

LA MARQUE EMPLOYEUR

réputation



team concept strategy
quality reliability
service performance experience
ability goal professionalism
knowledge
creativity dynamics responsibility
competence
flexibility

CSMO
TEXTILE



Comité sectoriel de main-d'oeuvre
de l'industrie textile du Québec

Ce document est téléchargeable
de notre bibliothèque virtuelle
csmotextile.qc.ca

INTRODUCTION

Dans un contexte d'intensification de la concurrence conjugué à la rareté de la main-d'œuvre qualifiée et aux nombreux départs à la retraite, les entreprises se heurtent à la même difficulté en matière de recrutement : comment procéder pour attirer et retenir les meilleurs employés ou les talents? Les entreprises doivent se positionner comme des employeurs de choix. En d'autres termes, elles doivent construire leur **marque employeur**. C'est une stratégie efficace dans l'optique du recrutement étant donné que les chercheurs d'emploi ont toujours une profusion d'offres d'emploi à analyser avant de choisir l'entreprise qui répond à leurs critères.

Dans la démarche d'analyse et de construction de votre marque employeur, il sera inévitable d'élaborer une stratégie pour votre **marketing RH**. Bien que ce concept date des années 1980, il n'en demeure pas moins un défi constant pour plusieurs entreprises modernes. C'est un facteur crucial pour une entreprise qui veut attirer les meilleurs candidats. Bien évidemment, l'idée n'est pas de vendre un service ou un produit à vos employés, mais plutôt de vous assurer que vos pratiques de gestion des ressources humaines contribuent à la mobilisation et la rétention de ceux-ci.

TABLE DES MATIÈRES

La marque employeur (fiche descriptive)	3
Étapes pour bâtir votre marque employeur ...	5
Évaluer votre marque employeur (outil n° 1) .	8
Marketing RH (fiche descriptive)	9
Élaborer et gérer votre marketing RH	10
Slogan RH* (outil n° 2)	12

*Attraction et rétention

.....

RENSEIGNEMENTS

Tous les outils dans ce fascicule sont disponibles en format Word. Pour vous les procurer et si vous avez des questions sur un outil spécifique, nous vous invitons à communiquer avec nous par courriel à info@csmotextile.qc.ca ou par téléphone au 819 477-7910.

Bâtir « votre marque employeur »

1. Définition

« La marque employeur est le positionnement distinctif d'une entreprise qui lui permettra de se démarquer de la concurrence et ainsi d'attirer les talents ».

Source : MEI

« La marque employeur est une stratégie de communication de l'identité de l'organisation comme employeur ».

Source : Anne Bourhis, *Recrutement et sélection du personnel*, 2018.

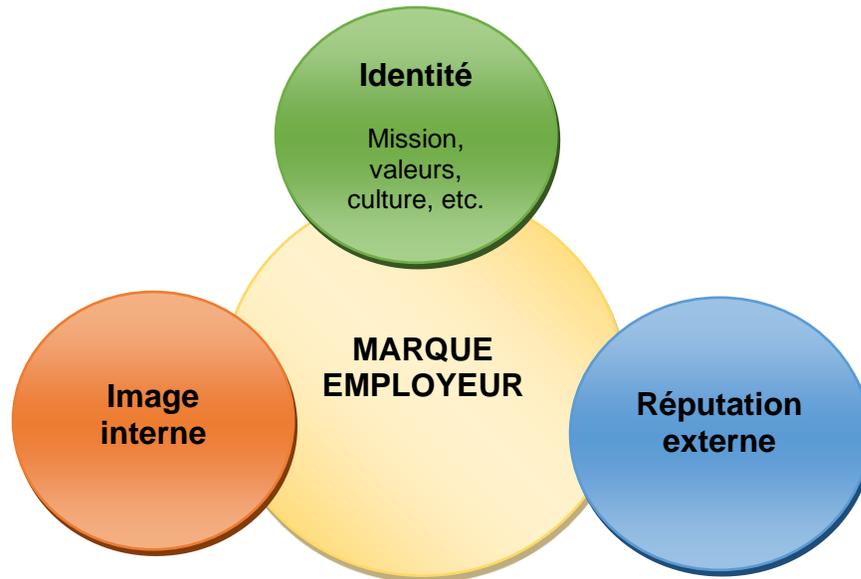
2. Objectifs

- Attirer et fidéliser les talents
- Avoir un avantage concurrentiel
- Augmenter la visibilité de l'entreprise
- Optimiser l'expérience employé
- Autres : par exemple, recruter à l'international

Pour bien déterminer vos objectifs, nous vous recommandons de répertorier les points forts et les points faibles de vos pratiques en matière de recrutement et de fidélisation. Ensuite, vous pouvez croiser les résultats pour faire des liens. Voir ci-dessous un exemple.

Analyse des pratiques de recrutement et de fidélisation	
Points forts	Points faibles
Notre entreprise est bien connue dans la région	Aucune collaboration avec les organismes en employabilité pour la référence de candidats potentiels Note : Cela peut engendrer un manque de visibilité auprès des chercheurs d'emploi
Nous nous engageons dans des activités communautaires Note : Cela contribue à renforcer l'image de l'entreprise auprès du public.	Nous n'avons pas de programme de reconnaissance de l'ancienneté Note : Cela peut engendrer un faible sentiment d'appartenance à l'entreprise chez les employés.
Conclusions/Recommandations	Actions requises
Nous avons une belle image, mais nous ne réussissons pas à attirer des talents qui vont rester dans l'entreprise à long terme. De plus, le taux de roulement a augmenté au cours de la dernière année. <i>Il faut donc réanalyser certaines de nos pratiques, notamment le recrutement et la fidélisation.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre sur pied un programme de reconnaissance de l'ancienneté et de la performance au travail ▪ Améliorer l'expérience employé (développement des compétences, gestion des carrières, etc.)

3. Attributs de la marque employeur



Identité

Tout ce qui caractérise l'ADN de l'entreprise en tant qu'employeur (condition de travail, pratiques de GRH, l'expérience employé, etc.).

Image interne

La représentation mentale qu'ont les employés de leur entreprise c'est-à-dire la façon dont ils la perçoivent.

Réputation externe

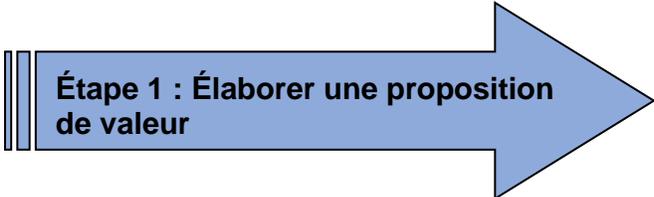
L'opinion du public vis-à-vis l'entreprise, ses activités, son engagement dans la communauté, etc.

4. Étapes¹ pour bâtir la marque employeur

Comme toute pratique de gestion, c'est un exercice qui requiert un investissement en temps, mais les avantages qui en découlent sont supérieurs aux efforts consentis. Pour être pleinement efficace, une marque employeur doit être « claire, crédible et surtout cohérente avec l'image de marque de l'entreprise » (Bourhis, 2018).

¹ Source : MEI via le lien <https://www.economie.gouv.qc.ca/ministere/recherche/?q=marque%20employeur>

La marque employeur en 3 étapes


Étape 1 : Élaborer une proposition de valeur

Voir l'exemple ci-dessous

La proposition de valeur correspond à ce que vous offrez à des candidats potentiels ou à vos employés en tant qu'employeur. Pour bien la définir, vous devez étudier le marché de l'emploi pour comparer votre offre. C'est ce qui vous permettra de vous différencier, d'attirer et de fidéliser les meilleurs employés. Par exemple, un programme d'aide aux employés, des avantages sociaux compétitifs, la conciliation travail-études, un plan de formation stimulant pour les employés, etc.

Proposition de valeur	
Rémunération	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Augmentation salariale annuelle ▪ Bonis de rendement ▪ Programme de partage des bénéfices
Formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formation continue ▪ Rehaussement et reconnaissance des compétences pouvant donner accès à un diplôme (<i>selon la profession</i>)
Horaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilité de l'horaire ▪ Conciliation travail-famille et études
Carrière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Possibilité d'avancement professionnel
Avantages sociaux	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gamme complète d'avantages sociaux
Environnement de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dynamisme, travail d'équipe, performance, etc.
Gestion du talent	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de gestion des talents
Valeurs de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Culture d'entreprise familiale : respect, entraide et fierté
Développement durable	<ul style="list-style-type: none"> ▪ « Notre philosophie repose sur la conviction que le progrès environnemental ne peut se réaliser que si nous repensons notre relation avec le monde et contribuons à la conservation du milieu naturel ». <p>Source : Beaulieu Canada</p>

La marque employeur en 3 étapes


Étape 2 : Promouvoir la proposition de valeur

- Élaborer une stratégie
- Déterminer des objectifs Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalistes et Temporels (SMART)
- Cibler vos canaux de communication

Pour la promotion de la proposition de valeur, il est primordial d'élaborer une stratégie et de bien choisir les canaux de communication pour atteindre la clientèle cible = candidats potentiels + employés. Pour véhiculer la proposition de valeur, on peut donc utiliser les médias sociaux, participer aux salons d'emploi, inclure du contenu promotionnel dans les vidéos internes de l'entreprise, commanditer ou créer des événements, etc.

CANAUX DE COMMUNICATION	
Médias ou moyens utilisés	Impact
Salons de l'emploi	++
Site internet de l'entreprise	+
Réseaux sociaux	++
Commandites d'événements	++
Journaux	+
Collaboration avec des organismes en employabilité	+
Réseaux internes	+++

La marque employeur en 3 étapes


Étape 3 : Mesurer et évaluer la stratégie de promotion

Cette étape permet de ne pas s'asseoir sur ses lauriers et de continuer à questionner la proposition de valeur. C'est un exercice primordial pour les employeurs, car ils doivent s'adapter de façon permanente par rapport à ce qui se fait sur le marché de l'emploi tout en essayant de se distinguer.

Donc, on peut évaluer la stratégie de promotion à partir des critères tels que le nombre de candidatures reçues ou le temps pour pourvoir un poste. De plus, on peut mesurer la perception qu'ont les employés de l'entreprise comme employeur.

Critères d'évaluation	Détails
<ul style="list-style-type: none"> Nombre de CV reçus 	5 <input type="checkbox"/> 10 <input type="checkbox"/> 15 <input type="checkbox"/> 25 <input type="checkbox"/> 30 <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Durée de l'affichage du poste à combler 	1 à 3 mois <input type="checkbox"/> 3 à 6 mois <input type="checkbox"/> 6 à 12 mois <input type="checkbox"/>
<ul style="list-style-type: none"> Calcul du taux de roulement annuel 	$\frac{\text{Nombre d'employés ayant quitté l'entreprise}}{\text{Nombre total d'employés}} \times 100$

Évaluer votre marque employeur (ME)

ME inexistante	ME à développer	ME bien établie
Faible visibilité <input type="checkbox"/>	Bonne image interne <input type="checkbox"/>	Visibilité accrue <input type="checkbox"/>
Aucune proposition de valeur <input type="checkbox"/>	Proposition de valeur pas très claire <input type="checkbox"/>	Proposition de valeur claire et attrayante <input type="checkbox"/>
GRH peu structurée <input type="checkbox"/>	Bonnes conditions de travail <input type="checkbox"/>	Pratiques de GRH cohérentes et complémentaires <input type="checkbox"/>
Aucune activité de mobilisation des employés <input type="checkbox"/>	Sondage de satisfaction auprès des employés <input type="checkbox"/>	Comités d'employés pour les changements majeurs <input type="checkbox"/>
Aucun engagement dans la communauté <input type="checkbox"/>	Faible engagement dans la communauté <input type="checkbox"/>	Fort engagement dans la communauté <input type="checkbox"/>
Absence de formation continue <input type="checkbox"/>	Fort taux de roulement ou ancienneté moyenne < à 5 ans <input type="checkbox"/>	Programme de gestion des talents et des carrières <input type="checkbox"/>
<p>Action requise : Diagnostic de l'entreprise et des pratiques de GRH</p> <p>https://www.portraitrh.gouv.qc.ca/</p>	<p>Action requise : Diagnostic des pratiques de rétention/fidélisation</p> <p>Outil n° 1 (Réf. Fascicule n° 6 sur la rétention et la fidélisation du personnel)</p>	<p>Action requise : Réévaluer la ME pour continuer à s'améliorer</p> <p><i>Révision périodique des pratiques de gestion en place (à déterminer à l'interne)</i></p>

Instructions : le statut de votre marque employeur (ME) correspond à la colonne où vous cochez le plus d'éléments. Par ailleurs, vous pouvez personnaliser cet outil en y ajoutant d'autres éléments qui permettent d'évaluer la marque employeur (ME) : l'environnement de travail, la rémunération, la culture d'entreprise, etc.

Le marketing RH

Une composante clef de la marque employeur

1. Définition

Le marketing RH est la volonté « *d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés* ».

Source : Philippe Liger, *Marketing RH, comment devenir un employeur attractif*, 2016.

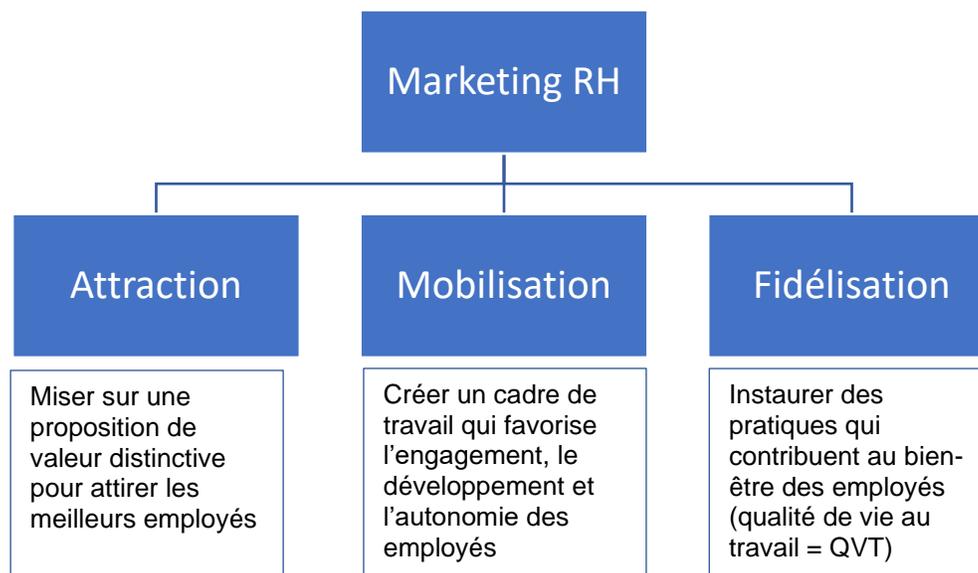
« *Le marketing RH est une démarche globale d'attraction et de fidélisation des talents inspirée du marketing* ».

Source : Anne Bourhis, *Recrutement et sélection du personnel*, 2018.

2. Objectifs

- Clarifier, consolider et promouvoir le positionnement employeur de l'entreprise (Dubois et Pelletier, CRHA, 2015)
- Attirer, mobiliser et fidéliser les employés
- Avoir un avantage concurrentiel
- Optimiser l'expérience employé

3. Dimensions du marketing RH

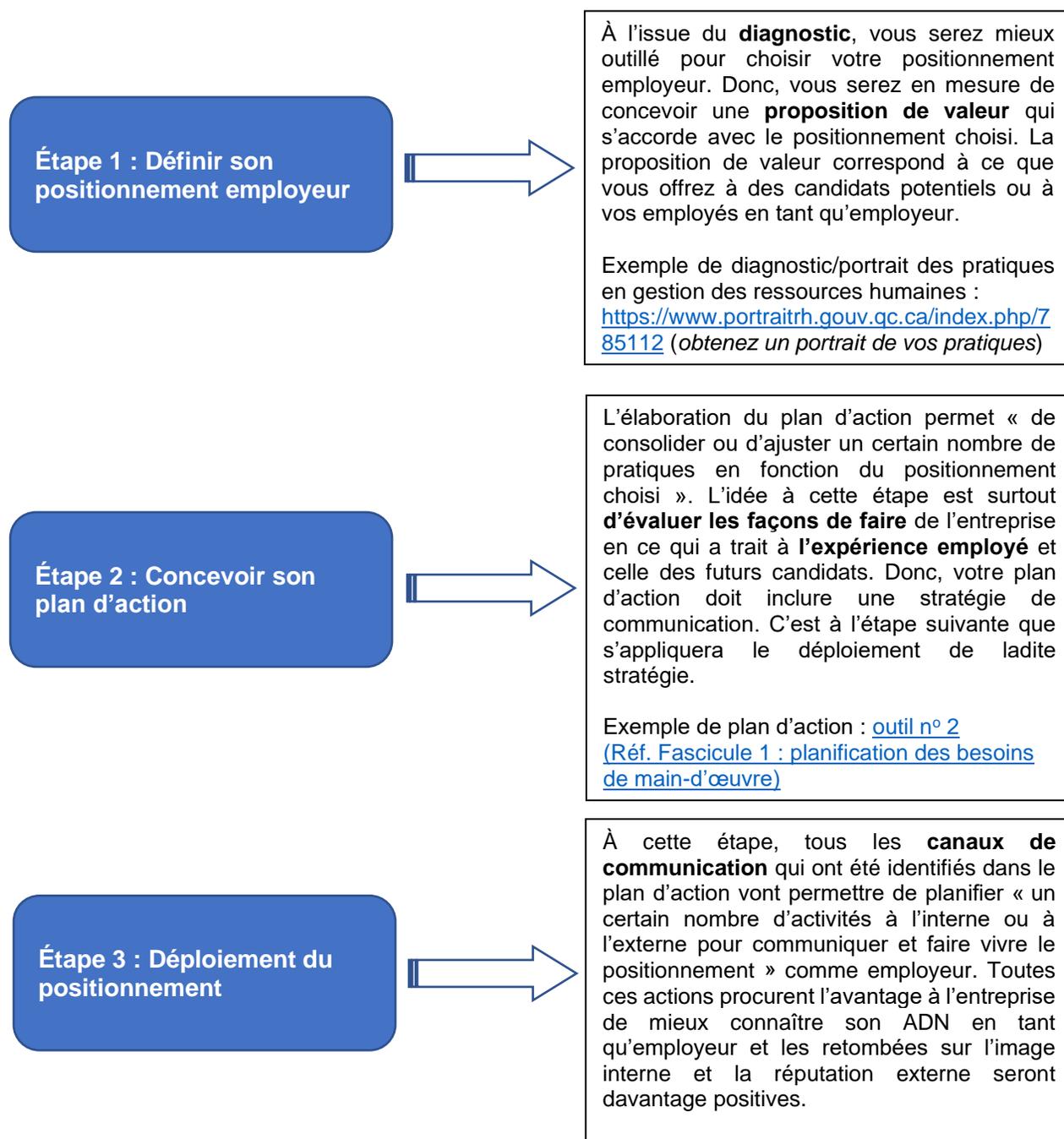


4. Comment bâtir et gérer votre marketing RH²

On ne peut pas aborder cette notion sans aborder le concept de marque employeur. Le *marketing* RH fait partie intégrante de la construction de la marque employeur et dans les deux cas, il faut d'abord effectuer un diagnostic (proposition de valeur de l'organisation, pratiques de GRH, marché du travail, analyse de la QVT, etc.). Ensuite, on détermine la stratégie à adopter et enfin, on définit un plan de match pour le déploiement de la stratégie.

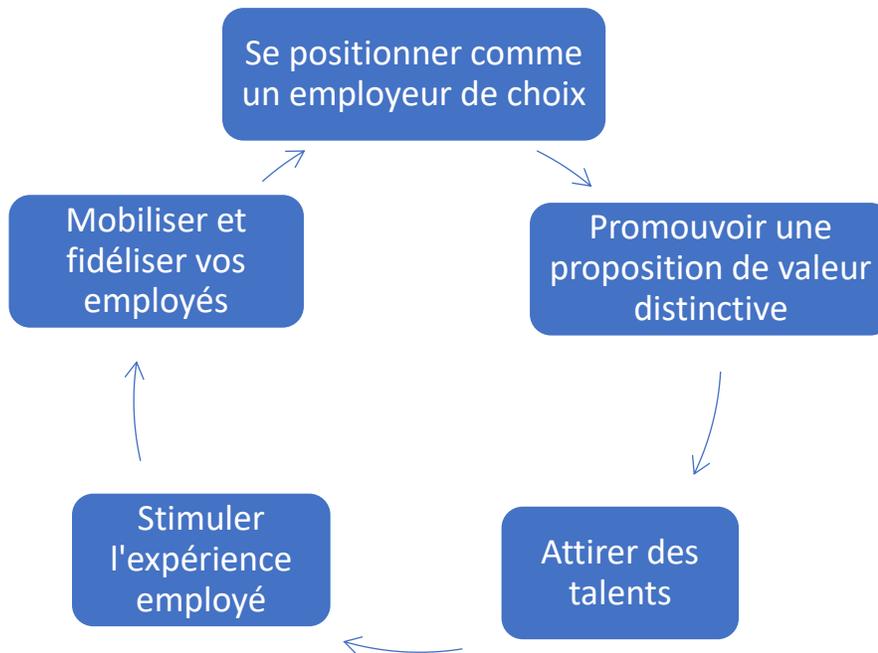
² Source : *Découvrir (ou redécouvrir) le marketing RH*, Dubois et Pelletier, CRHA, 2015

Élaborer et gérer son marketing RH en 3 étapes

**Conseils :**

- Réviser votre positionnement annuellement ou aux deux ans;
- Faire cette démarche avec la direction de l'entreprise;
- Conserver l'historique des travaux effectués pour comparer et cibler ce qui fonctionne adéquatement.

RÉSUMÉ



En somme, développer une marque employeur, c'est se positionner comme un employeur de choix et cela requiert de faire du **marketing RH sous deux angles** :

1. Recrutement

- **Promouvoir l'ADN de votre entreprise**
 - [Créer un slogan dédié aux ressources humaines](#) (réf. p. 12)
 - Exemple : utilisation des réseaux sociaux et de votre site internet (section carrières)
- **Chercher à accroître votre visibilité**
 - Exemple : participation à des salons de l'emploi ou à des conférences d'organismes spécialisés en employabilité
- **Attirer des talents par une offre de formation continue et des possibilités de développement professionnel**

2. Gestion des employés

- Stimuler l'expérience employé par des défis à réaliser, des projets novateurs et une implication dans les changements importants
- Mobiliser et fidéliser : climat de travail agréable, qualité de vie au travail, gestion participative dans les processus décisionnels, etc.
- Être à l'écoute des besoins de vos employés et de leurs aspirations de carrière

SLOGAN RH : un des outils pour l'attraction et la rétention

Objectif : Être plus attrayant dans l'affichage des postes et développer votre marque employeur

Avoir un slogan dédié aux ressources humaines (RH) engendre un effet positif auprès des chercheurs d'emploi et un renforcement du sentiment d'appartenance pour les employés déjà en poste. De façon globale, c'est **la valeur ou l'identité que vous attribuez à vos employés.**

Entreprises	Exemples de SLOGANS dédiés aux RH	Détails
STEDTECH	S Savoir T Talent E Engagement D Dévouement	Crois-tu avoir le profil STED? Viens compléter l'équipe de Stedtech et joins-toi à notre équipe d'experts passionnés et fiers de leur travail
BEAULIEU TEXTILES TECHNIQUES	B Bâtitteur E Esprit d'équipe A Autonomie U Utilisation de ton savoir L Leader I Inspirant E Engagé U Unique (démarque-toi!)	As-tu les qualités d'un BEAULIEU? Viens nous rencontrer et découvrir les divers postes stimulants disponibles dans l'entreprise.
VÊTEMENTS LANART	A Amélioration continue R Résultats T Talent	Jetez un coup d'œil à nos postes vacants et voyez s'il y a un poste qui correspond à vos talents. Votre talent est un ART .
CLUB TEXTILE	Nous recherchons des personnes : <u>Créatives</u> , avec du <u>Leadership</u> , qui aimeront créer des produits <u>Uniques</u> et qui démontreront un <u>Bel</u> esprit d'équipe.	Rejoins notre Club! Notre devise : s'inspirer et créer.
OK SPORTS	Notre <u>identité</u> et un de nos critères d'embauche : Le SPORT S Sociabilité P Passion O Organisation R Respect T Tolérance	Une équipe dynamique, compétente et qui a la fièvre du hockey. <u>Notre engagement social</u> : valoriser la pratique d'un sport d'équipe auprès des jeunes.
CANEVAS MONTRÉAL	<u>Notre programme de gestion FORCE</u> : F Formation continue O Objectifs SMART R Récompenses/Résultats C Coaching/mentorat E Expertise/compétences	Un programme de gestion distinctif qui assure la mobilisation et la fidélisation de nos employés.

UN ALLIÉ
POUR LES
ENTREPRISES

Le CSMO Textile offre annuellement des formations dans plusieurs domaines de la gestion des ressources humaines. Vous pouvez consulter les formations offertes sur notre site internet. De plus, n'hésitez pas à parcourir notre bibliothèque virtuelle pour avoir accès à d'autres fascicules et outils pertinents pour la gestion de vos RH.



 
819 477-7910
info@csmotextile.qc.ca
WWW.CSMOTEXTILE.QC.CA

CSMO
TEXTILE 
Comité sectoriel de main-d'oeuvre
de l'industrie textile du Québec

Avec la contribution financière de

**Commission
des partenaires
du marché du travail**
Québec 