



Marque Employeur : La communication au-delà du battage publicitaire

Enquête sur la communication de marque Employeur en 2011

Conclusions et recommandations

Une récente enquête de StepStone s'est intéressée aux tendances actuelles en matière de communication de marque Employeur et son importance aux yeux des employeurs et des salariés.

L'enquête a été menée simultanément dans huit pays européens au cours du mois d'avril 2011.

Les résultats présentés dans ce rapport fournissent des éclaircissements utiles sur la façon dont les sociétés peuvent optimiser leur marque Employeur de manière à se distinguer favorablement des autres, dans un marché de l'emploi de plus en plus concurrentiel.

Le présent rapport exploite les résultats concernant les huit pays Européens interrogés. Toute différence prononcée entre les pays est soulignée et analysée.

Vous trouverez à la fin du rapport quelques conseils et recommandations pratiques pour développer, maintenir et optimiser la marque Employeur.

Table des matières

1	Marque Employeur : concept et éléments clés	5
1.1	Concept.....	5
1.2	Éléments clés	5
2	Les employeurs reconnaissent l'importance de la marque Employeur	7
3	La marque Employeur est importante pour les salariés	9
4	Comment les chercheurs d'emploi vérifient la réputation d'un employeur.....	10
5	Différences de perception de la marque Employeur entre les employeurs et les salariés	11
6	Conseils pour optimiser votre stratégie marque Employeur	12
7	À propos de StepStone	14

Sommaire

La guerre des talents battant son plein, les entreprises doivent déployer plus de ingéniosité que jamais pour attirer l'attention des professionnels recherchés. C'est là que la communication de marque Employeur prend toute son importance. Mais en quoi consiste une marque Employeur ? Dans quelle mesure affecte-t-elle le comportement des salariés et des candidats potentiels ? Quelles difficultés communes les entreprises rencontrent-elles dans la gestion de leur marque Employeur ?

Les résultats de l'enquête StepStone révèlent que si elle doit aider une entreprise à gagner en compétitivité sur le marché de l'emploi, la marque Employeur doit être élaborée avec un soin extrême.

Les employeurs et les salariés se fondent sur les mêmes critères pour évaluer une marque Employeur

Interrogés sur les éléments qui influencent leur perception de la marque Employeur, les employeurs et les salariés ont souligné l'importance que revêt à leurs yeux le recrutement, la gestion du personnel ou de la carrière et le bien-être au travail. Si les employeurs et les salariés ont des vues largement convergentes, les salariés insistent sur leur propre carrière, tandis que les employeurs se concentrent sur les valeurs de l'entreprise.

Les employeurs reconnaissent l'importance d'une bonne marque Employeur

D'après les employeurs, une marque Employeur claire et forte exerce un effet positif très net sur la capacité d'une entreprise à attirer de nouveaux salariés. Elle aura essentiellement un impact sur le volume des réponses aux annonces publiées, sur la qualité des postulants et sur le nombre de candidatures spontanées.

La marque Employeur est importante pour les salariés existants et potentiels

Bon nombre d'employeurs ont l'impression que leur marque Employeur a moins d'impact sur les salariés existants que sur les salariés potentiels. Alors que beaucoup de personnes se soucient de ce que leurs amis et leur famille pensent de la société pour laquelle ils travaillent. La réputation d'un employeur, qu'elle soit bonne ou mauvaise, influence certainement le choix d'un chercheur d'emploi quand il décide d'envoyer sa candidature. Mieux vaut pour un employeur ne pas avoir de réputation du tout que d'en avoir une mauvaise, dans la mesure où les chercheurs d'emploi postuleront plus probablement auprès d'une entreprise inconnue qu'auprès d'une entreprise de mauvaise réputation.

Les chercheurs d'emploi se renseignent sur la réputation des employeurs

Les personnes en recherche d'emploi commencent par glaner des informations sur le site Internet de l'entreprise, mais le considèrent comme une source d'une fiabilité toute relative. Pour eux, la source la plus fiable, et la deuxième source la plus consultée, est leur propre cercle amical et familial. Plus de deux tiers d'entre eux vérifient la réputation des employeurs via leurs réseaux personnels.

Les employeurs et les salariés perçoivent différemment la marque Employeur

La réputation des employeurs est souvent à deux faces. Les entreprises ont tendance à se voir sous un jour plus positif que les salariés. Ce fossé peut avoir des conséquences sur la satisfaction des salariés et sur la réputation de l'entreprise, qu'il conviendra peut-être d'aborder dans la stratégie de la marque Employeur.

Les résultats de notre enquête approfondie ont mis en lumière l'opinion des chercheurs d'emploi et des salariés sur la marque Employeur. Ces résultats ont été traduits à la fin de ce rapport en conseils pratiques pour les employeurs qui cherchent à définir ou à optimiser leur stratégie de marque Employeur.

À propos de l'enquête

StepStone a mené une enquête en ligne auprès de 5 929 personnes en recherche d'emploi et 823 sociétés dans huit pays européens : Allemagne, Autriche, Belgique, Danemark, France, Norvège, Pays-Bas et Suède.

Les entreprises sondées représentent tous les secteurs et sont de tailles variables (de PME à multinationales). Le public des chercheurs d'emploi inclut des demandeurs d'emploi mais aussi des personnes en postes ouvertes à de nouveaux défis. Tous proviennent de la base de données de StepStone.

L'enquête menée auprès des personnes en recherche d'emploi s'est concentrée sur la façon dont les salariés perçoivent leurs employeurs, et sur les aspects de la réputation d'un employeur qui les touchent le plus. L'enquête s'est également intéressée à ce qu'ils pensent de la marque Employeur telle qu'elle est communiquée par les entreprises et telle qu'elle est en réalité, à la façon dont ils se renseignent sur des employeurs potentiels et en quoi ces renseignements affectent ou non leurs choix de candidature.

Du côté des employeurs, l'enquête s'est penchée sur le niveau d'activité de la communication de la marque Employeur, de même que sur son contenu et son impact. Les sociétés ont dû également évaluer l'attrait de leur propre organisation.

6 752

5 929 personnes en recherche d'emploi et 823 entreprises de 8 pays européens ont participé à cette enquête en ligne menée par StepStone.

1 Marque Employeur : concept et éléments clés

1.1 Concept

Une communication efficace de la marque Employeur fait passer une entreprise du statut « d'employeur parmi d'autres » à celui « d'employeur de choix ». La conscience, la reconnaissance et la différenciation positive assurent l'attrait sur le marché de l'emploi, permettant ainsi aux bons candidats d'approcher votre société.

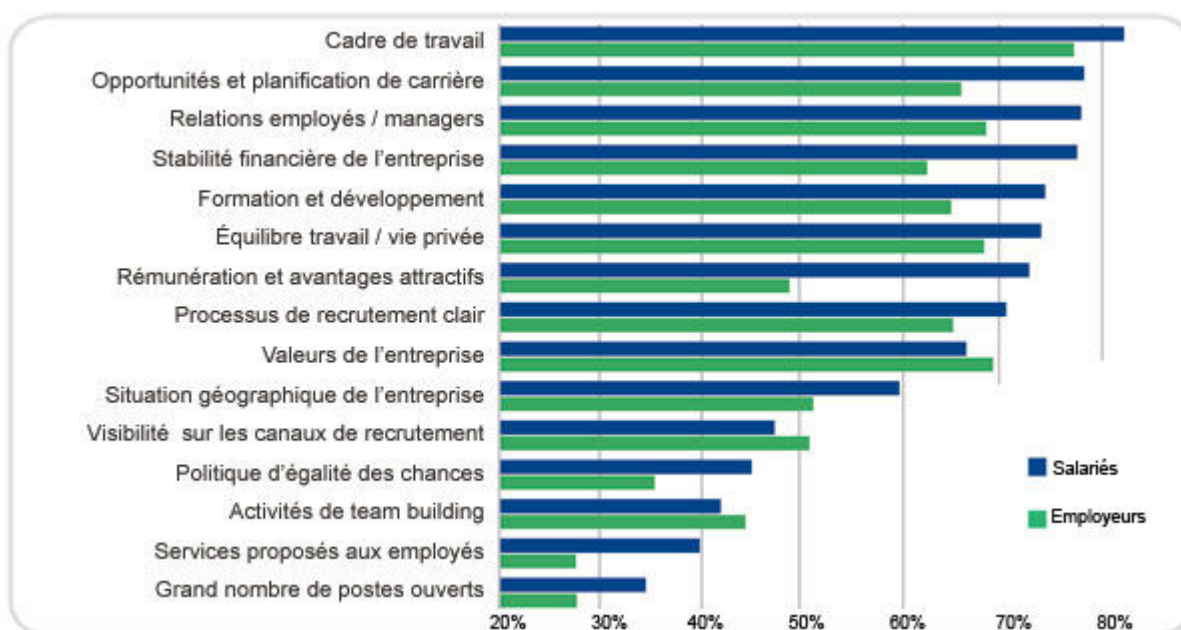
Dans un climat toujours plus concurrentiel, les entreprises doivent concentrer leurs efforts sur le développement de leur marque Employeur si elles veulent être plus efficaces que leurs concurrents pour attirer, engager et retenir les talents.

Il convient de souligner la subtile différence de sens entre les termes anglais *employer brand* et *employer branding*. Dans cet article, nous considérerons l'**employer brand** comme l'image que les salariés existants et potentiels se font d'une entreprise. L'**employer branding** est le processus de communication de la marque Employeur à partir d'un ensemble d'actions et de canaux – certains traditionnels, comme les publicités et les brochures, d'autres plus originaux, comme les réseaux sociaux et les vidéos.

1.2 Éléments clés

Interrogés sur les éléments qui influencent leur perception d'une marque Employeur, les employeurs et les salariés ont donné toute une gamme de facteurs, dont le recrutement, la gestion du personnel ou de la carrière et le bien-être au travail.

Le graphique 1 montre les facteurs qui exercent un impact important à très important sur la marque Employeur.



1. Éléments clés affectant la marque Employeur

Pour les employeurs comme pour les salariés, un bon cadre de travail arrive en tête des facteurs d'influence. La plupart des autres facteurs sont en général considérables pour les deux groupes, mais leur importance varie.

69 % des employeurs et 67 % des salariés par exemple considèrent que les valeurs de l'entreprise ont une influence majeure ; mais si les employeurs les classent en deuxième position, elles n'arrivent qu'au neuvième rang pour les salariés.

La rémunération et les avantages ont un impact important sur la marque Employeur pour les salariés (73 %), contre seulement 49 % chez les employeurs. Peut-être les employeurs estiment-ils qu'il s'agit là davantage d'une considération personnelle plutôt que d'un critère qui incarne l'entreprise et ses valeurs ?

D'autre part, si la visibilité sur les canaux de recrutement est relativement importante aux yeux des employeurs (51 %), elle ne figure pas dans le top dix des salariés. Il est fort probable que ces derniers ne mesurent pas qu'une présence accrue et permanente est essentielle pour la conscience et la reconnaissance d'une marque Employeur.

Salariés	Employeurs
1. Bon cadre de travail	1. Bon cadre de travail
2. Opportunités et planification de carrière	2. Valeurs d'entreprise claires
3. Bonnes relations entre salariés et managers	3. Bonnes relations entre salariés et managers
4. Stabilité financière de l'entreprise	4. Équilibre travail/vie privée
5. Plans de formation et développement	5. Opportunités et planification de carrière
6. Équilibre travail/vie privée	6. Processus de recrutement bien rôdé
7. Rémunération et avantages attractifs	7. Plans de formation et développement
8. Processus de recrutement bien rôdé	8. Stabilité financière de l'entreprise
9. Valeurs d'entreprise claires	9. Situation géographique de l'entreprise
10. Situation géographique de l'entreprise	10. Grande visibilité sur les canaux de recrutement

Tableau 1. Top 10 des éléments clés de la marque Employeur pour les salariés et les employeurs

D'une manière générale, et malgré une légère différence de classement, le poids des différents éléments est assez similaire.

Lorsqu'ils définissent leur message au marché du recrutement, les employeurs devraient tenir compte de ces légères différences et envisager d'accorder ou d'adapter leur communication de marque Employeur pour qu'elle reflète les éléments vraiment importants pour les salariés.

2 Les employeurs reconnaissent l'importance de la marque Employeur

La communication de la marque Employeur revêt une grande importance : 85 % des employeurs sondés travaillent déjà à leur stratégie de marque Employeur (54,7 %) ou prévoient de le faire (30,6 %).

Seule une petite minorité (14,7 %) des employeurs n'a pas prévu la marque Employeur à sa stratégie. Les raisons les plus couramment citées étant le manque de ressources (27 %), de temps (21 %) ou de moyens (16 %).



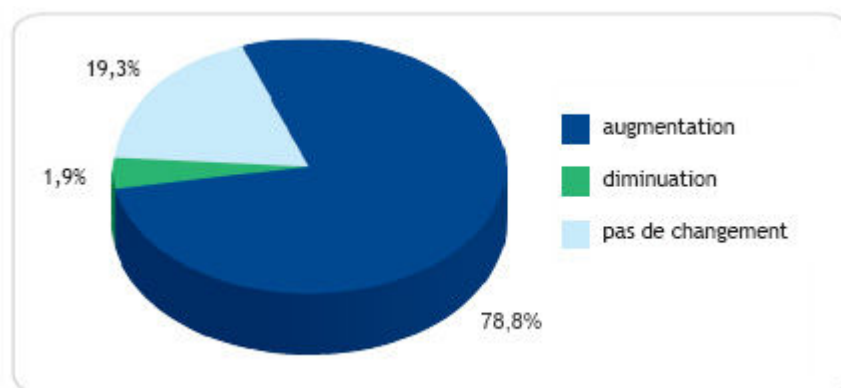
2. Place de la marque Employeur

Le travail de la marque Employeur varie selon le pays

La France et la Suède arrivent en tête avec plus de 60 % de leurs entreprises qui communiquent sur leur marque Employeur (66,7 % en France et 60,8 % en Suède, pour une moyenne européenne de 54,7 %).

L'Allemagne est à la dernière place, avec seulement 43 % des entreprises allemandes qui œuvrent activement à leur marque Employeur, et plus de 26 % qui n'ont aucun projet en ce sens (moyenne européenne : 14,7 %).

La plupart des employeurs (78,8 %) pensent que la communication de la marque Employeur va gagner en importance dans le processus de recrutement. En Suède et en Allemagne, ce pourcentage atteint les 83 %. Au Danemark par contre, près de 6 % des recruteurs s'attendent à ce qu'elle perde de son importance.

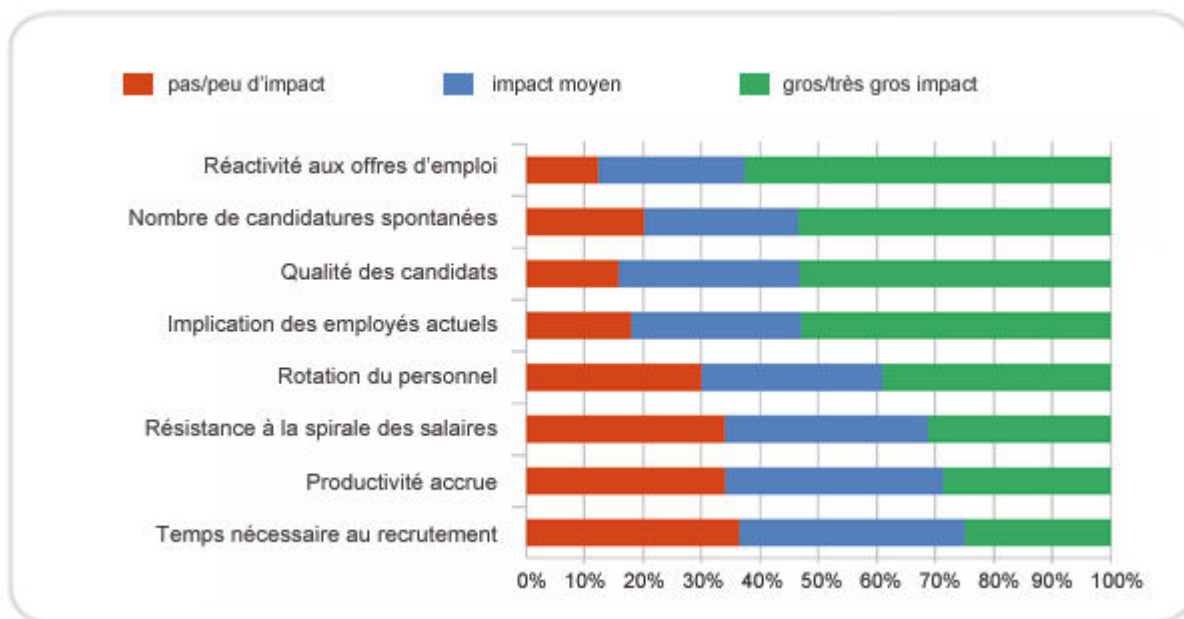


3. L'impact de la marque Employeur dans le futur

D'après les employeurs interrogés, une marque Employeur forte et claire a un impact dans plusieurs domaines essentiellement liés à l'attraction des futurs salariés, tels que : le nombre de réactions aux annonces, le taux de candidatures spontanées et la qualité des candidats.

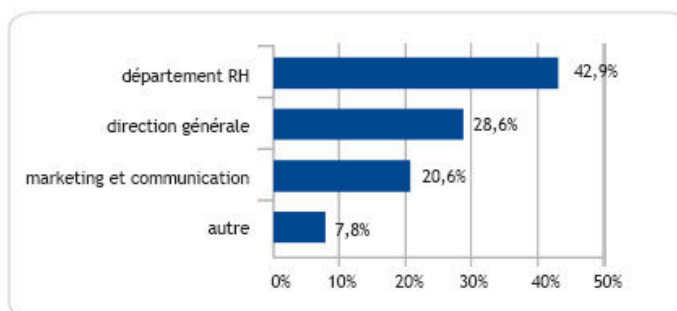
On considère que la marque Employeur exerce une grande influence sur l'implication des salariés déjà en poste envers leur employeur.

Toutefois selon les recruteurs, il existe d'autres aspects tels que la rotation du personnel, le niveau des salaires, et la productivité qui sont moins impactés par la communication marque Employeur et tout aussi importants.



4. Impact de la marque Employeur selon les entreprises

Le moteur d'une marque Employeur est généralement le département RH (42,9 %), suivi de la direction générale dans 28,6 % des entreprises. Dans près de 21 % des entreprises, la marque Employeur est la responsabilité du service marketing et communication.



5. Services en charge de la marque Employeur

Lorsqu'il évalue les résultats recherchés de la communication de la marque Employeur, chaque département mettra en avant naturellement des mesures qui reflètent ses propres priorités. Ainsi, alors que les DRH voudront utiliser des indicateurs RH, comme la diminution du temps nécessaire au recrutement et le nombre de candidatures spontanées, les managers en marketing et communication seront plus enclins à utiliser des indicateurs d'incitation à l'action (*call-to-action*) tels que les taux de réaction et la qualification des candidats.

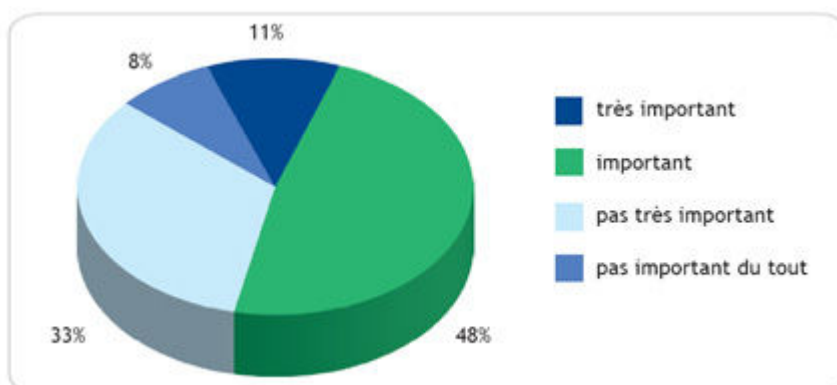
Direction générale	RH	Marketing & communication
1. Implication des salariés actuels	Moins de temps pour le recrutement	Plus de réactions aux offres publiées
2. Candidats de meilleure qualité	Plus de candidatures spontanées	Candidats de meilleure qualité
3. Moins de rotation du personnel	Moins de rotation du personnel	Plus de candidatures spontanées

Tableau 2. Différences entre les attentes des managers sur les résultats d'une marque Employeur efficace

3 La marque Employeur est importante pour les salariés

Les employeurs ne sont pas les seuls à penser à la communication de marque Employeur. Les conclusions de notre enquête démontrent clairement que la marque Employeur est également importante pour les salariés, qu'ils soient en place ou potentiels.

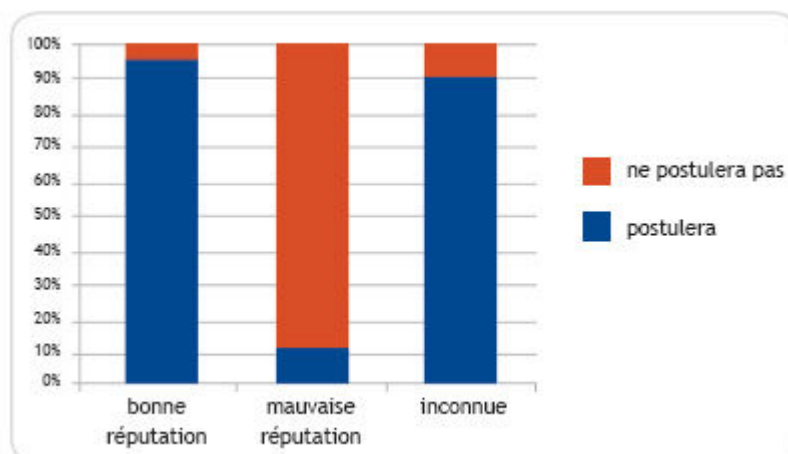
Tout d'abord, les salariés se soucient de ce que leurs amis et leur famille pensent de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. En effet, l'opinion de l'entourage compte pour près de 60 % des salariés.



6. Importance de l'opinion du cercle privé sur l'employeur

L'impact de la marque Employeur sur le recrutement est considérable : 95 % des chercheurs d'emploi vérifient la réputation de leur potentiel employeur avant de postuler à un emploi. La bonne ou la mauvaise marque Employeur d'une entreprise aura une influence significative sur la décision d'un chercheur d'emploi de postuler ou non auprès d'elle.

Mieux vaut être inconnu qu'avoir une piètre réputation : 90,7 % des personnes en recherche d'emploi seraient prêts à postuler pour un emploi les intéressant, auprès d'une entreprise dont ils connaissent à peine le nom. Par opposition, seuls 10,4 % des chercheurs d'emploi postuleraient pour un emploi dans une entreprise qui a mauvaise réputation.



7. Influence de la réputation de l'employeur sur les candidatures

Mais à l'ère de l'information, il est quasiment impossible de ne pas avoir de réputation. Les avis de nombreuses personnes sur l'ensemble des entreprises se trouvent ou se partagent sur Internet. Les employeurs doivent dès lors contrôler leur marque Employeur. Il est essentiel que les messages émis soient le reflet de la réalité. Sans cela, des canaux d'information informels risquent de prendre le pas sur les déclarations officielles, ce qui jouerait probablement contre la réputation de l'entreprise.

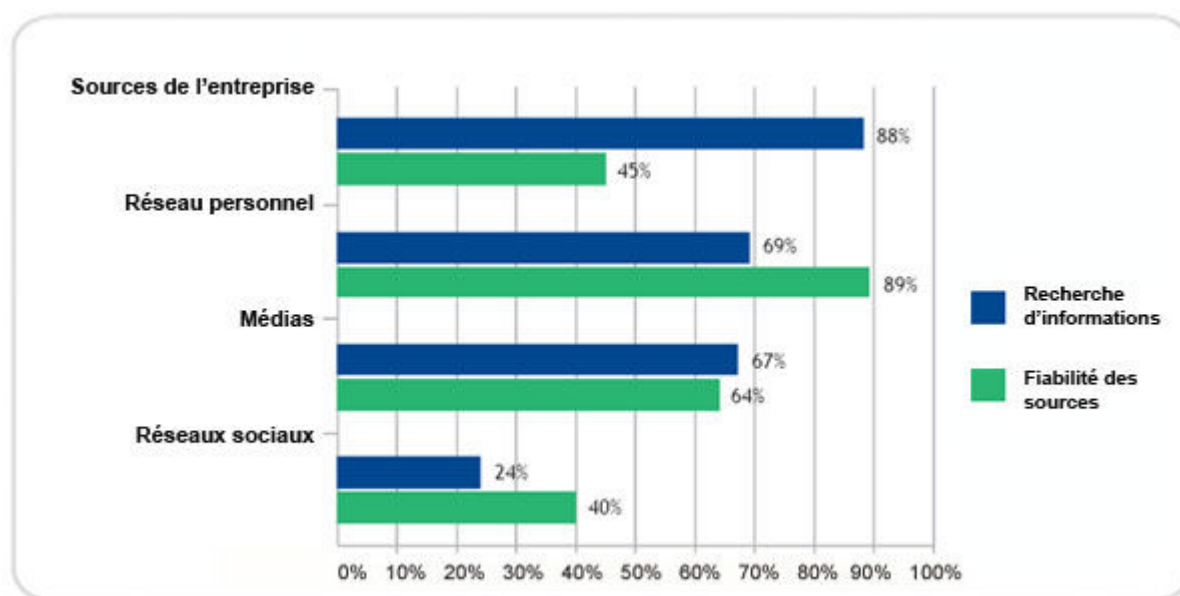
4 Comment les chercheurs d'emploi vérifient la réputation d'un employeur ?

Il ressort de notre enquête que 95 % des personnes en recherche d'emploi glanent des informations sur l'employeur auprès duquel elles postulent. Seule une minorité (5 %) postulera sans effectuer la moindre recherche.

Les chercheurs d'emploi vont évidemment se servir des sources d'information fournies par l'entreprise, comme son site Web et ses comptes officiels sur les réseaux sociaux. Ils ne considèrent toutefois pas ces sources d'information comme neutres et doutent dès lors de leur fiabilité.

Les amis et la famille sont une autre source clé d'informations : plus des deux tiers des chercheurs d'emploi vérifient la réputation d'un employeur via leur réseau personnel. Les réseaux personnels sont d'ailleurs considérés comme la source d'information la plus fiable en matière de réputation d'employeurs.

Outre les sources évoquées ci-dessus, les personnes en recherche d'emploi trouvent également des informations sur leur potentiel futur employeur par d'autres voies. Internet est la première source média - moteurs de recherche et sites d'emploi en tête (consultés respectivement par 62 % et 43 % des chercheurs d'emploi). Les réseaux sociaux tels que les blogs, forums, Viadeo ou Facebook sont eux aussi consultés, ainsi que les mails mais à bien moindre échelle (14 %-19 %).



8. Sources d'information sur la marque Employeur et leur fiabilité

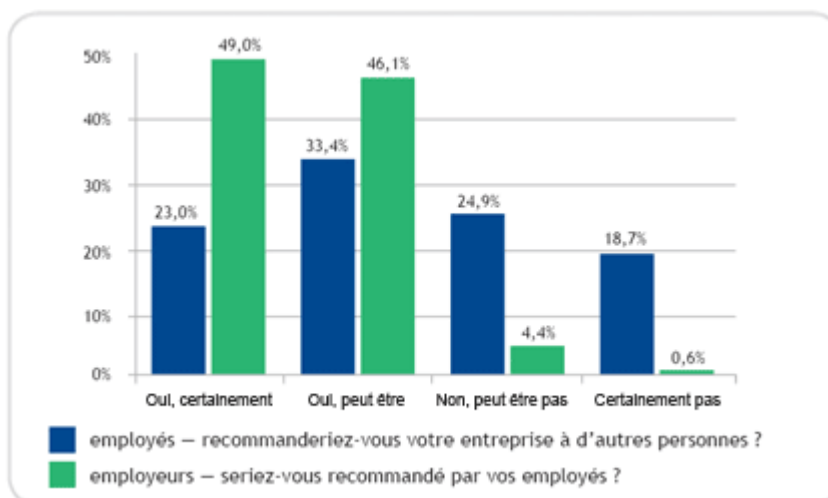
Les employeurs doivent ainsi gérer les informations les concernant, qui sont accessibles à tout le monde. Les renseignements relatifs à leurs produits et/ou services, leur philosophie et leurs valeurs diffusées sur le site Web sont à publier avec attention. Les informations disponibles via des canaux informels sont aussi à surveiller. Ceux-ci sont nettement plus difficiles à gérer efficacement, mais ils doivent cependant être contrôlés.

5 Différences de perception de la marque Employeur entre les employeurs et les salariés

Les entreprises ont tendance à se voir sous un jour plus positif que les salariés :

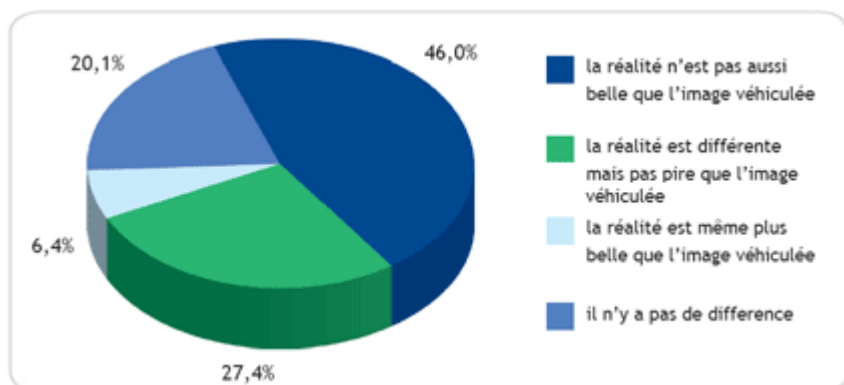
Alors que les employeurs s'attribuent une moyenne de 6,5 sur 10 pour l'attrait de leur entreprise aux yeux de leurs salariés, ces derniers ne leur accorderaient qu'une moyenne de 5,8.

Savoir si les salariés recommanderaient l'entreprise pour laquelle ils travaillent à leurs amis et à leur famille est un bon indicateur de l'attrait d'un employeur.



9. Probabilité de recommandation d'un employeur

Le fait que les salariés affirment que 46 % des employeurs véhiculent une image plus positive que la réalité est une explication possible à cette disparité. Embellir un peu les choses fait partie du jeu, mais les employeurs devraient faire attention à ne pas creuser un fossé trop profond entre le message véhiculé et la réalité. Une image trop éloignée de la vérité contrariera les attentes du candidat et entrainera donc un désintérêt des recrues potentielles et des salariés en place dans l'entreprise.



10. Marque Employeur, entre perception et réalité

Les employeurs doivent garder à l'œil l'écart qui sépare la perception de leur marque Employeur et celle qu'ils cherchent à promouvoir. La gestion de ce fossé doit entrer dans la stratégie de la marque Employeur.

6 Conseils pour optimiser votre stratégie marque Employeur

Avoir une marque Employeur claire présente un certain nombre d'avantages : elle peut accélérer le recrutement, diminuer le turnover et améliorer l'implication et la satisfaction des salariés. Une mauvaise marque Employeur ou une marque Employeur négligée peut dissuader des salariés potentiels et même aliéner le personnel existant, mais aussi ceux à qui ils confient leur mauvaise expérience.

Nous avons compilé quelques principes fondamentaux pour vous aider à optimiser votre stratégie marque Employeur.

1. **Impliquez la direction générale.** La marque Employeur d'une entreprise ne relève pas de la seule responsabilité du département RH. Elle doit être clairement et pleinement soutenue par la direction générale, afin de mettre en place des bases solides. Une marque Employeur aura également un impact considérable sur la performance future de votre entreprise. Elle exige de la continuité, un effort à long terme et un réel investissement en temps et ressources.
Impliquez donc votre conseil de direction dans votre stratégie marque Employeur et faites appel à vos équipes RH et marketing & communication pour appliquer une marque Employeur cohérente, qui corresponde bien aux valeurs de votre entreprise.
2. **Faites-vous une idée.** Avant de définir votre stratégie marque Employeur, commencez par évaluer la force de votre marque Employeur actuelle : quel est l'ADN de votre entreprise ? Que signifie réellement travailler dans votre entreprise ? Qu'est-ce que les salariés pensent et attendent de votre entreprise ? Qu'est-ce qui vous différencie des autres employeurs ?
Servez-vous d'enquêtes pour connaître votre niveau externe d'attractivité en tant qu'employeur et vos niveaux internes de satisfaction et d'implication des salariés.
3. **Définissez l'ADN de votre entreprise.** Vous pouvez reprendre certains aspects de votre marque Employeur dans votre déclaration de mission, vision et valeurs de l'entreprise. L'approche de la gestion du personnel, la culture d'entreprise et le style de leadership sont également des éléments importants dans la construction de l'ADN de votre entreprise. Ces concepts représentent la partie « *corporate* » de votre marque Employeur.
4. **Intégrez la vision de vos salariés.** Parallèlement à votre ADN d'entreprise, veillez à intégrer les avis de vos salariés dans votre marque Employeur afin qu'elle reflète la réalité quotidienne. Définissez vos forces d'employeur et tenez compte des éléments qui d'après vos salariés influencent la marque Employeur (cf. partie 1 du présent rapport). Ce point est capital dans la mesure où plus d'un tiers des salariés parlent à d'autres personnes de leur vie dans l'entreprise. Notre enquête révèle par ailleurs qu'un assez grand nombre de candidats se renseignent sur les employeurs potentiels via leur réseau personnel.
Il est dès lors essentiel de communiquer sur une marque Employeur réaliste afin d'éviter un trop grand écart entre le message et la réalité, ce qui pourrait dissuader les candidats.
5. **Soyez vrai.** Souvenez-vous qu'à l'ère de l'information, les gens ont accès à quantité de sources d'informations officielles. Il est donc impératif que le message de votre marque Employeur se concentre sur ce qu'est réellement votre entreprise et non sur ce que vous voudriez qu'elle soit. Il est plus important d'être vrai et authentique que d'être différent des autres employeurs.
Vos valeurs fondamentales doivent être vécues et insufflées à travers toute votre organisation : des individus aux départements, des styles de communication aux outils que vous utilisez, et de votre gestion des talents à votre éthique de travail quotidienne.

6. **Constance et cohérence dans votre marque Employeur.** Lorsque vous gérez votre marque Employeur, assurez-vous d'être cohérent à tous les niveaux. Si vous projetez une image de souci du client, votre marque Employeur doit refléter la même sympathie à l'égard de vos salariés. Les valeurs doivent être cohérentes pour tous les salariés de l'entreprise.
7. **Faites passer votre message.** Il est quasiment impossible de ne pas avoir de réputation étant donné les quantités d'informations disponibles sur Internet. Il est dès lors important de communiquer activement à propos de votre marque Employeur et sur ce que signifie « travailler dans votre entreprise ». N'oubliez pas de faire attention aux aspects que les salariés jugent importants. Leur conception de la marque Employeur est légèrement différente mais tout aussi importante que celle de l'entreprise. Leurs principaux critères d'évaluation de la marque Employeur comprennent le cadre de travail, les opportunités de développement de carrière et l'équilibre entre travail et vie privée.
8. **Contrôlez et gérez les influences extérieures sur votre marque Employeur.** Puisque la réputation des employeurs est en partie créée par l'opinion publique, une organisation se doit de contrôler tous les éléments susceptibles d'affecter sa marque Employeur. Un contrôle permanent pourra par exemple révéler si un fossé est en train de se creuser entre la marque Employeur perçue et souhaitée, et vous permettre de réagir rapidement pour limiter les dégâts potentiels.
9. **Mesurez l'impact de votre marque Employeur.** La marque Employeur étant un investissement à long terme, il est sage de contrôler une série d'indicateurs clés de performance (ICP) de manière à faire correspondre votre marque Employeur et les objectifs de votre entreprise. Les ICP varient d'une entreprise à l'autre, mais ils recouvrent typiquement le turnover, l'absentéisme, les niveaux d'implication, le coût par embauche, le taux de candidatures spontanées, les réactions aux offres d'emploi.

7 À propos de StepStone

Fondé en 1996, StepStone est l'un des leaders européen du recrutement en ligne. Ses sites d'emploi, présents dans plusieurs pays, génèrent 10 millions de visites et proposent plus de 85 000 offres d'emploi par mois. Ils ont pour objectif de trouver les candidats les plus adaptés aux attentes des entreprises et inversement. StepStone emploie environ 400 personnes dans 11 pays, qui s'attachent à fournir la meilleure qualité de service à une clientèle mondiale. Plus de 11 000 entreprises de renom, telles que PSA Peugeot Citroën, KFC, Carrefour, Siemens et Deloitte lui font confiance pour le recrutement d'salariés et de cadres qualifiés, dans 11 pays d'Europe.

En France, StepStone compte 7 sites d'emploi (admincompta.fr, jobingenieur.com, jobtech.fr, marketvente.fr, sourcea.fr, StepStone.fr et technicien.com), et représente un volume de plus de 16 000 offres d'emploi. Un réseau social dédié aux ingénieurs (reseau-ingenieurs.com), et un service de micro-blogging emploi permettant aux recruteurs de partager leurs annonces sur Twitter TwitEmploi.fr), complètent cette offre.

Depuis novembre 2009, StepStone est une filiale en propriété exclusive de la société berlinoise Axel Springer AG.

Pour plus d'informations : <http://www.stepstone.fr>