



Marque employeur : la clé de la gestion des talents

Comment les entreprises s'appuient sur leur marque employeur pour trouver et retenir les talents

Table des matières

- 3 Résumé
- 4 Résultats principaux
- 5 Marque employeur : une initiative commerciale centrée sur les talents et la cohérence
- 7 Acquisition de talents
- 9 Rétention des employé·es
- 11 Investissements, réalisations et profit attendu
- 13 Recommandations clés
- 15 Annexe

Équipe du projet :

Vanessa Fabrizio,
Consultante sénior en impact sur le marché

Ben Anderson,
Consultant associé en impact sur le marché

Contribution à l'étude :

Groupe de recherche sur l'expérience et la stratégie de marque de Forrester

À PROPOS DE FORRESTER CONSULTING

Forrester fournit des services de conseil indépendants et objectifs, basés sur un travail de recherche, afin d'aider les dirigeant·es à obtenir des résultats clés en matière de transformation. En s'appuyant sur nos recherches axées sur les clients, les consultants chevronnés de Forrester s'associent aux dirigeant·es pour mettre en œuvre leurs priorités à l'aide d'un modèle d'engagement unique, qui s'adapte aux différents besoins et garantit un impact durable. Pour plus d'informations, consultez le site forrester.com/consulting.

© Forrester Research, Inc. Tous droits réservés. Toute reproduction non autorisée est strictement interdite. Les informations sont basées sur les meilleures ressources disponibles. Les opinions reflètent le jugement au moment de la publication de ce document et sont susceptibles de changer. Forrester®, Technographics®, Forrester Wave et Total Economic Impact sont des marques commerciales de Forrester Research, Inc. Toutes les autres marques sont la propriété de leurs sociétés respectives. Pour plus d'informations, rendez-vous sur forrester.com. [E-55538]



Résumé

La marque employeur reflète la perception qu'ont les prospects et les employé·es d'une entreprise. Elle fait référence aux activités de l'entreprise qui façonnent cette perception, comme l'attrait des candidat·es et l'engagement des employé·es. Alors que les organisations poursuivent leur transformation en créant des environnements de travail hybrides, fondés sur des valeurs d'entreprise, la marque employeur gagne en importance. Elle est aujourd'hui essentielle à la réussite commerciale.

En août 2022, Indeed et Glassdoor ont chargé Forrester Consulting d'évaluer l'importance de la marque employeur. Forrester a mené une enquête en ligne auprès de 400 décideurs concernant la marque employeur dans les régions Amérique du Nord, EMEA et APAC.

Nous avons constaté qu'à mesure que l'acquisition et la rétention des talents deviennent des priorités commerciales, les initiatives en matière de marque employeur affectent l'ensemble de l'activité. La plupart des équipes de direction jouent un rôle dans ces décisions. Les répondant·es prennent en compte la marque employeur dans leurs stratégies d'acquisition et de rétention des employé·es. En outre, les équipes estiment que les stratégies de marque employeur de leur organisation ont eu des conséquences positives sur ces deux éléments. Ainsi, 90 % des répondant·es prévoient d'augmenter leurs dépenses pour la marque employeur au cours des prochaines années, et plus de la moitié prévoient d'augmenter les budgets de leur organisation de 6 % ou plus. En retour, les répondant·es s'attendent à ce que les mesures de satisfaction des clients augmentent en moyenne de 47 %, celles de la satisfaction des employé·es en moyenne de 46 % et les revenus globaux de l'entreprise en moyenne de 45 %.

Les initiatives en matière de marque employeur affectent l'ensemble de l'activité. La plupart des équipes de direction jouent un rôle dans ces décisions.



Résultats clés



La marque employeur est une initiative commerciale. Divers départements sont concernés par cette initiative et 72 % des équipes de direction sont fortement impliquées dans les décisions relatives à la marque employeur. Les stratégies de marque employeur des répondant·es incluent le perfectionnement des employé·es et leur engagement, la rétention des talents et leur acquisition, ainsi que la garantie de la cohérence de la marque et de l'expérience employé et client.



La marque employeur attire les talents. Les répondant·es pensent que leur marque employeur les distingue de leurs concurrents (81 %). Plus précisément, les répondant·es ont indiqué que le fait de répondre aux avis des candidat·es et des employé·es les aide à atteindre leurs objectifs de recrutement.



Les répondant·es s'appuient sur la marque employeur pour gérer les défis de rétention. Au total, 77 % des répondant·es admettent que retenir les talents est plus difficile qu'il y a trois ans. Puisque les employé·es se concentrent de plus en plus sur les valeurs d'une entreprise, la marque employeur est devenue l'élément clé des stratégies de rétention. 98 % des répondant·es conviennent que la marque employeur est essentielle pour atteindre leurs objectifs de rétention.

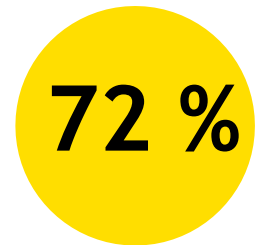


Les répondant·es s'attendent à ce que leurs investissements aboutissent à des bénéfices commerciaux conséquents. Les répondant·es ont déclaré qu'une marque employeur forte augmente leur capacité à trouver des candidat·es de qualité et améliore la réputation globale de leur entreprise. Une stratégie de marque employeur forte peut favoriser leurs performances en matière de satisfaction client et employé et de revenus globaux de l'entreprise. En conséquence, 90 % des répondant·es prévoient d'augmenter leur budget de marque employeur.

Marque employeur : une initiative commerciale centrée sur les talents et la cohérence

Les entreprises donnent la priorité aux talents. Alors que les normes de travail continuent d'évoluer vers un environnement de travail hybride et fondé sur les valeurs d'entreprise, l'acquisition de talents est rapidement passée d'une initiative liée à l'expérience employé à une initiative commerciale. Elle englobe l'expérience employé, le marketing, l'informatique, les produits, les ventes et les finances (voir chiffres-clés). Plus précisément, 72 % des équipes de direction sont fortement impliquées dans les décisions relatives à la marque employeur de leur entreprise. Mais qu'est-ce qui définit la marque employeur ? L'étude de Forrester a tiré quelques conclusions :

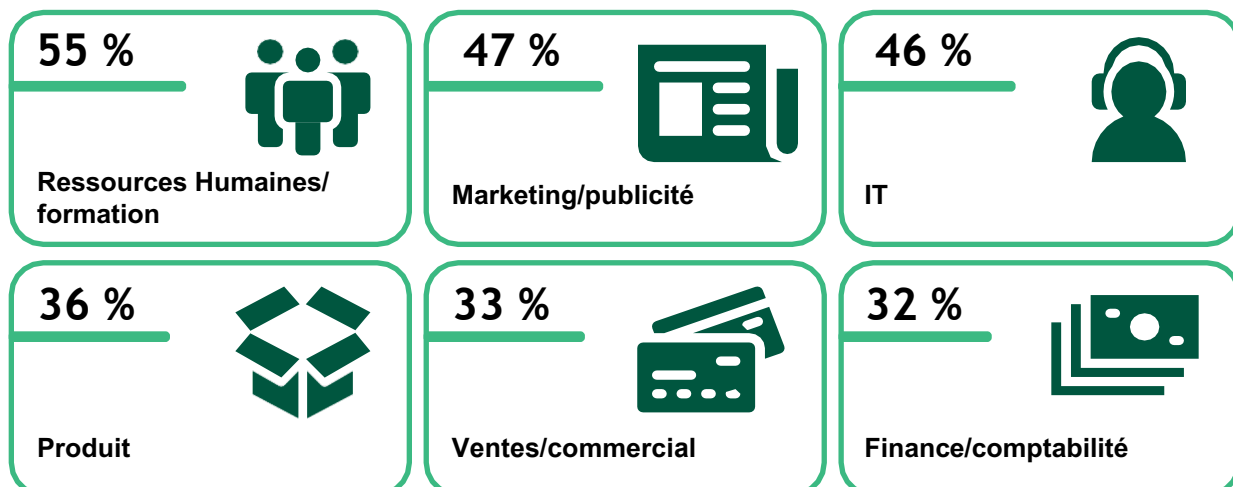
- **La marque employeur englobe les employé-es, les prospects et la cohérence de la marque.**
Les stratégies de marque employeur incluent le développement professionnel des employé-es et leur engagement, la rétention des talents et leur acquisition, ainsi que la garantie de la cohérence de la marque, de l'expérience employé et client.



des équipes de direction sont fortement impliquées dans les décisions relatives à la marque employeur de leur entreprise.

Chiffres-clés 1

Départements commerciaux impliqués dans l'élaboration de la stratégie de la marque employeur



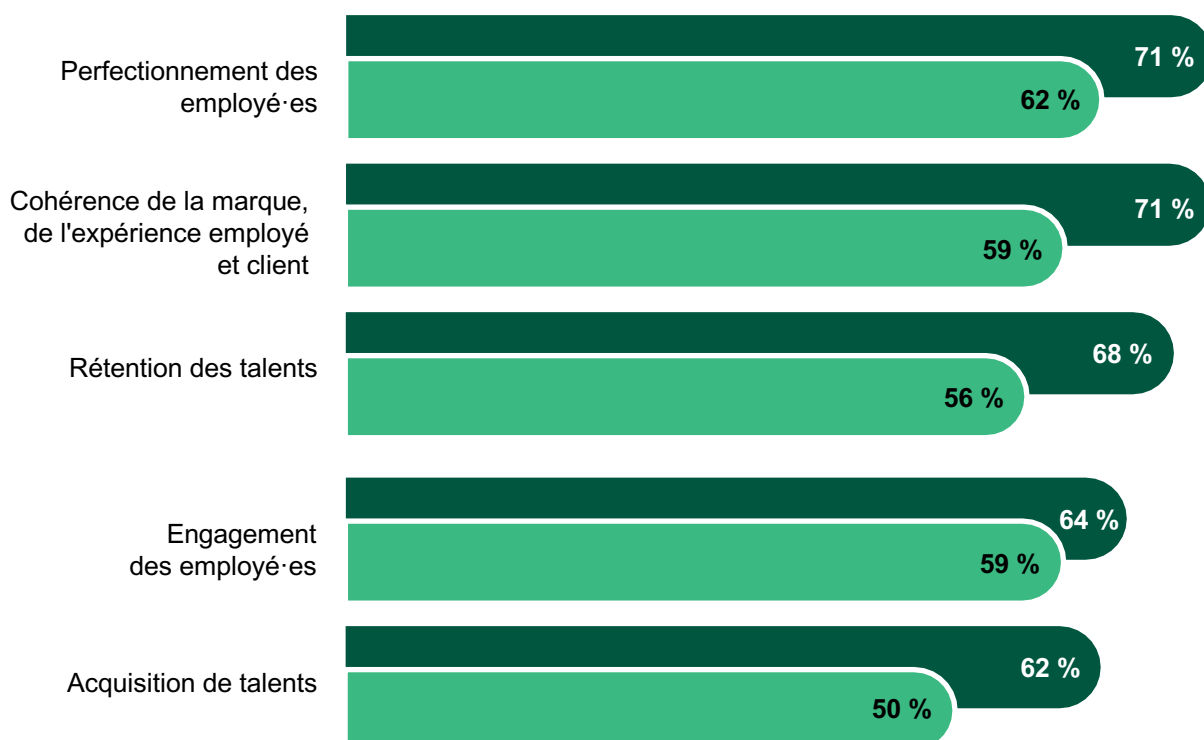
Base : 400 décisionnaires impliqué-es dans la marque employeur au sein de leur organisation.
Source : étude conduite par Forrester Consulting pour le compte d'Indeed et Glassdoor, août 2022.

- **Les répondant·es considéré·es comme exceptionnel·les cochent toutes les cases.** Nous avons demandé aux répondant·es de classer les stratégies de marque employeur de leur organisation selon les choix suivants : médiocre, moyenne, bonne, ou exceptionnelle. Les répondant·es ayant une stratégie de marque employeur exceptionnelle (37 %) sont plus susceptibles d'affirmer que leur stratégie inclut le développement professionnel des employé·es, la cohérence, la rétention et l'acquisition de talents (voir chiffres-clés 2).

Chiffres-clés 2

« Qu'est-ce que comprend la stratégie de marque employeur de votre organisation ? »

- Marque employeur jugée exceptionnelle
- Marque employeur jugée médiocre



Base : 400 décisionnaires impliqué·es dans la marque employeur au sein de leur organisation.

Remarque : seules les cinq meilleures réponses sont affichées.

Source : étude conduite par Forrester Consulting pour le compte d'Indeed et Glassdoor, août 2022.

L'acquisition et la rétention des talents sont des caractéristiques essentielles de la marque employeur. Voyons plus en détail comment les répondant·es voient la marque employeur dans le cadre des stratégies d'acquisition et de rétention des talents de leur organisation.

Acquisition de talents

La marque est un élément clé pour les candidat·es. 81 % des répondant·es estiment que leur marque employeur les distingue de leurs concurrents. En outre, la quasi-totalité (99 %) des répondant·es convient que la marque employeur est essentielle pour atteindre leurs objectifs de recrutement.

Voici ce qu'a révélé l'étude de Forrester :

- **Le développement professionnel des employé·es est la clé du recrutement.** Le développement et la formation des employé·es n'influencent pas seulement la rétention. Les répondant·es estiment qu'il s'agit de l'aspect le plus important de leur marque pour les candidat·es, suivi par la réputation, le leadership et la culture d'entreprise (voir chiffres-clés 3).
- **Les avis sont essentiels à la gestion de la marque employeur.** Répondre aux avis des candidat·es sur leur expérience d'entretien (60 %) et à ceux des employé·es (59 %) sont les principales activités de marque employeur qui appuient les initiatives de recrutement des répondant·es (voir chiffres-clés 4).

Chiffres-clés 3

« D'après votre expérience, quels aspects de votre organisation sont les plus importants pour les talents en ce qui concerne votre marque employeur ? »

(Somme des cinq premières réponses)



62 %

Les possibilités de développement et formation de nos employé·es



60 %

La réputation de notre marque



59 %

Un leadership fort



57 %

Notre culture d'entreprise

Base : 400 décisionnaires impliqué·es dans la marque employeur au sein de leur organisation.

Remarque : seules les quatre meilleures réponses sont affichées.
Source : étude conduite par Forrester Consulting pour le compte d'Indeed et Glassdoor, août 2022.

Chiffres-clés 4

« Qu'est-ce que comprend la stratégie de marque employeur de votre organisation ? »

Répondre aux avis et aux questions des candidat·es sur l'entretien

60 %

Répondre aux avis des employé·es

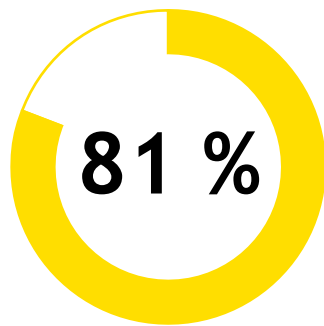
59 %

Base : 400 décisionnaires impliqué·es dans la marque employeur au sein de leur organisation.

Remarque : seules les deux meilleures réponses sont affichées.

Source : étude conduite par Forrester Consulting pour le compte d'Indeed et Glassdoor, août 2022.

Aujourd'hui, les équipes d'acquisition de talents doivent penser de manière globale pour attirer de bons talents. Il ne suffit pas d'avoir un processus de recrutement efficace. Les prospects s'intéressent aux possibilités de développement, à la culture et au leadership des entreprises. Les avis sont l'une des principales ressources utilisées par les prospects pour recueillir ces informations, ce qui en fait un élément crucial à gérer pour les entreprises. Alors que les entreprises continuent d'élaborer leur stratégie de marque employeur, elles doivent prendre en compte des facteurs tels que le développement et la formation, la culture d'entreprise, le leadership et les avis pour que l'acquisition des talents puisse en profiter.

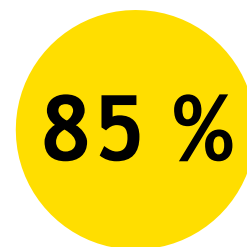


des répondant·es estiment que
leur marque d'employeur les
distingue de leurs concurrents.

Rétention des employé·es

La rétention des employé·es est de plus en plus difficile. 77 % des répondant·es admettent qu'il est plus difficile de retenir les talents qu'il y a trois ans. Cela pourrait être dû aux attentes croissantes des employé·es, puisque 85 % des répondant·es affirment attendre davantage de leur employeur qu'il y a trois ans.

Les répondant·es s'appuient sur leur stratégie de marque employeur pour gérer les défis toujours plus nombreux qu'implique la rétention. La quasi-totalité (98 %) des répondant·es convient que la marque employeur est essentielle pour atteindre leurs objectifs de rétention. Voici ce qu'a révélé l'étude de Forrester :



des répondant·es
affirment que les
employé·es attendent
davantage de leurs
employeurs qu'il y a
trois ans.

- **Le développement des employé·es reste en tête.**
Comme pour le recrutement, les répondant·es pensent que le développement et la formation sont l'un des aspects les plus importants de leur stratégie de marque employeur en ce qui concerne l'expérience employé (voir chiffres-clés 5).
- **Un leadership fort et une culture affirmée sont essentiels.**
Les employé·es prêtent attention au leadership et à leur environnement de travail. Le leadership est le deuxième aspect le plus important de la marque employeur liée à l'expérience employé, suivi de la culture et de la réputation de la marque.
- **Une marque employeur forte augmente le nombre d'avis et de recommandations par les employé·es.** En se concentrant sur leur marque employeur, les répondant·es en tirent du positif. 72 % des répondant·es affirment que la marque employeur a eu un effet positif sur les recommandations des employé·es et 71 % concluent qu'elle a eu un effet positif sur les avis. (voir chiffres-clés 6).

Chiffres-clés 5

« D'après votre expérience, quels aspects de votre organisation sont les plus importants pour les employé·es en ce qui concerne la marque employeur ? »



62 %

Les possibilités de développement de nos employé·es



59 %

Un leadership fort



57 %

Notre culture d'entreprise



60 %

La réputation de notre marque

Base : 400 décideurs impliqué·es dans la marque employeur au sein de leur organisation.

Remarque : seules les quatre meilleures réponses sont affichées.

Source : étude conduite par Forrester Consulting pour le compte d'Indeed et Glassdoor, août 2022.

Chiffres-clés 6

« Comment la marque employeur a-t-elle affecté les éléments suivants ? »

(Affiché : « Affecté positivement »)



Base : 400 décideurs impliqué·es dans la marque employeur au sein de leur organisation.

Remarque : seules les deux meilleures réponses sont affichées.

Source : étude conduite par Forrester Consulting pour le compte d'Indeed et Glassdoor, août 2022.

Investissements, réalisations et profit attendu

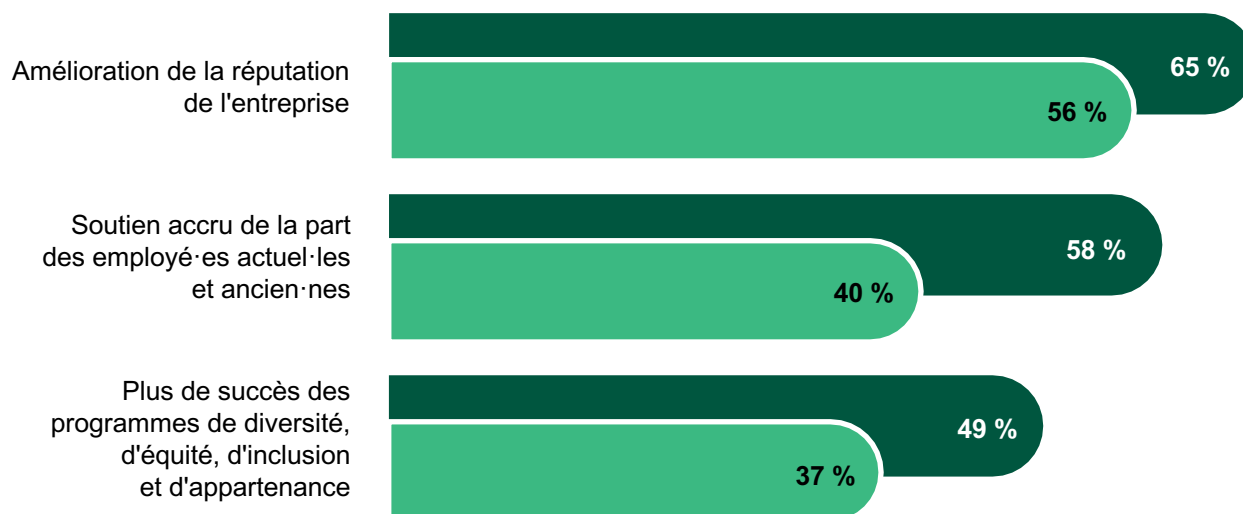
Les chef·fes d'entreprise comprennent la nécessité de la marque employeur et ont déjà tiré des bénéfices de leurs stratégies. À l'avenir, elles ou ils prévoient d'augmenter leurs budgets de marque employeur pour en obtenir des retours commerciaux élevés. Voici ce que nous avons constaté :

- **La marque employeur présente des avantages.** 60 % des répondant·es affirment qu'une marque employeur forte augmente leur capacité à trouver des candidat·es de qualité et 59 % disent qu'elle améliore la réputation globale de leur entreprise. Les répondant·es qui qualifient leur marque employeur d'exceptionnelle sont plus susceptibles de s'attendre à d'autres avantages, tels qu'un soutien accru de la part des employé·es actuel·les et ancien·nes et un plus grand succès de leurs programmes de diversité, d'équité, d'inclusion et d'appartenance (voir chiffres-clés 7).

Chiffres-clés 7

Les avantages d'une marque employeur forte

- Marque employeur jugée exceptionnelle
- Marque employeur jugée médiocre



Base : 400 décisionnaires impliqué·es dans la marque employeur au sein de leur organisation

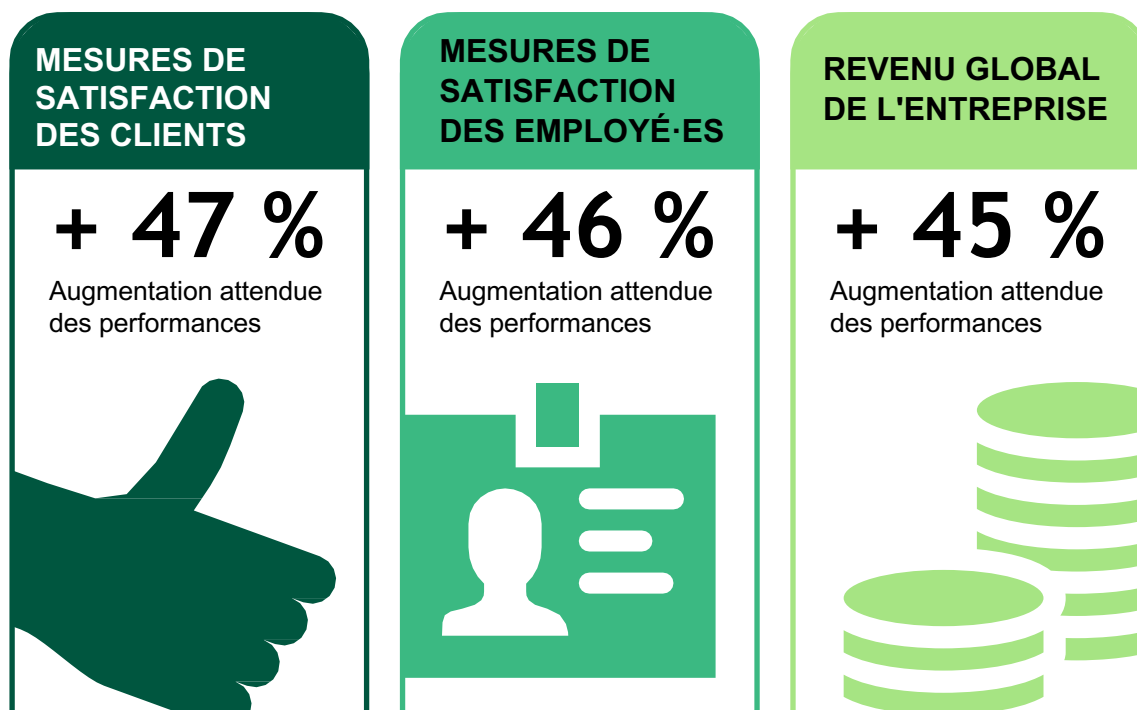
Remarque : présentation des avantages présentant les plus grands deltas entre les marques employeur jugées « Exceptionnelles » et « Médiocres » Source : étude conduite par Forrester Consulting pour le compte d'Indeed et Glassdoor, août 2022.

- **Neuf répondant·es sur dix ont augmenté leur budget de marque employeur.** Plus de la moitié des répondant·es prévoient d'augmenter leur budget de marque employeur de 6 % ou plus.
- **Les avantages commerciaux attendus sont importants.** Les répondant·es indiquent qu'une stratégie de marque employeur forte peut favoriser leurs performances en matière de satisfaction des clients de 47 % en moyenne et de satisfaction des employé·es de 46 % en moyenne. En outre, elles ou ils estiment qu'une stratégie de marque employeur forte pourrait impacter positivement le profit global de leur entreprise d'environ 45 % (voir chiffres-clés 8).

Chiffres-clés 8

« Comment une marque employeur forte affecterait-elle les performances de votre organisation des mesures suivantes ? »

(Variation moyenne en pourcentage)



Base : 400 décisionnaires impliqué·es dans la marque employeur au sein de leur organisation.

Remarque : seules les trois meilleures mesures liées aux performances sont affichées.

Source : étude conduite par Forrester Consulting pour le compte d'Indeed et Glassdoor, août 2022.

Recommandations clés

Les stratégies de marque employeur ont une incidence sur l'acquisition et la rétention des talents, ainsi que sur la réussite de l'entreprise. La plupart des entreprises ont déjà fait de la marque employeur une priorité et cherchent des moyens de dynamiser leurs stratégies. L'enquête approfondie de Forrester auprès de 400 décideurs en matière de marque employeur dans les régions Amérique du Nord, EMEA et APAC a révélé les recommandations majeures suivantes.

Mettez la barre plus haut pour votre marque employeur

Ces trois dernières années, nous avons assisté à un changement radical dans les priorités et les choix personnels des individus. La relation au travail, qui occupe une place importante dans l'esprit de la plupart des personnes, a été impactée par ces changements. Aujourd'hui, les employé·es en attendent plus. Notre étude montre que 85 % des employeurs affirment que les employé·es ont des attentes plus élevées qu'il y a trois ans. Lorsque ces attentes ne sont pas satisfaites, les employé·es partent. 77 % affirment qu'il est plus difficile de retenir les talents aujourd'hui qu'il y a trois ans. Les employeurs doivent mettre la barre plus haut en ce qui concerne la marque employeur s'ils veulent réussir à recruter et à retenir les employé·es dans ce nouveau modèle.

Utilisez la marque employeur pour stimuler vos résultats

L'avantage premier d'une meilleure image de marque employeur est assez intuitif : les meilleurs talents sont recrutés plus rapidement et plus efficacement, en plus de rester plus longtemps. Toutefois, il existe un lien plus profond entre une bonne image de marque employeur et la valeur commerciale. Cet avantage plus secondaire survient lorsque l'expérience de la marque et celle de l'employeur se traduisent par une meilleure expérience client, qui à son tour alimente la croissance, la rentabilité et la valeur financière à long terme. La plupart des décideurs interrogé·es considèrent qu'une marque employeur forte aboutit à une meilleure communication avec les clients et une meilleure réputation de l'entreprise.

Faites le lien entre chaque expérience

Les avantages financiers décrits ci-dessus ne peuvent être réalisés que si ces trois éléments au sein de l'organisation sont alignés : la promesse de la marque, l'expérience employé et l'expérience client. Pour profiter pleinement des avantages d'une marque employeur forte, une entreprise doit s'assurer que ces composantes s'alignent et s'alimentent les unes les autres (p. ex. démontrer l'accomplissement d'une promesse de marque via une action des employé·es qui elle-même se traduit par une expérience client spécifique). Parmi les entreprises dotées d'une marque employeur exceptionnelle, 71 % ont assuré la cohérence entre leur marque, l'expérience employé et l'expérience client dans le cadre de leurs stratégies de marque employeur.

Impliquez vos équipes dans la marque employeur

Notre étude montre plusieurs fonctions diverses (informatique, produits, ventes et finances) participent à la marque employeur, aujourd'hui cruciale. Dans les petites entreprises, pour faire face à cette contrainte, chaque personne doit endosser plusieurs rôles. Les grandes entreprises, elles, peuvent avoir des groupes tels que les RH, l'acquisition de talents, le marketing et même disposer d'un service dédié à la marque employeur comme ambassadeurs. Néanmoins, la nature de la marque employeur dépasse les barrières fonctionnelles et façonne la manière dont l'entreprise propose des expériences de marque. Pour s'assurer que le tout est rendu de la meilleure manière qu'il soit, les membres de l'organisation doivent se sentir responsables et partager un intérêt pour la marque employeur.

Annexe A : méthodologie

Dans cette étude, Forrester a mené une enquête en ligne auprès de 400 décideurs d'organisations en Amérique du Nord, en Europe et en Asie-Pacifique afin d'évaluer l'importance de leurs initiatives en matière de marque employeur. Les participant·es à l'enquête comprenaient des décideurs de plusieurs départements impliqués dans la stratégie de marque employeur de leur organisation dans un ou plusieurs des domaines suivants : perfectionnement des employé·es, expérience employé/communications internes, recrutement/intégration et rétention des employé·es. Une petite prime a été offerte en guise de remerciement pour le temps consacré à l'enquête. L'étude a débuté et s'est terminée en août 2022.

Annexe B : données démographiques

PAYS	
États-Unis	38 %
Canada	13 %
Royaume-Uni	13 %
Allemagne	13 %
France	13 %
Inde	13 %

NIVEAU DU POSTE	
Cadre	17 %
Vice-présidence	9 %
Direction	31 %
Responsable	44 %

NIVEAU DE RESPONSABILITÉ DE LA MARQUE EMPLOYEUR	
Décisionnaire final·e	32 %
Membre d'une équipe décisionnaire	35 %
Membre d'une équipe qui influence les décisions	33 %

TAILLE DE L'ENTREPRISE	
De 1 000 à 4 999 employé·es	58 %
De 5 000 à 19 999 employé·es	29 %
20 000 employé·es ou plus	14 %

SERVICE	
De 1 000 à 4 999 employé·es	58 %
De 5 000 à 19 999 employé·es	29 %
20 000 employé·es ou plus	14 %

DOMAINE DE RESPONSABILITÉ	
Perfectionnement des employé·es	70 %
Expérience employé/ communications internes	62 %
Recrutement/intégration	59 %
Rétention des employé·es	54 %

Remarque : les pourcentages ont été arrondis et leur total n'atteint pas 100.
La question sur le domaine de responsabilité offrait plusieurs choix.



FORRESTER®