

# Marque employeur, expérience employé

RH

PROGRAMME  
D'URGENCE  
POUR LA  
RELANCE

## La marque employeur

La marque employeur n'est pas une simple question de marketing. Ce concept est en fait beaucoup plus large et consiste au positionnement distinctif adopté par une organisation pour se démarquer et se présenter d'une manière unique.

La marque employeur est aussi une promesse faite à la fois à vos employés-es et aux candidats-es potentiels-les sur l'expérience à vivre au sein de l'organisation. Si vous n'êtes pas en mesure de livrer ce que vous présentez, les employés-es risquent de quitter le navire et par le fait même de nuire à votre marque employeur.



### À L'INTERNE

- Mobilisation accrue des employés-es
- Fierté de travailler pour une organisation aussi valorisée
- Faible taux de roulement

### À L'EXTERNE

- Plus grande visibilité
- Plus de chances de recruter les meilleurs-es candidats-es
- Diminution des coûts liés au recrutement

### Par où commencer?

D'abord, on ne crée pas vraiment une marque employeur. On cherche plutôt à comprendre qui nous sommes vraiment et à améliorer l'image que l'on projette. Pour y arriver, il faut prendre le temps et suivre les trois étapes présentées ci-dessous.

# 1. Étudiez votre organisation et trouvez en quoi elle est unique

Cette première étape se subdivise en trois parties.



## 1<sup>ÈRE</sup> RÉFLEXION

### Réaliser un exercice d'introspection sur qui vous êtes comme organisation

L'objectif est de comprendre en quoi vous êtes unique comme employeur sur le marché. Cette réflexion devrait inclure le plus d'employés-es possible de votre organisation pour en arriver au portrait le plus complet possible.

#### Exemples de questions à se poser :

- *Qu'est-ce qui vous motive le plus de travailler chez nous ?*
- *Quels sont les avantages de travailler chez nous ?*
- *Quels sont les irritants de travailler chez nous ?*
- *Quelle(s) dimension(s) du radar de la mobilisation est la plus forte ? (voir plus bas)*
- *Comment décririez-vous la culture de l'organisation ?*



## 2<sup>ÈME</sup> RÉFLEXION

### Comprendre ce qui vous rend unique

Pour bien comprendre votre unicité, il sera nécessaire d'explorer ce que font les autres employeurs sur le marché, vos concurrents. À cet égard, ne négligez pas non plus les organisations qui n'œuvrent pas dans votre secteur d'activité, mais qui pourraient attirer vos candidats.es potentiels.les.

#### Exemples de questions à se poser :

- *Qu'offrent mes concurrents comme expérience employé ?*
- *Que font-ils de différent de nous ?*
- *Pourquoi quelqu'un choisirait d'aller travailler pour eux ?*



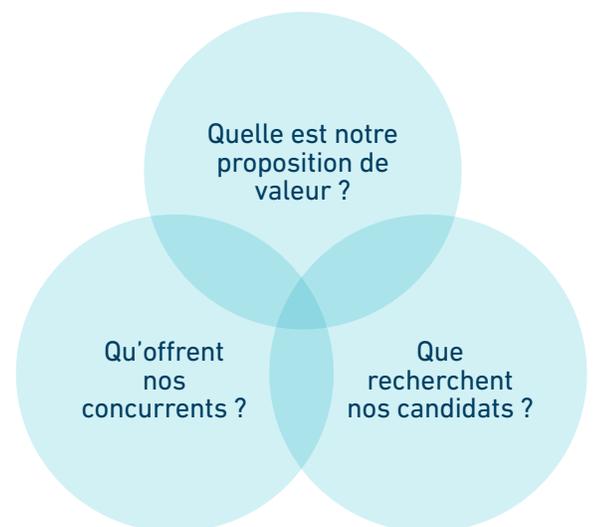
## 3<sup>ÈME</sup> RÉFLEXION

### Connaître les candidats.es potentiels.les, les personnes que vous souhaiteriez recruter

En résumé, prenez le temps de mieux connaître votre organisation, ses employeurs concurrents et ses candidats.es potentiels.les afin de bien établir votre positionnement.

#### Exemples de questions à se poser :

- *Comment décririez-vous le candidat idéal pour votre organisation ?*
- *Qu'est-ce qui est important dans un emploi pour cette personne ?*
- *Quels aspects de mon organisation devons-nous mettre de l'avant pour attirer ce candidat ?*



Inspiré de Pauzé et Trudel (2008)

## 2. Bâissez et déployez une stratégie en misant sur l'expérience vécue par votre équipe



L'erreur la plus fréquente en matière de **marque employeur** est de se lancer dans une stratégie visant l'externe en misant sur des investissements en marketing. Bien que cette idée ne soit pas mauvaise en soi, elle projette souvent une image décalée de la réalité vécue dans votre organisation et coûte parfois cher.

La marque employeur part d'abord et avant tout de **l'interne**, c'est-à-dire de vos employés-es. Ce sont eux qui vont faire vivre les valeurs de votre organisation et qui parlent en bien ou en mal de vous. C'est pourquoi l'expérience vécue par votre équipe doit être positive et doit donner envie de vous rejoindre aux candidats potentiels.

Vous devez réfléchir aux pratiques qui vont vous aider à **rejoindre le positionnement souhaité** pour votre marque employeur. Identifiez les points à améliorer dans l'expérience employé et n'oubliez pas de mettre de l'énergie sur les caractéristiques qui vous distinguent sur le marché.

Préparez ensuite une **stratégie marketing** à l'interne et à l'externe pour faire vivre votre marque employeur. Votre organisation doit communiquer son positionnement de façon claire et montrer son unicité sur le marché du travail.

Il ne faut pas non plus sous-estimer l'importance de l'expérience candidat, soit celle vécue par les individus qui postulent pour rejoindre vos organisations. Le processus de recrutement doit être **rapide, humain et transparent**. Bref, les individus doivent être traités avec respect pour qu'ils parlent en bien de votre organisation même s'ils n'ont pas été retenus pour un poste.

L'établissement d'objectifs peut vous aider à établir votre plan d'action et à bien cibler chacune de vos interventions.

### 3. Faites un bilan (post-mortem) et au besoin corrigez le tir

L'étape finale est de faire un suivi de votre stratégie afin de voir les résultats concrets de vos actions. Un sondage auprès de vos employés-es peut être une bonne idée pour voir l'évolution du niveau de mobilisation de tous à la suite de votre plan d'action.

#### Plus d'information :

Ministère de l'Économie et de l'Innovation (2019). Stratégie recrutement : la marque employeur, Récupéré le 3 septembre 2020 de <https://www.economie.gouv.qc.ca/bibliotheques/outils/gestion-dune-entreprise/ressources-humaines/strategie-recrutement-la-marque-employeur/>

Morin, Denis et Olivier Dauphin-Daffe (2014). « La conceptualisation de la marque employeur » dans Paillé, Pascal (dir) Attirer, retenir et fidélisation les ressources humaines, Presses de l'Université Laval, pp.1-34.

Paupé, Louise et Anick Trudel (2008, 30 septembre). « Le tableau de bord de votre marque employeur », Conférence donnée au Congrès de l'Ordre des CRHA et CRIA, Récupéré le 2 septembre 2020 de [https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel\\_pedagogique/emp\\_chx\\_marque\\_employeur\\_bonne\\_direction.pdf](https://www.economie.gouv.qc.ca/fileadmin/contenu/formations/mpa/materiel_pedagogique/emp_chx_marque_employeur_bonne_direction.pdf)

#### L'argent, moteur de l'engagement ?

Cette question qui fait rage depuis longtemps a été le sujet de nombreuses recherches au fil des ans. Résultat : la corrélation entre le salaire et la satisfaction au travail est très très faible. Le taux d'engagement pour les employés-es les plus payés était similaire à celui des employés-es les moins bien payés (30% pour les deux catégories).

L'argent est certes important, mais ce n'est pas le seul levier qui devrait être activé pour mobiliser et fidéliser un employé. Une augmentation de salaire a un effet court terme et ne pourra à elle seule vous aider à avoir une marque employeur forte. Le psychologue argentin Tomas Chamorro-Premuzic qui a rédigé un article à ce sujet affirme que « si les entreprises veulent motiver leurs employés-es, elles ont besoin de comprendre ce que leurs employés-es apprécient réellement - et la réponse varie d'un individu à l'autre. ». Il faut donc vraiment s'intéresser à nos employés-es et les connaître pour améliorer l'expérience employé et par le fait même la marque employeur.

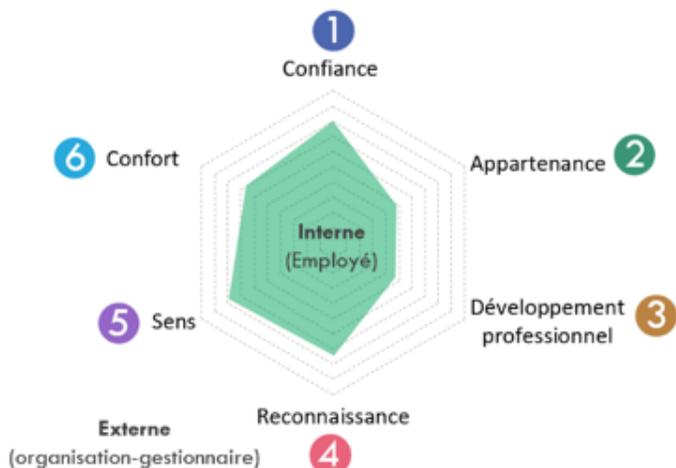
ÂGE	TAUX D'ENGAGEMENT
18-29	32 %
30-44	28 %
45-64	28 %
65+	44 %
ÉDUCATION	
Secondaire ou moins	34 %
Professionnel	27 %
Collège	28 %
Université	27 %
REVENU ANNUEL	
Moins de 36 000\$	30 %
36 000\$ à 89 999\$	28 %
90 000\$ et plus	30 %

#### Plus d'information :

Business Review, Récupéré le 16 octobre 2019 de <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>

Blacksmith, Nikki et Jim Harter (2011, 28 octobre). Majority of American Workers Not Engaged in Their Jobs Highly educated and middle-aged employees among the least likely to be engaged, Gallup, Récupéré le 4 novembre 2019 de <https://news.gallup.com/poll/150383/majority-american-workers-not-engaged-jobs.aspx>

Judge, Tim et coll. (2010). "The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature", Journal of Vocational Behavior, no. 77, pp. 157-167.



## Les dimensions de la mobilisation

Le « Radar de la mobilisation » est un outil développé par C3pH permettant d'illustrer de façon claire le niveau de satisfaction d'un travailleur ou d'une équipe à l'égard de son employeur selon six dimensions. Chacune d'entre elles est notée sur une échelle de 0 (au centre) à 10 (à l'extrémité).

Il s'agit d'un outil de coaching qui vous permet de personnaliser vos pratiques de gestion à chacun de vos employés-es de façon à améliorer l'expérience employé.

### La confiance

Sentiment de sécurité psychologique d'un individu qui se fie à son gestionnaire et réciproquement.

### Le sentiment d'appartenance

Participation à une équipe ou à une organisation en s'identifiant à ses normes et à ses valeurs.

### Le développement professionnel

Évolution et apprentissage permettant de développer le potentiel d'un individu en cohérence avec ses aspirations.

### La reconnaissance

Sentiment d'être valorisé.e au sein d'une organisation au regard de sa personne, de la qualité de son travail, de son investissement dans le travail et des résultats de son travail.

### Le sens au travail

Cohérence entre l'individu et le travail qu'il accomplit, ses attentes et ses valeurs.

### Le confort

État d'esprit agréable caractérisé par une harmonie satisfaisante entre les besoins personnels et les contraintes liées au milieu de travail.



### Dominic Migneault

M.A., MBA, formateur agréé  
Associé et co-fondateur de C3pH

Passionné par l'international, Dominic a complété une maîtrise en relations internationales à l'Université Laval et un MBA à HEC Montréal. Après avoir travaillé à l'Assemblée nationale, il a été conseiller en affaires internationales à Hong Kong pour le gouvernement du Québec puis chargé de projet à la Délégation générale du Québec à Tokyo.



### Nicolas Sève

M.Sc., MBA, CSL, formateur agréé  
Associé et co-fondateur de C3pH. Enseignant à HEC Montréal

Enseignant à HEC Montréal, Nicolas est diplômé d'un Master en Management et du MBA de HEC Montréal. Expérimenté en gestion d'équipes en multinationale, en entrepreneuriat, il a également redressé un holding de cinq entreprises dans le secteur immobilier repris en situation de faillite.



Ensemble, ils ont cofondé l'entreprise C3pH dont la mission est d'améliorer le bonheur, la mobilisation et la fidélisation des employés.