



**LAFOND**  
G E S T I O N

**LA MARQUE EMPLOYEUR,  
UNE DÉMARCHE POUR ATTIRER ET RETENIR LES MEILLEURS EMPLOYÉS**

*Bulletin Partenaires de la Caisse de Dépôt et Placement, été 2008 / vol. 5\_No 1*

*Attirer une main-d'oeuvre de qualité et la fidéliser sont des enjeux de taille pour nombre d'entreprises. Or, la pénurie de main-d'oeuvre qui s'intensifiera au cours des prochaines années promet de corser encore plus les choses. Il est donc essentiel d'agir maintenant et d'implanter des solutions visant à faciliter le recrutement, à susciter l'engagement et la mobilisation, et à favoriser la rétention du personnel. L'un des moyens d'atteindre cet objectif réside dans la marque employeur, une démarche qui permet de renforcer l'image et le pouvoir d'attraction de l'entreprise.*

*Nous tenons à remercier Annie Veilleux et Natalie -Ann Shorteno, de Lafond Gestion, pour leur précieuse contribution à cet article.*

Projeter une image forte, attirer les meilleurs employés, susciter l'engagement, voilà quelques effets de la marque employeur qui ne peuvent que créer de l'intérêt. D'autant que dans le contexte actuel, la main-d'oeuvre est une préoccupation. Non seulement se fait-elle de plus en plus rare et sollicitée, mais le multiculturalisme et la diversité des besoins qui caractérisent les différentes générations en poste rendent le recrutement et la rétention encore plus difficiles.

En quoi consiste la marque employeur ? Il s'agit d'une démarche visant à établir une image forte et attractive de l'entreprise, de façon à faciliter le recrutement et la fidélisation des employés de grande qualité. Le processus, qui se déroule sur plusieurs mois, permet de définir l'identité et les besoins de l'entreprise, ainsi que les perceptions et les attentes des employés. Pour ce faire, il importe de faire appel à des professionnels.

« La marque employeur est un concept relativement nouveau au Québec, explique Annie Veilleux, directrice générale de Lafond Gestion. La démarche consiste à mesurer le degré de cohérence entre les différents secteurs et messages de l'organisation, de façon à véhiculer une image forte et favoriser un marketing viral positif. »

### **Mesurer la cohérence à quatre niveaux**

Quatre objectifs sont poursuivis dans le cadre de la marque employeur : harmoniser et optimiser les forces vives, favoriser l'attraction et la fidélisation des ressources, créer un climat ouvert au dialogue et à l'innovation, et pérenniser l'entreprise.

L'une des grandes étapes de la démarche consiste à réaliser un sondage pour mesurer la satisfaction des employés à l'égard de plusieurs aspects de leur travail et de l'entreprise en général. Cet outil permet d'identifier, entre autres, les améliorations à apporter au chapitre des pratiques de gestion des ressources humaines, lesquelles constituent un enjeu de base. « Il s'agit d'un enjeu majeur de la marque employeur, puisque les employés sont les vecteurs principaux du marketing viral de l'entreprise, explique Natalie-Ann Shorteno, consultante pour Lafond Gestion, et spécialiste de la marque employeur. Plus ils sont passionnés par leur emploi, plus ils en parlent autour d'eux et plus ils donnent le goût à d'autres personnes de se joindre à l'équipe, contribuant ainsi au rayonnement de l'entreprise. Le sondage de satisfaction au travail est donc un outil efficace pour pouvoir ensuite diffuser de l'information positive auprès d'employés potentiels. »

### **Trois autres enjeux sont étudiés au cours**

d'une démarche de marque employeur. D'abord au chapitre des relations avec les fournisseurs, les clients, les actionnaires et les employés, il s'agit de déterminer si le discours et l'image véhiculés auprès de ces différents



acteurs sont les mêmes et s'ils respectent les valeurs qu'affiche l'entreprise. Il faut également s'assurer que la structure organisationnelle et le mode de fonctionnement reflètent bien l'identité de la société. Par exemple, si l'ouverture est considérée comme une valeur fondamentale, l'aménagement des bureaux, les processus et la structure devront favoriser le travail d'équipe et faciliter la communication. Enfin, l'enjeu de l'image est essentiel et doit se refléter dans tous les outils de communication et de marketing, y compris l'affichage de postes.

## **Favoriser un jumelage optimal entre l'employeur et l'employé**

Dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre, l'objectif principal consiste à faire un bon jumelage entre l'employé – ses besoins, ses attentes, son expérience, sa formation, sa personnalité – et l'employeur – ses besoins, la nature du travail, son secteur d'activité, ses valeurs, sa culture, son identité – afin d'optimiser la relation qui les unit.

Pour ce faire, des tests psychométriques sont réalisés auprès des employés, de façon à définir la personnalité des membres de l'équipe et à vérifier si elle correspond au type de travail à accomplir. De cet exercice ressortent souvent des besoins de formation et, à l'occasion, de réorientation de certaines ressources vers d'autres postes.

Du côté de l'entreprise, c'est la marque employeur qui constitue le moyen privilégié pour arriver à définir sa personnalité. Cet exercice se répercute dans toutes les fonctions de ressources humaines, en passant par la gestion du relationnel et des attentes des employés, par la communication organisationnelle, ainsi que par le leadership. « La communication organisationnelle est souvent le premier allié de la marque employeur, car c'est par cette activité que seront véhiculés tous les messages, mentionne Annie Veilleux. Or, si l'image que l'entreprise projette à l'interne n'est pas positive ou n'est pas celle souhaitée, la communication externe en subira nécessairement les conséquences. »

## **Assurer le succès de la démarche**

Avant toute chose, il importe de savoir qu'un contexte de crise ne constitue pas un terreau fertile pour réaliser une démarche de marque employeur. Qu'il s'agisse d'une crise financière, d'un conflit entre associés ou d'une fusion récente ayant laissé les équipes sous le choc, il est essentiel de régler d'abord la situation et d'attendre que le climat redevienne plus calme.

Puisqu'il est question de gestion de l'humain, une marque employeur, pour qu'elle soit couronnée de succès, doit répondre à plusieurs conditions essentielles, dont un engagement indéfectible de la haute direction, du début à la fin du processus, soit de l'audit jusqu'à la rétroaction. Patience, confiance, ouverture, rigueur, humilité et transparence devront également être au rendez-vous.

« Au cours du processus, nous réalisons des entrevues sur le terrain, à tous les niveaux hiérarchiques, explique Annie Veilleux. Cela peut donc générer de l'insécurité parmi les employés, sans compter les attentes qui sont créées. Il est donc essentiel d'intensifier les communications pendant la démarche pour tenir le personnel informé de l'avancement des choses. De plus, il faut être prêt à implanter les changements qui s'imposent, sans quoi tous les efforts investis ne seront qu'un coup d'épée dans l'eau ! » Par ailleurs, si le processus complet requiert plusieurs mois, le réaliser par étape peut également donner d'excellents résultats.

En somme, la marque employeur est une démarche qui permet notamment à une entreprise d'être reconnue, à l'interne comme à l'externe, pour ses valeurs ainsi que pour la qualité de son milieu de travail et de ses pratiques de gestion. En se distinguant de la sorte, elle peut ainsi augmenter son pouvoir d'attraction auprès d'employés potentiels, et susciter la mobilisation, l'engagement et la fidélisation de son personnel. Dans un contexte de pénurie de main-d'oeuvre, il s'agit donc d'une excellente façon de tirer son épingle du jeu, et de générer des impacts qui se répercuteront également sur la productivité et la rentabilité.

Pour plus de renseignements contactez :  
[paul-andre-menard@lafond.ca](mailto:paul-andre-menard@lafond.ca)

<sup>1</sup> Technique de marketing qui mise beaucoup sur le bouche-à-oreille.

Dans ce cas-ci, l'information sur l'entreprise est véhiculée par ses propres employés.