

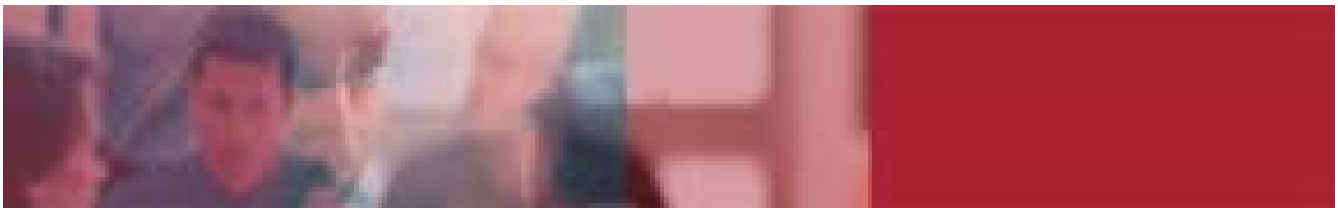
POURQUOI EST-ON FIER DE SON ENTREPRISE?

LES LEVIERS DE LA MARQUE EMPLOYEUR

PAR : PHILIPPE COLLAS, DIRECTEUR PRINCIPAL, SECOR
ET CLAUDE MARIER, CRHA, DIRECTEUR PRINCIPAL, SECOR-TAKTIK

30 AVRIL 2007

MONTRÉAL – PARIS – TORONTO



POURQUOI EST-ON FIER DE SON ENTREPRISE?

Les entreprises performantes créent une image de marque solide auprès de leurs clients externes. Les entreprises extraordinaires font une promesse - une promesse de valeur - à leurs clients, et elles mettent à exécution cette promesse.

La marque employeur peut se définir comme la mise en avant structurée d'une identité de l'organisation qui lui permet de se présenter sur le marché du travail de manière originale et différenciatrice. Dans un contexte démographique tendu, où la main-d'œuvre qualifiée se raréfie, la marque employeur devient un atout pour attirer les talents.

La marque employeur, tout comme la marque de commerce, possède plusieurs caractéristiques qui lui donnent une efficacité particulière pour mobiliser les équipes ¹:

- Elle parle à l'affectif;
- Elle donne un sens à l'action en incarnant le projet de l'entreprise;
- Elle renforce le sentiment d'appartenance et donc la cohésion à l'intérieur de l'entreprise;
- Elle remet le client au cœur des préoccupations des salariés.

Nous savons tous que la mobilisation du personnel est un enjeu stratégique pour les organisations, quelle que soit leur taille et leur domaine d'activité. Avec l'accroissement de la concurrence internationale, le défi démographique et l'évolution vers une économie du savoir, la mobilisation est devenu un incontournable. Récemment encore une étude (Desjardins, les Affaires et SECOR) révèle que la mobilisation est un enjeu important ou très important pour 96% des entreprises entre 50 et 300 personnes.

La mobilisation va au-delà des mesures de satisfaction ou de climat social ; elle vise à s'assurer que les collaborateurs d'une organisation ont bien compris les enjeux de leur organisation, agissent en conséquence, pensent avoir les moyens d'agir et sont valorisés et reconnus par et pour leurs actions cohérentes avec les enjeux et les stratégies de leur entreprise. La mobilisation permet de retenir les talents.

Il est donc pertinent de s'interroger sur les liens entre la "marque employeur", dont l'objectif est d'attirer des ressources qualifiées et la mobilisation dont le but ultime est de retenir les employés performants. Cet article vous présente :

- Le concept de mobilisation et les liens avec la marque employeur;
- Les facteurs qui rendent les collaborateurs fiers de leur entreprise.

¹ *Manager par la marque de J.-B. Coumau, J.-F. Gagne et E. Josserand (Editions d'Organisation, 2005, 253 p.*

LE LIEN ENTRE MOBILISATION ET MARQUE EMPLOYEUR

L'entreprise est dite mobilisante lorsqu'elle « capture l'énergie positive individuelle des employés, en créant du sens au travail, en favorisant la motivation du collaborateur, et en ayant un encadrement qui agit comme levier pour donner du sens et créer un cadre de travail motivant (SECOR, 2006) ».

Le lien entre mobilisation et marque employeur peut être considéré sous plusieurs aspects :

- Une entreprise mobilisante va réussir à intégrer plus rapidement les nouveaux employés au sein de l'organisation et leur permettre d'être plus performants plus tôt;
- La réalité de la mobilisation aide à préciser ou à renforcer le contenu de la marque employeur; il serait en effet dommageable à court terme pour l'image de l'organisation sur le marché du travail si elle recrutait des candidats en leur promettant un environnement et des conditions de travail qui ne reflètent pas la réalité vécue dans l'entreprise;
- Dans une entreprise mobilisée, les employés deviennent des ambassadeurs de la marque employeur et agissent comme une force de vente efficace tant auprès du candidat potentiels que du public en général; à l'inverse dans une entreprise démobilisée, le personnel a une prescription négative qui nuit à la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur.

LA FIERTÉ DE TRAVAILLER POUR SON ENTREPRISE : UN INDICATEUR DE LA PUISSANCE DE LA MARQUE EMPLOYEUR

LE BALISAGE

Les résultats de 15 700 répondants dans 16 entreprises de différents secteurs d'activités sont compilés. Ces 15 700 répondants sont représentatifs de la répartition de la main-d'œuvre du secteur privé au Québec.

Notre questionnaire comprend 51 questions, dont 3 questions « baromètre », soit :

- « J'aime le travail que je fais »;
- « Je suis fier de travailler pour mon entreprise »;
- « J'ai confiance en l'avenir de mon entreprise ».

La question « Je suis fier de travailler pour mon entreprise » nous apparaît comme étant celle qui synthétise le mieux la marque employeur telle que vécue de l'intérieur de l'entreprise.

Nous avons analysé (par corrélation) les éléments qui conduisent les personnes à répondre positivement à cette question.²

POURQUOI UN EMPLOYÉ EST-IL FIER DE SON ENTREPRISE ?

Trois conditions apparaissent comme étant essentielles pour tous les types de répondants:

- Aimer son travail;
- Avoir confiance dans l'avenir de l'entreprise;
- et avoir des objectifs individuels clairs.

Dans l'ensemble les répondants disent aimer leur travail. Par contre, le niveau de confiance dans l'avenir de l'entreprise est variable et influencé par les trois facteurs suivants:

- L'environnement externe macro; par exemple, dans une grande compagnie aérienne solide et avec des résultats positifs, la confiance dans l'avenir est à +23 en 2002 (un an après le 11 septembre 2001), mais progresse à +46 en 2005;
- La capacité de l'entreprise à communiquer aux employés clairement et régulièrement ses performances financières;

² Dans la suite de l'article on qualifiera les données de TS (très significatif), S (significatif), PS (peu significatif) ou NS (non significatif).

- La possibilité pour les collaborateurs d’avoir des objectifs individuels clairs.

DES DIFFÉRENCES SELON LE POSTE OCCUPÉ

A ces trois conditions d’ensemble, s’ajoutent d’autres variables selon le type de fonction exercée par le collaborateur.

Thématiques	Gestionnaires	Professionnels	Employés
Objectifs de l’unité clairs	TS	PS	NS
Objectifs de l’entreprise clairs	TS	PS	PS
Liens entre objectifs de l’entreprise et de l’unité	TS	S	PS
Contribution claire à la performance de son unité	TS	PS	PS
Son travail permet de faire ce que l’on sait faire le mieux	PS	TS	TS
Travail permet d’assurer un bon équilibre de vie	PS	NS	S
Raisons des changements claires	PS	PS	TS

Des objectifs clairs et alignés du haut au bas de l’organisation sont donc des facteurs clés pour que les gestionnaires se disent fiers de travailler pour leur entreprise. Professionnels et employés ont essentiellement besoin de se sentir utiles et employés au mieux de leurs compétences. Les employés ont aussi besoin de trouver un équilibre de vie entre travail et vie personnelle et dans l’ensemble le trouve (indice +15) mais aussi que la direction exprime clairement les raisons des changements, ce qui n’est pas le cas (indice de -25).

DES DIFFÉRENCES SELON LA FRÉQUENCE DES CONTACTS AVEC LE CLIENT

Le tableau suivant nous montre que les employés qui ont “toujours” ou “parfois” des contacts avec la clientèle ont besoin de plus de conditions préalables pour se déclarer fiers de travailler pour leur entreprise que ceux qui en ont rarement:

Thématiques	Toujours en contact avec la clientèle:	Parfois en contact avec la clientèle:	Rarement en contact avec la clientèle:
	10 conditions	11 conditions	5 conditions
Confiance dans l'avenir de l'entreprise	TS	TS	TS
Aimer son travail	TS	TS	TS
Son travail permet de faire ce que l'on sait faire le mieux	TS	TS	S
Objectifs de l'unité clairs	TS	S	S
Contribution claire à la performance de son unité	S	S	PS
Objectifs individuels clairs	TS	NS	TS
Liens clairs entre objectifs de l'unité et de l'entreprise	S	S	NS
Raisons des changements clairement expliquées par la direction	TS	TS	NS
Avoir des responsabilités au-delà des tâches quotidiennes	S	PS	PS
Enquêtes clients permettent de s'améliorer	TS	NS	NS
Objectifs de l'entreprise clairs	NS	S	NS
Reconnaissance des performances supérieures	NS	S	NS
Travail permet un équilibre de vie	PS	TS	PS
Avoir le matériel nécessaire	PS	TS	PS

Les résultats indiquent la nécessité d'avoir une orientation stratégique claire et des objectifs alignés pour les personnes qui ont un contact avec la clientèle de l'entreprise et qui « refusent de devoir se retrouver à faire face au client pour lui expliquer les incohérences et les erreurs de l'entreprise » (extrait d'un verbatim d'un répondant qui résume bien une tendance de fond parmi le personnel de "front office").

MIEUX COMPRENDRE LE MÉCANISME DE LA FIERTÉ DE TRAVAILLER POUR SON ENTREPRISE : RETOUR AUX SOURCES

LE FAIBLE RÔLE DE L'IMAGE EXTERNE DANS LA FIERTÉ DE TRAVAILLER POUR SON ENTREPRISE

Il est curieux de constater que des questions comme « mon entreprise d'adapte rapidement aux demandes du marché » ou « mon entreprise offre des produits et services adaptés aux besoins du marché » ne contribuent pas fortement à expliquer la fierté de travailler pour son entreprise, comme on aurait peut-être pu s'y attendre. Ceci n'est le cas que dans les entreprises qui diffusent des informations claires sur les attentes et la satisfaction de la clientèle, ce qui reste rare au Québec. C'est donc le manque d'information qui est ici en cause. La capacité des organisations de diffuser de l'information claire sur les données stratégiques est faible, particulièrement en ce qui concerne les performances financières (indice de -16), les attentes de la clientèle (indice de -11) et la satisfaction de la clientèle (indice de -18).

AIMER SON TRAVAIL : UNE CONDITION NÉCESSAIRE MAIS NON SUFFISANTE

Même s'il est nécessaire d'aimer son travail pour être mobilisé et fier de son entreprise, ce n'est pas suffisant. Par exemple, nous avons constaté le cas de certains professionnels (juristes, informaticiens, etc.) qui aiment leur travail parce qu'il leur permet de faire ce qu'ils savent faire le mieux mais qui ne sont pas nécessairement fiers de travailler pour leur entreprise, sauf lorsque leurs objectifs sont clairs et en lien avec ceux de leur unité d'affaires et ceux de l'organisation.

Quatre critères sont présents lorsque les collaborateurs disent aimer leur travail (par ordre d'importance) :

1. L'employé a la capacité de se réaliser par le biais de son travail car il a le sentiment que le travail lui permet de faire ce qu'il aime et sait faire (TS) ; il perçoit qu'il contribue à la performance de son unité d'affaires (S);
2. L'employé travaille dans un cadre clair car les objectifs de son unité sont explicites (S), ses objectifs individuels sont compris (S), il a des responsabilités bien définies (TS) et il jouit de l'autonomie voulue pour les assumer (S);
3. L'employé travaille dans un climat où règne la confiance et l'équité (S);
4. L'employé est fier de son entreprise (S) et il a confiance en l'avenir de celle-ci (S).

C'EST L'ALIGNEMENT STRATÉGIQUE QUI CRÉE LA CONFIANCE DANS L'AVENIR

On entend par alignement stratégique la capacité d'une entreprise à expliquer clairement à son personnel sa stratégie et les raisons des changements ainsi que sa compétence à aligner les objectifs de l'entreprise avec ceux des unités d'affaires et des individus.

La confiance dans l'avenir est certes tributaire du contexte économique et des performances de l'organisation mais pas entièrement. La capacité de l'entreprise à montrer la voie, à donner du sens et à communiquer sur les changements et les performances financières est fondamentale pour créer la confiance dans l'avenir. D'où la présence de toutes les questions sur les différents niveaux d'objectifs dans les tableaux précédents.

La confiance dans l'avenir est aussi fortement conditionnée par la capacité de la direction de l'organisation à être sur le terrain et à communiquer avec le personnel de manière informelle. Il existe chez les personnes sondées un cercle vertueux (ou vicieux selon les réponses !):

Présence de la direction → meilleure compréhension des changements et de la stratégie → plus grande confiance dans l'avenir.

L'ENJEU DU STYLE DE GESTION

Il ne suffit pas d'aimer son travail, ni d'être fier de son entreprise pour être mobilisé, et donc devenir un porte-parole et un ambassadeur de la marque employeur de son entreprise. Rappelons-nous le vieil adage : "On vient pour l'entreprise ; on la quitte à cause de ses gestionnaires".

Le style de gestion qui prévaut au sein d'une entreprise est donc majeur pour comprendre comment on passe de la fierté à la mobilisation. Pour que le défi fierté / mobilisation réussisse, il faut :

- Des gestionnaires disponibles qui accordent aux employés une autonomie appropriée, qui fixent des objectifs clairs et qui donnent du feed-back précis;
- Des gestionnaires qui encouragent la collaboration entre les collaborateurs et entre les unités d'affaires, et qui favorisent le sentiment d'appartenance à l'entreprise;
- Des collaborateurs qui se valorisent dans leur travail, des gestionnaires qui réussissent à renforcer ce sentiment en les consultant et en étant à l'écoute;
- Des gestionnaires qui s'efforcent de réduire le stress inutile lié essentiellement au manque de clarté des objectifs et au style de gestion perçu comme étant inéquitable.

CONCLUSION

Toute mesure de mobilisation permet donc de détecter la puissance de la marque employeur dans l'entreprise. En particulier lorsqu'on peut analyser les facteurs qui déterminent la fierté de travailler pour son entreprise.

On se rappelle des traits de la marque employeur identifiées en introduction soit : 3

- Parler à l'affectif;
- Donner un sens à l'action en incarnant le projet de l'entreprise;
- Renforcer le sentiment d'appartenance et donc la cohésion à l'intérieur de l'entreprise;
- Remettre le client au cœur des préoccupations des salariés.

Les résultats du balisage nous confirme bien la nécessité de jouer sur l'affectif (aimer son travail et être fier de travailler pour son entreprise) mais que cet aspect affectif reste tributaire de la capacité de l'organisation à donner du sens et à aligner l'action quotidienne du travailleur avec l'intention stratégique de son entreprise. Pour remettre le client au centre, il faut améliorer notablement la communication stratégique sur le client (ses attentes et la satisfaction).

³ *Manager par la marque de J.-B. Coumau, J.-F. Gagne et E. Josserand (Editions d'Organisation, 2005, 253 p.*