

# LA MARQUE EMPLOYEUR

Nous mettons en valeur :

- Nos produits pour en augmenter les ventes.
- Notre entreprise, lorsque l'on cherche des investisseurs.

*Mais comment mettons-nous en valeur notre organisation pour attirer et mieux retenir nos employés ?*

## SAVIEZ-VOUS QUE ?



### LES COMPAGNIES BÉNÉFICIAIRES D'UNE BONNE IMAGE D'EMPLOYEUR

- attirent davantage  
*(jusqu'à 50 % plus de candidatures de qualité),*
- recrutent plus vite les gens dont ils ont besoin,
- dépensent en moyenne 50 % moins par embauche,
- retiennent le personnel  
*(taux de roulement 28 % moins élevé)*
- améliorent leur performance financière et leur rendement boursier.



**LA GÉNÉRATION Y**  
accorde plus d'importance au leadership et au dépassement.

**LA GÉNÉRATION X**  
valorise quant à elle, la connexion émotionnelle.

**LES BOOMERS**  
eux, privilégient la stabilité et la responsabilité sociale.



Bien que Google et Microsoft figurent au top des employeurs les plus convoités au Québec et au Canada,  
[Jacques, G. (2015), Infopresse]

le secteur des technologies et le secteur des télécommunications font partie des secteurs les moins convoités.



**QUE PEUT FAIRE  
L'INDUSTRIE  
POUR AMÉLIORER  
SON IMAGE ?**

# 01

## QU'EST-CE QU'UNE MARQUE EMPLOYEUR ?



La marque employeur se définit comme suit : « L'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée ».

[Ambler et Barrow, 1996]

Elle « représente les avantages potentiels qu'un employé voit dans le fait de travailler pour une organisation ».

[Charbonnier-Voirin, 2015]

Elle se traduit parfois en un énoncé court, tel un slogan, qui attire l'attention des candidats potentiels et reflète l'expérience vécue au sein de l'entreprise.

### LA MARQUE EMPLOYEUR

DOIT	REPRÉSENTE
<p><b>FAIRE RESSORTIR CE QUI NOUS DIFFÉRENCIE DES AUTRES EMPLOYEURS</b></p> <p><b>REFLÉTER LA RÉALITÉ</b></p> <p><b>PERMETTRE DE TENIR SES PROMESSES</b></p>	<p><b>QUI NOUS SOMMES</b> (VALEURS, MISSION, VISION)</p> <p><b>CE QUE L'ON VEUT DE SES EMPLOYÉS</b> (ATTENTES)</p> <p><b>CE QUE L'ON OFFRE EN RETOUR</b> (PROMESSES, EXPÉRIENCE DE VIE)</p>

[Joyce, L.W. (2010), Jossey-Bass (San Francisco)]

[Gosselin, A. (2011), M.Sc. Développement organisationnel, HEC-Montréal]

# 02

## POURQUOI S'INVESTIR DANS SA MARQUE EMPLOYEUR ?

### LA MARQUE EMPLOYEUR PERMET DE :

#### SE FAIRE CONNAÎTRE ET SE DIFFÉRENCIER

de ses concurrents sur le marché de l'emploi

#### AMÉLIORER

le sentiment d'engagement des employés et leur performance

#### CIBLER LES MEILLEURS CANDIDATS

mais aussi ceux dont les valeurs et attributs correspondent à l'expérience proposée par l'entreprise

#### RÉDUIRE

le taux de roulement et les frais d'embauche

Le marché de l'emploi n'est plus ce qu'il était et les employeurs doivent se démarquer afin d'attirer et de retenir la main-d'œuvre tant recherchée.

Le secteur des TIC est lui aussi confronté à des défis importants liés au recrutement et à la rétention de ses employés, dans un contexte de rareté de main-d'œuvre qualifiée (délai d'embauche moyen de 53 jours) et de taux de roulement élevés (taux moyen de 17.3 %).

[Diagnostic sectoriel 2015, TECHNOCompétences]



# 03

## ÉLÉMENTS À CONSIDÉRER POUR DÉFINIR SA MARQUE EMPLOYEUR

ON NE PEUT S'ENGAGER DANS UN PROCESSUS DE DÉFINITION DE SA MARQUE EMPLOYEUR SANS AVOIR AU PRÉALABLE RECUEILLI DES DONNÉES ESSENTIELLES SUR L'ORGANISATION ET SES COMPÉTITEURS :

- 1** Quelle est notre stratégie d'acquisition de talents ?  
Que font nos concurrents pour attirer les candidats ?  
Comment notre stratégie est-elle reliée à la stratégie globale de l'entreprise ?
- 2** Quelles sont les perceptions des candidats (à l'externe) et des employés (à l'interne) concernant les facteurs d'attraction suivants ?
- 3** Quelle est notre proposition en tant qu'employeur ?  
Qu'est-ce qui nous distingue (vision, projet d'entreprise, pratiques RH et de gestion, etc.) ?  
*« A signature experience is ... created by a bundle of everyday routines, or signature processes, which are tricky for competitors to imitate ... because they have evolved in-house and reflect the company's heritage and the leadership team's ethos. »* [Erickson, T.J. et Gratton, L. (2007), *Harvard Business Review*]
- 4** Cherchons-nous à rejoindre une population cible en particulier ?  
Si oui, comment s'y prend-on pour la séduire ?



### CONDITIONS DE TRAVAIL

Rémunération, avantages sociaux, horaire de travail, statut du poste, aménagements physiques, accès au travail.



### FACTEURS LIÉS À L'EMPLOI

Contenu du travail, équilibre travail-vie personnelle, pression au travail, responsabilisation.



### FACTEURS LIÉS AUX INDIVIDUS

Qualité des collègues, relations avec le supérieur, climat de travail, leadership des cadres supérieurs.



### FACTEURS LIÉS AU CONTEXTE

Taille, mission, reconnaissance au travail, communication, réputation de l'organisation, ressources/technologie.



### FACTEURS LIÉS AUX OCCASIONS DE SE DÉVELOPPER

Possibilités de carrière, développement des compétences.

[Gosselin, A. (2011), M.Sc. Développement organisationnel, HEC-Montréal]

# 04

## DIFFUSER SA MARQUE EMPLOYEUR



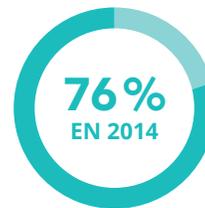
On peut diffuser sa marque employeur par le biais des outils de recrutement traditionnels (foires d'emplois, affichages de postes, journaux) ou virtuels (médias sociaux, site Internet d'entreprise, sites de recherche d'emplois).

Malgré que les médias sociaux semblent simples à utiliser, il faut s'assurer que notre marque employeur soit bien intégrée dans l'ensemble de nos communications. Le recours à des experts tels que des gestionnaires de communautés, des conseillers en médias sociaux ou encore des spécialistes en communication numérique peut être indiqué.

### N'OUBLIEZ PAS QUI SONT VOS MEILLEURS AMBASSADEURS : VOS EMPLOYÉS !

Leur expérience au sein de votre entreprise fait partie du message qu'ils véhiculent, ce qui contribue à renforcer votre marque employeur.

### ENTREPRISES PLANIFIANT UTILISER LES MÉDIAS SOCIAUX COMME MOYEN DE DIFFUSION



Des répondants ont indiqué qu'ils planifiaient utiliser les médias sociaux comme moyen de diffusion de leur marque employeur

COMPARATIVEMENT À



LORS D'UNE ÉTUDE EFFECTUÉE EN 2013-2014 PAR EBI « EMPLOYER BRANDING GLOBAL TRENDS STUDY », AUPRÈS DE 1 143 RÉPONDANTS DE 18 PAYS.

[Minchington, B. (2014), Employer Brand International (EBI)]

# 05

## VALIDER ET MESURER L'IMPACT DE SA MARQUE EMPLOYEUR



### ON PEUT VALIDER SA MARQUE EMPLOYEUR AUPRÈS :



#### D'UN CANDIDAT EN PROCESSUS D'EMBAUCHE

(perception de l'entreprise)



#### DES NOUVEAUX EMPLOYÉS

(quelle a été leur expérience durant la première année ?)



#### DES EMPLOYÉS ACTUELS

(sondages ou groupes de discussion)



#### DES EMPLOYÉS QUI QUITTENT

(entrevues ou sondages de fin d'emploi)



Pour en évaluer le retour sur l'investissement « ROI », l'employeur peut utiliser certains critères d'évaluation, qu'il pourra inclure dans son tableau de bord.

Selon l'étude effectuée par EBI en 2013-2014,

01. LE NIVEAU D'ENGAGEMENT DES EMPLOYÉS

02. LE TAUX DE RÉTENTION

03. LE NOMBRE D'APPLICATIONS

04. LA QUALITÉ DES EMBAUCHES

05. LE COÛT PAR EMBAUCHE

constituent les 5 premiers critères utilisés afin d'évaluer le retour sur l'investissement.

Vient ensuite le fait d'avoir obtenu ou non une reconnaissance comme « employeur de choix ».

[Minchington, B. (2014), Employer Brand International (EBI)]

## SOURCES ET OUTILS DE RÉFÉRENCES



### RESSOURCES TECHNOCOMPÉTENCES

Les facteurs d'attractivité des employeurs pour les X, les Y et les boomers, 9 novembre 2015

Section Actualité

Développer une marque employeur, le cas de Mirego, 18 novembre 2015

Section Actualité

Diagnostic sectoriel 2015

<http://www.technocompetences.qc.ca/formulaire-te-lechargement-ds15>

### AUTRES RÉFÉRENCES

Étude firme Ipsos, août 2015.

Ambler, T et Barrow, S. (1996), « The employer brand », Journal of Brand Management, Vol. 4, pp. 185-206.

Charbonnier-Voirin A. (2015), « Marque employeur interne et externe », Revue française de gestion Vol.1, No. 246, p. 63-82.

Erickson, T.J. et Gratton, L. (2007), « What it means to work here », Harvard Business Review, Mars 2007.

Gosselin, A. (2011), Notes de cours sur la gestion des talents, M.Sc. Développement organisationnel, HEC-Montréal.

Jacques, G. (2015), « Google est l'employeur le plus convoité au Québec et au Canada », Infopresse, [en ligne] <http://www.infopresse.com/article/2015/9/30/google-est-l-employeur-le-plus-convoite-au-quebec-et-au-canada>.

Joyce, L.W. (2010), « Building the talent pipeline: Attracting and recruiting the best and brightest, in Strategy-driven talent management: A leadership imperative », Jossey-Bass (San Francisco) p. 123-158.

Minchington, B. (2014), « 2014 Employer Branding Global Trends Study Report, Employer Brand International (EBI) », [en ligne]

<https://app.box.com/s/f87pffovboio444taksp>