indeed

Faites évoluer votre proposition de valeur aux employés

pour garantir la pertinence de la marque employeur et de l'expérience employé

Plus que jamais, les employés poussent leurs employeurs à se dépasser, notamment au regard de la flexibilité, du contrôle sur les horaires, ou encore du soutien physique et moral. Pour attirer les perles rares, les responsables des ressources humaines n'ont d'autre choix que de réinventer leur marque employeur. C'est dans ce but qu'ils cherchent à s'appuyer à la fois sur une « proposition de valeur aux employés » (PVE) solide et sur une expérience employé positive. Ce livre numérique vous aide à mieux comprendre le rôle crucial de votre PVE et vous propose des solutions pour transformer cette dernière en avantage décisif face à vos concurrents.

La PVE se compose d'offres et de valeurs articulées autour de la rémunération et des avantages, des possibilités d'évolution professionnelle, de l'environnement de travail et de la culture d'entreprise. Autant de facteurs essentiels qui convainquent les chercheurs d'emploi à venir travailler dans votre entreprise plutôt que dans une autre et qui nourrissent la loyauté des employés actuels.

La PVE est rapidement devenue un critère incontournable pour se démarquer au sein d'un marché de talents de plus en plus concurrentiel : 65 % des candidats affirment s'être retirés d'un processus de recrutement à cause d'une PVE peu attractive*. Quand bien même, seuls 31 % des responsables des ressources humaines estiment que la PVE de leur entreprise satisfait les employés*.

En ces temps troublés, votre PVE ne peut être analysée et améliorée qu'à l'aide d'une forte remise en question afin de déterminer si votre environnement de travail fournit les incitatifs, la flexibilité et les critères que les salariés modernes attendent. Vraisemblablement, vous et vos équipes devrez relever le défi de remédier aux lacunes inévitables de votre PVE et de l'expérience employé. Cette dernière devrait non seulement découler de la PVE, mais aussi l'alimenter à mesure que les circonstances évoluent.

* Article(s) en anglais

Donnez un second souffle à votre PVE pour vous adapter à la réalité actuelle

Dans ce guide, vous découvrirez six étapes pour créer ou modifier votre PVE. L'examen de ces critères, combiné à l'analyse des offres, du cadre et de la culture que votre entreprise fournit actuellement, peut vous aider à réinventer votre PVE de manière plus efficace, à court et à long terme.

6 éléments à prendre en compte lorsque vous créez ou que vous adaptez votre PVE

Posez-vous les questions suivantes :

1. Notre engagement envers la diversité, l'inclusion et l'appartenance (DIA) est-il convaincant?
2. Évoluons-nous tous dans la même vision de l'avenir?
3. Prenons-nous la responsabilité sociale au sérieux?
4. Offrons-nous des possibilités d'avancement professionnel et de perfectionnement?
5. Accordons-nous la priorité au bon type de flexibilité?
6. Veillons-nous au bien-être physique et mental ainsi qu'au bonheur au travail?

1

Faites preuve d'un engagement convaincant envers la diversité, l'inclusion et l'appartenance

La DIA sur le lieu de travail compte beaucoup pour les employés et les chercheurs d'emploi, en particulier pour les générations Y et Z.* La diversité de la main-d'œuvre attire les jeunes chercheurs d'emploi qui, une fois embauchés, sont plus enclins à garder leur poste. Les employés de la génération Y restent deux fois plus longtemps* dans les entreprises qui encouragent la DIA que dans celles qui la négligent.

Quand vous entretenez un environnement à l'image de l'ensemble de la communauté, vous ouvrez également la voie à des perspectives et à des innovations différentes, qui peuvent ensuite donner lieu à un nouvel assortiment de produits, de marchés et de possibilités, sans oublier les effets notables dont peuvent bénéficier vos résultats. Par exemple, les entreprises ayant la plus grande diversité de genre sont 25 % plus susceptibles d'enregistrer des rendements financiers* supérieurs à la moyenne. Ce chiffre monte à 36 % pour les entreprises en tête de file en matière de diversité ethnique et raciale.

Il devient encore plus essentiel de souligner, d'intégrer et d'accentuer ces différences à mesure que le paysage démographique canadien se transforme. D'ici à 2032, un Canadien sur quatre sera né en dehors des frontières, tandis que la part d'immigrants dans l'accroissement de la population du Canada s'élèvera à 80 %. Malgré ces chiffres qui ne cessent d'augmenter, seuls 6 % des dirigeants d'entreprises misent sur les employés issus de l'immigration.

Les employeurs se mettent même à réinventer d'anciennes mesures de DIA afin de correspondre aux attentes modernes des chercheurs d'emploi. Par exemple, la Banque du Canada offre un programme de bourses de maîtrise en économie ou en finance aux femmes et aux étudiants autochtones, ce qui lui permet de bâtir un bassin plus inclusif. P&G Canada a établi plusieurs partenariats avec des groupes de ressources diversifiées pour les employés comme le Réseau des professionnels noirs et plus d'une douzaine d'associations étudiantes noires. Les dirigeants d'Indeed organisent plusieurs groupes de ressources sur l'inclusion pour s'assurer de refléter leurs valeurs dans toutes les activités de l'entreprise.

Il vous faut décider d'un ton et d'une stratégie en matière de DIA, puis faire comprendre à l'ensemble de vos équipes qu'il s'agit d'une nécessité commerciale qui affectera directement le positionnement de votre entreprise par rapport à la concurrence.

* Article(s) en anglais

2

Évoluez ensemble dans la même vision de l'avenir

Les employés et les chercheurs d'emploi aspirent à travailler pour des entreprises qui partagent leurs valeurs. Cette vision commune prend de plus en plus d'importance. En effet, 79 % des adultes de quatre pays différents se renseigneraient sur la mission et la culture d'une entreprise avant d'y postuler.* La moitié d'entre eux affirment que la culture d'une entreprise passe avant le salaire pour évaluer la satisfaction au travail.

« Les chercheurs d'emploi recherchent des expériences plus significatives sur leur lieu de travail » déclare Christian Sutherland-Wong, président et directeur de l'exploitation de Glassdoor. « Ils veulent recevoir un salaire équitable, mais aussi travailler pour une entreprise qui respecte leurs valeurs et dont ils approuvent totalement la mission. »

Pour cerner les priorités absolues des employés, la Harvard Business Review* propose de soumettre 5 questions à vos équipes afin de favoriser l'engagement et le sentiment d'utilité au sein de votre main-d'œuvre :

1. **Quels sont vos points forts?**
2. **Quelles tâches de votre poste préférez-vous?**
3. **Qu'est-ce qui vous fait sentir utile?**
4. **En quoi votre poste actuel vous aide-t-il à atteindre vos objectifs à long terme?**
5. **Comment établissez-vous des liens avec vos collègues?**

Pour préciser votre PVE, il est primordial de mettre en place une philosophie orientée par les réponses à ces questions. Assurez-vous que votre entreprise considère vos employés et vos candidats comme des personnes à part entière, dans l'idée que le travail est devenu une sous-catégorie de la vie et qu'il n'est plus autant séparé de la vie personnelle. Les entreprises qui s'obstinent à croire que leur personnel peut donner un sens à son existence le soir et la fin de semaine s'accrochent à un cliché désuet qui pourrait vite leur valoir une main-d'œuvre indifférente et peu productive.

* Article(s) en anglais

3

Prenez la responsabilité sociale au sérieux

Si vous voulez prouver vos valeurs, il faut faire suivre vos paroles par des actes. Plus de trois quarts (77 %) des Canadiens veulent travailler pour des employeurs qui disposent d'un solide programme de responsabilité sociale des entreprises (RSE). Ces activités bénévoles (généralement dans les domaines sociaux, environnementaux et économiques) peuvent inclure des programmes de recyclage, de sensibilisation aux mesures de développement durable ainsi que d'autres initiatives locales, nationales et mondiales.

Aujourd'hui, si vous voulez attirer les meilleurs employés, il vous faut suivre l'exemple d'entreprises qui combinent leur message social à leurs stratégies d'attraction et de fidélisation du personnel.

Vancity,* par exemple, a été la première institution financière installée en Amérique du Nord à devenir carboneutre. En 2019, la banque a réaffecté la totalité de ses déchets destinés à la décharge. Grâce à ce programme de RSE, 84 % des déchets de l'entreprise ont été recyclés ou transformés en compost, y compris tous les produits et serviettes en papier, le verre, le plastique, le métal, les matières organiques et les piles.

De même, l'entreprise nationale de télécommunications TELUS a lancé une importante campagne de RSE au cours de laquelle les employés bénévoles ont généré plus de 820 millions CAD et accumulé 1,6 million de jours de service. Les équipes ont uni leurs forces pour réaliser différents projets manuels, notamment la création de deux nouveaux villages et de centaines de maisons pour des familles touchées par la pauvreté aux Philippines. Certains bénévoles poursuivent leurs missions dans ces villages en enseignant des compétences de la vie courante, en offrant un soutien scolaire aux enfants et en épaulant des personnes auparavant sans abri pour qu'elles reprennent le contrôle de leur vie.

*Le programme Rising Voices d'Indeed** a été créé pour mettre au jour, financer et diffuser des histoires créées par des réalisateurs appartenant au groupe de personnes noires, autochtones et de couleur sur tout le territoire américain, avec pour sujet le sens du travail et l'idée selon laquelle un emploi a le pouvoir de changer une vie. Au Canada, les publicités de la marque ont troqué les chansons américaines contre des versions complètement localisées, chantées par des talents canadiens-français.

À moins de fournir aux employés les moyens d'agir concrètement, ceux-ci ne s'attarderont pas sur votre entreprise.

* Article(s) en anglais

4

Offrez des possibilités d'avancement professionnel et de perfectionnement

La pandémie a démontré à quel point les choses peuvent rapidement changer. Pour être en mesure de vous adapter, vous avez besoin d'une main-d'œuvre résiliente et flexible. La PVE va ainsi plus loin qu'une simple liste d'avantages destinés aux employés : elle devient le cœur de la survie de l'entreprise. D'après le Future Skills Centre (Centre de compétences futures)*, lorsque les Canadiens réfléchissent à ce qu'il faut pour réussir dans l'environnement de travail moderne, c'est une large gamme de compétences allant au delà du savoir-faire technique qui leur vient à l'esprit.

Néanmoins, beaucoup d'entreprises sont en retard sur le perfectionnement des employés : un professionnel sur quatre (26,7 %) affirme ne pas avoir accès aux budgets de perfectionnement. La situation n'est pas bien meilleure pour les trois quarts restants : 21,6 % déclarent recevoir moins de 500 $ par an, tandis que 19,5 % reçoivent entre 500 et 1 000 $.

L'affectation de ressources à ce domaine peut s'avérer un facteur décisif pour les entreprises canadiennes. Par exemple, Maple Leaf Foods a créé le Programme de perfectionnement professionnel en leadership pour nouveaux diplômés, d'une durée de trois ans. Dans le cadre de ce programme, des mentors qui travaillent depuis longtemps pour l'entreprise forment leurs protégés sur la culture du lieu de travail, sur la gestion et plus encore. Cette méthode a permis à Maple Leaf Foods d'alimenter leur bassin de talents à partir du niveau d'entrée.

Face aux défis de la pandémie, beaucoup d'entreprises ont suspendu leurs programmes de perfectionnement. À présent que les employés prennent de nouvelles habitudes, c'est le moment de renouveler votre engagement quant à l'avancement professionnel et aux possibilités d'évolution, à la fois pour le bien de vos effectifs et pour préparer votre entreprise aux aléas de l'avenir.

* Article(s) en anglais

5

Accordez la priorité au bon type de flexibilité

La flexibilité est devenue monnaie courante en ces temps troublés. En 2016, seuls 4 % des employés canadiens ont travaillé la plupart du temps à partir de leur domicile. Aujourd'hui, ce chiffre a grimpé à 32 %, ce qui n'est pas pour déplaire aux équipes en travail à distance : plus de la moitié des employés canadiens seraient prêts à quitter leur employeur actuel si cette flexibilité disparaissait.

Beaucoup d'entreprises prennent en compte cette préférence. Chez Microsoft Canada, il ne fait aucun doute que l'avenir réserve des changements pour les plus de 4 000 employés canadiens, qui s'attendent à organiser leur travail en fonction de tâches plutôt que d'un lieu fixe ou de certains horaires. « Nous sommes convaincus que le lieu de travail sera marqué par la flexibilité et l'hybridité après la pandémie », affirme* la porte-parole de Microsoft, Lisa Gibson.

Toutefois, cette vision est loin d'être partagée par tous. En 2021, seuls 46 %* des entreprises se montraient flexibles quant au lieu et aux horaires de travail, tandis que 43 % procédaient à des réaménagements de carrières à la suite des bouleversements dans les processus de travail. Par ailleurs, 35 % segmentent la « rémunération globale » pour prendre en compte le nouveau profil de main-d'œuvre.

Cependant, qui dit flexibilité du lieu de travail dit planification stratégique et structure souple. « En plus de donner plus de liberté à notre main-d'œuvre, nous avons également fait très attention aux besoins de nos employés et à la façon dont nous pouvons aider nos cadres à gérer différents types d'équipes. Tout le monde continue ainsi à se sentir inclus », explique Ania Cox,* la directrice des ressources humaines de Coast Capital.

En tant que cadre, il vous faut mettre en place une stratégie qui anticipe l'ensemble complexe des divers modèles d'effectifs.

* Article(s) en anglais

6

Veillez au bien-être physique et mental ainsi qu'au bonheur sur le lieu de travail

Beaucoup d'entreprises se sont avérées satisfaites du niveau de productivité qu'elles ont maintenu pendant la pandémie. Cependant, ces bons résultats cachent un accroissement de l'épuisement professionnel et des problèmes liés à la santé mentale. Au Canada, 47 % des employés déclarent se sentir épuisés au cours d'une journée de travail ordinaire*, contre 39 % dans le monde. Il s'agit là d'un véritable problème : les travailleurs épuisés sont 2,6 fois plus susceptibles de rechercher activement un emploi.*

Un programme de bien-être complet peut représenter un avantage de taille pour une marque employeur. Près de la moitié des candidats cherchent à travailler pour une entreprise qui encourage un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle. Ce facteur vient même juste après le salaire.

Starbucks Canada* l'a bien compris. Pendant plus de 10 ans, la chaîne de cafés a offert une prime de 5 000 $ dédiée à la santé mentale, un avantage rapidement devenu le favori des employés. L'entreprise a ensuite présenté LifeWorks, une plateforme et une application numériques offrant des ressources en matière de bien-être mental, physique, social et financier ainsi que des services d'accompagnement illimités et des conseils financiers allant au-delà des programmes d'aide aux employés (PAE) traditionnels.

Bell Canada a pour sa part mis en place une campagne de sensibilisation destinée à lutter contre les préjugés sur les troubles mentaux. L'entreprise peut se targuer d'être la seule à s'investir autant dans la santé mentale au Canada. Sa campagne a rencontré tellement de succès que le mot-clic #BellCause (#BellLetsTalk en anglais) s'est hissé en tête des sujets tendance sur Twitter en 2015 et en 2018.

Certes, le bien-être revêt une grande importance pour les entreprises, dont 87 % proposent des actions à ce sujet. Néanmoins, seuls 55 % disposent d'une stratégie à long terme* pour les aider à atteindre leurs objectifs de bien-être.

Cela montre que votre PVE doit aller plus loin qu'une simple série d'initiatives et de slogans. Elle doit représenter l'essence et la culture d'une entreprise, en associant ces six éléments clés de manière stratégique. Au-delà de l'exécution tactique, il vous faut surtout déterminer les valeurs qui vous tiennent à cœur lorsque vous créez votre PVE.

* Article(s) en anglais

Concrétisez votre PVE

Votre PVE doit aller de pair avec une expérience employé positive, c'est-à-dire la réalité quotidienne de vos employés au sein de votre entreprise dont ils parleront avec leur entourage. C'est ainsi que se crée un outil d'attraction puissant : la marque employeur.

Sur un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel,* la marque employeur fondée sur la PVE et sur l'expérience employé devient essentielle pour se démarquer lors du recrutement et améliorer la fidélisation.

Renouveler sa marque ne suffit pourtant pas. Vous devez d'abord veiller à ce que votre PVE et votre expérience employé correspondent aux souhaits, aux besoins et aux attentes de la main-d'œuvre actuelle. Cette étape nécessite généralement une introspection de la part de toute l'entreprise ainsi qu'un investissement particulier sur les points suivants :

1. **Intéressez-vous aux employés, écoutez leurs demandes et agissez en conséquence.** Pour ce faire, les équipes doivent d'abord créer un espace sûr au sein duquel les salariés se sentent écoutés, respectés et libres de souligner les bons points ou de suggérer des idées d'amélioration. Une fois les tendances générales mises au jour, vous et vos équipes aurez toutes les cartes en main pour déceler ce qui empêche votre entreprise d'atteindre une marque employeur attrayante.

2. **Déterminez les changements nécessaires pour ce qui est de la PVE et de l'expérience employé.** Par exemple, une entreprise canadienne sur cinq projette de multiplier ses offres d'avantages,* tandis que la moitié (51 %) prévoit une augmentation des salaires.* De telles évolutions peuvent influencer directement la PVE et finir par provoquer un ressenti positif chez les salariés.

3. **Mettez à jour la marque employeur pour assurer cohérence et authenticité.** Si, auprès des candidats, vous faites la promotion d'une culture et d'un potentiel d'avancement compatibles avec une vie de famille, mais que l'expérience de vos employés contredit ce message, vous risquez de rencontrer des problèmes de rétention. Votre message a beau attirer les chercheurs d'emploi, le ressenti des équipes et l'expérience des nouvelles recrues elles-mêmes montrera vite que la PVE et l'expérience employé ne correspondent pas* à la marque employeur. Votre entreprise pourrait alors souffrir d'un roulement de personnel, voire d'une mauvaise réputation.

4. **Privilégiez les actes aux paroles pour donner aux candidats des raisons de rejoindre votre entreprise.** Des plateformes comme les Pages Entreprises d'Indeed ou les réseaux sociaux sont idéales. Néanmoins, souvenez-vous de garder une cohérence dans votre message et de l'intégrer à toutes les communications destinées aux candidats, qu'il s'agisse des offres d'emploi, du contenu du site Web, des entrevues ou des points de communication du recrutement.

* Article(s) en anglais

Les employés et les candidats vous disent ce qu'ils recherchent. Assurez-vous de les écouter.

Puisque la PVE et la marque employeur jouent un rôle si important dans votre stratégie de recrutement, vous et votre équipe devez absolument vous faire une idée précise de ce que vos employés souhaitent et attendent en matière de DIA, de vision commune, de responsabilité sociale, d'apprentissage et de perfectionnement ainsi que de flexibilité.

Ils seront ravis de s'exprimer. Commencez par étudier la Note de bonheur au travail d'Indeed, un outil destiné à aider les responsables des ressources humaines et les gestionnaires à mieux comprendre le ressenti de leurs employés et en cerner les raisons. Les notes s'obtiennent à la suite de sondages auprès d'anciens employés et de ceux actuellement en poste, qui évaluent l'entreprise sur une échelle de un à cinq en tenant compte du bonheur au travail. En outre, les répondants doivent s'exprimer sur des facteurs principaux de bien-être et de bonheur au travail, à savoir le sentiment d'appartenance, l'inclusion, la rémunération, la flexibilité, l'appréciation, la direction, le stress, les objectifs et la motivation.

Les notes et les résultats du sondage mettent en lumière les facteurs clés du bonheur des employés, ce qui peut aider votre équipe à créer des environnements de travail plus productifs, plus inclusifs et plus positifs.

Souvenez-vous que la marque employeur ne constitue pas une fin en soi. L'époque est à la transformation du lieu de travail par les employés. Dans ce paysage instable, il devient donc crucial de continuer à communiquer afin d'affiner sans cesse votre PVE, votre expérience employé et votre marque employeur. Si vous vous adaptez aux conditions du marché et aux attentes des salariés, vos prochaines recrues idéales et vos talents actuels verront votre entreprise sous son meilleur jour, plus authentique que jamais.

indeed

Pour en savoir plus sur la marque employeur et plusieurs autres sujets, consultez notre Centre de Leadership :

emplois.ca.indeed.com/centredeleadership

Pour communiquer avec un représentant Indeed concernant nos solutions de recrutement, veuillez remplir ce formulaire.

Indeed Canada Corp. | 2 Bloor St. W, 12th Floor | Toronto | ON M4W 3E2 | Canada
Indeed Ireland Operations Ltd. | 124 St. Stephen's Green | Dublin 2, Irlande