



www.focusrh.com

Date : 03/01/11

La marque employeur selon McDonald's

Le 16 décembre dernier, l' **Agora** des Responsables RH et de la formation organisait sa traditionnelle soirée-débat autour d'un invité d'honneur : Hubert Mongon, vice-président RH (VPRH) France et Europe du Sud chez McDonald's. L'occasion pour ce dernier de venir présenter sa vision de la marque employeur.

« On ne crée pas une marque employeur, commence Hubert Mongon. Celle-ci naît d'une série de pratiques quotidiennes. Il faut donc travailler sur l'évolution de ces pratiques pour être identifié comme employeur de référence. » Des pratiques qu'il faut en permanence mesurer, évaluer et, le cas échéant, faire évoluer pour faire vivre sa marque employeur.

Plusieurs points de repère majeurs permettent de mieux comprendre la naissance de la marque employeur chez McDonald's. Le premier remonte à 1955, date de création de McDonald's dans la banlieue de Chicago. « La volonté du créateur était d'offrir un concept de restauration avec un bon rapport qualité-prix et une hygiène irréprochable, explique le vice-président RH. L'autre point de repère : ce fondateur souhaitait que les salariés de l'entreprise viennent de son quartier, que les jeunes apprennent quelque chose dans son restaurant. » Il poursuit : « Sur ces deux points, rien n'a changé. Nous recrutons toujours localement et le diplôme n'est pas déterminant au moment du recrutement. »

Une logique de PME

Si la marque employeur naît d'une série de pratiques, la réalité de McDonald's c'est : environ 1 200 restaurants en France, 63 000 salariés pour 1 à 1,5 million de consommateurs par jour, avec un chiffre d'affaires qui se fait principalement entre 12 heures et 14 heures et entre 19 heures et 21 heures. McDonald's en France, c'est aussi une communauté de 297 franchisés qui ont deux domaines de liberté absolue : les prix et les RH. « Nous sommes un acteur économique et social de premier plan. Mais au niveau local, notre modèle économique est celui des PME, confie Hubert Mongon. Les franchisés adoptent des politiques de PME. Donc leurs moyens RH sont ceux d'une PME, sauf s'ils veulent mettre en commun leurs réflexions et leurs priorités. »

Évaluation du site

Ce site diffuse l'actualité du monde du recrutement, et des ressources humaines, en général, sous forme de brèves, d'interviews, ou d'articles parfois plus longs.

Cible
Professionnelle

Dynamisme* :
* pages nouvelles en moyenne sur une semaine

L'enseigne avance un certain nombre de valeurs incontournables, en particulier la famille et l'universalité. Ce dernier concept se résume dans l'une de ses dernières campagnes de publicité : « Venez comme vous êtes ! » Un message qui dépasse le simple slogan publicitaire. Non seulement toutes les classes sociales se côtoient dans les restaurants McDonald's, mais surtout, les salariés ressemblent à leurs clients et inversement. « Nous y tenons énormément, atteste Hubert Mongon. Notre pyramide des âges est assez bien équilibrée et nous faisons attention à ce que toutes les origines sociales soient représentées dans nos équipes. »

Etre à l'écoute de la société

En France, l'enseigne est attendue sur un certain nombre d'enjeux : la nutrition, l'environnement, le social... « Depuis 15 ans, nous avons décidé de traiter ces questions », affirme Hubert Mongon. Sur la question de la nutrition, dès 2003, McDonald's a fait évoluer ses produits en introduisant des salades et des légumes. « Nous nous sommes emparés du sujet, avance le professionnel RH. Par exemple, nous avons été à l'origine de plusieurs projections du film Super size me en France. Cela nous a permis de créer le débat et de tuer le sujet en 10 jours. »

De même, sur la question de l'environnement, l'enseigne travaille à la mise en place de systèmes de ramassage, de collecte, pour ne plus voir traîner ici et là les traditionnels sacs en papier de la marque. Quant au social, « on a compris depuis des années que les clients venaient ou non chez nous selon l'image sociale qu'ils avaient de McDonald's, nous avons des études très poussées à ce sujet », relève le VPRH. Il reprend : « Nous sommes au croisement des enjeux de la société française et de nos propres enjeux ; des enjeux que nous devons réconcilier en permanence. »

Des processus de recrutement révisés

Au regard de ces différents enjeux, plusieurs points caractérisent la marque employeur du groupe. Il y a d'abord la question des jeunes, du chômage et de la diversité. « Il faut détecter les talents là où ils sont, estime Hubert Mongon. Nous travaillons depuis longtemps sur les processus de recrutement par simulation et nous avons créé des centres de l'emploi et des métiers : en 72 heures, le candidat a une réponse précise et un contrat d'embauche quand tout se passe bien. » McDonald's propose également tout un cycle d'intégration pour permettre aux nouveaux embauchés de découvrir l'entreprise, mais aussi pour comprendre un certain nombre de principes, comme la légitimité des charges sociales. « Il faut leur expliquer les taux de charges, ce que c'est et à quoi ça sert », note le VPRH.

Sur la question des digitaux natives, « quand un manager de 27 ans me dit qu'il ne comprend plus rien aux générations qui arrivent, il faut s'adapter, explique Hubert Mongon. Tous les 3 ans, nous revoyons nos processus de recrutement ». L'enseigne travaille à la mise en place d'une plateforme Internet destinée à répondre aux questions des salariés avec plus de précisions et de réactivité. Ces nouvelles exigences obligent aussi le management à retravailler son positionnement, son vocabulaire et sa réactivité.

Le fruit d'une histoire

McDonald's travaille également beaucoup sur la formation, avec des programmes de VAE pour les directeurs, les managers et bientôt les équipiers. Pas moins de 120 directeurs en France sont désormais diplômés d'une école de commerce (niveau Bachelor). Et seuls 3 sont partis depuis 2004, dont deux pour création d'entreprise. Le groupe dispose d'une école de formation interne et délivre un passeport qui atteste des formations suivies en interne pour pouvoir proposer sa candidature dans n'importe quel restaurant en Europe.

Sur les questions de pouvoir d'achat, mais aussi de santé, l'enseigne essaye d'innover. Elle participe activement au Fond d'Action Social de la Branche qui paye, par exemple, un tiers du permis de conduire. « On accompagne les familles dans le financement des gardes d'enfants et on cherche à systématiser la mise en place de mutuelle », illustre Hubert Mongon pour qui « tout cela constitue ce que certains appellent la marque employeur, mais c'est surtout le fruit d'une histoire ». Une histoire qui vaut à McDonald's France d'être le deuxième contributeur aux résultats du groupe, derrière les Etats-Unis. Preuve, s'il en fallait, de l'intérêt d'une marque employeur cohérente qui dépasse la simple campagne de communication.

Brice Ancelin

Crédits photo : Fotolia.com