



L'ATTRACTIVITÉ, RÉSULTAT DU PROJET ET DE LA RELATION

L'attractivité est le fruit d'un processus qui met en relation le projet collectif et les projets individuels. Il ne s'agit donc pas de travailler sur l'attractivité mais sur les conditions qui permettent de la produire.

Face aux difficultés de recrutement, les entreprises et les réseaux qui les accompagnent se sont emparé de la question de l'attractivité. L'enjeu : attirer, recruter, fidéliser les compétences qui permettront aux organisations de poursuivre leur développement en faisant des ressources humaines un levier stratégique.

Nos organisations travaillent leur attractivité et plus particulièrement leur marque employeur : prise en compte des besoins des candidats et salariés, messages porteurs de promesses, outils de communication physiques et digitaux dédiés... Ces démarches sont à la fois parfaitement légitimes et tout à fait nécessaires.

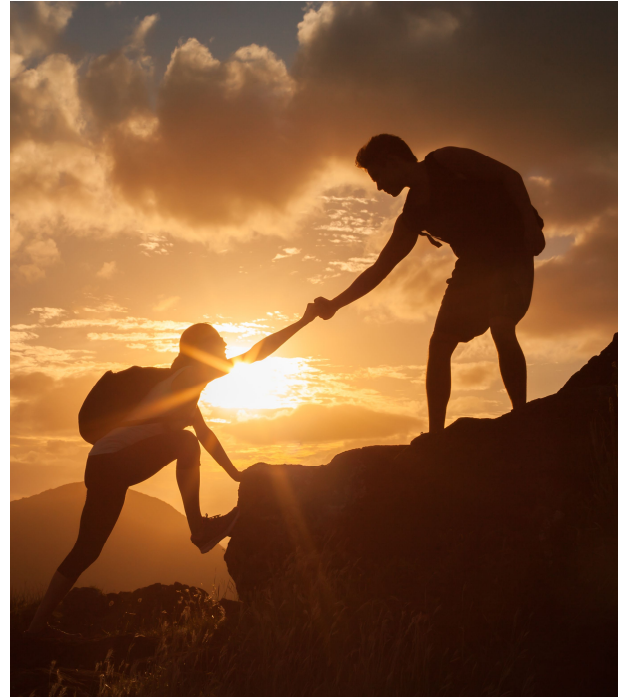
Et pourtant...

Et pourtant... le taux d'engagement des salariés n'a jamais été plus bas en France (6% selon Gallup), le sens, jamais autant évoqué, est jugé encore peu lisible, les efforts décuplés n'apportent pas, aux dires de dirigeants, tous les retours sur investissement attendus. Peut-être est-ce juste une question de temps... Mais par ailleurs, la multiplication des campagnes d'attractivité risque de rendre moins audibles les messages, d'engager une surenchère dans les discours : viendra le moment où, à l'instar du bien-être au travail, de l'agilité ou de la bienveillance, le mot « attractivité », galvaudé, pourrait à certaines oreilles provoquer une sorte de grincement...

Et s'il s'agissait d'un paradoxe, qui pourrait se résoudre en distinguant davantage le résultat et les moyens ? L'attractivité, comme la productivité ou la performance, ne se décrète pas : elle se produit. Elle est le fruit d'un projet cohérent, générateur d'assez de dynamique pour donner envie à des femmes et des hommes d'y contribuer. Autrement dit, ce n'est pas l'attractivité en tant que telle, c'est-à-dire en tant que résultat, qui se travaille, mais le projet qui constituera une aventure commune. Ce ne sont pas les outils et leurs mises en forme, aussi indispensables soient-ils comme instruments de mise en contact, qui suffiront à provoquer attachement et engagement, mais la singularité et l'apport de valeur ajoutée d'une entreprise qui fédère une communauté humaine.

L'attractivité globale, résultat du projet et de la relation

Cette attractivité-là concerne la communication RH et englobe plus largement toutes les facettes de l'entreprise. Elle implique toutes ses parties prenantes. Des clients évaluent la marque employeur d'une entreprise pour se rassurer sur sa bonne santé sociale ; des candidats sont sensibles aux marques commerciales et s'interrogent sur les produits et les services auxquels ils vont contribuer ; les uns et les autres, comme citoyens, attendent de l'entreprise qu'elle assume des responsabilités sociétales et environnementales... L'attractivité est le résultat d'une dynamique globale, qui tire sa force du projet de l'entreprise.



Le projet d'entreprise est pensé avec la stratégie, orchestré avec l'organisation et diffusé par le moyen de la communication. Aux destinataires ensuite d'estimer si l'ensemble du processus est suffisamment attractif pour se joindre au mouvement, comme salarié, comme partenaire ou comme client. La question de l'attractivité se pose d'abord en termes de relation, de liens mutuellement enrichissants entre le projet individuel de la personne et le projet collectif de l'entreprise. L'adhésion se produit au moment où les deux coïncident, et se délite dès lors que l'un ne nourrit plus l'autre. Il ne s'agit donc pas de travailler sur l'attractivité mais de chercher à la générer à travers le projet et la relation. Et c'est ce que font nombre d'entreprises reconnues comme attractives. Projet et relations s'animent en permanence : aucun risque, avec eux, que l'attractivité soit un jour galvaudée.