

## TD : LA MARQUE EMPLOYEUR

- 1) Pourquoi les organisations cherchent-elles à développer leur « marque employeur » ?
- 2) Comment GAZ Métro a-t-elle identifié les valeurs qu'elle souhaitait mettre en avant ?
- 3) Pourquoi Uni-Select a-t-elle choisi d'adapter sa communication selon les zones géographiques ?
- 4) Comment sont évalués les employés de Telus ?
- 5) Quelle est la stratégie de Dynamite sur les réseaux sociaux ?
- 6) Quelles actions ont été mises en place par Air Transat pour renforcer sa « marque employeur » ?
- 7) Expliquez le concept d'ambassadeur mis en place chez Normandin Beaudry ? Quels sont les avantages de cette méthode ?

### **Document 1 : Qu'est-ce que la marque :employeur ?**

La marque employeur est un élément important des ressources humaines. Elle joue un rôle-clé pour le recrutement, l'évolution des salariés et la réputation globale de l'entreprise.

#### DÉFINITION : C'EST QUOI ?

La marque employeur désigne l'ensemble des problématiques d'image de marque liées à la gestion des ressources humaines et au recrutement d'une entreprise. Elle est de plus en plus valorisée par les entreprises, des startups aux grands groupes en passant par les TPE-PME, qui ont pris conscience de la nécessité d'investir pour mettre en œuvre une communication adaptée pour attirer et conserver les talents. « *C'est de la communication externe auprès des candidats potentiels et interne auprès des salariés de l'entreprise* », précise Aurore Berlingard, chargée de recrutement de Proximedia (Groupe Publicis).

Grâce au développement des outils digitaux, les candidats accèdent en quelques clics aux informations sur les métiers, les salaires ou les conditions de travail des entreprises. D'où la nécessité de maîtriser ces informations en développant un discours transparent et attractif, valorisant la [culture de l'entreprise](#) et ses engagements (notamment en termes de RSE). Plus l'image de l'entreprise est positive, plus elle a des chances d'attirer les profils dont elle a besoin.

Par ailleurs, des salariés convaincus par le discours et les pratiques RH de leur entreprise auront tendance à valoriser celle-ci. Plutôt que de restreindre leur champ d'expression, il faut les considérer comme les ambassadeurs naturels de la marque employeur.

#### UN FACTEUR D'ATTRACTIVITÉ GLOBALE

Au-delà de son rôle dans le marketing RH, la marque employeur va de pair avec l'image globale de l'entreprise. « *J'ai aussi une vision très business de la marque employeur car cela touche indirectement les clients et les prospects qui ont également accès au site carrière, aux réseaux sociaux* », explique Mme Berlingard. « *Une marque employeur de qualité signifie que l'entreprise est une entreprise de confiance, capable d'attirer les meilleurs talents* ».

L'entreprise doit donc être présente et active sur l'ensemble des canaux de communication, sur le web (via le site internet ou la [page entreprise](#)) ou les réseaux sociaux, sur lesquels les critiques comme les éloges se transmettent à grande vitesse. Bien gérer sa marque employeur, c'est développer sa réputation pour ne manquer aucune opportunité de recrutement.

## **Document 2 : La marque employeur , étude de cas**



*1400 employés au Québec, Canada et États-Unis*

Bénéficier d'une marque forte ne veut pas dire que c'est le cas pour sa marque employeur, ce qui était le cas de Gaz Métro. Il a donc fallu travailler davantage sur l'identification des valeurs pour en développer la proposition aux employés.

Suite aux sondages effectués à l'externe et à l'interne, les points en commun ont été identifiés afin de pousser la communication et de développer sa marque employeur sur ces leviers (avec exclusion de certains: par exemple, il a été décidé ne pas mettre en avant la stabilité organisationnelle, la cible étant plutôt de relever des défis et d'attirer les candidats ayant soif d'innovation)

Intéressant: la valorisation des métiers, poussée et également encouragée par la direction (lettre aux employés, [vidéo corporative...](#))



*5700 employés au Québec, Canada et États-Unis*

Pour Uni-Select, dont le siège social est à Boucherville, le cas est complexe: 80% de la main d'œuvre est aux États-Unis, répartie dans plus de 400 magasins. On part également de loin: le secteur d'activité, à savoir les pièces automobiles, est loin d'être glamour, et plein de préjugés...

Tout est à bâtir: pas de système de gestion de candidatures (ATS), aucune personne dédiée aux communications internes. L'objectif est pourtant de dénicher les meilleurs talents dans des temps records, avec la particularité de pouvoir aussi bien dénicher un commis d'entrepôt à Moncton qu'un gestionnaire senior en finances à Houston.

Il a été alors décidé de miser sur l'unicité des engagements avec un plan triennal.

### Particularités

-Différencier Uni-Select et la corporation en développant sa propre marque interne acquisition de talents : Création d'un logo à cet effet, utilisé dans toutes les communications

-Dimension multi-culturelle : Afin de faciliter ses communications et de toucher son public, l'entreprise doit se présenter comme une entreprise d'ici dans ses communications au Québec et Canada, mais se présenter comme nord-américaine quand elle s'adresse aux États-Unis. Il a aussi été décidé d'appliquer la neutralité dans les affichages: aucune identité ni ethnie ne seront représentées, afin de ne pas avoir à gérer l'exclusion.

LinkedIn a été choisi comme outil central de la marque employeur : il comble tous les besoins en terme de rayonnement (US et Canada), annoncer offres d'emploi. Encore une très mauvaise perception de certains gestionnaires sur ce réseau.



*40 000 employés, 6000 au Québec*

Telus a une image de marque existante et forte, mais principalement du côté mobile. Pourtant, il existe d'autres activités dont la division santé, avec une mission et un message solides.

La vision première de Telus, c'est le client. Il est au centre de leur culture. Les employés des centres d'appels, ayant le lien privilégié avec la clientèle, ont été portés au cœur de cet axe: ils

ont eux-mêmes écrit et tourné une vidéo de [déclaration aux clients](#), et leurs évaluations ne sont plus faites sur les le nombre ni le temps d'appels mais sur la réalité d'avoir réglé le problème. Vouloir faire une différence auprès de la clientèle a donc amené à vouloir le faire avec ses employés: engagement dans la communauté avec les journées de bénévolat, télétravail avec l'objectif d'avoir 70% de sa main d'œuvre mobile et un bureau à la maison, processus d'accueil amélioré, valeurs révisées: innovation, adhésion au changement, travail d'équipe, croissance. L'idée est de mettre le VOUS au centre et non la compagnie.

Initiative : établir une stratégie sur campus: faire le lien entre les exécutifs et les université, déploiement à long terme

A suivre: Telus va lancer une campagne de vidéos sur YouTube avec témoignages, apparemment réel et de rue... A découvrir prochainement...



*5000 employés, dont plus de 95% en magasin. 22 ans d'âge moyen, 2 bannières. Le centre décisionnel est à Montréal*

La vision de l'entreprise est ambitieuse: Passer de 260 à 800 magasins (au Canada et aux US), et être reconnue comme une marque internationale.

Comme sa clientèle, Dynamite a choisi de mettre en vedette ses employés, et d'articuler sa communication autour du slogan ["Je m'accomplis"](#) - "I belong"

**Intéressant:**

-Il a été demandé à toute l'équipe exécutive d'être présente sur LinkedIn afin d'être accessible aux candidats potentiels

-Moins de 3 clics sont nécessaires pour poser sa candidature sur le site

-L'entreprise est fortement impliquée auprès des écoles de design et de mode, avec notamment l'apport de soutien financier

-Volonté de créer un style de vie Dynamite en bâtissant un véritable Campus. Une vidéo de ce nouveau campus permet aux candidats et aux employés de faire partie intégrante du projet

-L'engagement de la présidente du groupe, très impliquée dans sa communauté, qui rejoint

**Coups de cœur:**

-L'hôpital avait déjà initié une campagne innovante avec un [libdub](#) . La plus récente, sous forme de [reportage](#), et pour laquelle j'ai un gros coup de cœur, est décalée, différente, et osée pour un milieu conservateur - avec en plus la participation et mobilisation des employés de l'hôpital

-Lors des salons carrière, ils accueillent en réalité augmentée avec la superposition du virtuel 3D ou 2D et en temps réel. Le candidat est mis en scène en vidéo, et quitte le stand avec un "souvenir" photo, facile à partager.

-Soirée tapis rouge pour les employés, facilite la rétention et permet un nouvel axe de communication interne (vidéo en montage !), soirée "étoiles montantes"



Turbulence différente pour Air Transat. En 2007, l'entreprise a subi suite à la crise une grosse restructuration, avec la coupure de plusieurs postes au siège social. Il venait pourtant d'être décidé de lancer en grande pompe la marque employeur Air Transat, avec un effet 'wow'.

Le côté clinquant de campagne ayant dû être coupé faute de budget, il a fallu pousser davantage la réflexion et se retourner vers les employés pour vraiment comprendre ce qui les motivait à rester. Ils en ont donc profité pour clarifier cette démarche et la stratégie, avec notamment l'élaboration de groupe de discussion en interne.

La masse des employés étant les agents de centre d'appel et les agents de bord, il a été décidé de communiquer sur la jeunesse et l'amitié et de proposer de "faire partie du voyage". Plusieurs programmes ont été mis de l'avant: création de congé solidaire, programme de reconnaissance nommé "Véga", journée bénévolat, parcours du leadership pour le développement de carrière...

Détail intéressant: Air Transat a choisi de capitaliser sur sa marque d'affaire, et a décidé d'utiliser sa page générique Facebook (plus de 350 000 fans) pour sa communication recrutement.



*130 employés, 26 associés*

Normandin Beaudry est venu nous présenter une approche différente.

Plus petite structure, elle mise tout sur ses ambassadeurs pour faire rayonner sa marque employeur.

La perception externe doit être à l'image de l'interne. On y fait donc parler ses propres employés, ce qui a été le cas lors de cette présentation.

On mise le recrutement en partie sur l'alignement des valeurs partagées. Une des entrevues du processus de sélection y est complètement consacrée: on n'y échange que sur le partage des valeurs.

Pas de réseaux sociaux, pas de site carrière, Normandin Beaudry travaille dans un secteur de niche (consultation) et déploie ses ambassadeurs sur le terrain lorsqu'un poste est à combler. Si les ambassadeurs recommandent un nouvel embauché, ils percevront une prime de 1500 € à l'issue de la validation de la période d'essai.

La valorisation de l'employé, son épanouissement (conciliation travail-famille), sa formation (6% du salaire y est alloué) sont des facteurs essentiels pour l'organisation. Et même lorsqu'un des employés est chassé à l'externe, on l'encourage à aller voir ce qui se fait ailleurs. On n'y a pas peur de la rotation. Si un employé quitte, c'est soit qu'il n'est plus épanoui dans ses fonctions, ou que ses valeurs ne cadrent plus dans l'entreprise. Discours donc un peu décalé, mais qui fonctionne très bien dans cette PME où le travail d'équipe prévaut sur les heures facturables individuelles.

Le leitmotiv du président: "First who then what".

On n'y sous-estime pas le côté émotif de l'expérience employé, et on répond à ses besoins. La pyramide de Maslow leur sert d'ailleurs de trame de fonds: besoins physiologiques, de sécurité, d'appartenance, d'estime, pour finir avec le besoin de s'accomplir.