais ils savent qu'ils auront probablement quelques compromis à faire. Ils doivent donc évaluer si la recette proposée par l'entreprise la rend attrayante à leurs yeux. Par exemple, ils sont disposés à baisser de salaire pour diminuer leur temps de transport. Certains sont prêts à accepter des défis moindres si cela leur permet de rejoindre une compagnie qu'ils valorisent sous d'autres aspects. Nous avons même vu des candidats qui acceptaient des pertes d'avantages considérables pour se joindre à un projet ou à un leader stimulant. C'est entre autres le cas dans les entreprises en démarrage.

Ce constat a d'ailleurs été amplement validé dans les rencontres du groupe de discussion virtuel de l'Ordre en 2013-2014. Des représentants d'organisations de tailles diverses, provenant de toutes les régions du Québec, y témoignaient de pratiques internes qui positionnaient leur entreprise de manière unique et avantageuse sur leur marché. Une expérience de partage fort intéressante où se côtoyaient multinationales, PME et petites entreprises.

L'attractivité de l'entreprise repose donc sur l'identification et la valorisation de ses forces. Ceci n'empêche pas de se mesurer aux autres organisations et d'apprendre de leurs succès. On doit recevoir cette comparaison de façon positive, comme une opportunité d'améliorer encore sa recette d'attractivité. Il n'y a pas d'entreprise parfaite, il s'agit d'un travail continu qui évolue en parallèle avec la situation de l'organisation, mais aussi avec les attentes des candidats sur le marché de l'emploi. Et n'oublions pas que l'attractivité de l'entreprise évolue aussi de manière organique de par les individus qui la composent.



En conclusion

On connaît donc aujourd'hui les dimensions de l'attractivité et les sondages ou études de toutes sortes rappellent sans cesse les meilleures pratiques. L'entreprise qui veut accroître sa capacité d'attraction doit donc se comparer d'abord avec elle-même, pour se connaître et évoluer, puis avec d'autres entreprises pour s'améliorer.

Didier DUBOIS, CRHA, associé principal chez HRM Groupe et Émilie PELLETIER, CRHA, M. Sc., associée principale chez Groupe Marketing RH. *Les dimensions de l'attractivité d'une entreprise*. Rubrique Coin de l'Expert, le 30 septembre 2014. Tiré du site de l'Ordre des Conseillers en Ressources Humaines Agréés (CRHA).

[en ligne] : <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?f=101895>