

LA MARQUE EMPLOYEUR : EST-CE POUR VOUS?

Nous le savons tous, dans la situation actuelle où le pouvoir sur le marché du travail passe des employeurs aux employés, attirer des candidats qualifiés est un défi de plus en plus difficile à relever. Plusieurs écrits soutiennent qu'une entreprise doit absolument, pour se donner un pouvoir d'attraction, mais aussi de mobilisation, se démarquer de sa concurrence. L'un des outils pour y parvenir : sa marque employeur!

La plupart d'entre nous ont entendu parler de cette notion. Mais qu'entend-on exactement par la marque employeur et pourquoi suscite-t-elle autant d'attention?

Nous tenterons, dans un premier temps, de bien circonscrire ce concept ainsi que ses avantages. Ensuite, nous regarderons en quoi le recrutement et la marque employeur sont intimement liés. Nous concluons avec quelques idées sur la façon d'établir une marque employeur qui rend l'organisation attrayante.

La marque employeur : incontestable «étiquette» de distinction et de séduction

Le concept de marque employeur est empruntée au lexique du marketing et vise à accorder un positionnement clair à une organisation (St-Onge et al., 2009). Par définition, la marque employeur, «c'est ce qui fait qu'une entreprise est reconnue, à l'interne comme à l'extérieur, pour la qualité de son milieu de travail, des pratiques de gestion axées sur le développement et le respect de l'humain à tous les niveaux de l'organisation, son engagement social et ainsi de suite. C'est ce qui lui permet de se distinguer, voire de survivre» (Francoeur, 2007). La marque employeur prend donc son origine à l'intérieur de l'organisation (par exemple, la reconnaissance et les perceptions que les employés ont de leur entreprise) pour ensuite se refléter à l'extérieur de celle-ci (son image et sa notoriété).

Des études ont démontré l'incidence d'une solide marque employeur sur le rendement de l'entreprise. Pour illustrer ce qui vient d'être dit, prenons les études conduites par Watson Wyatt Worldwide, qui révèlent que les sociétés ayant une marque employeur forte offrent un rendement aux investisseurs jusqu'à trois fois plus élevé sur un intervalle de cinq ans comparativement aux sociétés qui n'en ont pas. Quant à une étude publiée dans le Harvard Business Review, le rendement des entreprises qui investissent davantage dans le développement de leurs employés peut surpasser de 40 % celui de l'indice Standard & Poor's¹ (Lauri Bassi et Daniel McMurrer, 2004, cité dans Bouchereau Lingua International).

Les écrits sur le sujet rapportent aussi, de façon plus spécifique, plusieurs avantages de la marque employeur sur l'attraction, la fidélisation et l'engagement des employés. À noter que ceci s'avère véridique dans la mesure où la marque employeur est définie et déployée avec soin. On peut citer comme bénéfiques (Blanchet, 2009; St-Onge et al. 2009) :

- une notoriété accrue sur le marché de l'emploi ;
- un recrutement plus efficace et plus ciblé;
- la croissance de la qualité et de la quantité des candidatures et des recommandations de candidats ;

1 Plus large que le Dow Jones, l'indice Standard & Poors est, avec 500 valeurs sélectionnées, un autre indice de référence aux États-Unis.

- l'augmentation du pourcentage d'acceptation des offres d'emploi ;
- une motivation et une fidélisation accrues des employés, ces derniers devenant de précieux ambassadeurs de leur entreprise;
- la consolidation de la culture d'entreprise.

À ce sujet, le sondage de Towers Perrin² révèle que «l'image de marque de l'employeur figure au rang des dix facteurs les plus importants pour attirer les talents au Canada; elle vient jouer sur la propension des employés à s'intéresser à l'entreprise mais aussi à y demeurer et à être motivés pour la réalisation des objectifs de l'entreprise» (Presseault, 2008). Une organisation qui a une marque employeur prestigieuse amène les gens à vouloir travailler pour une telle entreprise en raison de sa réputation de bon employeur.

Nous croyons qu'il est important de souligner qu'être désigné employeur de choix (qui est un des moyens possibles utilisés afin de faire connaître sa marque employeur) «contribue sans aucun doute à attirer les candidats; ceci est particulièrement vrai pour les petites et moyennes entreprises qui ne disposent pas de ressources financières aussi importantes que les grandes entreprises. Les classements, de plus en plus nombreux et de mieux en mieux diffusés, s'avèrent une chance extraordinaire pour les entreprises moins connues de gagner en notoriété et en visibilité» (St-Onge et al. 2009).

Le défi : parvenir à établir une marque employeur forte et distinctive

(Bouchereau Lingua International, 2007)

Commencer à gérer sa marque employeur signifie qu'il faut d'abord évaluer les perceptions et les opinions des différentes parties intéressées de l'organisation (les recruteurs, les employés, les candidats, les médias, l'entreprise, etc.) afin que l'entreprise ait une idée de ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas dans son organisation. En d'autres mots, écoutons les gens qui sont en contact avec l'entreprise. Cet objectif peut être réalisable par l'intermédiaire de différentes techniques (groupe de discussion, sondage papier, sondage en ligne, etc.³).

Par exemple, pour certains, les dirigeants devraient absolument effectuer des sondages annuels sur la satisfaction ou l'engagement des employés. «Certains dirigeants évitent ces sondages de peur d'obtenir des résultats négatifs. Agir ainsi est comme éviter de voir un médecin parce qu'on pourrait être malade! L'ignorance ne peut résoudre le problème, mais l'information et un plan d'action le peuvent» (Bouchereau Lingua International). En effet, prendre le pouls de ses employés, entre autres par des sondages, est un bon baromètre de l'état de la marque employeur (Francoeur, 2007). Quant aux médias, les employeurs ne doivent plus se contenter de lire ce que l'on dit d'eux dans les journaux traditionnels pour connaître leur degré de popularité en tant qu'employeur. Maintenant, les sites Web de réseautage social et les blogues sont de plus en plus consultés par les employés actuels ainsi que futurs, et sont une source d'information impressionnante.

En deuxième lieu, il faut définir la marque, c'est-à-dire cerner l'idée maîtresse (la grande idée!). Pour Leclair (2007), la marque employeur devrait posséder quatre caractéristiques. Elle devrait être à la fois :

² Sondage réalisé auprès de 90 000 salariés de 18 pays, dont 5 000 au Canada.

³ Pour faire des sondages en ligne à coût abordable avec des outils comme Zoomerang ou Survey Monkey.

- **crédible**, c'est-à-dire fidèle à ce que l'employeur est et n'est pas ;
- **pertinente** (et attrayante) pour les parties intéressées qui gravitent autour de la relation employeur/employé, comme les employés (actuels, potentiels), les investisseurs, les syndicats, les conseillers en emploi, les établissements d'enseignement, etc.
- **différenciatrice**, c'est-à-dire être en mesure de distinguer favorablement l'employeur de ses concurrents (on pourrait même ajouter difficilement imitable);
- **inspirante**, puisque la marque deviendra le point d'ancrage à la base de l'ensemble des communications de l'employeur. De plus, la participation de concepteurs en communications dans la démarche devient un facteur critique de succès.

Certains ajouteront une cinquième caractéristique : la marque employeur se doit d'être optimale. Elle se doit d'être optimale dans la mesure qu'elle doit répondre à la fois aux besoins des employeurs, des employés, des clients et des investissements (Desgagné, 2007).

La troisième étape consiste à mettre en œuvre la stratégie, c'est-à-dire communiquer la marque employeur. Les experts sur le sujet soutiennent qu'on devrait «commencer par la présenter aux employés et voir comment ils réagissent. S'ils l'accueillent chaudement, on peut s'en servir dans les communications externes et dans le site Web de recrutement. Mais, s'ils sont cyniques à son sujet, on doit comprendre pourquoi et s'ajuster» (Bouchereau Lingua International, 2007).

La mesure des résultats de la stratégie de marque employeur devrait constituer la dernière étape. Nous disons devrait, car selon un sondage mené à l'échelle mondiale auprès de cadres en ressources humaines, 76 % d'entre eux ne mesurent pas les résultats de leur stratégie de marque employeur (le Bernard Hodes Group, 2006).

Bibliographie

Blanchet, Julie. Pour optimiser le recrutement sans tout bouleverser... Effectif, volume 12, numéro 1, janvier/février/mars 2007.

Bouchereau Lingua International. Quatre clés pour gérer efficacement sa marque employeur. Effectif, volume 10, numéro 3, juin/juillet/août 2007.

Desgagné, Alain. Séduire les candidats, mobiliser les employés. Effectif, volume 10, numéro 3, juin/juillet/août 2007.
Francoeur, Florent. La marque employeur : vous connaissez? Les Affaires le 13 octobre 2007.

LeClair, Nathalie. Savoir faire sa marque employeur. Effectif, volume 10, numéro 3, juin/juillet/août 2007.

Presseault, Mélanie. Marque employeur : il est temps de se refaire une beauté! Effectif, volume 11, numéro 3, juin/juillet/août 2008.

St-Onge et al. Relever les défis de la GRH. Gaetan Morin éditeur, 2009.