

La marque employeur : vous connaissez?

Par Florent Francoeur, CRHA

<http://www.orchri.org/coach/fiche.aspx?p=304421>

Attirer des candidats qualifiés, réduire le taux de roulement, conserver et mobiliser les employés, accroître la notoriété de l'entreprise... Voilà des défis qui sont le lot de la plupart des gestionnaires en ces temps où le marché du travail est de plus en plus compétitif.

Saviez-vous qu'il y a sans doute une solution unique à ces enjeux? Cette solution, c'est la marque employeur de votre organisation, véritable label de distinction qui lui permet de se démarquer avantageusement de sa concurrence. 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...

Évidemment, le succès des organisations en dépend. Parce que le but ultime, c'est bien de faire des affaires. Et une marque employeur forte permet à une entreprise d'améliorer ses résultats financiers. Elle comporte donc une dimension marketing. Mais la marque employeur, c'est beaucoup plus que ça...

Pouvoir de séduction

Une organisation qui a une marque employeur prestigieuse, établie en fonction des intérêts des employés, s'est donné un formidable pouvoir d'attraction. Les gens veulent travailler pour une telle entreprise en raison de sa réputation de bon employeur. En outre, elle sait les intégrer de façon harmonieuse, en tenant ses promesses. Elle ne les déçoit pas.

Pouvoir de mobilisation

Bien traités et se sentant valorisés, les employés d'une entreprise qui a une marque employeur de qualité sont habituellement fiers d'y travailler et veulent y demeurer. Ils adhèrent à ses valeurs, parce qu'elles sont appliquées dans la gestion quotidienne, qu'ils peuvent se les approprier. Fortement engagés, ils ont un rendement supérieur. De fait, leur sentiment d'appartenance est tel qu'ils ont à cœur l'atteinte des objectifs de l'organisation et que la réussite de l'entreprise est également la leur. Ils deviennent ses plus précieux ambassadeurs, contribuant ainsi non seulement à sa notoriété, mais aussi à l'attraction d'excellents candidats.

Mais comment établir une marque employeur forte et distinctive? C'est là que réside tout le défi!

Soyez à l'écoute

Je vous dirais d'abord d'écouter les gens qui sont en contact avec votre entreprise, clients, fournisseurs, candidats, ex-employés. Vous pourrez ainsi apprendre ce qui va et ce qui cloche dans votre organisation. Pourquoi avez-vous peine à attirer de bons candidats, pourquoi un employé a-t-il donné sa démission?

Mais surtout, la marque employeur doit être créée en fonction des attentes des employés. Il s'agit donc de découvrir ce que votre organisation peut faire pour son personnel et d'aligner vos pratiques de gestion sur les besoins exprimés. Pour ce faire, posez un diagnostic sur votre milieu de travail. Prenez

le pouls de vos employés, entre autres par des sondages qui sont de bons baromètres de l'état de votre marque employeur.

Ayant compris ce qui différencie votre organisation, ce qu'il faut améliorer, vous pourrez élaborer une stratégie pour créer sa marque employeur. Mais attention! L'image projetée doit refléter fidèlement la culture et les valeurs de l'organisation, sans quoi les employés seront déçus... et démobilisés.

Faites preuve de leadership

Si vous voulez construire une marque employeur qui rallie tous vos employés, il faut d'abord vous assurer que la direction y adhère et y contribue. Vous devez donc convaincre les dirigeants de l'entreprise du bien-fondé des changements à apporter.

Comme la marque employeur vise à les séduire, vous devez aussi en faire la promotion auprès des employés. Le but sera d'expliquer ses objectifs, ses caractéristiques, ses avantages pour le personnel, etc. Servez-vous de l'intranet, du bulletin interne, des babillards... C'est ainsi que vous susciterez l'adhésion de tous.

La marque employeur doit aussi renforcer l'image de l'entreprise aux yeux du public. Affichez-en les particularités, par exemple votre souci du bien-être des employés, du développement de leur carrière, de l'éthique, etc., dans vos offres d'emploi, dans votre publicité.

Pour assurer l'implantation réussie de la marque employeur, vous devez donc bien connaître votre entreprise, comprendre les besoins de employés et, surtout, démontrer de la créativité dans l'instauration de pratiques plus humaines. Des résultats tangibles ne tarderont pas à se faire sentir, croyez-moi!

Florent Francoeur, CRHA, est président-directeur général de l'Ordre des CRHA et CRIA du Québec.

Cet article a été publié dans le journal *Les Affaires* le 13 octobre 2007

Quatre clés pour gérer efficacement sa marque employeur

Par **Mark Hornung**

Source : <http://www.orhri.org/effectif/fiche.aspx?p=304422>

Traduit par Bouchereau Lingua International

De nos jours, c'est de toutes parts que les gestionnaires des ressources humaines entendent parler de la valorisation de la marque employeur. Mais qu'est-ce que c'est exactement que la marque employeur et pourquoi suscite-t-elle autant d'intérêt?

La marque employeur est la relation qu'entretient une organisation avec ses employés actuels, anciens et potentiels. Le meilleur exemple d'une telle relation se trouve dans le monde du sport. Pourquoi des hommes vêtus de rouge, blanc et bleu, et s'appelant les Canadiens, font-ils naître une telle ferveur au sein de la population? Parce qu'une relation existe depuis longtemps entre les « habitants » et les Montréalais : ceux-ci ont regardé leurs premières parties perchés sur les genoux de leur père; ils ont joué à être Boum Boum Geoffrion ou Maurice Richard sur les étangs et patinoires du Québec ou encore ils ont échangé leur premier baiser derrière le Forum après une victoire du tricolore.

Les employés entretiennent des relations avec leur employeur. Certaines sont meilleures que d'autres. Les relations les plus solides rapportent des bénéfices à l'organisation parce que moins d'employés quittent un milieu avec lequel ils ont des liens solides et plus de personnes veulent s'y joindre, ce qui abaisse les coûts de recrutement. Plusieurs études menées par Watson Wyatt Worldwide révèlent que les sociétés disposant d'une marque employeur forte offrent un rendement aux investisseurs jusqu'à trois fois plus élevé sur une période de cinq ans, comparé aux sociétés qui n'en ont pas. Et selon une étude de Lauri Bassi et Daniel McMurrer, publiée dans le *Harvard Business Review* en 2004, le rendement des entreprises qui investissent davantage dans le développement de leurs employés peut dépasser de 40 % celui de l'indice Standard & Poor's.

La concurrence pour attirer les candidats talentueux est intense

Toute entreprise a besoin d'une marque employeur forte pour être en mesure de faire face à la concurrence et attirer les candidats talentueux. Selon une étude menée dans vingt-trois pays par Manpower en mai 2006, les deux tiers des employeurs canadiens affirment éprouver des difficultés à trouver des travailleurs qualifiés. Cette proportion est la seconde en importance par rapport aux autres pays.

Depuis 2004, le chômage est en baisse au Canada. Statistique Canada révèle qu'il est passé de 7,5 % en 2004 à 6 % en 2006. Bien que le taux de chômage au Québec soit de près de 8 %, la plupart des personnes sans emploi sont des travailleurs non qualifiés et non des professionnels.

Le nombre de travailleurs canadiens âgés de 55 ans et plus aura augmenté de près de dix millions en 2011. Au fur et à mesure que ces travailleurs prendront leur retraite ou décideront de travailler à temps partiel, la pénurie de travailleurs talentueux disponibles s'accroîtra.

Commencer par une évaluation

La meilleure façon de commencer à gérer sa marque employeur est de l'évaluer objectivement, telle qu'elle est aujourd'hui. Il faut évaluer les perceptions et les opinions de plusieurs groupes :

- recruteurs
- employés
- candidats
- médias
- l'entreprise

Les recruteurs sont ceux qui répondent aux questions des candidats potentiels, présentent des contre-propositions des concurrents, écoutent les raisons pour lesquelles une candidate, par exemple, a choisi

un autre employeur. On peut interroger les recruteurs, individuellement ou au sein d'un groupe de discussion, à l'aide d'un ensemble structuré de questions (on pourra ainsi comparer leurs réponses objectivement). On peut aussi passer en revue les statistiques sur l'embauche, comme le temps requis pour pourvoir un poste, le coût par embauche, le ratio entre le nombre d'offres et le nombre d'acceptations et le nombre de nouvelles recrues recommandées par des employés actuels.

Pour leur part, les employés connaissent la marque employeur de leur organisation mieux que quiconque parce qu'ils partagent une relation avec elle. En organisant des groupes de discussion, on peut découvrir, à l'aide d'un tiers impartial, comment ils perçoivent vraiment le fait de travailler pour l'entreprise.

Une entrevue permettra aussi de connaître la raison qui motive chaque départ volontaire. Les tiers impartiaux qui mènent les entrevues peuvent questionner ceux qui partent pour découvrir les vraies raisons de leur départ.

Il est temps également de commencer à administrer des sondages annuels sur la satisfaction ou l'engagement des employés, si ce n'est déjà fait. 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.

Par ailleurs, les candidats peuvent donner un son de cloche objectif sur l'entreprise parce qu'ils n'ont rien à perdre. Des groupes de discussion avec certains d'entre eux permettront de savoir ce qu'ils pensent de l'entreprise et pourquoi. On peut aussi mener des sondages en ligne peu coûteux avec des outils comme Zoomerang ou Survey Monkey. Ces outils en ligne sont également utiles pour mesurer les réactions des visiteurs à l'égard du site de recrutement de l'entreprise.

Les médias sont de leur côté un bon indicateur de ce qu'on pense de l'entreprise en tant qu'employeur. Il ne faut pas s'intéresser seulement aux propos des magazines et des journaux traditionnels, mais aussi regarder du côté des blogues et des nouveaux sites Web de réseautage social comme MySpace. Les employés et les candidats potentiels lisent aussi ces médias; donc, ces sources forment leurs opinions et l'entreprise doit savoir ce qu'on écrit à son sujet.

Enfin, l'entreprise est une bonne source d'information sur la marque employeur. La façon dont elle parle des relations du travail, de l'embauche, des occasions d'affaires qui se dessinent pour elle, etc. donne une idée aux employés tout comme aux gens de l'extérieur de ce que l'organisation pense de ses travailleurs et de l'importance qu'elle leur accorde (ou non).

Concevoir une stratégie

Après avoir complété l'évaluation, on doit élaborer une stratégie pour la marque employeur. Pour y arriver, le mieux est de réunir ceux qui, dans l'organisation, dirigent soit la gestion de l'embauche, soit la gestion de l'image de marque, leur faire connaître les résultats de l'évaluation et leur demander d'aider l'entreprise à définir sa marque employeur.

La marque employeur possède quatre caractéristiques.

- Les attributs qui lui permettent d'être perçue par le monde extérieur (uniformes qui se distinguent, façon unique de parler de l'entreprise ou encore avantages hors de l'ordinaire). À Disney World, par exemple, il n'y a aucun employé. Chaque personne qui y travaille est plutôt

un « membre de la distribution » parce qu'elle participe à l'effort pour offrir un beau spectacle aux invités (il n'y a pas de clients).

- Les fonctions qui sont liées aux attributs : elles sont ce que l'organisation fait ou produit et qui se concrétise en un attribut. Dans l'exemple ci-dessus, la fonction des mots utilisés à Disney World est de rappeler aux travailleurs qu'ils font tous partie du spectacle et qu'ils sont, chacun à leur manière, des artistes. On doit préciser une fonction pour chaque attribut identifié.
- Les récompenses ou les avantages qui sont les bons résultats obtenus par la mise en œuvre d'une fonction. Reprenons l'exemple de Disney. D'autres parcs d'attractions ou entreprises foraines détruisaient la féerie qu'ils essayaient de créer en proposant des attractions malpropres ou en employant du personnel à l'allure débraillée. De son côté, Disney, afin d'être en mesure de livrer le meilleur divertissement familial qui soit, a créé un lexique pour aider son personnel à se comporter de manière à préserver la magie.
- Les valeurs qui forment l'essence même de l'organisation : elles en sont le moteur. Dans le cas de Disney, la valeur essentielle motivant l'emploi d'un certain vocabulaire est la création d'un monde merveilleux pour enfants. Walt Disney a grandi dans une petite ville paisible où les voisins se préoccupaient les uns des autres. Il voulait que ses invités et leur famille vivent cette même expérience. Une manière d'y arriver était de façonner un comportement en façonnant un langage.

Mettre la stratégie en œuvre

Il faut ensuite communiquer la marque employeur : 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.

Il existe des douzaines de façons de communiquer la marque employeur. Il faut cependant garder à l'esprit que tout ce qu'on publie (que ce soit en ligne ou non) aide à renforcer la marque employeur ou commence à la miner et à la détruire. Par exemple, si on affirme que la marque employeur est amicale et accueillante et que, pourtant, la description d'emploi comporte les mots « le candidat choisi devra... », on s'exprime d'une façon froide et inamicale. On doit donc vérifier toutes les communications liées à l'embauche pour s'assurer que les mots et le visuel concordent tout à fait avec l'image de marque.

Mesurer les résultats

Selon un sondage mené à l'échelle mondiale auprès de cadres en ressources humaines par le Bernard Hodes Group en 2006, 76 % d'entre eux ne mesurent pas les résultats de leur stratégie de marque employeur. À défaut de résultats, il est très difficile de convaincre les hauts dirigeants de poursuivre le financement.

Pour mesurer les progrès accomplis, on peut, par exemple, refaire une évaluation un an ou dix-huit mois après la première, à l'aide d'un groupe de discussion et d'un sondage, pour comparer les résultats. On devrait constater une plus grande notoriété et, parmi les répondants travaillant au sein de l'entreprise, une approbation quant à la marque employeur.

On peut aussi faire appel à des sondages en bonne et due forme pour connaître l'avis des employés à l'égard de l'entreprise et de sa proposition de valeurs en tant qu'employeur. Ces sondages de Corporate Leadership Council, Gallup et du Bernard Hodes Group notamment permettent de mesurer

les attitudes de manière continue et de comparer ses résultats à ceux d'autres employeurs dans sa région et son industrie.

Commencer maintenant!

La concurrence pour attirer les personnes talentueuses et qualifiées est intense et cette intensité croitra vertigineusement au cours des prochaines années. Puisqu'il faut du temps pour développer une marque employeur et la faire connaître, une entreprise ne peut s'offrir le luxe d'attendre plus longtemps. Si elle ne travaille pas déjà activement sur sa marque employeur, elle est déjà derrière de nombreuses autres organisations.

D. Mark Hornung, vice-président sénior, Bernard Hodes group.

Source : *Effectif*, volume 10, numéro 3, juin/juillet/août 2007.

La marque employeur : l'importance de son leadership

Par **J. Bonner Ritchie**

Traduit par Danièle Veillette

L'image de marque

Alcan, George Weston, Encana, Bombardier, Magna International et Onex... Qu'ont en commun ces sociétés? Ce sont toutes des entreprises canadiennes qui figurent sur la liste de 2007 des sociétés les plus admirées du magazine *Fortune*. Ainsi, Alcan, dont le siège social se trouve à Montréal, est la championne du secteur des métaux à l'échelle mondiale et elle occupe le premier rang dans toutes les catégories d'entreprises. Elle vient également au deuxième rang parmi plus de mille sociétés mondiales ciblées pour leur préoccupation pour la collectivité et l'environnement et au sixième rang pour son envergure mondiale.

On se demande peut-être quelle importance revêt, pour une entreprise, le fait de figurer sur cette liste. Ça fait toute la différence... Les sociétés ouvertes qui jouissent d'une excellente réputation bénéficient d'une confiance accrue de la part des employés, des clients et des investisseurs, et d'une loyauté et d'un soutien plus importants que leurs homologues du même secteur, ce qui se traduit par une augmentation du chiffre d'affaires et une hausse de la valeur sur le marché. En outre, ces sociétés dont la réputation est positive ont souvent une meilleure performance. Il faut cependant comprendre que, si l'étiquette de société la plus admirée *peut* se traduire par une meilleure position financière, une excellente réputation ne se limite pas à la seule performance financière.

L'admiration est un critère important en particulier pour les cadres, mais aussi pour de nombreuses autres personnes de l'organisation. En outre, en raison de la contribution grandissante des

responsables des ressources humaines au volet stratégique du processus décisionnel de l'organisation, il est absolument crucial que ces personnes comprennent qu'elles ont un rôle à jouer dans la création d'une *entreprise parmi les plus admirées*.

Le pouvoir de la marque

Les gens sont pour la plupart fort conscients du pouvoir des marques de produit. Les consommateurs font constamment référence à des marques qu'ils aiment ou détestent. Leurs critères concernent généralement la qualité du produit qu'ils préfèrent. Une préférence pour une marque peut être aussi le reflet d'une tradition ou d'habitudes qui se sont créées au fil du temps par suite d'achats répétés ou sous l'influence d'un parent, d'un conjoint ou d'un leader d'opinion. Il n'est pas rare d'entendre : « J'achète une Ford parce que mes parents ont toujours conduit une Ford ». Qu'une décision d'achat concerne une auto, une boisson gazeuse, un ordinateur, une gamme de vêtements, une chaîne hôtelière, une compagnie aérienne ou un parti politique, la reconnaissance d'une marque et la fidélité à cette marque sont des composantes importantes du comportement organisationnel et individuel.

L'auteur d'un article paru récemment dans une publication financière faisait état du pouvoir de la marque de produit ou de l'image de marque d'une entreprise, et mentionnait qu'avec ses voitures respectueuses de l'environnement et ses nouveaux modèles attrayants, Toyota avait réussi à attirer les conducteurs grâce au pouvoir de sa marque. Résultat : Toyota a, pour la toute première fois, dépassé General Motors au chapitre des ventes à l'échelle mondiale.

Marque employeur et leadership

Depuis quelques années, on observe un intérêt accru à l'égard d'un autre aspect de la marque, soit la marque employeur. Et de plus en plus, les gestionnaires, les professeurs, les critiques, les investisseurs, les chercheurs d'emploi et les concurrents parlent d'une des dimensions de la marque employeur, qu'ils nomment la *marque de leadership* d'une entreprise ou d'un organisme donné. Lorsque la presse spécialisée présente des articles de fond sur les entreprises les plus admirées, le critère qui est de plus en plus analysé, outre la performance financière, est la gestion des ressources humaines ou le leadership. Cet intérêt s'explique en partie par le fait que l'on suppose que le leadership est un déterminant significatif de la performance financière future. Toutefois, il y a aussi d'autres raisons qui justifient cette attention accrue accordée à l'élément humain de l'entreprise. Par exemple, General Electric est reconnue pour l'excellence de la formation qu'elle donne à ses gestionnaires. Une étude des hautes directions d'une grande diversité d'entreprises mondiales révèle qu'un grand nombre des chefs de la direction proviennent de General Electric. Cette formation de futurs chefs est une composante clé de la marque de leadership de General Electric. Quelle que soit sa performance financière, on a tendance à se tourner vers GE pour trouver d'éventuels cadres parce qu'il est largement reconnu que ces personnes savent comment organiser, analyser, structurer et diriger une grande entreprise complexe.

La marque de leadership d'une organisation est bien plus que le style de leadership d'un dirigeant donné. Le style de leadership est associé à une personne en particulier, alors que la marque de leadership est une caractéristique de l'organisation, enracinée dans son histoire et dans sa culture. En plus de donner l'impression générale d'une société bien gérée, la marque reflète souvent la qualité du service, dont les personnes ont entendu parler ou ont fait l'expérience. Ainsi, on suppose que la direction forme, soutient et habilite ceux qui traitent avec les clients de façon à ce qu'ils puissent fournir un service de qualité. Plus encore, la marque de leadership est reflétée dans la réputation de l'entreprise sur le marché, c'est-à-dire dans l'opinion des parties prenantes et des observateurs. Voici un tableau qui illustre ce concept.

CATÉGORIE	NIVEAU	CRITÈRE
Leader	Individuel	Style de leadership
Leadership	Organisation (interne)	Culture de l'organisation
Marque de leadership	Marché (externe)	Réputation

Ces trois aspects ne sont cependant pas des variables indépendantes. Il faut vraisemblablement au départ un chef solide, le plus souvent le chef de la direction, mais il peut s'agir aussi parfois d'un autre cadre supérieur. Ce chef s'efforce de créer une culture globale de leadership et de performance au sein de l'organisation. Lorsque cette culture et ce système de valeurs sont véritablement intégrés par les membres de l'organisation, ceux-ci en viennent à se comporter en conformité avec ce système de valeurs.

Cette philosophie de marque se renforce au fil des interactions des employés de première ligne avec les clients, les autorités de réglementation, les concurrents, les investisseurs, les médias, etc. Lorsqu'un grand nombre de ces parties prenantes expérimentent cette philosophie du leadership et en comprennent l'importance, l'organisation a créé une marque distinctive.

Il faut savoir cependant que, dans de nombreuses situations, une seule personne, même s'il s'agit d'un chef de la direction qui exerce un leadership positif ou charismatique, ne crée pas une culture ou une marque de leadership pour l'organisation. Il peut arriver que cette personne agisse de façon individuelle plutôt que comme membre d'une équipe, ou que son personnel ne lui permette pas de mettre en œuvre la philosophie souhaitée. La personne seule parvient rarement à créer pour l'ensemble de l'entreprise un système de valeurs qui survivra à son départ (ou même pendant qu'elle est encore en poste). Enfin, il est fréquent que des barrières traditionnelles ou culturelles s'élèvent contre la pénétration, dans l'organisation, de valeurs et d'un comportement de leadership.

Il faut aussi noter que le phénomène de la marque ne s'applique pas seulement aux sociétés à but lucratif ou ouvertes. Une image forte et positive aux yeux des parties prenantes profite également aux sociétés fermées et aux organismes sans but lucratif. Il suffit par exemple de penser à l'importance pour un hôpital d'être perçu comme un chef de file dans le secteur des soins de santé, à la valeur d'une bonne cote d'estime, fondée sur la réputation d'un leadership de qualité, pour une œuvre de bienfaisance qui souhaite amasser des fonds ou encore à l'importance de la réputation d'une université qui souhaite attirer les meilleurs étudiants.

Dans tous ces cas, les parties prenantes se font une idée de la qualité du produit ou du service, de la capacité des dirigeants et des perspectives futures de l'organisation; en d'autres termes, elles veulent savoir dans quelle mesure les valeurs, l'image et la performance d'une organisation donnée sont pertinentes compte tenu de leurs besoins particuliers et de leurs attentes.

Dimensions de la marque employeur

La marque employeur comporte de nombreuses dimensions. Étant donné la complexité des organisations et la diversité des parties prenantes, aucune dimension ne sera universellement considérée comme la plus importante. Cependant, il existe une série de dimensions qui semble refléter les catégories pertinentes.

Pour établir sa liste des sociétés les plus admirées, le magazine *Fortune* retient huit caractéristiques aux fins de son évaluation : innovation, gestion des ressources humaines, utilisation des actifs de la société, responsabilité sociale, qualité de la gestion, stabilité financière, investissement à long terme et qualité

des produits ou services. Il est intéressant de constater que trois de ces caractéristiques seulement concernent expressément des mesures financières (utilisation des actifs de la société, stabilité financière et investissement à long terme). La qualité des produits et l'innovation sont en partie des critères techniques, mais ils reflètent également dans une large mesure la philosophie de leadership qui sous-tend ces valeurs. Les autres caractéristiques (gestion des ressources humaines, qualité de la gestion, responsabilité sociale et qualité des services) sont indubitablement axées sur la dimension « leadership/ressources humaines » de la marque. Et c'est en matière de formation et de perfectionnement de tous les membres de l'organisation ainsi que de renforcement et de reconnaissance de ces caractéristiques que le rôle des gestionnaires en ressources humaines est particulièrement crucial.

Nous aborderons plus en détail quelques-uns des éléments de la dimension « leadership/ressources humaines ».

Par exemple, les questions qui ont trait plus particulièrement aux perceptions du marché de la main-d'œuvre influencent les critères de recrutement et de sélection. Les candidats de qualité qui ont l'impression qu'une entreprise dispose d'un programme pour attirer des personnes compétentes sont plus susceptibles de vouloir travailler pour cette organisation. Il est toujours intéressant d'observer les perceptions que révèlent les enquêtes effectuées auprès des étudiants des universités auxquels on demande où ils aimeraient travailler. L'organisation qui obtient la meilleure cote est celle qui se démarque par l'embauche d'employés de qualité qui vont convaincre un nombre encore plus grand de personnes du caractère distinctif de sa marque.

Un autre élément est la réputation de l'organisation comme lieu de travail. Les rapports sur la qualité de la vie au travail dans les diverses organisations influencent grandement les personnes qui doivent choisir entre différentes possibilités d'emplois. En plus des critères généraux, il existe des critères plus précis concernant notamment les employés provenant des minorités, les femmes, la possibilité de concilier travail et famille, etc. Ces critères comprennent aussi une culture qui favorise le perfectionnement ou l'engagement à l'égard de la collectivité, l'emplacement géographique, les horaires flexibles, etc. Il existe également des classements au sein des secteurs d'activité, par exemple les meilleurs cabinets d'experts-comptables, hôpitaux, banques ou organismes sportifs.

Naturellement, les aspects financiers font partie des critères retenus en ce qui a trait à la qualité des conditions de travail. Par le passé, l'administration des salaires était souvent considérée comme un travail de bureau. Aujourd'hui, les gestionnaires des ressources humaines savent qu'il s'agit d'un aspect essentiel de la culture de l'organisation et d'un système de récompenses et d'incitatifs. Les salaires de départ ou les possibilités futures de revenu sont les facteurs les plus importants pour de nombreuses personnes qui analysent la marque d'une organisation.

La réputation d'une organisation sur le plan éthique devient un critère de plus en plus significatif dans la prise d'une décision en matière d'emploi ou de consommation. L'exemple d'Arthur Andersen, dont la réputation a été ruinée par suite du scandale Enron, montre à quel point des clients ou le public peuvent décider rapidement qu'une organisation ne respecte pas leurs normes minimales en matière d'éthique. Dans ce cas précis, Arthur Andersen et Enron n'ont pas seulement perdu des clients, ils ont dû mettre la clé dans la porte. Les dirigeants qui mettent en place une culture éthique et s'assurent qu'elle imprègne l'organisation, et qui créent l'image d'une organisation éthique dans le public sont très recherchés dans un marché de plus en plus cynique et critique.

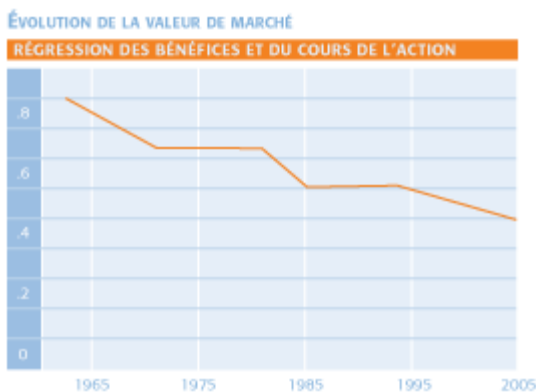
En outre, un nombre croissant de personnes ne veulent maintenant faire affaire qu'avec des organisations qu'elles jugent responsables sur les plans social et environnemental. La *révolution verte*

se propage dans une certaine mesure à tous les niveaux des organisations ouvertes et fermées. L'économie d'énergie et le souci de l'environnement social et naturel sont des critères clés d'évaluation des organisations les plus admirées.

Comme nous l'avons mentionné, la réputation de General Electric en ce qui a trait à la formation des cadres met en lumière la contribution essentielle des politiques et des pratiques en matière de gestion des ressources humaines. Bon nombre d'organisations parrainent des activités de formation et de perfectionnement en interne (y compris des universités d'entreprise) et des programmes de mentorat, alors que d'autres s'en remettent à des consultants externes ou à des programmes de formation générale. Peu importe comment s'effectue le perfectionnement des gestionnaires, la perception qu'une organisation a à cœur le perfectionnement de ses cadres attire les personnes de talent et indique au public que cette entreprise a un avenir prometteur.

La chaîne de grands magasins Nordstrom est un exemple d'entreprise qui privilégie une philosophie de leadership axée sur le perfectionnement et l'habilitation des employés de première ligne (associés). Le pouvoir de cette marque ressort clairement du compte rendu d'un client qui s'est rendu chez Nordstrom pour acheter une nouvelle paire de chaussures. Ce client portait déjà des chaussures achetées précédemment dans un magasin Nordstrom. La semelle de la chaussure étant usée, il voulait acheter une nouvelle paire des mêmes chaussures qu'il trouvait très confortables. Au vendeur qui lui demandait où il avait acheté ses chaussures, le client a expliqué qu'il se les était procurées six ou huit mois plus tôt dans un autre magasin Nordstrom. Le vendeur a apporté les chaussures dans l'arrière-boutique et est revenu avec une paire identique qu'il a donnée au client en lui expliquant que Nordstrom attachait de l'importance à la qualité de ses produits et que les chaussures achetées précédemment ne répondaient pas de toute évidence aux attentes élevées de la société. Par conséquent, il n'y avait aucuns frais pour remplacer les chaussures. Les valeurs et le pouvoir discrétionnaire dont avait fait montre le vendeur indiquaient une marque qui avait une forte probabilité de fidéliser un client pour la vie.

La diminution de l'importance du lien entre les bénéfices et le cours de l'action d'une société est une preuve qui montre que la prééminence de la marque de leadership s'établit indépendamment de la performance financière. Il y a cinquante ans, les bénéfices d'une entreprise déterminaient à 90 % environ le cours de son action. Avec le temps, une analyse plus critique et une complexité accrue des organisations ont eu pour effet que les corrélations simples ne tiennent plus. Il semble aujourd'hui qu'en moyenne, les profits dictent moins de 50 % du cours de l'action. Cette tendance est illustrée par le graphique ci-dessous.



Les dirigeants doivent donc se poser cette question primordiale : « Si les bénéficiaires ne comptent que pour la moitié du cours de l'action, qu'est-ce qui détermine l'autre moitié? » De nombreux éléments sont en cause, mais la marque de leadership est le plus courant. Les observateurs et les critiques sont bien conscients de la façon dont les dirigeants de tous les paliers de l'organisation influencent l'attitude et le comportement du personnel. Lorsque les employés ont une relation et des interactions saines avec les parties prenantes de l'organisation, ces dernières acceptent à leur tour la marque et lui font confiance. Ce concept est bien expliqué dans un livre inspirant intitulé *Why the Bottom Line Isn't*, de Dave Ulrich et Norm Smallwood.

Surveillance de la marque

Il y a de nombreuses façons de recueillir des informations pour évaluer la qualité de la marque d'une organisation. On peut procéder à des études et à des sondages d'opinion ou utiliser les profils créés par les institutions financières pour se faire une idée et évaluer le degré d'admiration que suscite une organisation.

L'une des façons les plus intéressantes, utiles et révélatrices d'apprécier la marque employeur consiste à écouter les histoires racontées au sein de l'organisation, ainsi que par les parties et critiques intéressés à l'extérieur de l'organisation. Plus encore que les politiques, missions ou énoncés de valeurs officiels, ces histoires fréquemment répétées établissent la marque dans l'esprit de celui qui les raconte et de celui qui les écoute. À preuve l'histoire qui précède au sujet d'un client de Nordstrom. Souvent, on demande aux participants aux programmes de formation de raconter l'histoire d'une autre organisation avec laquelle ils ont personnellement fait affaire. Ceux-ci rapportent leurs expériences bonnes ou mauvaises avec un magasin, un restaurant, un hôtel, une ligne aérienne ou une agence gouvernementale. Certaines de ces expériences sont positives mais, pour la plupart, les gens semblent se rappeler plutôt les expériences négatives et ils ont tendance à s'en souvenir *très bien*. Les organisations sont ensuite classées en fonction des histoires que l'on raconte à leur sujet. Les participants sont enfin amenés à réfléchir à ce que d'autres diraient au sujet de leur propre organisation. C'est souvent un exercice difficile. Après cette expérience, bon nombre de cadres conçoivent des méthodes pour recueillir les histoires qu'on raconte sur l'entreprise dans leur environnement de façon à déterminer la perception de l'image de marque de l'organisation. Il y a une longue liste de sources à consulter, dont les fournisseurs, les autorités de réglementation, les clients, les agences gouvernementales, les institutions financières, etc. À toutes ces sources s'ajoutent les employés. Une société a incité des concurrents à lui raconter des histoires à son sujet. Certaines personnes doutent de la qualité de cette source, mais bon nombre mentionnent qu'elles obtiennent des renseignements réciproques très utiles. On risque de devoir ajouter la « gestion des histoires » à la description d'emploi des directeurs des ressources humaines.

En conclusion

L'un des grands défis qui se pose à tous les gestionnaires, en particulier les directeurs des ressources humaines, est d'accepter qu'ils ont la responsabilité de créer une marque employeur de qualité, en développant une marque de leadership. Il ne suffit pas de figurer parmi les *sociétés les plus admirées*, bien que ce ne soit pas mauvais. Il faut surtout trouver des façons d'encourager et d'habiliter les employés pour qu'ils puissent offrir une véritable contribution. Si ces mesures se traduisent par une cote favorable, c'est merveilleux, mais si elles ont pour résultat un client fidèle, un donateur dévoué, un patient satisfait et en santé, un véritable amateur de sports, un citoyen fier, etc., alors la réalité d'une *marque respectée* et le principe de la *création d'une marque* deviendront un élément permanent de l'organisation.

J. Bonner Ritchie, Ph. D., consultant international, professeur émérite en comportement organisationnel international, Université Brigham Young, et chercheur invité, Université Utah Valley.

Source : *Effectif*, volume 10, numéro 3, juin/juillet/août 2007.

Savoir faire sa marque employeur

Par **Nathalie LeClair**

Source : <http://www.orch.org/effectif/fiche.aspx?p=304424>

Si le concept de marque a longtemps servi d'outil de promotion des produits et services d'une entreprise auprès de sa clientèle, son utilisation est aujourd'hui de plus en plus répandue.

En effet, la marque constitue un outil de choix pour promouvoir :

- une ville auprès de ses citoyens
- un lieu auprès de visiteurs
- un parti politique et ses politiciens auprès de l'électorat
- une activité culturelle auprès d'un public
- un artiste auprès de ses fans
- un télédiffuseur ou un radiodiffuseur auprès de l'auditoire

De même, de plus en plus d'employeurs reconnaissent la force de la marque pour promouvoir leur offre sur le marché de l'emploi (interne et externe). Développer sa marque employeur, c'est cerner l'idée maîtresse – ou la promesse – qui permet de rendre la culture d'entreprise tangible et d'exprimer la proposition de valeur aux employés.

Une marque, c'est :

- la promesse, la grande idée qui vient à l'esprit en pensant à une organisation, un produit, un service, etc.;
- un ensemble d'associations qui crée de la valeur dans l'esprit des individus et qui influence leurs choix;
- à la fois tangible et intangible, émotif et rationnel.

La passion du métier, le goût du dépassement, la qualité de vie au travail, l'accès à un style de vie sont autant d'exemples de positionnement de marque employeur ou de « promesse » employeur. Lorsqu'elle est définie et déployée avec soin, la marque employeur comporte de nombreux avantages tels :

- une notoriété accrue sur le marché de l'emploi;
- un recrutement plus efficace et plus ciblé;
- la capacité d'atteindre un plus grand bassin de candidats;
- une motivation et une fidélisation accrues des employés;
- la capacité de livrer la promesse de marque de l'entreprise en tant que fournisseur de produits et de services.

Une marque oui, mais pas n'importe laquelle

Une marque forte est souvent le résultat d'un travail rigoureux de recherche, d'analyse de créativité et

de déploiement d'un ensemble de « vecteurs de marque ». Il s'agit en somme de découvrir, de définir et de déployer la marque de manière convergente.

DÉCOUVRIR l'Habitat de la marque™, c'est plonger dans l'univers de l'employeur pour mieux comprendre l'environnement organisationnel, les employeurs concurrents et le marché de l'emploi (interne et externe). En faisant appel à diverses techniques de recherche primaire et secondaire généralement utilisées dans le cadre de la recherche consommateur (ex. : observation ethnographique, entrevues individuelles en profondeur, groupes de discussion en personne et en ligne, sondage téléphonique, sondage quantitatif, etc.), il s'agit de générer puis de distiller une masse d'information sur l'essence de la marque employeur.

DÉFINIR la marque. Il s'agit de cerner l'idée maîtresse – à travers un monde de possibilités – qui aura le plus d'impact. La marque employeur ne peut tout dire et elle doit s'articuler autour d'une idée maîtresse : la grande idée. Elle doit par ailleurs être à la fois :

- **crédible**, c'est-à-dire fidèle à ce que l'employeur est et n'est pas; la notion d'intégrité de la marque est cruciale, car rien n'est plus néfaste qu'une promesse de marque qui n'est pas tenue; et ceci est d'autant plus important dans le cadre d'une relation aussi déterminante que celle d'employeur/employé;
- **pertinente** pour les cibles, à savoir les parties intéressées qui gravitent autour de la relation employeur/employé tels les employés (actuels, potentiels), les investisseurs, les syndicats, les conseillers en emploi, les établissements d'enseignement, etc.; il s'agit ici de cerner le positionnement de marque qui saura interpeller les cibles de manière convaincante et percutante;
- **différenciatrice**, c'est-à-dire être en mesure de distinguer favorablement l'employeur de ses concurrents; un survol des offres d'emploi dans les journaux ou des sites Internet témoignent du retard qu'accusent les employeurs en matière de différenciation : les messages, le ton et le style demeurent peu différenciés; plusieurs communiquent les attributs de l'employeur de marque (ou de choix; or, dans un contexte où la majorité se positionne ainsi, les attributs de l'employeur de marque deviennent de plus en plus des « prix à l'entrée » qu'un élément différenciateur;
- **inspirante**, puisque la marque deviendra le point d'ancrage à la base de l'ensemble des communications de l'employeur; aussi, l'implication de créatifs dans la démarche devient un facteur critique de succès.

DÉPLOYER la marque employeur de manière convergente à travers un ensemble de « vecteurs de marque ». Plus l'expression de la marque, l'expérience de la marque et l'environnement organisationnel de marque seront en concordance, plus la force de frappe de la marque sera importante.

Plus que jamais, la qualité de l'exécution est le reflet de la qualité d'intention chez un chef de file en communications marketing. Chez Cossette, les communications doivent atteindre un public particulièrement jeune (âge moyen de 34 ans), féminisé (64 %), passionné de communications, avant-gardiste et qui n'attend rien de moins qu'un produit communicationnel spectaculaire en tout temps.

Dans une entreprise où 50 % des prescriptions remboursées sont des prescriptions d'anovulants, l'annonce interne « *Choisissez votre type de protection préférée d'ici le 15 novembre* », présentée ci-contre, s'est avérée particulièrement efficace pour inviter les employés de Cossette à choisir leur programme d'assurance maladie.

Chez Cossette, la marque employeur est bien ancrée dans la réalité des employés. Elle se « vit » non seulement à travers des communications internes et externes percutantes, mais aussi à travers des pratiques de gestion novatrices. Celles-ci misent notamment sur la prise d'initiative et la responsabilisation, soit deux ingrédients très importants pour la créativité.

Par exemple :

- un engagement à mettre sur pied des initiatives proposées par les employés et le soutien nécessaire pour ce faire (ex. : programme de respect de l'environnement, programme de course à pied, programme d'activités sociales...);
- une politique d'affichage ouverte à tous et sur tous les lieux de l'entreprise;
- un accès pour tous à la formation (peu importe les profils d'employés) et à divers outils d'information;
- la possibilité pour les équipes de personnaliser leur environnement de travail.

Un atout concurrentiel certain

Dans un contexte où les employeurs reconnaissent de plus en plus l'importance de leur marque, ceux qui emboîtent le pas de manière concrète pourront se tailler un avantage concurrentiel. Encore faut-il y investir les efforts nécessaires : rigueur d'analyse, créativité et rigueur de gestion sont des conditions essentielles au succès de la démarche.

Nathalie LeClair, M. Sc., B. A., consultante, Nucleus Propriétés stratégiques

Source : *Effectif*, volume 10, numéro 3, juin/juillet/août 2007.