

L I V R E B L A N C

L'effet produit par une image de marque

Comment une image de marque bien définie comme
employeur vous aidera à remporter la course aux talents

Auteur: Michael Palmer
Directeur Général, Service de recrutement d'employés de haut niveau
Ceridian Canada Ltée.

Avril 2006



Les faits sont alarmants. Des recherches indiquent que cette année, pour chaque personne faisant son entrée dans la population active, deux personnes quitteront cette dernière. Le Conference Board du Canada prévoit qu'il y aura une pénurie de un million de travailleurs qualifiés d'ici 2020.

*Le Conference Board du
Canada prévoit qu'il y aura une
pénurie de un million de
travailleurs qualifiés d'ici 2020.*

Également selon le Conference Board du Canada, « la course aux talents s'annonce féroce et le deviendra vraisemblablement davantage en raison du nombre élevé d'employés qui prendront leur retraite au cours des cinq prochaines années. Les entreprises de premier plan optent pour une stratégie rigoureuse visant à attirer et à fidéliser les candidats idéaux en s'appuyant sur leur image de marque plutôt que de miser sur l'image un peu terne d'employeur de choix ».

Les entreprises les plus concurrentielles connaissent le secret pour attirer et conserver des employés talentueux: compter parmi les employeurs les mieux cotés, le faire savoir, et savoir répondre aux exigences d'employés performants ou prometteurs. Il existe un lien direct entre les pratiques en matière de recrutement de personnel et un rendement élevé. Selon une étude menée par Watson Wyatt en 2005, les entreprises dotées de programmes de recrutement de haut niveau obtiennent de meilleurs résultats financiers que celles dont les pratiques sont moins efficaces.

Et pour être efficace, un programme de recrutement doit recourir aux méthodes courantes de marketing. Après tout, chaque candidat n'est-il pas un employé potentiel, que ce soit maintenant ou pour l'avenir, et chaque candidat n'est-il pas une source potentielle d'indication de futurs candidats à l'embauche? En se créant une image de marque bien définie comme employeur, les entreprises se dotent d'atouts précieux pour remporter la course aux talents.



Comment créer et maintenir votre image de marque

Voici les aspects sur lesquels vous devriez vous concentrer pour créer, maintenir ou améliorer votre image de marque en tant qu'employeur.

➤ **Trouvez un moyen de toucher chaque candidat**

Chaque fois que vous publiez une offre d'emploi, vous attirez un certain nombre de candidats. Certains d'entre eux conviendront à la présente offre d'emploi (le « candidat de l'heure »), certains, à d'autres offres en cours ou à de futures offres, alors que certains ne seront jamais retenus. La plupart des entreprises ne concentrent leur attention que sur les « candidats de l'heure » et, malheureusement, ne tiennent pas compte des autres groupes. Celles qui sont soucieuses de leur image de marque, pour leur part, accordent de la valeur à chaque postulant comme un candidat pouvant pourvoir actuellement ou ultérieurement à un poste, comme une source d'indications de travailleurs talentueux et comme clients actuels ou éventuels. Grâce à la technologie qui leur permet de faire le suivi des candidats et de communiquer avec eux, les chefs de file envisagent chaque postulant comme un « candidat potentiel ». La façon dont vous communiquez, ou omettez de le faire, indique clairement à chaque candidat comment vous gérez votre entreprise et l'importance que vous accordez à vos employés actuels et éventuels.

➤ **Évitez le trou noir du recrutement**

La plupart des entreprises n'accusent pas réception des curriculum vitæ. Certaines indiquent dans leurs offres

d'emploi qu'elles ne communiqueront « qu'avec les personnes sélectionnées pour une entrevue ». Et moins de 1 % des entreprises avisent les candidats de leur statut s'ils ne sont pas sélectionnés pour une entrevue. Si vous voulez vous démarquer de vos concurrents, il vous suffit de rectifier cette situation, que l'on appelle communément le « trou noir » du recrutement. Il vous faudra peut-être recourir à la technologie pour assurer un suivi auprès des candidats tout au long du processus de recrutement. Toutefois, cette simple amélioration apportée à vos méthodes de recrutement rapportera au centuple.

➤ **Tirez profit de votre bassin d'employés potentiels talentueux**

En assurant le suivi des candidats qualifiés par l'intermédiaire d'un système de suivi des candidats, d'un logiciel de gestion des relations avec la clientèle ou même de procédés effectués manuellement, vous constaterez que vous possédez déjà un bassin d'employés potentiels qualifiés, intéressés et disponibles la plupart du temps. Si, pour chaque offre d'emploi que vous publiez, 50 candidats se présentent et que vous en embauchez un seul, vous venez de créer un bassin de 49 candidats. C'est ce qu'on appelle, dans le jargon du recrutement, la « gestion des bassins d'employés compétents ».

Ce concept fait grand bruit dans les médias depuis quelques années, mais bien peu d'entreprises exploitent les possibilités de réseautage que suscite chaque offre d'emploi. À titre d'exemple, au cours des 12 derniers mois seulement, le Service de recrutement d'employés de haut niveau a attiré plus de 50 000 candidats à des emplois offerts par Ceridian ou par les entreprises qui font appel à ses services de recrutement. Chacun de ces candidats pourrait

convenir parfaitement à l'un des nombreux postes offerts dans le futur. S'adresser efficacement à ce bassin de candidats et y puiser au besoin est une approche bien plus judicieuse et économique que de rediffuser une offre d'emploi ou de recourir de nouveau aux services d'un tiers en matière de recrutement.

Par ailleurs, de nombreux candidats ne postuleront pas un emploi semblable une deuxième fois à moins d'y être invités, car ils présument que cela n'est pas nécessaire lorsque l'entreprise a déjà leur curriculum vitae en main. Il s'agit d'une excellente occasion de rehausser l'image de votre entreprise.

Imaginez que vous êtes une institution financière et que vous embauchez des comptables régulièrement. Imaginez si vous pouviez rejoindre les 1 500 comptables qui ont soumis une demande d'emploi à votre entreprise par le passé afin de les inviter à poser de nouveau leur candidature ou à recommander une autre personne chaque fois que vous devez combler un poste. Imaginez si vous disposiez d'un mécanisme qui permettrait aux candidats de mettre leur profil à jour au fil de leur expérience, chaque fois qu'ils réalisent un nouveau mandat, qu'ils déménagent ou qu'ils modifient leur adresse électronique. Imaginez le pouvoir de marketing dont vous disposeriez en faisant appel à cette méthode de recrutement d'employés talentueux.

➤ **Transformez les gestionnaires chargés de l'embauche en intervieweurs efficaces**

Bon nombre de directeurs qui sont appelés à prendre des décisions d'embauche ne sont pas très efficaces en tant qu'intervieweurs. Ce n'est certainement pas la capacité

et la volonté qui manquent; il s'agit plutôt d'un manque de formation, d'encadrement et de soutien continue. L'entrevue constitue pour le candidat un moyen de cerner et d'évaluer son éventuel employeur et directeur. Si l'entrevue et la démarche connexe présentent d'importantes lacunes, vous, en tant qu'employeur, pourriez avoir des attentes irréalistes et embaucher des candidats sur le coup de l'émotion plutôt que ceux qui conviennent le mieux, ce qui se traduirait par un roulement inutile. Et surtout, vous pourriez passer outre les meilleurs candidats.

Il existe différentes méthodes d'entrevue, la plus courante étant la méthode comportementale. Une entrevue comportementale permet de s'assurer des habiletés du candidat relativement aux compétences dont il aura besoin pour s'acquitter du poste visé par l'entrevue. Lorsqu'elle est réalisée efficacement, cette entrevue aidera le directeur chargé de l'embauche à sélectionner le candidat le mieux adapté au poste, tant sur le plan des compétences que sur celui de la culture.

Cependant, une entrevue mal menée peut avoir des répercussions négatives sur l'entreprise, puisque les candidats risqueraient de raconter cette mauvaise expérience à leurs connaissances, ce qui pourrait porter atteinte à votre image de marque. À l'inverse, une entrevue menée de manière efficace imprimera une perception positive chez les candidats et sont plus susceptibles d'attirer des personnes adaptées au poste. Lorsque l'entrevue est efficace, les candidats seront portés à mieux accepter un refus lorsqu'ils ne font pas l'affaire.

L'entrevue et la démarche connexe constituent une excellente occasion de rehausser l'image de marque de votre entreprise.

➤ **Élaborez et utilisez des messages cohérents en matière d'emploi, tant à l'interne qu'à l'externe**

Votre image de marque comme employeur ne se borne pas au message que vous véhiculez à l'externe (et à l'interne) par rapport à ce qui définit votre entreprise et à l'expérience de travail qu'on y gagne. Cela dit, le fait de diffuser avec cohérence et constance le message qu'il fait bon travailler pour votre entreprise est un bon point de départ pour renforcer votre image de marque.

Demandez à vos employés de décrire fidèlement leur expérience d'emploi.

D'abord et avant tout, vous devez bien comprendre pourquoi votre entreprise est un milieu de travail stimulant. Demandez à vos employés de décrire fidèlement leur expérience d'emploi. Ils seront heureux de vous dire non seulement que l'entreprise est un endroit où il fait bon travailler, mais surtout, pourquoi c'est le cas. Si vos propres employés ont de la difficulté à exprimer ces avantages, alors vous devriez vous pencher sur certains domaines particuliers au moment d'élaborer de futurs programmes et initiatives en ressources humaines.

Cependant, l'expérience de travail comportera toujours des aspects extrêmement positifs; et ce sont ces aspects que devrait faire valoir votre message sur le plan de l'image de marque. À l'instar d'un énoncé de « vision » ou de « mission », le message formulé par votre entreprise

quant à son image de marque en tant qu'employeur n'est qu'un des éléments qui définissent cette image. Celle-ci reflète davantage l'expérience qu'y vivent les employés, à savoir à quel point ils aiment travailler pour l'entreprise et sont engagés envers cette dernière.

➤ **Ayez un programme d'accompagnement des nouveaux employés**

Le premier mois d'emploi au sein de toute entreprise est sans doute le moment le plus important qui peut jouer sur la fidélisation des nouveaux employés. Le programme d'accompagnement des nouveaux employés va bien au-delà des séances d'orientation, et même des programmes d'accueil, puisque ces deux démarches sont davantage axées sur les événements que sur l'expérience. Certes, il importe de faire remplir des formulaires et de présenter les avantages sociaux (séances d'orientation), et de s'assurer que les outils et le matériel nécessaires sont en place (accueil).

Cependant, en plus d'inclure tout ce qui précède, les programmes les plus efficaces visent à créer un milieu accueillant pour les nouveaux employés. Les entreprises soucieuses de leur image de marque se rendent rapidement compte que les premières expériences des nouveaux employés feront naître leur sentiment d'attachement envers l'entreprise. Et comme les employés projettent votre image de marque en tant qu'employeur, n'est-il pas judicieux d'assurer des débuts harmonieux?

Conclusion

Il ne fait aucun doute que la prochaine décennie amènera son lot d'écueils en matière de recrutement. Il est possible d'en éviter certains en faisant de votre image de marque comme employeur votre raison d'être et en ayant recours

à certaines pratiques optimales en la matière. À la base, la manière dont vous recrutez, gérez le processus d'embauche et intégrez vos nouveaux employés au sein de votre entreprise est ce qui vous distinguera de vos concurrents. Une importante gestion des changements s'imposera avant que vous puissiez, à la lecture de chaque curriculum vitae, envisager un candidat comme une personne dotée des compétences, des connaissances et de l'expérience nécessaires afin de pourvoir actuellement ou ultérieurement un poste, ou comme une source d'indications de travailleurs talentueux.



Michael Palmer
Directeur général,
Service de recrutement d'employés
de haut niveau de Ceridian

À titre de directeur général du Service de recrutement d'employés de haut niveau de Ceridian, Michael Palmer est responsable de la croissance et de la conception des solutions de Ceridian en matière de dotation en personnel et de recrutement, et de la stratégie d'affaires connexe. Il a mené à bien le lancement du Service de recrutement d'employés de haut niveau de Ceridian en 2003. Depuis 15 ans, Michael fait carrière dans le secteur des ressources humaines en se concentrant principalement sur les domaines du recrutement et de la dotation en personnel dans des milieux très exigeants. Sa passion et ses réalisations dans ce secteur lui ont

permis de s'imposer en tant qu'expert. Parmi ses expériences, citons la réingénierie des processus de recrutement pour d'importantes entreprises d'impartition des TI au Canada et aux États-Unis, de même que l'élaboration du modèle de recrutement en vue de l'implantation d'EDS sur le marché de l'impartition des processus administratifs des ressources humaines aux États-Unis. Alors qu'il était à l'emploi d'EDS, Michael a mis sur pied le service de recrutement de l'Ouest des États-Unis, chargé de gérer l'embauche de quelque 2 000 employés chaque année au sein des quatre unités fonctionnelles d'EDS.

À propos de Ceridian

Partenaire de confiance de plus de 40 000 entreprises canadiennes, Ceridian est une entreprise mondiale qui offre des solutions de gestion des ressources humaines maximisant la valeur des gens. Ceridian est la seule entreprise au Canada capable d'offrir toutes les solutions nécessaires pour aider les clients à recruter des employés de haut niveau, à payer leurs employés correctement et à temps, à améliorer la prise de décisions et la production de rapports en matière de ressources humaines, et à favoriser l'engagement et le bien-être des employés. La seule entreprise canadienne en solutions de gestion des RH a avoir été reconnue comme l'un des « 50 employeurs de choix » et des « 100 meilleurs employeurs » au Canada, Ceridian permet à ses clients de se concentrer sur les tâches essentielles de leur entreprise en les soulageant du fardeau des processus transactionnels de ressources humaines, ce qui se traduit par une productivité accrue et des économies de coûts.

Pour de plus amples renseignements, composez le 1 877 CERIDIAN ou visitez notre site Web au www.ceridian.ca.

