



L'impact de la marque employeur sur le recrutement et la rétention

Créer une marque
employeur dynamique
et authentique

AVRIL 2022

Résumé

Ce livre blanc présente :

- **quatre** défis courants associés à la **marque employeur** ;
- des conseils pour relever ces défis.

Description :

Votre marque employeur est une promesse faite aux employés et aux candidats, en termes d'environnement de travail, de culture, d'avantages, d'expériences...

Une marque employeur positive est plus que jamais essentielle pour recruter les meilleurs candidats. Néanmoins, de nombreuses entreprises peinent encore à créer une stratégie et une communication en temps réel qui soient en adéquation avec leur organisation. Les équipes RH et recrutement sont souvent confrontées à des difficultés comme :

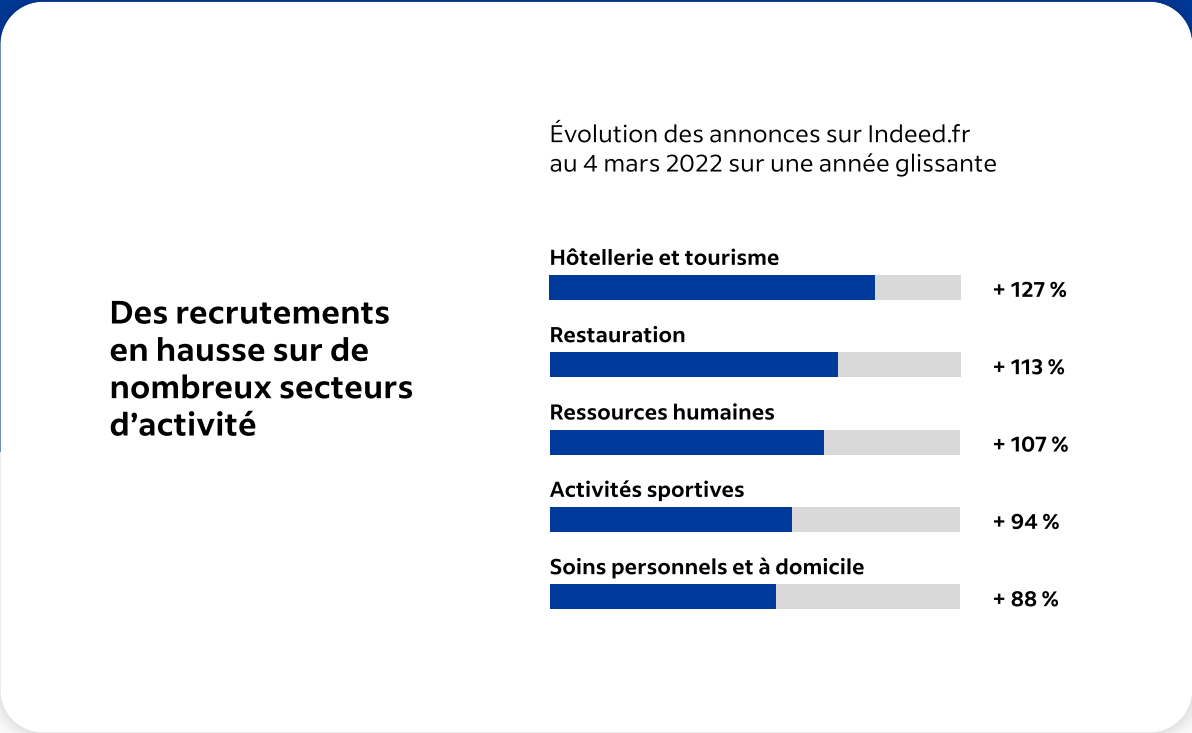
- le manque d'engagement des candidats et la fuite des talents vers la concurrence ;
- une faible notoriété en tant qu'employeur ;
- une augmentation des délais et des coûts de recrutement ;
- un turn-over supérieur à la moyenne.

Si votre équipe est confrontée à ces défis, il est important de prendre du recul et d'examiner la situation. En puisant dans les ressources internes et dans le soutien de tiers, vous serez mieux placé pour identifier les divergences, les problèmes de notoriété, mais aussi les potentiels commentaires et avis négatifs qui ont des répercussions sur votre marque employeur. Armé de ces informations, vous serez en mesure d'aider votre équipe à repenser votre marque employeur, à surmonter les obstacles et à vous assurer que vous tenez un discours de vérité aux candidats, dès maintenant.

Si vous faites un bon état des lieux de votre marque employeur pour en travailler les faiblesses, vous mettrez toutes les chances de votre côté pour recruter et garder les talents.

Des candidats en position de force sur le marché

Avec une accélération des recrutements dans pratiquement tous les secteurs, les entreprises sont contraintes de se mesurer à la concurrence afin d'attirer les meilleurs talents. Elles doivent proposer de meilleurs avantages, faire preuve d'une plus grande flexibilité et prendre des décisions de recrutement plus rapides, simplement pour prendre l'avantage.



Source: données Indeed

Dans ce contexte, les augmentations de salaire et autres avantages ne sont toutefois qu'un élément du recrutement et de la rétention

Les ressources professionnelles telles que [Glassdoor](#) et les [Pages Entreprises Indeed](#) ont ouvert en grand les portes du fonctionnement interne des entreprises grâce aux avis et notes des employés. En général, si le candidat se fait une image négative de l'entreprise, il est peu probable qu'une augmentation de salaire ou qu'un jour de télétravail ne fasse la différence.

Cet accès direct et immédiat a accru l'importance de la marque employeur et, par la même occasion, a permis aux entreprises de mieux la contrôler. Que devez-vous donc faire exactement pour comprendre, polir et améliorer votre marque employeur ? Prenez le temps de faire un état des lieux en évaluant ce qui fonctionne et ce qui pourrait vous empêcher d'attirer et de retenir les meilleurs talents.

Réfléchissez à ceci...

64 %

des candidats en France déclarent que les avis ont déjà eu une influence sur leur décision de postuler à l'offre d'une entreprise¹.

et à cela...

92 %

des chercheurs d'emploi disent lire les avis concernant un employeur potentiel avant de se forger une opinion sur lui².



Définir la marque employeur

Sur un marché de plus en plus concurrentiel, la marque employeur est un facteur de différenciation clé. L'histoire que partage votre entreprise sur elle-même et sa réputation constituent le socle de votre marque employeur. Elle repose sur de nombreuses sources : votre communication sur vos spécificités et valeurs, les partages sur les réseaux sociaux de vos employés, actuels comme anciens, ou encore les avis et le bouche-à-oreille.

Souvent, les entreprises pensent qu'elles ont surmonté le défi de la marque employeur et que leur nom est connu et apprécié dans le domaine. Néanmoins, une approche passive peut engendrer des problèmes de recrutement et de rétention. À mesure que les marchés évoluent tout comme les désirs et les besoins des candidats, une promesse forte, au cœur de la marque employeur, peut ne pas être aussi convaincante. Ou alors, dans certains cas, l'état d'esprit des employés, qui se reflète à travers des avis en ligne, des publications sur les réseaux sociaux et le bouche-à-oreille, contredit directement votre marque

Créer et entretenir une marque employeur positive

Pour la plupart des chercheurs d'emploi, la marque employeur est centrée sur l'expérience des employés, c'est-à-dire que leurs commentaires et leurs avis sont la représentation fidèle d'une marque employeur. En effet, 92 % des chercheurs d'emploi interrogés dans le monde² affirment lire les avis concernant un employeur potentiel avant de se forger une opinion sur lui. Il est clair que les marques employeurs ont de l'importance, surtout à l'heure actuelle. Et ce phénomène tend à orienter le processus de recherche : les chercheurs d'emploi, comme nous le verrons plus loin, recherchent des avis tout au long du processus de recrutement, notamment aux étapes qui précèdent la candidature.

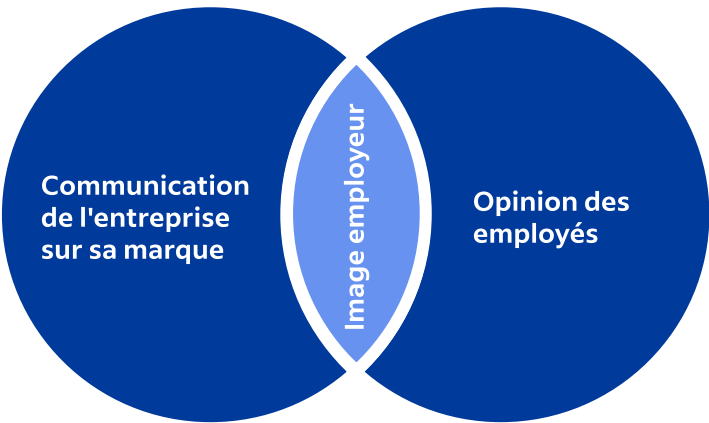
Pour atteindre l'objectif d'une excellente marque employeur, il faut mettre en place une stratégie et un plan d'action. Ainsi, les entreprises doivent :

1. Écouter

Il s'agit d'être à l'écoute de l'état d'esprit actuel des employés : ne pas se contenter de l'entendre, mais comprendre réellement leur opinion et leurs raisons. Ensuite, vous aurez une meilleure vision de votre marque employeur et de ce qui peut nuire à votre réputation. Une fois que vous aurez saisi l'état d'esprit général en interne, vous serez également mieux équipé pour repérer les écarts perçus entre votre promesse et l'expérience réelle des employés.

2. Cibler

Une fois que l'histoire et la promesse sont alignées avec la réalité de votre entreprise, l'étape suivante consiste à promouvoir votre marque auprès des candidats. En encourageant les talents à en savoir plus sur votre culture et vos valeurs, vous vous forgerez une meilleure réputation et augmenterez la considération des candidats.



Votre image employeur reflète une certaine vérité, à la jonction entre le storytelling que vous faites de l'entreprise et ce que les employés (actuels et anciens) disent.

3. Influencer

De même, en comblant les écarts entre l'histoire de votre entreprise et l'expérience des employés, vous rendrez votre environnement plus positif, proactif et attrayant. Les commentaires et les avis publics des employés n'en seront probablement que plus positifs, d'autant qu'il s'agit de ce que de nombreux chercheurs d'emploi consultent en premier lieu lorsqu'ils envisagent de chercher un nouvel emploi.

Il est vrai que la marque employeur n'est pas figée, elle évolue sans cesse au gré des conditions du marché, des changements de direction et d'organisation ou d'une situation particulière. C'était notamment le cas lors de la pandémie du Covid-19. Les entreprises publiques et privées ont dû faire face et répondre en temps réel aux besoins des employés, en s'efforçant d'insufler un état d'esprit positif, en interne comme en externe.

Les entreprises ont alors continué d'écouter les besoins immédiats des employés en modifiant les habitudes, les avantages et même parfois la rémunération. Pour certaines, il en a résulté une meilleure communication interne et externe autour de ces avantages supplémentaires accordés pour assurer la sécurité des employés et de leur famille.

Identifier et surmonter les difficultés liées à la marque employeur

Malgré l'importance d'une marque employeur forte, seuls 23 %³ des employeurs en France considèrent l'identité de la marque employeur comme une priorité actuelle, tandis que d'autres ne disposent pas d'un cadre de fonctionnement pour surveiller leur marque et réaliser les changements nécessaires à leur communication. D'autres encore ne sont pas certains de l'impact direct de la marque employeur sur leur activité, ni des signaux d'alerte à surveiller.

Si votre entreprise est concernée par l'un de ces points, ou si vous êtes confronté à ces signaux d'alerte, il est temps pour vous de faire un point sur la situation afin d'identifier ce qui ne fonctionne pas.



Défi n° 1

Le manque d'engagement des candidats et la fuite des talents vers la concurrence



Défi n° 2

Une faible notoriété en tant qu'employeur



Défi n° 3

Une augmentation des délais et des coûts de recrutement



Défi n°4

Un turn-over supérieur à la moyenne

Défi n° 1

Manque d'engagement des candidats et fuite des talents vers la concurrence

Symptômes

Vous constatez une baisse de l'engagement vis-à-vis des offres d'emploi et une diminution des candidats pertinents, et vous perdez constamment les meilleurs talents au profit de vos concurrents.

Diagnostic

Il existe un important décalage entre l'histoire que vous partagez et la réalité de l'expérience des employés au sein de votre entreprise.

Étapes à suivre

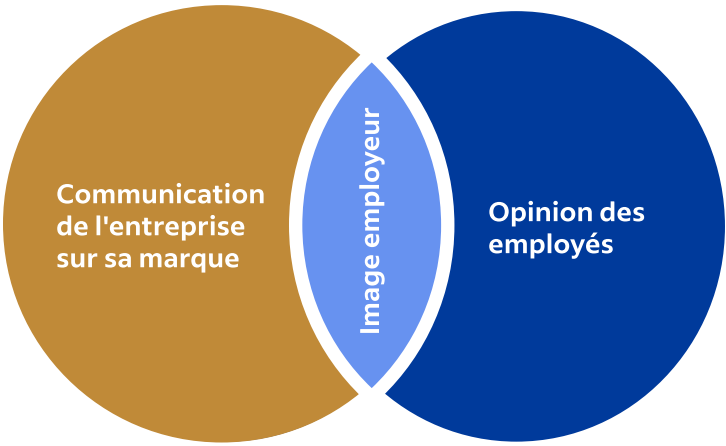
Entretenez-vous avec vos employés pour mieux comprendre les éléments de votre promesse de marque qui ne font pas écho et prenez des mesures pour combler les écarts, mais aussi pour trouver des ambassadeurs en interne qui pourront contribuer à faire rayonner l'image de votre entreprise sur le marché.

Une fois que votre marque employeur s'est consolidée (et que vos ambassadeurs sont prêts), faites-en la promotion sur les réseaux sociaux et partagez les avis positifs des employés et des témoignages sur Glassdoor et votre Page Entreprise Indeed.



S'il est essentiel que votre marque employeur soit bien conçue, l'expérience des employés est encore plus cruciale. En effet, la voix des employés est considérée comme trois fois plus crédible que les communications d'un PDG.

Cultiver l'influence des employés est une étape fondamentale aussi bien pour forger une marque employeur forte que pour s'assurer qu'elle est correctement diffusée et qu'elle est crédible sur le marché. Toutefois, les entreprises font trop souvent la publicité de leurs souhaits, de réalités passées, en décalage avec la réalité du moment.



En résumé, si votre marque employeur n'est pas en adéquation avec la parole des employés, la communication et le buzz seront inefficaces, voire contre-productifs. Non seulement cette divergence dissuadera les candidats d'accepter votre offre, mais pourrait aussi vous coûter le départ de nouvelles recrues, séduites par une promesse, mais déçues de la réalité et prêtes à le faire savoir dans leur entourage.

Écouter les employés et agir en fonction de leurs retours

Pour identifier et surmonter ces divergences, puisez dans vos ressources les plus précieuses : vos employés. Entretenez-vous avec des membres de tous les services et de tous les niveaux hiérarchiques pour savoir si vous respectez vraiment votre promesse de marque, du moins du point de vue des employés.

Lorsque vous entamez ces conversations, veillez à utiliser des interrogations directes et appuyez-vous sur des faits mesurés (résultats d'enquête). Par exemple, plutôt que de demander « Pourquoi pensez-vous que les gens publient des avis négatifs concernant nos avantages ? », formulez les questions en fonction des faits que vous connaissez : « Les employés estiment que nous avons du retard en matière d'avantages par rapport aux entreprises concurrentes. Quels avantages vous intéresseraient ? »

Il en va de même pour les questions culturelles d'ordre plus général. Il se peut que les employés ne répondent pas à des interrogations du type « Quels sont les défis en matière de management et de développement ? », mais plutôt à « Certains de vos collègues ont exprimé leur frustration quant au manque de possibilités d'évolution. Que nous conseilleriez-vous pour nous améliorer ? », qui suscitera vraisemblablement des réponses constructives.

Avec une idée plus précise de ce qui fait ou ne fait pas écho et de ce qui compte pour vos collaborateurs à l'heure actuelle, vous serez mieux placé pour articuler votre marque employeur existante. Ainsi, les avis des employés et l'image de marque seront plus authentiques et cohérents. Les candidats pourront alors mieux se positionner avec une meilleure compréhension de ce à quoi ils peuvent s'attendre en rejoignant votre entreprise.



Faire appel à vos plus grands influenceurs : vos employés

Au cours de vos entretiens avec les employés, vous voudrez également identifier ceux d'entre eux prêts à jouer le rôle d'ambassadeurs et à partager leur expérience en toute transparence. Ensuite, lorsque vous aurez une marque employeur mieux positionnée, ces influenceurs pourront diffuser votre message.

Avec une marque employeur mieux positionnée, vous devriez également vous pencher sur vos supports à destination des candidats. Mettez à jour les profils de l'entreprise, les pages Glassdoor et Page Entreprise Indeed, répondez aux avis et partagez les points de vue des employés et l'envers du décor sur vos réseaux sociaux. Idéalement, faites en sorte que les employés publient et partagent directement sur les profils de votre entreprise et sur les leurs. Plus les candidats peuvent comprendre votre culture d'entreprise unique et l'expérience des employés, plus ils seront susceptibles de se projeter dans votre entreprise.

Défi n° 2

Faible notoriété an tant qu'employeur

Symptômes

Le trafic sur vos offres d'emploi n'est pas à la hauteur de vos attentes et vous voyez des entreprises concurrentes attirer les meilleurs talents.

Diagnostic

Si vous venez d'entrer sur un marché, par exemple, la faible notoriété de votre entreprise peut être un frein.

Étapes à suivre

Exploitez votre marque consommateur, notamment votre mission, votre vision et l'opinion des clients, afin de développer votre marque employeur.

Si les candidats potentiels ne connaissent pas beaucoup votre entreprise, ce n'est en revanche pas le cas pour vos consommateurs, clients ou utilisateurs les plus enthousiastes. La marque consommateur est souvent un bon point de départ pour développer efficacement la marque employeur. Commencez par vos points forts, à savoir ce pour quoi votre marque est reconnue, puis développez à partir de cela.

Exploitez la voix du client / utilisateur

- Que disent les clients de votre entreprise, de vos produits et de vos services ?
- Quels sont les points forts de votre marque ?
- Qu'est-ce qui les fait adhérer à votre promesse de marque et les fidélise ?

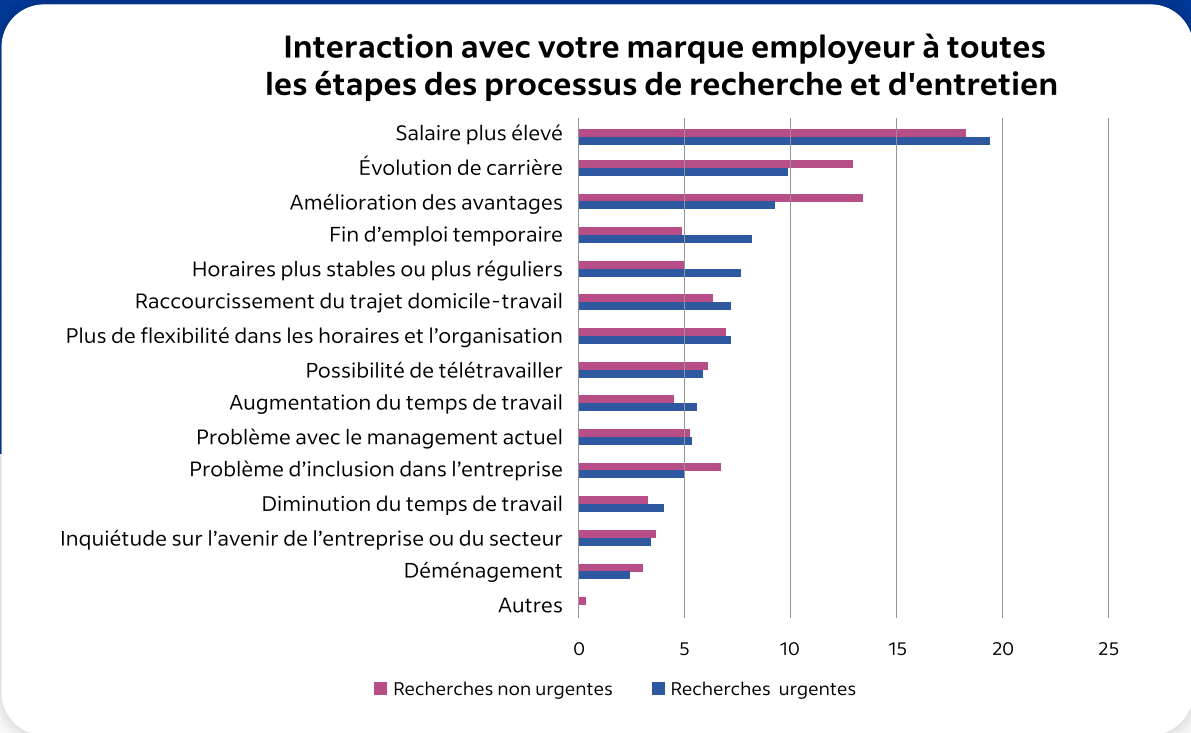
Dans de nombreux cas, vous souhaitez que vos employés croient en votre produit/service et s'identifient à la mission. En d'autres termes, vous voulez qu'ils comprennent ce qui rend votre entreprise unique et qu'ils en tirent parti pour la mettre au mieux en avant auprès des futurs employés.

Être en phase avec les priorités et les expériences des employés

Au-delà de cela, il est important de comprendre les conditions propres à votre marché et ce que les meilleurs talents recherchent en ce moment. Selon une récente étude menée par Indeed auprès des candidats, les trois principales raisons qui motivent la recherche d'emploi sont le salaire et les avantages (monétaires ou non monétaires), le désir d'évolution ou de reconversion professionnelle et la recherche d'une plus grande flexibilité en matière d'horaires et/ou de lieu de travail. Si vous savez précisément ce qui compte pour votre audience, mettez en avant ces opportunités dans les offres d'emploi.

Ce que veulent vraiment les candidats

Lorsque vous évaluez et améliorez votre marque employeur, gardez à l'esprit ce que recherchent actuellement les chercheurs d'emploi et demandez-vous si vous offrez ces avantages ou d'autres tout aussi convaincants qui vous démarqueraient de la concurrence.



Source : enquête Indeed auprès des chercheurs d'emploi (novembre 2021-janvier 2022)

Défi n° 3

Une augmentation des délais et des coûts de recrutement

Symptômes

Vos coûts de recrutement montent en flèche, tout comme les délais.

Diagnostic

Votre marque employeur a des répercussions négatives sur l'engagement des candidats, les recommandations et le temps consacré à la recherche de recrues pertinentes.

Étapes à suivre

Tirez parti des avis des employés, mais aussi de la défense de leurs intérêts.

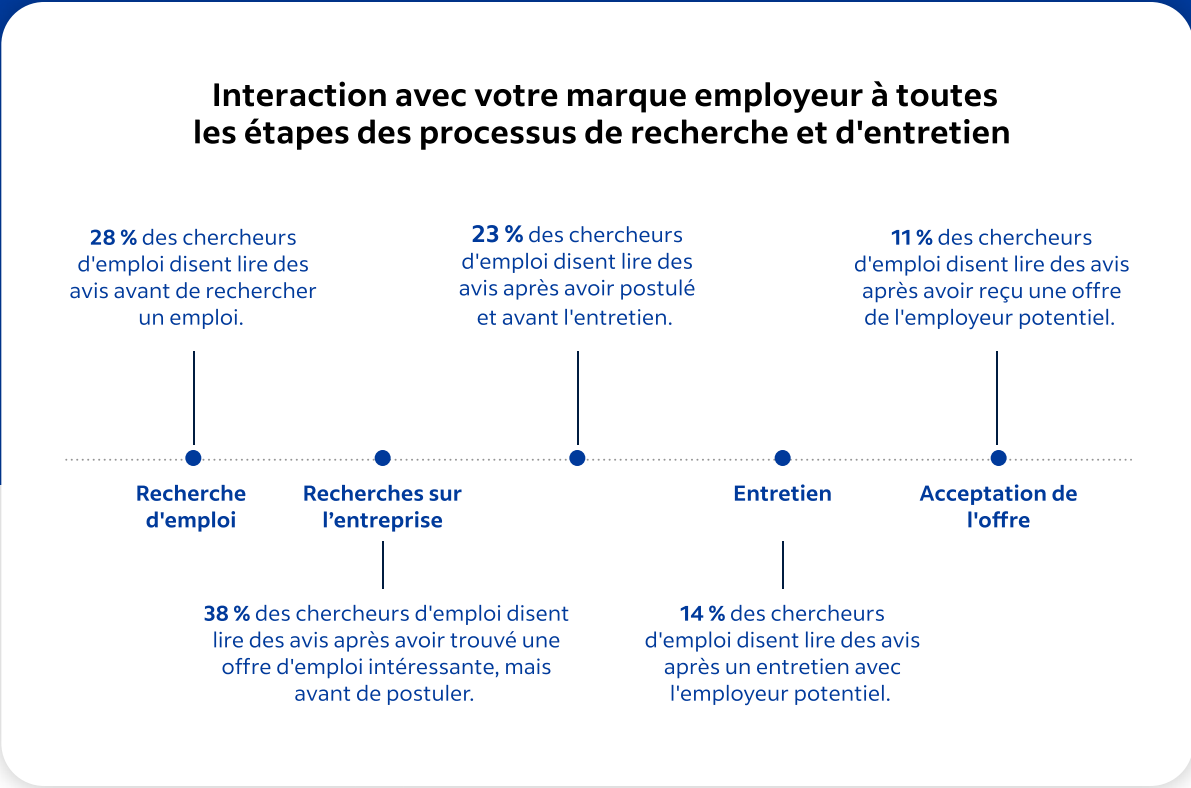
Si vos coûts de recrutement continuent de croître, il est nécessaire de prendre du recul. Puisque la marque employeur peut réduire ces coûts, améliorer la vôtre est un véritable investissement. Même si vous devez dépenser pour l'améliorer et l'amplifier par le biais des relations publiques, des réseaux sociaux ou des vidéos sur l'envers du décor, par exemple, en combinaison avec les stratégies citées dans les défis 1 et 2, vous finirez par réduire les dépenses de recrutement ainsi que le coût du turn-over.

De plus en plus, les responsables RH admettent que le recrutement s'apparente davantage à du marketing, c'est-à-dire qu'il s'agit de faire parler de leur entreprise et des possibilités et avantages uniques obtenus lorsqu'un individu rejoint l'équipe. Toutefois, si votre équipe RH y consacre trop de temps, il est impératif de prendre du recul et d'évaluer l'impact de votre marque employeur sur le recrutement.

Les avis de vos employés sont précieux

Une première étape simple consiste à consulter les avis en ligne. Près d'un quart des candidats sont déjà revenus sur leur décision d'accepter l'offre d'une entreprise après avoir eu écho de mauvaises expériences de leurs pairs (23 %) ou après avoir lu des avis négatifs en ligne (18 %)¹. Mais ce n'est pas tout : les commentaires négatifs peuvent également influencer leur comportement aux premiers stades de leur parcours de recherche d'emploi.

Cela dit, les avis négatifs peuvent également être l'occasion d'en apprendre davantage sur les potentielles divergences entre votre marque employeur et l'expérience réellement vécue par les employés. Lisez les commentaires avec l'esprit ouvert et envisagez de les intégrer aux futures sessions de questions-réponses et aux entretiens de départ des employés. Si l'auteur de l'avis est un employé actuel, invitez-le à entrer directement en contact avec un responsable RH ou un cadre de l'entreprise. En outre, assurez-vous qu'il sache que son avis a de la valeur à vos yeux et que vous souhaitez comprendre ce qui ne répond pas à ses attentes.



Il est tout aussi important d'envisager de répondre publiquement aux commentaires négatifs. Non seulement cette réaction montre que vous êtes engagé et ouvert aux opinions, qu'elles soient bonnes ou mauvaises, et que vous avez de la considération pour vos employés.



Faire appel aux ambassadeurs

Si votre marque employeur est authentique et que vous tenez vos promesses, vous instaurerez une communauté d'ambassadeurs au sein de votre entreprise, à savoir des membres prêts à partager leurs expériences positives sur les réseaux sociaux, en publiant des avis et en recommandant proactivement des talents. Ces points de contact sont incroyablement puissants : non seulement les candidats se fient aux commentaires des employés, mais ces derniers sont les plus aptes à exprimer la culture d'une entreprise, l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, mais aussi l'expérience globale.

De même, les employés sont souvent bien placés pour identifier les candidats qui correspondraient le plus à l'entreprise. Tout ceci peut se traduire par une accélération du recrutement, une réduction des coûts ainsi qu'une diminution du turn-over. Les recommandations peuvent également être un moyen facile de trouver des talents pour des postes difficiles à pourvoir.

Défi n° 4

Un turn-over supérieur à la moyenne

Symptômes

Le turn-over est important, et les nouvelles recrues démissionnent au bout de quelques mois, voire de quelques semaines.

Diagnostic

Votre marque employeur, tout comme les promesses faites aux employés, ne correspond pas à vos actions.

Étapes à suivre

Focalisez-vous sur les entretiens de départ et les évaluations des employés actuels afin d'identifier les points de divergence. Puis, efforcez-vous de créer un sentiment d'appartenance, de motivation et de fierté dans l'entreprise.

La rotation des effectifs est une réalité, en particulier sur le marché actuel de l'emploi où les candidats sont en position de force. Le phénomène de la « Grande démission » qui a frappé les États-Unis a également touché la France, certes dans une moindre mesure. Selon la dernière enquête de l'ANDRH, 80 % des DRH interrogés sont confrontés à des difficultés de recrutement. Ces difficultés sont d'autant plus importantes pour les entreprises ne bénéficiant pas d'une bonne marque employeur.

Au-delà de ce phénomène, les problèmes de rétention peuvent être directement causés par une marque employeur mal positionnée ou défaillante. Il s'agit des mêmes obstacles qui, comme indiqué dans le défi n° 1, sont susceptibles de provoquer une baisse du trafic sur vos offres d'emploi et un manque de candidats pertinents.

Tenir les promesses faites aux employés

Si, à ce stade, vous avez pris le temps de recueillir les commentaires et les histoires authentiques de vos employés, vous aurez également récolté des informations précieuses sur leur expérience. Et il s'avère crucial que votre entreprise mette ces informations en pratique.

Vous pourriez peut-être constater que les employés s'attendaient à une culture d'entreprise spécifique, par exemple favorisant l'innovation, la flexibilité, la créativité, le travail collectif... Or, leur expérience est éloignée de ces promesses. En comprenant ce décalage, vous pouvez travailler à l'amélioration de l'expérience de vos employés afin qu'elle corresponde davantage à leurs attentes. Vous pourrez ainsi réduire les départs de nouvelles recrues et, plus généralement, augmenter la rétention, ce qui peut à terme avoir un impact considérable sur le coût global.

Les conséquences du turn-over

Il ne s'agit là que d'un élément à prendre en compte. La perte d'un employé peut avoir une incidence importante sur le moral de l'équipe, le niveau de formation et les relations avec les clients, et par conséquent entraîner une augmentation de l'insatisfaction générale.

Lorsqu'une entreprise ne parvient pas à adapter et à faire évoluer sa marque employeur, les employés les plus récents ne sont pas les seuls à décider de partir. Il est probable que le nombre d'employés de plus longue date qui démissionnent se multiplie. Pour ces derniers, l'environnement actuel ne reflète plus ce qui les a attirés dans l'entreprise à l'origine. Dans certains cas, il s'agit d'une évolution naturelle. Mais dans d'autres, cet éloignement est si important, et si contraire aux désirs, aux besoins et aux objectifs de l'employé, qu'il fait le choix de partir.

Bien évidemment, cette situation peut également engendrer un mauvais bouche-à-oreille et des avis négatifs sur les pages de votre marque employeur, ce qui mettrait à mal vos efforts pour attirer de nouveaux talents.

Identifier et combler les écarts de la marque employeur

Pour surmonter ces défis, prenez une nouvelle fois le temps de réfléchir à votre marque employeur actuelle. Cherchez notamment les divergences entre vos promesses et le ressenti des employés. Passez du temps à discuter avec les nouvelles recrues et les talents de plus longue date et encouragez une communication et des remarques ouvertes et honnêtes. En outre, soyez disposé à écouter. S'il existe des écarts entre ces promesses apparentes et l'environnement existant, cherchez à y remédier, ou du moins à mieux aligner votre message d'employeur sur l'expérience réelle des employés.

Les entreprises qui tiennent leurs promesses relatives à la marque employeur sont plus en mesure de réduire le turn-over et de créer une valeur à long terme pour les employés comme pour l'ensemble de l'entreprise.

C'est pourquoi vous devez chercher des occasions de renforcer le lien entre les employés et votre entreprise. Selon une enquête de Glassdoor, la culture d'entreprise et les valeurs se classent sont le premier levier de la satisfaction au travail en France. En trouvant des moyens de susciter ce sentiment de fierté, vous pourrez améliorer la rétention et la satisfaction des employés.

Si vous déployez des efforts comme l'ont fait de nombreuses entreprises françaises au cours de la pandémie, les employés auront le sentiment de contribuer à l'intérêt général tout en trouvant un objectif et un sens à leur quotidien. Par ailleurs, cette fierté influe directement sur la marque employeur. Non seulement les employés sont fiers de partager leur expérience, mais lorsqu'ils le font sur les réseaux sociaux, les supports de l'entreprise et les initiatives de relations publiques, cela renvoie une image positive et proactive de l'entreprise que vous êtes, une entreprise visée par les meilleurs talents.



Étapes suivantes : évaluer les réussites de la marque employeur et les obstacles en temps réel

Sur un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel favorable aux candidats, la réputation a une grande importance. À l'heure actuelle, les entreprises se doivent de concentrer leurs efforts sur leur marque employeur et, plus précisément, sur la promotion d'une histoire dynamique et authentique qui fait écho auprès des employés actuels et potentiels. Pour séduire les candidats, une communication continue et agile est essentielle, c'est-à-dire s'adaptant en temps réel aux conditions internes et externes à l'entreprise.

« Chaque entreprise possède une marque employeur, que cela lui plaise ou non. »

Bryan Chaney, Directeur de la Marque employeur chez Indeed

En construisant une marque employeur convaincante, authentique et en accord avec l'expérience de vos employés, vous constaterez une diminution des coûts et des délais de recrutement, ainsi qu'une meilleure engagement et une meilleure rétention des talents. De même, vous entretiendrez une communauté d'employés performants, et aussi d'ambassadeurs influents. Ce sont ces personnes qui sont les plus susceptibles de recommander des candidats, de publier des avis positifs et de s'impliquer à long terme dans leur fonction et dans l'entreprise. Ce résultat idéal crée un entonnoir infini de recrutements potentiels de personnes qui adhèrent à votre culture d'entreprise et qui sont prêtes à s'engager maintenant et durablement.

Sources

1. Enquête Indeed, Human Side of Hiring , 2019, n = 750 (France)
2. Enquête Indeed, Search for Greatness, 2020-2021, n = 7 101 (monde)
3. Enquête Indeed, Search for Greatness, étude des employeurs, 2020-2021, n=250 (France)