

Comment mesurer le ROI de sa marque employeur ?

Réponse courte

Le **retour sur investissement** (ROI) de la marque employeur se mesure en rapportant les **gains obtenus** (réduction des coûts de recrutement, baisse du turnover, amélioration de la qualité des candidatures) aux **investissements engagés** (budget communication, outils, temps consacré). Au Luxembourg, où le coût moyen d'un recrutement peut dépasser 10 000 euros pour un profil qualifié et où le turnover génère des coûts significatifs, la démonstration du ROI est essentielle pour obtenir le soutien de la direction. La mesure doit respecter la **protection des données** (art. L.261-1) et le **RGPD** dans la collecte et le traitement des indicateurs, en particulier lorsqu'ils reposent sur des enquêtes auprès des salariés ou des candidats.

La difficulté principale réside dans l'**attribution** : il est souvent complexe d'isoler l'impact spécifique de la marque employeur par rapport aux autres facteurs influençant le recrutement et la rétention. Une approche pragmatique consiste à suivre un ensemble d'**indicateurs avances** (leading indicators) et d'**indicateurs de résultat** (lagging indicators) sur une période suffisamment longue pour observer des tendances significatives. Les entreprises les plus matures combinent des données quantitatives issues de leurs outils RH et des données qualitatives issues d'enquêtes régulières.

Définition

Le **ROI de la marque employeur** désigne le rapport entre les bénéfices économiques et organisationnels générés par la stratégie d'attractivité employeur et les ressources investies pour la mettre en œuvre. Il se calcule selon la formule classique : $(\text{gains} - \text{coûts}) / \text{coûts} \times 100$. Les gains incluent les économies réalisées (réduction du coût par recrutement, baisse du turnover) et les bénéfices indirects (amélioration de la qualité des recrutements, gain de temps, renforcement de l'engagement).

La mesure du ROI de la marque employeur se distingue du simple suivi d'indicateurs de notoriété (nombre d'abonnés, impressions) en ce qu'elle cherche à établir un lien direct entre les actions de marque employeur et les résultats business. Au Luxembourg, où les entreprises sont confrontées à une pénurie structurelle de talents dans certains secteurs (IT, finance, compliance, juridique), la capacité à démontrer le ROI de la marque employeur devient un argument stratégique pour justifier les investissements RH auprès de la direction et du conseil d'administration.

Conditions d'exercice

La mesure du ROI de la marque employeur ne fait l'objet d'aucune obligation légale mais doit respecter le cadre applicable à la collecte et au traitement des données.

Obligation	Détail
Protection des données	Les indicateurs reposant sur des données individuelles (turnover par service, satisfaction par équipe) doivent être anonymisés et agrégés (art. <u>L.261-1</u> , RGPD)
Enquêtes internes	Les enquêtes de satisfaction ou d'engagement doivent être volontaires, anonymes et respecter la vie privée des salariés (art. <u>L.121-6</u>)
Information de la délégation	La mise en place de dispositifs de mesure réguliers doit être portée à la connaissance de la délégation du personnel (art. <u>L.414-1</u>)
Non-discrimination	Les indicateurs ne doivent pas être utilisés pour discriminer des groupes de salariés ou de candidats (art. <u>L.251-1</u>)
Conservation limitée	Les données collectées doivent être conservées pour une durée proportionnée à l'objectif de mesure (RGPD art. 5)

Modalités pratiques

La mesure du ROI de la marque employeur s'organise autour de quatre catégories d'indicateurs.

1. Indicateurs de recrutement (gains directs)

Mesurer l'évolution des métriques de recrutement directement impactées par la marque employeur : **coût par recrutement** (frais d'agence, publicité, temps interne), **délai moyen de recrutement** (jours entre publication et embauche), **taux d'acceptation des offres** (offres acceptées / offres émises), **nombre de candidatures spontanées** (signe de notoriété employeur), **qualité des candidatures** (proportion de profils correspondant aux critères) et **source des candidatures** (proportion venant des canaux organiques vs payants). Au Luxembourg, un benchmark utile est de comparer ces métriques par type de profil (résident, frontalier FR/BE/DE) et par secteur.

2. Indicateurs de rétention (gains indirects)

Suivre les métriques de fidélisation des collaborateurs : **taux de turnover global et par ancienneté** (en particulier le turnover des nouvelles recrues dans les 12 premiers mois), **durée moyenne d'ancienneté**, **taux de mobilité interne** et **score d'engagement** (via enquête régulière). La réduction du turnover est souvent le poste de gain le plus significatif : au Luxembourg, le coût de remplacement d'un salarié qualifié est estimé entre 6 et 12 mois de salaire brut, incluant le recrutement, l'intégration et la perte de productivité.

3. Indicateurs de notoriété et d'attractivité

Mesurer l'évolution de la visibilité et de la réputation de l'entreprise : **nombre d'abonnés** sur la page entreprise LinkedIn, **taux d'engagement** des publications employeur, **trafic du site carrière** et taux de conversion, **note moyenne sur les plateformes d'avis** (Glassdoor, Kununu), **classements employeur** (Great Place to Work, Best Workplaces). Ces indicateurs sont des proxies de l'attractivité mais ne constituent pas en eux-mêmes une mesure de ROI.

4. Calcul du ROI global

Agreger les gains quantifiables (économies de recrutement, réduction du turnover) et les rapporter aux coûts totaux de la stratégie de marque employeur (budget communication, abonnements outils, temps des équipes, prestations externes). Présenter le résultat sous forme de ratio (chaque euro investi génère X euros d'économies) ou de délai de retour sur investissement (payback period). Un ROI positif ne se manifeste généralement qu'après 12 à 18 mois de stratégie cohérente.

Pratiques et recommandations

Établir une baseline avant de lancer la stratégie de marque employeur, en mesurant tous les indicateurs clés pendant au moins un trimestre pour disposer d'un point de comparaison fiable.

Privilégier les indicateurs directement liés aux résultats business (coût par recrutement, turnover, taux d'acceptation) plutôt que les indicateurs de vanité (likes, impressions, nombre de followers) qui ne démontrent pas un impact économique réel.

Présenter les résultats à la direction en langage financier (euros économisés, ratio coûts/bénéfices) plutôt qu'en métriques RH, pour obtenir et maintenir le soutien budgétaire nécessaire.

Comparer les performances aux benchmarks sectoriels luxembourgeois lorsqu'ils sont disponibles, en utilisant les données publiées par les cabinets de conseil et les enquêtes de rémunération du marché.

Automatiser la collecte des données en intégrant les indicateurs de marque employeur dans le SIRH et les outils de recrutement pour réduire le temps consacré au reporting et améliorer la fiabilité des données.

Revoir la stratégie annuellement en fonction des résultats mesures, en réallouant les budgets vers les canaux et les actions qui génèrent le meilleur retour sur investissement.

Cadre juridique

Référence	Objet
Art. L.261-1 Code du travail	Protection des données personnelles des salariés
Art. L.121-6 Code du travail	Protection de la vie privée dans le cadre professionnel
Art. L.414-1 Code du travail	Information et consultation de la délégation du personnel
Art. L.251-1 Code du travail	Non-discrimination
Règlement (UE) 2016/679 (RGPD)	Principes de traitement, minimisation, conservation limitée
Loi du 1er août 2018	Organisation de la CNPD, compétences de contrôle

Le ROI de la marque employeur est un indicateur stratégique qui nécessite du temps pour se manifester. Les entreprises qui mesurent régulièrement leurs indicateurs d'attractivité et de rétention sont mieux armées pour justifier leurs investissements et ajuster leur stratégie aux évolutions du marché luxembourgeois.

Les contenus sont rédigés et mis à jour régulièrement à partir de sources officielles. Leur usage ne remplace pas une consultation juridique et doit être validé par un professionnel du droit.