HEC Montréal

Comment les caractéristiques des employeurs de choix influencent-elles la gestion de leurs talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée?
Une analyse discursive des sites web des organisations

par

Laurence Bernier

Sciences de la gestion
(Spécialisation stratégie)

Mémoire présenté en vue de l'obtention
du grade de maîtrise ès sciences
(M.Sc.)

Laurence Bernier
HEC Montréal
Sous la direction de Sylvie St-Onge

Mai 2021
© Laurence Bernier, 2021

Résumé

Cette recherche s'inscrit dans un contexte de changements dans le monde du travail où les défis d'attraction et de fidélisation de la main-d'œuvre sont importants. De fait, les employeurs ont avantage à développer une stratégie de marque employeur distinctive qu'ils communiquent en ligne. Cette étude a pour objectif de mieux comprendre la stratégie de marque employeur que les employeurs de choix au Canada communiquent sur leur site web. Plus précisément, notre question de recherche est : *Comment les caractéristiques des employeurs de choix influencent-elles la gestion de leurs talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée?* À notre connaissance, cette étude est la première sur le sujet. De fait, elle a des apports pour le champ des connaissances concernant la marque employeur et au niveau pratique, les résultats de cette étude devraient permettre aux employeurs d'être mieux outillés afin de mieux gérer leur stratégie de marque employeur.

Pour mener à bien notre étude, nous avons revu plusieurs perspectives et modèles théoriques qui offrent un éclairage pour répondre à une question de recherche, soit : les modèles de capital de marque (Aaker et Keller, 1991, 1993), la théorie des ressources (Barney, 1991), la théorie des signaux (Spence, 1973), le cadre instrumental-symbolique (Lievens et Highhouse, 2003), la perspective institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983), le cadre théorique de la connaissance employeur (Cable et Tuban, 2001) et les modèles liés à la marque employeur et plus précisément, de la chaîne de valeur (Theurer et *al*., 2016) et de ses modérateurs (Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015). Dans un deuxième temps, nous avons revu les écrits qui ont forgé les connaissances entourant la stratégie de marque employeur et la stratégie de rémunération globale, deux champs de connaissances très reliés (St-Onge, 2020a). Sur la base de cette dernière revue, nous avons identifié une cadre d'analyse visant à explorer les liens entre 15 caractéristiques des employeurs de choix (p. ex. : taille, performance et stratégies RH) et huit composantes de la stratégie marque employeur (rémunération pécuniaire; programmes d'avantages; développement et formation; gestion de carrière et opportunités; pratiques de reconnaissance; pratiques de diversité; contexte de travail et contenu de travail) que les employeurs de choix peuvent mettre de l'avant sur leur site web.

Les données ont été collectées sur près d'une centaine de sites web d'employeurs de choix provenant de la liste du top 100 des meilleurs employeurs au Canada en 2021 selon le concours annuel publié dans *The Globe and Mail* (*Canada's Top 100 Employers*). Ces données ont été

collectées puis analysées à l'aide du logiciel d'analyse qualitative NVivo. Notre échantillon final est composé de 99 employeurs de choix ayant le profil prédominant suivant : une culture de clan (33%), 50% ont entre 2 000 et 50,000 employés, plus présents dans le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques, ayant plus de 75 ans d'existence (45%), la moitié sont cotés à la bourse, ont une structure multinationale et en grande majorité du secteur privé (70%). Sur leur site web, ces derniers mettent davantage de l'avant des stratégies RH associées au développement (83%), à la diversité (60%) et au bien-être (57%) et mettent plus souvent de l'avant des valeurs responsabilité (68%), d'éthique (61%) et d'innovation (55%). Une présence syndicale est confirmée chez 12 employeurs de choix. Les employeurs de choix embauchent majoritairement en ville (88%) et privilégient une stratégie d'affaires orientée client (60%). Les services corporatifs internes (90%) et de soutien, opérations et maintenance (50%) sont les deux catégories de personnel davantage mises de l'avant en ligne par ces employeurs. Parmi les employeurs participants cotés en bourse, près de la moitié ont un chiffre d'affaires de moins de 25 000 millions annuel (48%). Finalement, les employeurs de choix à l'étude détiennent davantage les certifications *Canada's Best employers for recent graduates 2021* (76%) et *Les meilleurs employeurs (pour une ville ou région) 2020* (65%). Les composantes de la stratégie marque employeur mises le plus fréquemment de l'avant sur les sites web sont : le contexte de travail, les pratiques en matière de diversité, les programmes d'avantages, les pratiques de développement et de formation, la gestion de carrières, le contenu du travail, la rémunération pécuniaire et les pratiques de reconnaissance.

Nos résultats montrent que toutes les caractéristiques organisationnelles à l'étude influencent à leur façon la gestion des talents communiquée sur le site web des employeurs de choix. Les caractéristiques organisationnelles qui ont le plus d'incidence sur les composantes de la marque employeur mises de l'avant sur les sites web des employeurs de choix sont : la culture de type hiérarchique, le secteur privé (principalement du secteur de la fabrication), les entreprises de plus grande taille et les plus âgés ainsi que présents en bourse et multinationaux, les employeurs qui embauchent majoritairement en ville, ceux pour qui les professionnels d'affaires s'avèrent une catégorie de personnel clé, ceux qui font entre 25 000 millions et 50 000 millions de chiffre d'affaires, qui valorisent l'innovation, qui adoptent une stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation et une stratégie de RH axée sur le développement, ceux où il y une présence syndicale et ceux qui ont aussi une certification *Les meilleurs employeurs pour une province 2020*.

Malgré ses limites, ce mémoire propose donc des apports pour le champ des connaissances et pour la pratique ainsi que des avenues de recherche potentielles. En outre, les résultats de ce mémoire permettent d'étendre la perspective stratégique de la GRH à l'étude du contenu des sites web des employeurs de choix. Ainsi, il semble que des caractéristiques des employeurs de choix permettent de mieux comprendre leur discours sur leur stratégie de marque employeur en ligne. En sus, nos résultats viennent appuyer la théorie des signaux (Spence, 1973), la perspective institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) et les modérateurs de la marque employeur proposés par Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015). Sur le plan managérial, nos résultats peuvent aider des professionnels de diverses disciplines (RH, marketing, communication et TI) à collaborer pour communiquer des informations sur leur marque employeur qui sont alignées sur ce qui est réellement et effectivement en place (au-delà du discours) comme attraits distinctifs afin d'attirer et de retenir les talents clés.

Mots clés : talents clés, marque employeur, stratégie, rémunération globale, caractéristiques organisationnelles, NVivo

Tables des matières

Résumé ..... **i**

Remerciements ..... **xiv**

Chapitre 1 : Introduction **1**

1.1 Le contexte et la problématique de la recherche : les défis d'attraction et de fidélisation de la main-d'œuvre 1

1.1.1 Les changements environnementaux 1

1.1.2 Les défis d'attraction et de rétention du personnel 2

1.1.3 Le besoin d'une gestion attrayante des talents clés à travers une stratégie de rémunération globale alignée sur une marque employeur distinctive 2

1.2 Le sujet de la recherche : la stratégie de marque employeur communiquée « en ligne » 4

1.3 La question de recherche 6

1.4 Les contributions de la recherche 7

1.4.1 Les contributions au niveau théorique 7

1.4.2 Les contributions au niveau méthodologique 8

1.4.3 Les contributions au niveau pratique 9

1.5 Structure du mémoire 9

Chapitre 2 : Définitions des concepts, fondements théoriques et revue de la documentation **10**

2.1 Définition des concepts 10

2.1.1 La gestion des talents 10

A) L'étendue du concept et sa disparité 10

B) La définition 11

C) Les philosophies et leur approche 12

2.1.2 La marque employeur : définition, atouts, concepts reliés et gestion . 13

A) La définition 13

B) Les atouts ou objectifs de la marque employeur 14

C) Les concepts reliés à la marque employeur 15

D) Le processus de gestion de la marque employeur 17

2.1.3 La rémunération globale et sa stratégie : définition, composantes et objectifs 18

A) La définition 19

B) Les composantes 19

C) Les objectifs et l'importance de la stratégie de rémunération globale 21

2.1.4 Les catégories d'activités de la gestion stratégique des talents et leurs composantes de la stratégie de marque employeur 22

2.2 Les perspectives théoriques pertinentes 23

2.2.1 Le modèle du capital de marque d'Aaker (1991) 24

A) Description du modèle de marque 24

B) L'incidence de ce modèle sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée 26

2.2.2 Le modèle du capital de marque de Keller (1993 et 2012) 27

A) Le modèle du capital de marque de Keller (1993 et 2012) 28

B) L'incidence de ce modèle sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée 29

2.2.3 La théorie des ressources (Barney, 1991) 30

A) La théorie des ressources : son contenu 31

B) L'incidence de la théorie des ressources sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée 33

2.2.4 La théorie des signaux de Michael Spence (1973) 34

A) La théorie des signaux : son contenu 34

B) L'incidence de la théorie des signaux sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée 35

2.2.5 La perspective « instrumentale-symbolique » de Lievens et Highhouse (2003) 36

A) Le cadre théorique instrumentale-symbolique : son contenu 36

B) L'incidence du cadre théorique instrumentale-symbolique sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée 38

2.2.6 La perspective institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983) 38

A) La perspective institutionnelle : son contenu 38

B) L'incidence de la perspective institutionnelle sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée .. 40

2.2.7 Le cadre théorique de la connaissance employeur par Cable et Turban (2001) 41

A) Le cadre théorique de la connaissance employeur : son contenu 41

B) L'incidence du cadre théorique de la connaissance employeur sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée 43

2.3 Les modèles théoriques pertinents 44

2.3.1 La recension des écrits de Theurer et *al*. et leur modèle de chaîne de valeur de la marque employeur (2016) 44

2.3.2 Les modérateurs de la marque employeur proposés par Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015) 48

2.4 Les caractéristiques organisationnelles influençant la marque employeur 50

A) L'influence de la culture organisationnelle sur la marque employeur ... 51

B) L'influence de la taille sur la marque employeur 51

C) L'influence du secteur d'activités et des catégories de personnel clé sur la marque employeur 51

D) L'influence du nombre d'années d'existence sur la marque employeur 52

E) L'influence de la présence sur les marchés boursiers sur la marque employeur 53

F) L'influence de la structure sur la marque employeur 53

G) L'influence de la stratégie de ressources humaines sur la marque employeur 53

H) L'influence des valeurs sur la marque employeur 54

2.5 Les caractéristiques organisationnelles influençant la stratégie de rémunération globale 54

2.5.1 La stratégie de rémunération globale : éléments à considérer 54

A) L'influence du secteur d'activités sur la stratégie de rémunération globale 57

B) L'influence d'être une organisation privée ou publique pour une organisation sur la stratégie de rémunération globale 58

C) L'influence de la taille sur la stratégie de rémunération globale 58

D) L'influence de la présence d'un syndicat sur la stratégie de rémunération globale 59

E) L'influence de la localisation sur la stratégie de rémunération globale . 59

F) L'influence de la stratégie d'affaires sur la stratégie de rémunération globale 60

G) L'influence de la culture organisationnelle et des valeurs sur la stratégie de rémunération globale 61

H) L'influence de la stratégie de ressources humaines sur la stratégie de rémunération globale 61

I) L'influence des catégories de personnel clé sur la stratégie de rémunération globale 62

J) L'influence de la performance financière sur la stratégie de rémunération globale 62

2.5 Le cadre d'analyse proposé 63

Chapitre 3 : Méthodologie **64**

3.1 L'approche choisie 64

3.1.1 L'analyse de discours comme méthode de recherche qualitative 64

3.2 L'échantillon des employeurs participants 65

3.2.1 La liste des 100 meilleurs employeurs de choix publié dans le journal *The Globe and Mail* comme critère de composition de notre échantillon 66

3.2.2 L'échantillon des meilleurs employeurs de choix au Canada participants 66

3.3 Les mesures des variables de recherche 70

3.3.1 La collecte de données sur les caractéristiques des employeurs de choix 70

3.3.2 La collecte de données sur les composantes de la stratégie de marque employeur 73

3.4 La collecte de données sur les sites web des employeurs de choix 74

3.5 Description de l'échantillon 76

3.5.1 Profil des variables indépendantes : les caractéristiques organisationnelles 76

3.5.2 Profil des variables dépendantes : les caractéristiques de la gestion des talents ou de la stratégie de marque employeur 82

3.6 Sommaire de la méthodologie 85

Chapitre 4 : Présentation des résultats **87**

4.1 Les liens entre la culture organisationnelle et les composantes de la stratégie de marque employeur 87

4.1.1 Les effets de la culture de clan (n=33 employeurs, 33%) 88

4.1.2 Les effets de la culture hiérarchique (n=32 employeurs, 32%) 90

4.1.3 Les effets de la culture adhocratique (n=21 employeurs, 21%) 91

4.1.4 Les effets de la culture axée sur le marché (n=13 employeurs, 13%) 93

4.2 Les liens entre la taille et les composantes de la stratégie de marque employeur 94

4.2.1 Les effets de la taille : les employeurs de taille moyenne de notre échantillon (plus de 2 000 employés, mais moins de 50 000) (n=49 employeurs, 50%) 96

4.2.2 Les effets de la taille : les plus gros employeurs de notre échantillon (plus de 50 000 employés) (n=26 employeurs, 26%) 97

4.2.3 Les effets de la taille : les plus petits employeurs de notre échantillon (2 000 employés et moins) (n=24 employeurs, 24%) 100

4.3 Les liens entre le secteur d'activités et les composantes de la stratégie de marque employeur 100

4.3.1 Les effets du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (n=27 employeurs, 27%) 103

4.3.2 Les effets du secteur de la fabrication (n=18 employeurs, 18%) 104

4.3.3 Les effets du secteur des services financiers et assurances (n=13 employeurs, 13%) 105

4.3.4 Les effets du secteur de l'administration publique et services publics (n=12 employeurs, 12%) 105

4.3.5 Les effets du secteur de l'énergie et extraction minière et forestière (n=9 employeurs, 9%) 106

4.3.6 Les effets du secteur de l'agriculture et produits alimentaires (n=9 employeurs, 9%) 107

4.3.7 Les effets des secteurs des services d'enseignement, de soins de santé, de construction, de commerce de détail et de transport (n=11 employeurs ensemble, 11%) 107

4.4 Les liens entre le nombre d'années d'existence et les composantes de la stratégie de marque employeur 107

4.4.1 Les effets du nombre d'années d'existence : les plus vieux employeurs de notre échantillon (plus de 75 ans) (n=45 employeurs, 45%) 109

4.4.2 Les effets du nombre d'années d'existence : les employeurs d'âge moyen de notre échantillon (plus de 25 ans, mais moins de 75) (n=38 employeurs, 38%) 111

4.4.1 Les effets du nombre d'années d'existence : les plus jeunes employeurs de notre échantillon (25 ans et moins) (n=16 employeurs, 16%) 111

4.5 Les liens entre la présence sur les marchés boursiers et les composantes de la stratégie de marque employeur 111

4.5.1 Les effets de la présence en bourse (n=50 employeurs, 50%) 113

4.5.2 Les effets de l'absence en bourse (n=49 employeurs, 49%) 115

4.6 Les liens entre la structure et les composantes de la stratégie de marque employeur 115

4.6.1 Les effets d'une structure multinationale (n=50 employeurs, 50%) . 117

4.6.2 Les effets d'une structure nationale (n=49 employeurs, 49%) 119

4.7 Les liens entre les stratégies de ressources humaines et les composantes de la stratégie de marque employeur 120

4.7.1 Les effets de la stratégie RH de développement (n=82 employeurs, 83%) 121

5.7.2 Les effets de la stratégie RH de diversité et d'inclusion (n=59 employeurs 60%) 124

4.7.3 Les effets de la stratégie RH de bien-être (n=56 employeurs, 57%) . 125
4.7.4 Les effets de la stratégie RH de travail d'équipe (n=39 employeurs, 39%) 126
4.7.5 Les effets de la stratégie RH de participation des employés (n=30 employeurs, 30%) 127
4.7.6 Les effets de la stratégie RH de flexibilité (n=25 employeurs, 25%). 128
4.8 Les liens entre les valeurs et les composantes de la stratégie de marque employeur 128
4.8.1 Les effets de la valeur de responsabilité (n=67 employeurs, 68%).... 130
4.8.2 Les effets de la valeur d'éthique (n=60 employeurs, 61%) 131
4.8.3 Les effets de la valeur d'innovation (n=54 employeurs, 55%)..... 132
4.8.4 Les effets de la valeur d'intégrité (n=41 employeurs, 41%)..... 133
4.8.5 Les effets de la valeur d'esprit d'équipe (n=36 employeurs, 36%) ... 134
4.8.6 Les effets de la valeur d'engagement (n=32 employeurs, 32%)..... 135
4.8.7 Les effets de la valeur de focus client (n=29 employeurs, 29%) 135
4.8.8 Les effets de la valeur d'excellence (n=29 employeurs, 29%)..... 136
4.8.9 Les effets de la valeur d'ouverture (n=28 employeurs, 28%) 136
4.8.10 Les effets de la valeur de performance (n=25 employeurs, 25%).... 137
5.8.11 Les effets de la valeur de sécurité (n=15 employeurs, 15%) 137
4.8.12 Les effets de la valeur de passion (n=12 employeurs, 12%)..... 138
5.8.13 Les effets de la valeur de créativité (n=6, employeurs 6%)..... 139
4.9 Les liens entre être une organisation privée ou publique et les composantes de la stratégie de marque employeur 139
4.9.1 Les effets d'être une organisation privée (n=69 employeurs, 70%) .. 140
4.9.2 Les effets d'être une organisation publique (n=30 employeurs, 30%) 144
4.10 Les liens entre la présence d'un syndicat et les composantes de la stratégie de marque employeur 145
4.10.1 Les effets de la présence d'un syndicat (n=12 employeurs, 12%) ... 146
4.11 Les liens entre la localisation des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur 148
4.11.1 Les effets de la localisation : principaux lieux d'embauche en ville (n=88 employeurs, 89%)..... 150
4.11.2 Les effets de la localisation : principaux lieux d'embauche en région (n=11 employeurs, 11%)..... 152
4.12 Les liens entre la stratégie d'affaires et les composantes de la stratégie de marque employeur 152

4.12.1 Les effets d'une stratégie d'affaires orientée client (n=59 employeurs, 60%) 154

4.12.2 Les effets d'une stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation (n=29 employeurs, 29%) 155

4.12.3 Les effets d'une stratégie d'affaires de leadership par les coûts (n=11 employeurs, 11%) 157

4.13 Les liens entre les catégories de personnel clé et les composantes de la stratégie de marque employeur 157

4.13.1 Les effets de la catégorie de personnel des services corporatifs internes (n=89 employeurs, 90%) 159

4.13.2 Les effets de la catégorie de personnel de soutien, d'opérations et de maintenance (n=49 employeurs, 50%) 159

4.13.3 Les effets de la catégorie de personnel de science et ingénierie (n=40 employeurs, 40%) 160

4.13.4 Les effets de la catégorie de personnel des services à la clientèle et conseil (n=34 employeurs, 34%) 161

4.13.5 Les effets de la catégorie de personnel des ventes (n=32 employeurs, 32%) 161

4.13.6 Les effets de la catégorie de personnel des professionnels d'affaires (n=12 employeurs, 12%) 161

4.14 Les liens entre la performance financière et les composantes de la stratégie de marque employeur 163

4.14.1 Les effets de la performance financière : les employeurs les moins performants de notre échantillon (moins de 25 000 millions de chiffre d'affaires) (n=24 employeurs, 48%) 164

4.14.2 Les effets de la performance financière : les employeurs avec une performance moyenne de notre échantillon (plus de 25 000 millions, mais moins de 50 000 millions de chiffre d'affaires) (n=18 employeurs, 36%) .. 164

4.14.3 Les effets de la performance financière : les employeurs les plus performants de notre échantillon (plus de 50 000 millions de chiffres d'affaires) (n=8 employeurs, 16%) 165

4.15 Les liens entre les autres certifications canadiennes détenues et les composantes de la stratégie de marque employeur 166

4.15.1 Les effets de la certification *Canada's best employers for recent graduates 2021* (n=75 employeurs, 76%) 168

4.15.2 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pour une ville une ou région 2020* (n=64 employeurs, 65%) 168

4.15.3 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pour une province 2020* (n=47 employeurs, 47%) 169

4.15.4 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada 2020* (n=36 employeurs, 36%) 169

4.15.5 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2020* (n=28 employeurs, 28%) 170

4.15.6 Les effets de la certification *Les employeurs les plus écologiques au Canada 2020* (n=21 employeurs, 21%) 172

4.15.7 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pro-famille au Canada 2020* (n=18 employeurs, 18%) 173

4.15.8 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans 2020* (n=10 employeurs, 10%) 175

4.15.9 Les effets des certifications *Les meilleurs petits et moyens employeurs du Canada 2020*, *Les meilleurs milieux de travail au Canada pour les employés souffrant d'arthrite 2020* et *Glassdoor best place to work 2019* (n=6 employeurs ensemble, 6%) 176

4.16 Sommaire des résultats 176

Chapitre 5 : Discussion 181

5.1 Discussion sur le profil des employeurs de choix 181

5.2 Discussion sur les trois composantes de la marque employeur qui sont les plus fréquemment citées sur les sites web des employeurs de choix 182

5.3 Discussion sur les caractéristiques des employeurs de choix qui permettent de mieux comprendre leurs discours sur leur stratégie de marque employeur 183

5.4 Liens entre la culture des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur mises de l'avant sur leurs sites web 185

5.4.1 La culture de clan 186

5.4.2 La culture hiérarchique 186

5.4.3 La culture adhocratique 187

5.4.4 La culture axée sur le marché 187

5.5 Les liens entre la taille des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web 188

5.5.1 Les employeurs de moyenne taille soit, ayant entre 2 000 et 50 000 employés 188

5.5.2 Les employeurs de plus grande taille soit, ayant plus de 50 000 employés 189

5.5.3 Les plus petits employeurs de choix soit, ayant moins de 2 000 employés 190

5.6 Les liens entre le secteur d'activités des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web 190

5.7 Liens entre le nombre d'années d'existence des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web 193

5.8 Liens entre la présence ou non sur les marchés boursiers des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web 194

5.9 Liens entre la structure nationale ou multinationale des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web 195

5.10 Liens entre les stratégies RH des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur qu'ils communiquent sur leurs sites web 196

5.11 Les liens entre les valeurs mises de l'avant par les employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web 198

5.12 Les liens entre être le fait d'être un employeur de choix du secteur privé ou public et les composantes de la stratégie de marque employeur mises de l'avant sur leurs sites web 201

5.13 Les liens entre la présence syndicale chez les employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web 202

5.14 Les liens entre la localisation des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur 204

5.15 Liens entre la stratégie d'affaires des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web 205

5.15.1 Stratégie d'affaires orientée client 206

5.15.2 Stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation 206

5.15.3 Stratégie d'affaires de leadership par les coûts 207

5.16 Discussion concernant les liens entre les catégories de personnel clé des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web 208

5.17 Liens entre la performance financière des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web 210

5.18 Liens entre les autres certifications canadiennes détenues par des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web 212

5.19 Discussion des résultats à la lumière de deux perspectives théoriques .. 215

5.20 Sommaire de la discussion 216

Chapitre 6 : Conclusion 218
6.1 Les implications et les apports de l'étude 218
6.1.1 Implications et apports théoriques 218
6.1.2 Implications et apports pratiques 220
6.2 Limites de l'étude 220
6.3 Avenues de recherche 222
6.4 Sommaire de la conclusion 223
Références bibliographiques 225

Remerciements

Ce mémoire boucle mes études universitaires et aucun mot ne peut exprimer la reconnaissance que je ressens face à HEC Montréal. Ces cinq années d'études comprenant mon baccalauréat en administration des affaires et ma maîtrise en sciences de la gestion ont été un réel privilège et elles ont été remplies d'expériences uniques et extrêmement enrichissantes, et ce, autant à Montréal que sur le plan international. La qualité de l'enseignement que j'ai reçu est exceptionnelle et chacun de mes professeurs a su à sa façon marquer mon parcours académique. C'est la fin d'une étape, mais le commencement d'une autre et bien que de dire au revoir à cette école est un passage qui me crée un certain mélange d'émotions, je me rassure avec des mots qui m'ont déjà été partagés :

« *Bien que vous quittiez les bancs de notre grande école,*
vous êtes et serez toujours HEC Montréal »

À titre de professeure ayant certainement marqué mon parcours à la maîtrise, j'aimerais en premier lieu remercier ma directrice de mémoire, madame Sylvie St-Onge, pour la qualité de son encadrement, le partage de son expertise, sa disponibilité et ses précieux conseils. Tout au long de ce processus de recherche, je me suis sentie encadrée et soutenue. Son rôle a certainement eu un impact positif sur ma motivation et ma réussite. Merci pour tout.

Je tiens également à remercier mes parents, Jean et Michèle, qui m'ont soutenu à travers tout mon parcours académique. Grâce à vous, j'ai eu la chance de vivre plusieurs expériences qui ont forgé qui je suis aujourd'hui. Également, je tiens à remercier mon frère, Charles, qui me rappelle, à sa façon, que les seules limites qui existent sont celles que nous nous imposons.

Chapitre 1 : Introduction

Ce chapitre d'introduction présente d'abord le contexte et la problématique dans lequel cette recherche s'inscrit. Par la suite, nous présentons le sujet et la question de recherche ainsi que les objectifs de celle-ci. Les diverses contributions que les résultats de cette étude devraient apporter tant sur le plan théorique, méthodologique que pratique sont également expliquées. Finalement, le chapitre se conclut en présentant la structure de ce mémoire.

1.1 Le contexte et la problématique de la recherche : les défis d'attraction et de fidélisation de la main-d'œuvre

Cette première section du chapitre présente le contexte de la problématique de cette étude en adressant les différents changements environnementaux auxquels les organisations font face. Ces changements amènent certains défis d'attraction et de rétention du personnel qui seront également abordés. Finalement, le chapitre met en lumière le besoin d'une gestion attrayante des talents clés à travers une stratégie de rémunération globale alignée sur une marque employeur distinctive.

1.1.1 Les changements environnementaux

Une enquête de la société Willis Towers Watson indique combien la société et le monde du travail connaissent des bouleversements et des pressions majeurs et variés notamment avec la transformation numérique du milieu de travail, les nouvelles attentes de la main-d'œuvre multigénérationnelle, l'évolution des lois et des règlements et la nécessité d'offrir rapidement un meilleur rendement du capital investi (2020).

En parallèle, la composition de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi et au sein des organisations change. Au Canada, la population active n'a jamais été aussi diversifiée que présentement (Banque de Développement du Canada, 2020a) et selon les auteurs, on observe alors une grande diversité du personnel au sein des organisations (Stefanska et Bilinska-Reformat, 2020; Yadav et Lenka, 2020). Au Canada, les immigrants représenteront 80% de la croissance démographique du pays et un citoyen canadien sur quatre sera né dans un autre pays d'ici 2032 (Banque de Développement du Canada, 2020b). Quatre générations sont actuellement présentes au sein des organisations – les baby-boomers, la génération X, la

génération Y et les milléniaux – et elles n'ont pas les mêmes besoins. Selon l'enquête de Cordier-Chemarin, les deux premières générations favorisent la stabilité, la performance et la hiérarchie tandis que les deux autres accordent plus d'importance à la conciliation travail-famille, le climat de travail, la mobilité et de donner un sens à leur carrière (2017). On peut aussi penser à la présence des femmes dans certains secteurs qui étaient auparavant majoritairement masculins.

1.1.2 Les défis d'attraction et de rétention du personnel

Ces changements font en sorte qu'il est de plus en plus difficile de recruter, motiver et retenir les employés clés (Stefanska et Bilinksa-Reformat, 2020). Par exemple, le départ d'un grand nombre de baby-boomers canadiens à la retraite accentue le problème de recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée (Banque de Développement du Canada, 2020b). La pénurie de talents s'accentue et atteint des records à l'échelle mondiale, et ce, dans tous les secteurs d'activités depuis plus d'une décennie. Une enquête menée par Manpower Group montre que 45% des chefs d'entreprise affirmaient connaitre des difficultés à recruter et 25% estimaient que cette situation s'était aggravée par rapport à l'année précédente (2018). Cette « guerre de talents » s'avère féroce, car les organisations sont conscientes que l'une de leurs ressources organisationnelles la plus précieuse et créatrice de valeur est leur capital humain (Martin et *al.,* 2005; Cable et Turban, 2003).

Pour attirer et retenir les meilleurs talents, les organisations doivent rester compétitives ce qui les amènent à s'adapter et opter pour des pratiques de gestion des talents efficaces, telles que l'intégration d'une stratégie de rémunération globale à leur marque employeur (Schlechter et *al.*, 2015).

1.1.3 Le besoin d'une gestion attrayante des talents clés à travers une stratégie de rémunération globale alignée sur une marque employeur distinctive

> *« Le marché des employeurs s'est transformé en marché des employés et c'est pourquoi les organisations mettent de plus en plus l'accent sur les enjeux liés aux travailleurs »*
> *(*Stefanska et Bilinska-Reformat, 2020, traduction libre : 154).

La gestion des talents clés peut permettre aux organisations d'obtenir une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée. Aux fins de cette étude, les talents clés correspondent aux employés

qui, grâce à leurs compétences et habiletés spécifiques et leur engagement, contribuent à la performance et l'efficacité d'une organisation. Par gestion des talents clés, on attend les moyens mis en place pour favoriser l'attraction, l'engagement et la rétention de ces employés. Cette gestion est devenue « un impératif stratégique vital pour contribuer au succès d'une organisation, tandis que les coûts associés à la perte d'employés valorisés et talentueux pourraient affecter les résultats de l'organisation et sa compétitivité sur le marché » (Schlechter et *al.*, 2015, traduction libre : 276).

Le défi d'attraction, de motivation et de rétention des talents clés exige de revoir les conditions de travail et les modes de gestion afin de réussir à en tirer le maximum de valeur et en obtenir un avantage concurrentiel (Bellou et *al.*, 2015). Les employeurs doivent être à l'écoute de leurs employés actuels et potentiels et se montrer ouverts, inclusifs et flexibles pour répondre à leurs attentes à travers une stratégie de rémunération globale alignée sur une marque employeur distinctive et attrayante. Une stratégie de rémunération globale est importante dans la gestion des talents, car selon les auteurs, elle peut créer un avantage distinct sur le marché du travail pour attirer, engager et retenir les employés (WorldatWork, 2003; Schlechter et *al*., 2015; McMullen et Scott, 2020). Aux fins de cette étude, une stratégie de rémunération globale correspond aux moyens que met en place une organisation sur l'ensemble des conditions de travail qu'elle a à offrir à ses employés actuels et potentiels dans le but de les attirer, les retenir et les motiver, de se distinguer et de réaliser sa stratégie d'affaires tout en mettant de l'avant ses valeurs de gestion (St-Onge, 2020b). Une telle stratégie est « une source intangible précieuse d'avantages concurrentiels durables pour les organisations non seulement pour recruter les meilleurs candidats à l'externe, mais aussi pour engager et retenir les talents à l'interne » (Kucherov et Samokish, 2016, traduction libre : 29). Par exemple, il peut s'agir de tenir compte que les plus jeunes générations accordent une plus grande valeur aux éléments non pécuniaires (p. ex. : flexibilité et développement) que pécuniaires (Schlechter et *al.*, 2015).

Cette stratégie de rémunération globale à l'intention des talents clés doit être alignée sur une marque employeur distinctive et attrayante. Aux fins de cette étude, une marque employeur correspond à l'image associée à une organisation en tant qu'employeur et elle est la promesse faite aux employés actuels et potentiels de l'expérience, de l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques qu'ils auront dans une organisation quelconque (Ambler et Barrow, 1996; Knox et Freeman, 2006; Backhaus 2016).

De fait, la stratégie de rémunération globale et la marque employeur vont de pair. La marque employeur se construit grâce aux avantages associés à l'emploi avec lesquels une organisation en tant qu'employeur est reconnue (Ambler et Barrow, 1996). Dans le cas des employeurs de choix, leur marque employeur et l'attractivité organisationnelle qui en découle se voient être réalisées grâce à leurs attributs organisationnels tels que leurs éléments de rémunération globale (St-Onge, 2020a). Les avantages ou les caractéristiques d'emploi adoptés dans les communications de la marque employeur regroupent les avantages de rémunération et les avantages plus généraux d'expérience (Moroko et Uncles, 2009). Ces avantages constituent les composantes de la rémunération globale et pour cette raison, le concept de stratégie de rémunération globale et celui de marque employeur sont généralement utilisés indifféremment dans la littérature (St-Onge, 2020a). De cette façon, il est possible d'avancer qu'une stratégie de rémunération globale vient concevoir la marque employeur. Pour les besoins de cette étude, nous utilisons le terme stratégie de marque employeur pour exprimer la conception de la marque employeur façonnée par une stratégie de rémunération globale.

> « *Such a strategy is heavily dependent on an organization developing a strong 'employer brand in the marketplace to attract potential recruits and to retain existing staff. Becoming an employer of choice, developing an 'employee value proposition' and establishing an employer brand are founded on a recognition and development of the valuable inner reservoirs of human capital – the knowledge and experience that flow through organizations, and relational capital in the form of culture and high levels of employee identification.* »
> (Martin et *al.* 2005 : 77)

1.2 Le sujet de la recherche : la stratégie de marque employeur communiquée « en ligne »

> « *La concurrence sur le marché du travail s'est accélérée en raison de l'influence que les médias sociaux et les autres plateformes en ligne ont créée et la guerre des talents est au sommet des défis en matière de ressources humaines* »
> (Gehrels, 2019, traduction libre : 157).

La force d'une stratégie de marque employeur peut dépendre non seulement de son contenu, mais également de son processus de promotion (Ghielen *et al*., 2020). Les employés potentiels (candidats) recherchent de l'information générale sur une organisation, mais plus précisément sur ce qu'elle peut leur offrir en tant qu'employeur. Aujourd'hui, les candidats ont accès à un très grand nombre d'information sur les organisations en tant qu'employeur grâce à différents

canaux et ils sont de plus en plus sensibles à l'image de celles-ci et à la façon dont elles traitent leurs employés (Stefanska et Bilinska-Reformat, 2020). Aussi, les organisations ont avantage à communiquer leur marque employeur comme cela influence leur attractivité organisationnelle (Gunesh et Maheshwari, 2019).

Bon nombre d'organisations consacrent d'ailleurs des ressources considérables à la promotion de leur stratégie de marque employer, car elles sont conscientes de la valeur de ces pratiques marketing et de leur impact sur leur capacité d'attraction, d'engagement et de rétention des employés qui leur permet de faire face à la concurrence en développant un avantage concurrentiel (Backhaus et Tikoo, 2004; Gunesh et Maheshwai, 2019). Une enquête montre d'ailleurs que les organisations dotées d'une stratégie officielle de rémunération globale tendent à la communiquer (McMullen et Scott, 2020).

Aujourd'hui, l'essor des technologies de l'information et des communications, du web et des médias sociaux offre aux organisations de nouveaux canaux de communication pour transmettre des informations relatives à leur stratégie de marque employer (Kissel et Buttgen, 2015). Sur le web, il existe une panoplie de plateformes, de réseaux sociaux, de forums et autres où les organisations ont une présence. Cette dernière est destinée aux consommateurs et aux employés actuels et potentiels en quête d'information et le web alloue plusieurs opportunités en matière de publicité et de partage d'information (Sivertzen et *al.,* 2013). Des efforts considérables sont alors à déployer de la part des organisations pour effectuer une bonne gestion de leur présence en ligne afin que leur stratégie de marque employeur soit communiquée de façon juste et efficace. De cette façon, elle sera une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée en offrant un positionnement favorable à l'organisation.

De façon plus précise, la présence en ligne d'une organisation est un aspect fondamental de la communication externe de sa marque employeur. Un endroit où il est possible pour elle de gérer totalement la communication de sa stratégie de marque employeur afin de se distinguer de la concurrence est son site web. Le web est en effet un endroit où l'identité des marques organisationnelles se voit être formée (Huang-Horowitz et Freberg, 2016 cité dans Canziani et *al.*, 2019). Il en est alors le cas pour la stratégie de marque employeur via sa communication sur les sites des organisations. Ces derniers sont une fenêtre sur la manière dont les organisations se présentent à leur audience et ils sont une source importante et complète d'information pour l'étude des identités organisationnelles offrant plus de détails que les autres

formes de communication utilisées par les organisations (Powell et *al.*, 2016; Oertel et Thommes, 2018).

De façon spontanée, c'est l'un des premiers endroits où les chercheurs d'emplois iront pour obtenir des renseignements afin d'en apprendre plus sur une organisation en tant qu'employeur et ce qu'elle a à offrir. La section carrières étant plus précisément un onglet où ils retrouveront le contenu recherché. Les organisations ont donc avantage à y mettre des informations pertinentes en lien avec ce qu'elles peuvent offrir à leur personnel. On peut donc s'attendre à y retrouver des informations clés et crédibles qui viendront façonner la perception d'un individu par rapport à l'organisation en tant qu'employeur. On parle alors du « discours des organisations » en lien avec certaines composantes de leur stratégie de marque employeur afin d'amener les employés actuels et potentiels à la percevoir positivement en tant qu'employeur. Dans une perspective organisationnelle, analyser le contenu des sites web des organisations est en effet approprié dans le cadre de cette étude, car la marque employeur qui y est communiquée implique une stratégie bien pensée de la part des organisations (Bagienska, 2018).

1.3 La question de recherche

La réputation d'un employeur se forme entre autres par la presse professionnelle, telle que les classements des meilleurs lieux de travail ou les évaluations des organisations faites par les médias (Martin et *al*. 2005). En effet, les différents classements d'employeurs qui sont publiés envoient des signaux importants de la qualité d'une organisation (Saini et Jawahar, 2019). La valeur qu'ils procurent peut se refléter entre autres dans les activités de recrutement et dans la capacité de rétention d'une organisation. Pour l'organisation qui le veut, sa stratégie de marque employeur peut l'amener à être considérée comme un employeur de choix (Kapoor, 2010). Dans le contexte actuel, être reconnue ou certifiée en tant qu'employeur de choix apporte certainement des bénéfices qui génèrent de la valeur pour une organisation au travers de sa réputation.

Cette recherche a pour objectif de venir élucider de quelle façon certaines caractéristiques des employeurs de choix peuvent venir influencer la gestion de leurs talents clés en ligne pour en faire ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée à travers la communication de leur stratégie de marque employeur. Nous explorerons les incidences des caractéristiques organisationnelles comme le secteur d'activités, le nombre d'années d'existence, la

localisation, la taille, la structure, la stratégie d'affaires, la culture, les valeurs et autres. Plus précisément, cette étude tente de répondre à la question de recherche suivante :

Comment les caractéristiques des employeurs de choix influencent-elles la gestion de leurs talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée?

Afin de tenter de répondre à cette question, les sites web et plus précisément les sections carrières du top 100 des meilleurs employeurs au Canada en 2021 selon le concours annuel publié dans *The Globe and Mail* (*Canada's Top 100 Employers*) seront analysés. Tel que mis de l'avant par des auteurs, le web offre aux organisations la possibilité de communiquer ce qu'elles représentent facilement et directement, ce qui joue un rôle important dans la création de leur image (Kissel et Buttgen, 2015; Stefanska et Bilinska-Reformat, 2020). Également, les sites web donnent des informations qui ne visent pas un seul groupe particulier et ils sont un moyen efficace de connaître une organisation (Oertel et Thommes, 2018). Grâce aux informations complètes qu'ils fournissent, ils sont d'une grande utilité et ils sont même considérés comme l'outil de stratégie de marque employeur le plus efficace (Gehrels, 2019). Aussi, les sites web des employeurs s'avèrent être un endroit où il est possible de retrouver un grand nombre d'informations pertinentes reliées à la gestion de leurs talents et plus précisément en lien avec leur stratégie de marque employeur.

1.4 Les contributions de la recherche

Les résultats de cette étude devraient offrir des contributions aux niveaux théorique, méthodologique et managérial.

1.4.1 Les contributions au niveau théorique

À ce jour, la très grande majorité des études effectuées en lien avec la marque employeur ont souvent été faites dans une perspective de recrutement pour mieux comprendre l'attractivité d'une organisation. Elles ont généralement exploré les différents concepts (image organisationnelle, image d'employeur, réputation, identité organisationnelle, etc.) et les composantes liées à la marque employeur ainsi que ses effets sur les candidats et sur l'organisation (décisions des candidats, différentiation, retour sur investissement, etc.). La plupart de ces recherches ont été effectuées dans une perspective individuelle et sur le terrain

en ayant des individus, généralement considérés en tant que candidats potentiels, comme intérêt. De cette façon, beaucoup de connaissances ont émergées sur le plan des ressources humaines et du marketing en lien avec la marque employeur.

Cette présente étude innove en adoptant une perspective organisationnelle pour explorer comment les employeurs mettent de l'avant leur stratégie de marque employeur en ligne et jusqu'à quel point cette dernière est influencée par leurs caractéristiques organisationnelles. Tel que mentionné par Theurer et *al.* (2016), il est plausible que la rémunération globale soit alignée avec la stratégie de marque employeur des organisations, mais pour l'instant, les recherches n'ont pas encore étudié cette possibilité. À ce jour, nous n'avons pas été en mesure d'identifier des recherches qui abordent le lien entre les caractéristiques organisationnelles et la stratégie de marque employeur communiquée en ligne.

Finalement, ce mémoire propose une première étude sur le sujet. À ce titre, nous allons proposer un sommaire des différents modèles ou théories qui peuvent être utilisés pour explorer notre sujet (p. ex. : théorie des ressources, théorie des signaux et cadre théorique de la connaissance employeur). Lors de l'analyse des données de cette étude, nous serons en mesure de commenter les liens entre ces perspectives théoriques et nos résultats. Des études subséquentes pourront alors explorer les données plus en profondeur avec une perspective en particulier. En ce sens, ce mémoire pourra servir à de prochains étudiants qui voudront continuer d'approfondir le sujet. Ce mémoire apporte donc une contribution importante sur le plan de la revue des théories et des écrits en sus de procéder à une collecte de données exigeante et d'avant-garde.

1.4.2 Les contributions au niveau méthodologique

Cette recherche, de nature qualitative, colligera des données sur les sites web d'organisations reconnues en tant qu'employeurs de choix. Tel que mentionné par Powell et *al.*, (2016) plus d'attention devrait être accordée aux pages web des organisations en tant que phénomènes empiriques et source de données et les chercheurs devraient développer de nouvelles méthodes et de nouveaux concepts pour analyser le contenu des pages web. Actuellement, la communication de la marque employeur sur le web et plus précisément sur les sites web en lien avec les carrières n'a pas été suffisamment explorée (Gunesh et Maheshwari, 2019).

1.4.3 Les contributions au niveau pratique

Les résultats de cette étude devraient permettre aux employeurs d'être mieux outillés afin de mieux gérer leur stratégie de marque employeur, et ce, sur leur site web et en tenant compte des caractéristiques de leur organisation. De façon plus précise, ils seront en mesure de mettre de l'avant leurs atouts distinctifs au travers de leur stratégie de marque employeur afin d'en faire une ressource créatrice de valeur en étant conscients de l'influence de leurs caractéristiques. Les résultats de cette étude devraient aussi aider les parties prenantes en organisation à mieux relever les défis d'attraction et de rétention de leurs talents clés. Ils pourront permettre de mieux comprendre le positionnement des employeurs et le développement de leurs atouts distinctifs sur le marché. Ainsi, les apports aux connaissances peuvent les guider dans leur prise de décisions afin de les aider à accéder ou conserver leur titre d'employeur de choix, le cas échéant, au fil du temps.

1.5 Structure du mémoire

Ce chapitre avait comme objectif d'introduire notre sujet et de mettre en perspective la pertinence de cette étude dans le contexte actuel. Il a permis une meilleure compréhension de pourquoi il est toujours pertinent de s'intéresser aux employeurs de choix et à la gestion des talents en ligne pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée. Il a également soutenu pourquoi il est convenable de se pencher sur la stratégie de marque employeur en tant que représentation de la gestion des talents des organisations. Dans les prochains chapitres, on retrouve dans l'ordre les définitions des principaux concepts utilisés dans cette recherche, une revue de la littérature en lien avec notre sujet, la méthodologie utilisée, la présentation des résultats, une discussion suite à ces derniers ainsi que la conclusion de cette étude.

Chapitre 2 : Définitions des concepts, fondements théoriques et revue de la documentation

Ce chapitre présente en premier lieu les principaux concepts qui sont abordés au cours de cette recherche. Il inclut ensuite des perspectives théoriques et modèles reliés à la gestion des talents qui nous sont pertinents dans le cadre de notre étude. Ces fondements théoriques retenus pour être développés sont parmi les plus fréquents à être utilisés dans le cadre des recherches portant sur la gestion des talents en lien avec la stratégie de marque employeur. Ils nous apportent donc une meilleure compréhension de notre sujet de recherche et des concepts qu'on y retrouve. Ce chapitre se poursuit avec une revue de la documentation qui nous permet finalement de déterminer les caractéristiques organisationnelles influençant la gestion des talents pour formuler notre cadre d'analyse. Le chapitre se conclut ainsi par la proposition d'un cadre d'analyse pour orienter la collecte des données.

2.1 Définition des concepts

Cette première section du chapitre comporte les définitions des principaux concepts abordés dans cette recherche, c'est-à-dire la gestion des talents, la marque employeur ainsi que celui de la rémunération globale et sa stratégie. Il est adéquat de définir ces concepts afin d'avoir une meilleure compréhension et une représentation complète d'une stratégie de marque employeur distinctive pour acquérir et retenir les talents clés pour en faire une source de valeur ajoutée. À la suite de ces définitions, cette section se conclut par la présentation des catégories d'activités de la gestion stratégique des talents et de leurs composantes de stratégie de marque employeur qui ont émergées.

2.1.1 La gestion des talents

A) L'étendue du concept et sa disparité

La gestion des talents est un concept très large et on retrouve dans la littérature une variété et une ambiguïté concernant les différentes définitions qui ont émergées au fil du temps. Les auteurs affirment qu'il est difficile d'arriver à un consensus pour évoquer une définition claire (Meyers et Van Woerkom, 2014; Anlesinya et Amponsah-Tawiah, 2020; Farndale et *al*., 2019). Il existe des débats sur l'étendue et l'orientation du concept ce qui amène les praticiens à être confrontés à faire des choix notamment concernant la conception, le rôle, les contributions

potentielles à la planification stratégique de la main-d'œuvre et l'image de marque de l'employeur (Sparrow et Makram, 2015). Il existe également un débat sur la question à savoir si la gestion des talents est un substitut ou un complément à la gestion des ressources humaines (Painter-Morland et *al*., 2019). « En réalité, dans certains contextes, le terme « gestion des talents » est devenu simplement un substitut à la gestion stratégique des ressources humaines » (Farndale et *al*., 2019, traduction libre : 155). De ce fait, contrairement aux autres activités des ressources humaines, la gestion des talents est au cœur de la pratique stratégique des ressources humaines, car elle se concentre sur l'acquisition et la performance de la main-d'œuvre (Claus, 2019). Dû notamment aux changements démographiques, à la technologie et à la globalisation qui ont changé le monde du travail, la gestion des talents comporte de nos jours un lot d'opportunités et de défis pour les gestionnaires (Claus, 2019). Considérant que ces transformations au sein du monde du travail ont des impacts continus sur la gestion des talents, on peut supposer qu'elles sont en partie responsables de la disparité entourant le concept dans la littérature.

B) La définition

La définition la plus retenue dans la littérature est celle qui présente la gestion des talents « en tant qu'activité et processus qui implique l'identification systématique de postes clés qui contribuent de manière différentielle à l'avantage concurrentiel durable de l'organisation, le développement d'un bassin de talents à haut potentiel et très performants pour remplir ces rôles et le développement d'une architecture différenciée des ressources humaines pour faciliter le pourvoi de ces postes avec des individus compétents et pour assurer leur engagement continu envers l'organisation » (Collings et Mellahi, 2009, traduction libre : 2). Afin d'assurer une gestion des talents efficace, une organisation développe et met en œuvre une architecture de gestion des talents, c'est-à-dire une combinaison de systèmes, de processus et de pratiques pour optimiser la valeur découlant des connaissances, capacités, contributions, aptitudes et compétences des ressources humaines (Sparrow et Makram, 2015). En attirant, exploitant et retenant les talents précieux et uniques, une organisation se génère donc de la valeur (Sparrow et Makram, 2015). Ces talents clés contribuent à l'efficacité et à la performance organisationnelle. Ils deviennent au cœur du succès de l'organisation. Selon les auteurs, dernière les pratiques entourant la gestion des talents, l'un des objectifs principaux est de faire des ressources humaines un avantage concurrentiel (Collings et Mellahi, 2009; Meyers et Van Woerkom, 2014; Sparrow et Makram, 2015; Claus, 2019). De façon plus précise, « des talents

précieux, rares, inimitables et non substituables, permettent à une organisation de mettre en œuvre des stratégies de création de valeur et d'obtenir un avantage concurrentiel durable » (Sparrow et Makram, 2015, traduction libre : 250).

C) Les philosophies et leur approche

Il existe quatre philosophies qui ont chacune leur propre centre d'attention en ce qui concerne la gestion des talents (Collings et Mellahi, 2009). Elles ont émergé suite aux différents courants de la littérature et chacune d'entre elles propose une définition de la gestion stratégique des talents ainsi qu'une approche pour la mettre en œuvre qui spécifie d'où provient la création de valeur qui en découle (Sparrow et Makram, 2015). Dans leur analyse de la littérature sur le concept de la gestion des talents, Sparrow et Makram (2015) reprennent ces approches au préalable implicitement introduites par Collings et Mellahi (2009) en les présentant comme dans l'encadré qui suit.

Encadré 2.1 : Les différentes approches de la gestion des talents

1. L'approche humaine (la gestion des talents en tant que catégorisation des personnes) : Cette première approche suppose qu'il existe des catégories de talents, dont une petite élite qui possède des compétences rares, difficiles à remplacer et à trouver. Par leurs compétences, ces employés procurent une valeur disproportionnée à l'organisation en comparaison aux autres employés. De cette façon, la gestion des talents se concentre sur ces talents et elle est constituée de pratiques visant à les attirer et les retenir tout en favorisant le développement de leur potentiel.

2. L'approche par les pratiques (la gestion des talents comme l'une des principales pratiques de gestion des ressources humaines) : Cette approche présente une gestion des talents qui mise sur des pratiques qui touchent l'ensemble des ressources humaines. De façon plus précise, il s'agit de pratiques concernant les stratégies de recrutement, les stratégies d'attraction des talents, les stratégies de développement des talents, l'identification des talents clés et recherchés et la gestion de la performance. Au travers de ces pratiques découle la création de propositions d'emploi, la gestion de la réputation ainsi que la gestion de la marque employeur. Toutes ces pratiques permettent des opportunités de créer de la valeur et elles jouent un rôle important sur le positionnement de l'organisation en tant qu'employeur autant chez les employés que chez les candidats potentiels. De plus, il est à noter que la marque employeur a la capacité « de créer une identification et un engagement des employés qui amplifie la valeur déjà inhérente au positionnement stratégique de l'organisation » (Sparrow et Makram, 2015, traduction libre : 252).

3. L'approche positionnelle (la gestion des talents comme identification des postes clés) : L'approche positionnelle propose une gestion des talents qui se concentre sur l'identification des postes clés plutôt que sur les individus. Comprendre et identifier comment certaines positions contribuent à l'avantage concurrentiel d'une organisation permet par la suite une

exécution stratégique efficace et rapide. La création de valeur provenant de la gestion de talents découle donc dans l'identification de ces postes clés.

4. L'approche des bassins stratégiques (la gestion des talents en tant que bassin de talents internes et planification de la relève) : Cette dernière approche s'appuie sur une gestion des talents qui mise sur la planification stratégique des effectifs, c'est-à-dire d'anticiper et satisfaire les besoins en matière de ressources humaines. Dans une logique de coûts et d'investissement, elle met de l'avant des pratiques favorisant la rétention et le développement des talents. L'analyse globale des ressources humaines est alors un élément distinctif de cette approche. Par cette analyse, une organisation peut mesurer et saisir la provenance précise de l'impact des ressources humaines sur sa performance. Selon ses besoins actuels et anticipés et suite à sa compréhension de la valeur générée par ses ressources humaines, elle planifie alors son bassin de talents clés pour optimiser sa performance. Ces pratiques en matière de gestion des talents seront donc orientées en conséquence.

Source : Sparrow P.R. et Makram H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture, Human Resource Management Review, vol.25, n°3, p.251.

Dans le cadre de notre étude, considérant que l'on s'intéresse à la communication de la stratégie de marque employeur des organisations, l'approche par les pratiques est celle qui permet le mieux de comprendre le concept de gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée. De plus, cette approche concrétise la stratégie de marque employeur en tant que pratique reliée à la gestion des talents.

2.1.2 La marque employeur : définition, atouts, concepts reliés et gestion

A) La définition

Au fil des années, les recherches ont fait progresser la littérature de la marque employeur et plusieurs tentatives ont été réalisées afin de tenter de la classifier (Aboul-Ela, 2016). À ce jour, plusieurs définitions de la marque employeur ont donc été utilisées. Il semble toutefois y avoir un certain consensus sur le fait que la marque employeur regroupe « l'ensemble des **avantages fonctionnels, économiques et psychologiques** inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, 1996, traduction libre : 187). Tim Ambler et Simon Barrow ont été les premiers à introduire explicitement et publier ce concept en 1996 dans une revue scientifique. Pour ces auteurs, les avantages fonctionnels sont représentés par l'intérêt à l'emploi et les opportunités de développement au sein de l'organisation, ceux économiques par tout ce qui est de nature monétaire ou matérielle et les avantages psychologiques se témoignent par un sentiment d'appartenance, de contrôle et d'objectif.

Il s'est précisé une distinction entre la marque employeur interne et externe et plus précisément en ce qui concerne la création, le développement, la gestion et les effets de cette marque. La marque employeur interne se reflète dans la perception et les croyances des employés actuels sur leur employeur au travers de leur expérience à l'interne (Moroko et Uncles, 2008). Selon les auteurs, cette perception globale a des répercussions sur la capacité de rétention des employés, sur le développement de leur loyauté ainsi que sur la promotion externe qu'ils font de cette marque employeur aux employés potentiels en tant que « promesse » (Aggreholm et *al.*, 2011; Ambler et Barrow, 1996; Chhabra et Sharma, 2014). Cette marque est donc utilisée en tant qu'outil stratégique de recrutement et elle a entre autres comme objectif d'augmenter l'attractivité d'une organisation en tant qu'employeur (Aggreholm et *al.*, 2011; Chhabra et Sharma, 2014). Quant à la marque employeur externe, elle est l'image associée à une organisation en tant qu'employeur (Knox et Freeman, 2006), mais de la perception des employés potentiels.

Par conséquent, une marque employeur s'adresse aux employés actuels et potentiels. Elle transmet ce qu'une organisation représente en tant qu'employeur sur un marché (Thomas et *al.*, 2020). Elle communique qui l'organisation est en tant qu'employeur et ce qu'elle a à offrir. Selon les auteurs, elle est l'image associée à une organisation en tant qu'employeur et elle est la promesse faite aux employés actuels et potentiels de l'expérience qu'ils auront dans une organisation quelconque (Knox et Freeman, 2006; Backhaus 2016).

De façon plus générale, on peut penser que la marque employeur se construit grâce aux éléments de la rémunération globale (*total rewards* en anglais) et la façon dont les employés actuels et potentiels perçoivent ces éléments. Ces derniers caractérisent ce que c'est de travailler pour une organisation en particulier et ce qu'elle peut leur apporter à différents niveaux en tant qu'employeur.

B) Les atouts ou objectifs de la marque employeur

À une échelle mondiale, il y a une concurrence entre les employeurs pour attirer, motiver et retenir les meilleurs talents et « la marque employeur applique des techniques de marketing au processus de recrutement et de rétention des employés » (Backhaus, 2016, traduction libre : 193). Ce contexte contribue à la popularité croissante que connait la marque employeur dans les dernières années tant dans en recherche que dans les organisations. Cet intérêt pour ce

concept émergeant se concentre surtout dans les domaines des ressources humaines et du marketing et il reflète la montée de la marque employeur en tant que stratégie concurrentielle (Moroko et Uncles, 2008). Il existe un intérêt accordé à la marque employeur dans le discours sur la performance et il perdurera notamment grâce à l'importance aujourd'hui de l'image de marque d'entreprise, au développement de l'économie de services dans les économies avancées et grâce à l'importance croissante des actifs intangibles et du capital intellectuel comme sources d'avantage concurrentiel (Martin et *al*., 2005).

Selon les auteurs, la marque employeur a comme objectif de favoriser la capacité d'attraction et de rétention des employés, de favoriser leur engagement et de permettre à une organisation de se différencier de la concurrence par sa proposition de valeur d'emploi (Blackhaus et Tikoo, 2004; Ambler et Barrow, 1996). L'objectif principal derrière les activités de la marque employeur est donc de créer une connaissance de la marque employeur qui influencera les intentions et les décisions d'application des candidats, la motivation des employés et la capacité de rétention de l'organisation (Küpper et *al.*, 2019). Une marque employeur forte et unique permet ainsi à une organisation de se différencier des autres employeurs sur un marché (Thomas et *al.*, 2020). De cette façon, elle a un impact sur l'identité et la culture d'une organisation, permet la création de valeur et accroit la productivité d'une organisation (Blackhaus et Tikoo, 2004). En lien avec la gestion des talents clés, la marque employeur peut donc s'avérer être une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée.

Pour être efficace et créer de la valeur, elle se doit d'être unique tout en intégrant les préférences individuelles de la main-d'œuvre et sa communication faite à l'interne et à l'externe doit être claire, c'est-à-dire de promouvoir son contenu sans ambiguïté ce qui laisse place à peu de variabilité entre les interprétations individuelles (Ghielen et *al.*, 2020). Ces préférences individuelles devraient être utilisées par les organisations pour leur permettre de se distinguer auprès de la concurrence et ainsi obtenir un avantage concurrentiel durable (Bellou et *al*., 2015). Les organisations doivent alors être au courant des éléments pour lesquels leurs employés actuels et potentiels accordent de la valeur.

C) Les concepts reliés à la marque employeur

À ce jour, la marque employeur a été plus ou moins différenciée ou associée à d'autres concepts comme l'image employeur, l'attractivité d'une organisation, la marque de l'emploi et la

« gestion » de la marque employeur (*employeur branding*) (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Cette section distingue la marque employeur comme concept de l'attractivité organisationnel, un concept relié, mais distinct. Notons toutefois que des revues soulignent le chevauchement entre ces concepts, alimentant des ambiguïtés conceptuelles et empiriques (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015; Lievens et Slaughter, 2016).

Les auteurs Lievens et Highhouse (2003) sont les plus cités sur le concept de l'attractivité organisationnel qu'ils définissent comme l'attrait initial d'un candidat pour une organisation en tant qu'employeur et cette attractivité repose sur des significations instrumentales et symboliques qu'il associe à l'organisation. Ces auteurs ont en effet distingué l'attractivité d'une organisation en deux dimensions : instrumentale et symbolique. La dimension instrumentale couvre des bénéfices objectifs et des caractéristiques tangibles liés au fait d'être à l'emploi dans une organisation. Ces éléments objectifs et tangibles se retrouvent parmi les composantes de la rémunération directe. Quant à ceux de la dimension symbolique, ils sont les attributs subjectifs et intangibles, tels que le prestige de l'organisation perçu par un candidat potentiel ou l'approbation sociale apportée en étant employé d'une organisation quelconque.

Il est possible de mesurer l'attractivité de la marque employeur en évaluant la valeur perçue par les employés potentiels des avantages offerts par l'organisation. Berthon et *al*., (2005) ont développé une échelle de mesure composée de cinq catégories qui évaluent dans quelle mesure un individu est attiré par un employeur. De façon plus précise, leur échelle évalue dans quelle mesure un individu est attiré par un employeur selon les cinq valeurs définies à l'Encadré 2.2.

Encadré 2.2 : Les valeurs perçues par les employés des avantages offerts par une organisation

1. La valeur d'intérêt : un environnement de travail passionnant, de nouvelles pratiques de travail et l'utilisation de la créativité des employés pour produire des produits et services innovants de haute qualité
2. La valeur sociale : l'environnement et l'atmosphère de travail, c'est-à-dire l'amusement, la gaieté et les bonnes relations entre collègues qu'on retrouve au sein de l'organisation
3. La valeur économique : une rémunération intéressante tout en proposant une sécurité d'emploi et des opportunités
4. La valeur de développement : la reconnaissance et la confiance de la part de l'employeur envers ses employés ainsi que les possibilités de développement et d'avancement mises en place
5. La valeur d'application : les opportunités d'appliquer et de transmettre ses connaissances dans un environnement orienté client

Source : Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015). Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche, Revue Française de Gestion, n°246, p.65.

Au fil des années, certains auteurs se sont intéressés à cette échelle et ses catégories de valeurs. Certaines se sont donc vu être enrichies et de nouvelles ont été proposées par des auteurs, notamment des valeurs de transmission, d'attrait, d'opportunités de carrière, psychologique, d'éthique, de marché, de coopération et d'innovation (Roy 2008; Alniacik et Alniacik 2012; Sivertzen et *al.* 2013).

D) Le processus de gestion de la marque employeur

Selon Theurer et *al*., (2016), il est nécessaire de faire la distinction entre la marque employeur et son processus de gestion, ce qui n'est pas toujours le cas dans les écrits. Ce processus doit promouvoir une vision claire de la marque employeur (Lievens, 2007). La force et l'efficacité de cette dernière dépendent en grande partie de son processus de gestion (Ghielen *et al*., 2020).

Le processus de gestion de la stratégie marque employeur exige des efforts soutenus tant au niveau marketing que stratégique. Ce processus est une « activité où les principes du marketing, en particulier de la « science de la marque », sont appliqués aux activités de ressources humaines en relation avec les employés actuels et potentiels » (Edwards, 2010, traduction libre : 6). La gestion des informations et des éléments de la marque employeur communiqués détermine comment ces derniers perçoivent l'organisation en tant qu'employeur.

Cette gestion doit être faite à l'interne et s'adresser aux employés actuels et à un niveau externe en visant les employés potentiels. Toutefois, la présentation de la marque employeur aux employés actuels et aux employés potentiels se voit être différente, car les employés actuels ont vécu une expérience reliée à cette marque et ses promesses, tandis que les employés potentiels ont une vision externe et n'ont accès qu'aux éléments communiqués de celle-ci (Edwards, 2010).

Dans sa communication, en plus de promouvoir les éléments de rémunération globale tangibles et intangibles qu'une organisation a à offrir à ses employés, la marque employeur inclut également des informations sur la culture de l'organisation (Backhaus et Tikoo, 2004; Edwards, 2010). De façon plus précise, « le type d'avantages ou de caractéristiques liés à l'emploi généralement adopté dans les communications de la marque employeur se divise en deux catégories : les avantages de rémunération et les avantages plus généraux liés à l'expérience » (Moroko et Uncles, 2009, traduction libre : 186).

Il existe trois catégories de moyens de communication marketing de cette marque : la communication faite par l'organisation elle-même (p. ex : en ligne ou lors d'événements de recrutement), la communication ne provenant pas directement de l'organisation (télévision, forums de discussion en ligne, etc.) et le bouche-à-oreille (Collins et Steven, 2002). Il est à noter que les individus accordent une plus grande crédibilité aux informations contrôlées et provenant directement d'une organisation (Kissel et Buttgen, 2015). Afin de réussir à formuler et communiquer efficacement la stratégie de marque employeur pour en soutirer le maximum de valeur, les auteurs avancent que les gestionnaires au niveau du marketing et des ressources humaines ont avantage à travailler ensemble et joindre leurs efforts (Knox et Freeman, 2006; Rybaczewska et *al.*, 2020). Les organisations ont avantage à faire un travail de manière soutenue pour contrôler et gérer le plus efficacement possible leur marque employeur, et ce, autant à l'interne qu'à l'externe, car selon les auteurs et des études, elle aura des conséquences notamment sur la prise de décisions de leurs employés actuels et potentiels, sur le lien émotionnel qu'il existe entre elles et ces derniers, sur la loyauté de ceux-ci, sur leurs éléments de pré et post-recrutement, sur leur capacité de différenciation, sur leur performance économique et bien plus (Lievens et Slaughter, 2016; Backhaus et Tikoo, 2004; Fulmer et *al*.,2003). Pour ces raisons, la marque employeur est considérée comme une source intangible d'avantage concurrentiel durable pour attirer, motiver et retenir les meilleurs talents (Kucherov et Samokish, 2016).

Les objectifs de ce processus sont d'amener la différenciation de l'employeur sur le marché du travail et de maintenir l'engagement des employés actuels envers l'organisation grâce à un sentiment d'unité avec la marque (Backhaus, 2016). Une bonne gestion lui permettra d'être communiquée efficacement et d'obtenir les retombées souhaitées, car l'organisation sera perçue comme un endroit où travailler comporte de nombreux avantages. De plus, elle a pour but d'amener une organisation à être reconnue comme telle et d'accéder au titre d'employeur de choix (Kapoor, 2010). Elle deviendra alors une ressource qui positionne l'organisation dans son marché et qui met de l'avant ses atouts distinctifs pour ainsi créer de la valeur.

2.1.3 La rémunération globale et sa stratégie : définition, composantes et objectifs

Cette étude s'intéresse à la marque employeur en lien avec la stratégie de rémunération globale (*total rewards* en anglais), car ces deux concepts sont étroitement liés et peuvent être utilisés indifféremment. En effet, la marque employeur se construit grâce aux avantages de

rémunération et aux avantages plus généraux d'expériences offerts par une organisation en tant qu'employeur (Moroko et Uncles, 2009). Selon les auteurs, ils ont le même objectif : attirer, motiver et retenir les meilleurs talents tout en développant un avantage concurrentiel durable pour l'organisation (Schlechter et *al.*, 2015; Milkovich et *al.*, 2017; McMullen et Scott, 2020; St-Onge, 2020b). De ce fait, il importe de définir le concept de rémunération globale et sa stratégie.

« Il est important de comprendre comment les individus évaluent l'image d'une organisation, ce qui rend l'organisation attirante. Les candidats potentiels évaluent les organisations à un niveau instrumental, comme les avantages et le salaire. De même, les candidats qui appliquent évaluent avec des avantages subjectifs ou non tangibles, comme être innovant et à la mode. » (Rafique et al., 2020, traduction libre : 284)

A) La définition

Le concept de rémunération globale fait référence à tout ce que les employés d'une organisation apprécient dans leur relation de travail et tout ce qu'ils obtiennent en travaillant pour celle-ci, tant ce qui compose « le rendement monétaire et non monétaire fourni aux employés en échange de leur temps, de leurs talents, de leurs efforts et de leurs résultats » (WorldatWork, 2007, chap.1, para. Exploring the Key Areas, traduction libre). De façon plus précise, cela consiste en « l'ensemble des conditions de travail qu'offre une organisation en matière de récompenses pécuniaires, d'avantages, de développement et de carrière, de contenu du travail et de contexte de travail » (St-Onge, 2020b : 7). Les coûts associés à la rémunération des employés représentent la partie la plus importante des coûts d'exploitation pour la plupart des employeurs (Milkovich et *al.*, 2017).

B) Les composantes

Déjà en 2007, WorldatWork mettait de l'avant les cinq éléments clés de la rémunération globale : la rémunération directe, les avantages et les pratiques de conciliation travail-vie personnelle; de la performance et de la reconnaissance et du développement et des opportunités de carrière. En 2020, St-Onge reprend les composantes de la rémunération globale en les regroupant en cinq catégories semblables, mais plus englobantes afin de bien couvrir l'ensemble des composantes tangibles, intangibles, directes et indirectes, pécuniaires et non pécuniaires que les employés peuvent valoriser et apprécier lorsqu'ils considèrent un emploi (voir Tableau 2.1).

Tableau 2.1 : Les composantes de la rémunération globale

Récompenses pécuniaires	Avantages	Développement et carrière	Contenu du travail	Contexte du travail
• Salaire • Primes, allocations de risques ou de conditions de travail : fin de semaine, sur appel, travail de nuit, dangers ou risques, localisation, heures supplémentaires, etc. • Primes ou incitations versées en fonction de divers régimes de rémunération variable basée sur la performance individuelle, d'équipe ou de l'organisation à court, moyen ou long terme • Primes de rétention, à l'embauche, en cours ou de fin de projet ou contrat, prime de référence, etc. • Commissions • Régimes d'achat ou d'octroi d'actions ou d'unités de valeur • Allocations : automobile, coût de la vie, logement, scolarité des enfants, vêtements et produits	• Conditions de retraite : pension, départ progressif, etc. • Assurances : santé, invalidité, vie, etc. • Vacances et congés : payés, non payés, flottants, personnels, sabbatiques, etc. • Programme ou pratiques d'aide, de bien-être (cours, massage sur chaise), de conciliation entre les sphères de vie, de services (services bancaires, repas, assistance pour enfants ou parents âgés), etc. • Gratifications : compte de frais, escomptes, club d'affaires ou d'entrainement, conseils juridiques, financiers ou fiscaux, transport, stationnement gratuit, cellulaire et ordinateur, allocation pour automobile, auto de l'entreprise, disponibilité de boissons (café, tisanes, etc.), offre de repas ou collations, etc. • Sécurité d'emploi	• Possibilités de développement et de carrière • Gestion de la performance • Gestion des carrières • Remboursements : frais de scolarité, accompagnement professionnel, conférences, webinaires, etc. • Gestion de la relève et de la succession • Possibilités de transferts et de mobilité • Flexibilité des cheminements et des progressions de carrière • Accès à de l'accompagnement, au mentorat ou au tutorat • Programmes pour l'avancement des femmes et autres diversités (minorités visibles, générations, etc.)	• Défis et objectifs • Variété du travail • Sens du travail • Autonomie et indépendance • Créativité • Pouvoir et responsabilités • Sécurité • Flexibilité des conditions, des horaires et du lieu de travail : télétravail, horaire comprimé ou variable, etc. • Occasions de s'engager dans la communauté • Reconnaissance : années de service, par les pairs, employé du mois, assiduité, etc. • Enrichissement, clarté, variété et rotation des rôles • Possibilités de voyager	• Culture et valeurs de gestion • Relations et climat de travail • Qualité de la direction, de la supervision et de l'équipe • Prestige ou réputation de l'organisation • Engagement dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable • Bien-être, santé et sécurité • Reconnaissance, communication et participation du personnel • Code vestimentaire • Outils de travail et nouvelles technologies • Confort ou modernité des lieux de travail • Divertissements et activités sportives et de mieux-être

Source : St-Onge S. (2020). Gestion de la rémunération, 4e édition, Chenelière inc., Montréal, p.8.

Les **récompenses pécuniaires** directes englobent le salaire, qui pour la grande majorité des employeurs, est la composante la plus importante de leur rémunération globale (St-Onge, 2020b). La rémunération directe est « la somme monétaire versée par un employeur à un employé pour des services rendus (c.-à-d. pour son temps, ses efforts et ses compétences) » (WorldatWork, 2007, chap.1, para. Exploring the Key Areas, traduction libre). Cette rémunération peut être fixe ou variable. Une rémunération directe fixe consiste au salaire de base et une rémunération directe variable évolue quant à elle en fonction de la performance et des résultats accomplis (primes). De plus, la rémunération directe comporte une rémunération incitative à court terme et une rémunération incitative à long terme. Ces deux dernières sont variables et elles sont conçues pour reconnaitre et récompenser le rendement d'un employé soit sur une période d'un an ou moins (court terme) ou plus d'un an (long terme). À long terme, on peut penser aux options d'achat d'actions.

Les **avantages** sont un supplément à la rémunération directe. Ils sont donc considérés comme une forme de rémunération indirecte. Il peut s'agir par exemples des avantages sociaux, des régimes d'assurances collectives, des régimes de retraite et autres. Ces avantages sont destinés à l'employé, mais ils ont généralement aussi une portée sur la famille de ce dernier.

Les **pratiques de développement et de carrière** permettent aux employés d'avoir la possibilité de développer des habiletés et des compétences et d'avoir accès à des opportunités de carrière au sein de l'organisation. Ces éléments accordent aux employés la possibilité d'être outillés pour accéder à des postes supérieurs dans l'organisation en fonction de leurs objectifs de carrière. On peut par exemples penser aux programmes de gestion de carrières et de la performance, à l'accès à du mentorat et du tutorat, aux possibilités de transferts et de mobilité, au remboursement de frais de scolarité, de séminaire ou de conférence, etc. (St-Onge, 2020b).

Tout comme les pratiques de développement et de carrière, le **contenu du travail** représente une catégorie de rémunération que les individus prennent en considération dans leurs décisions professionnelles (St-Onge, 2020b). Afin d'attirer, mobiliser et retenir les employés, on retrouve alors des aspects du contenu du travail dans la proposition de rémunération globale des employeurs. On retrouve des aspects tels que les défis et les objectifs, le pouvoir et les responsabilités, l'utilisation des compétences, les possibilités de voyager, etc. (St-Onge, 2020b). Dans cette catégorie, on retrouve également les pratiques, politiques et programmes liés à la reconnaissance et à la flexibilité des conditions, des horaires et du lieu de travail (St-Onge, 2020b).

Le **contexte du travail** occupe une place importante aux yeux des employés en ce qui concerne la rémunération indirecte proposée par les employeurs. En effet, avec les heures que les employés passent au travail, les employeurs doivent désormais également se distinguer en ce qui a trait à l'environnement de travail qu'ils offrent (St-Onge, 2020b). Dans cette proposition, on retrouve notamment la culture et les valeurs de gestion, le climat de travail, la réputation de l'organisation le confort des lieux de travail, les outils de travail et bien plus.

C) Les objectifs et l'importance de la stratégie de rémunération globale

Les objectifs derrière la gestion de la rémunération globale varient grandement d'une organisation à l'autre. Attirer et retenir les meilleurs talents, améliorer la performance et

favoriser l'atteinte des objectifs organisationnels et mettre de l'avant les valeurs de l'organisation en sont des exemples (St-Onge, 2020b).

La gestion de la rémunération globale comporte certains défis, en outre, maintenir une position compétitive en faisant de la rémunération globale une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée alignée sur la stratégie d'affaires d'une organisation (St-Onge, 2020b; WorldatWork, 2007). De ce fait, la gestion de la rémunération globale au sein d'une organisation demande de faire des choix de nature stratégique. Une stratégie de rémunération globale correspond à la façon dont une organisation va réussir à se distinguer des autres employeurs sur l'ensemble des conditions de travail qu'elle a à offrir à ses employés actuels et potentiels. Cette stratégie, adaptée selon l'organisation et son contexte, comporte de nombreux avantages, tels que l'augmentation de la capacité d'attraction, de mobilisation et de fidélisation du personnel, l'optimisation du rapport coûts-bénéfices des investissements effectués en rémunération et l'adaptation aux besoins variés des employés (St-Onge, 2020b). Tous ces avantages permettent à l'organisation d'obtenir une valeur ajoutée dans la gestion de leurs talents clés. En somme, « une stratégie de rémunération globale efficace se traduit par des employés satisfaits, engagés et productifs qui, à leur tour, créent la performance et les résultats d'affaires souhaités. » (WorldatWork, 2007, chap.1, para. Evolution of the WorldatWork Total Rewards Model, traduction libre). Ainsi, une stratégie de rémunération bien conçue peut aider une organisation à obtenir et à maintenir un avantage concurrentiel (Milkovich et *al*., 2017).

2.1.4 Les catégories d'activités de la gestion stratégique des talents et leurs composantes de la stratégie de marque employeur

En se basant sur les courants populaires et actuels exprimés par de nombreux auteurs en matière de stratégie de marque employeur et de rémunération globale (Schlechter et *al*., 2015; Milkovich et *al.*, 2017; St-Onge, 2020), il est possible de faire émerger certaines catégories d'activités qui sont en lien avec cette partie de la gestion stratégique des talents. De plus, il est également possible, grâce à ces courants, d'établir des éléments de mesure de cette gestion des talents en faisant ressortir des composantes de la stratégie de marque employeur. Ces dernières agissent à titre de variables dépendantes pour notre étude. Ces catégories et ces éléments de mesure sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2.2 : Catégories d'activités de la gestion stratégique des talents et leurs composantes de la stratégie de marque employeur

Catégories d'activités de gestion stratégique des talents	Éléments de mesure de la gestion des talents (composantes de la stratégie de marque employeur)
Formes de rémunération pécuniaire	• Salaire • Primes et allocations diverses (risques, conditions de travail) • Primes et bonus basés sur la performance • Commissions • Régimes d'achat ou d'octroi d'actions
Programmes d'avantages	• Régimes et conditions de retraite • Régimes d'assurances • Vacances et congés • Programmes ou pratiques d'aide et de bien-être en général o Finances personnelles o Santé • Gratifications diverses • Sécurité d'emploi • Programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle
Pratiques et programmes de développement et de formation	• Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances • Gestion de la performance • Remboursement de frais reliés au développement de compétences et de connaissances
Gestion de carrières et opportunités	• Programmes de gestion de carrière • Possibilités de progression de carrière • Possibilités de transfert et de mobilité
Pratiques et programmes de reconnaissance	• Reconnaissance des années de service • Reconnaissance de la performance • Reconnaissance des comportements souhaités
Pratiques et programmes en matière de diversité	• Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes • Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général o Diversités ethniques o Autochtones o Communauté LGBT+ o Personnes ayant un handicap • Programmes et pratiques pour les travailleurs âgés • Programmes et pratiques pour les jeunes • Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants
Contexte de travail	• Culture et valeurs de gestion • Équipe et relations de travail • Environnement et climat de travail • Prestige ou réputation de l'organisation • Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable • Bien-être, santé et sécurité • Outils de travail et nouvelles technologies • Confort ou modernité des lieux de travail • Événements, divertissements et activités sportives
Contenu du travail	• Défis et objectifs • Variété du travail • Sens du travail • Autonomie et indépendance • Créativité • Responsabilités • Possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances

2.2 Les perspectives théoriques pertinentes

Cette partie du chapitre présente un résumé des théories et des cadres théoriques les plus souvent retenus dans la littérature en ce qui a trait aux recherches effectuées entourant la gestion des talents en lien avec la marque employeur. Ce sommaire nous permet par la suite d'être en

mesure d'émettre les incidences de ces perspectives théoriques sur notre problématique de recherche.

2.2.1 Le modèle du capital de marque d'Aaker (1991)

Pour entreprendre une recherche en lien avec la stratégie de marque employeur, il s'avère important de comprendre la notion de capital de marque des organisations. Cette sous-section présente un premier lieu le modèle du capital de marque de David A. Aaker et vise à amener une compréhension de l'incidence de ce modèle sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée.

A) Description du modèle de marque

David A. Aaker définit le capital de marque comme étant « un ensemble d'actifs et de passifs de marque liés à une marque en particulier, son nom et son symbole, qui ajoutent ou soustraient de la valeur fournie par un produit ou service à une entreprise et/ou aux clients de cette entreprise » (Aaker, 1991, traduction libre : 15). Il propose un modèle qui structure le capital de marque et qui illustre comment ce dernier apporte de la valeur pour une organisation. De façon plus précise, il classe les actifs et les passifs qui contribuent au capital de marque en cinq catégories qui sont présentées dans l'encadré suivant.

Encadré 2.3 : Les facteurs qui contribuent au capital de marque selon Aaker (1991)

1. La fidélité à une marque (*brand loyalty*) : Ce facteur correspond à l'attachement d'un client envers une marque. Une clientèle fidèle à une marque permet de bâtir une relation client à long terme et cette clientèle n'hésitera pas à partager à son entourage sa fidélité à la marque. Grâce à l'effet de levier qu'elle apporte, cette fidélité de la part de la clientèle alloue entre autres de réduire certains coûts de marketing, d'attirer de nouveaux clients et d'accorder un temps de réponse à une organisation pour faire face aux menaces de la part de la concurrence.
2. La notoriété d'une marque *(brand awareness) :* La notoriété d'une marque fait référence à « la capacité d'un acheteur potentiel à reconnaître ou à se rappeler qu'une marque est membre d'une certaine catégorie de produits. Cette notoriété se produit lorsqu'un consommateur connaît si bien une marque qu'il est capable de se rappeler ou d'identifier une marque particulière parmi de nombreux concurrents. » (Aaker, 1991, traduction libre : 61). Lorsqu'un consommateur a une décision d'achat à prendre, il considérera une marque qui détient une forte notoriété dans le marché relié à son besoin, car celle-ci lui viendra rapidement à l'esprit ou lui sera plus familière. Une marque qui a une notoriété est celle que les consommateurs prennent désormais en considération dans un marché de produits et services donné. Cette marque suscite un bon niveau d'engagement envers elle au sein des consommateurs.
3. La qualité perçue d'une marque *(perceived quality) :* Un niveau de qualité élevé associé à une marque permet de générer de la valeur, car il dirige les consommateurs à opter pour la marque en question tout en acceptant de payer un prix plus élevé. En effet, la qualité perçue

vient justifier un prix supérieur. De plus, cette grande qualité amène une différenciation auprès de la concurrence et elle permet de déployer la marque via des extensions possibles. En effet, toutes extensions de la marque seront perçues comme ayant le même niveau de qualité que celle-ci.

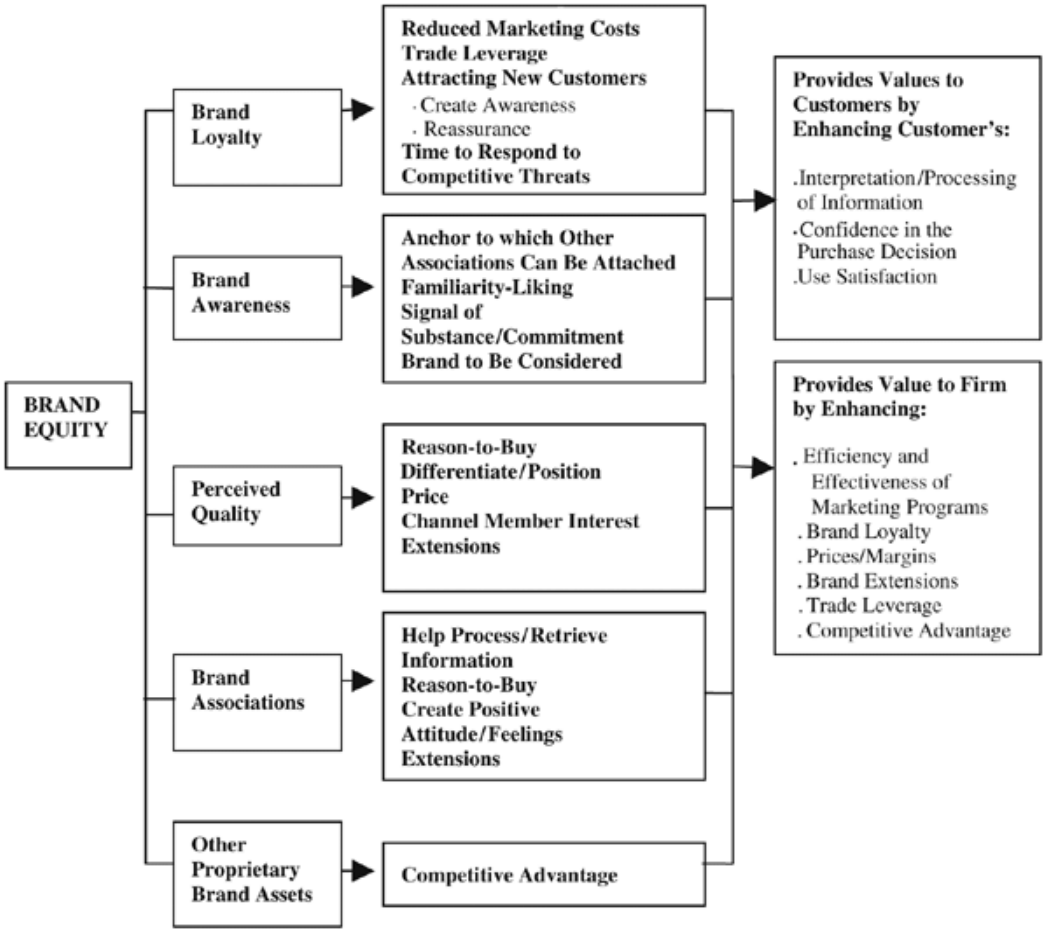
4. Les associations de marque *(brand associations) :* Les associations de marque sont ce que les consommateurs relient au nom de la marque et à ce qu'elle signifie. Ces associations sont possibles grâce aux informations que les consommateurs retiennent de la marque. Ces associations peuvent susciter une attitude positive face à une marque, donnant une raison de la choisir. On peut, par exemple, penser aux attributs reliés aux produits offerts par une organisation ou à une personnalité connue qui est liée à une marque.

5. Les autres atouts de marque exclusifs *(other proprietary brand assets) :* Cette dernière catégorie regroupe tous les autres actifs de marque exclusifs pouvant générer un avantage concurrentiel pour une organisation, tels que les brevets et les marques enregistrées.

Source : Aaker D.A. (1991). Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of a Brand Name, Free Press, New York, p.41.

En conclusion, ces catégories d'actifs et de passifs liés au capital de marque génèrent de la valeur pour la clientèle ainsi que pour les organisations. Elles donnent aux consommateurs accès à de l'information qui leur permet d'avoir confiance et d'être satisfaits dans leur décision d'achat. Grâce à cette création de valeur dans la tête des consommateurs, les organisations ont alors une alternative à la concurrence par les prix. La valeur du capital de marque pour les organisations leur procure un effet de levier et cette valeur se reflète sous la forme d'un avantage concurrentiel que l'on retrouve à différents niveaux. Les catégories d'actifs (ou de passifs, selon le cas) et leurs incidences sont présentées dans le modèle de capital de marque présenté à la Figure 2.1.

Figure 2.1 : Le modèle de capital marque de David A. Aaker (1991)



Source : figure extraite de Aaker D.A. (1991). Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of a Brand Name, Free Press, New York, p.270.

B) L'incidence de ce modèle sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée

En se référant au modèle du capital de marque d'Aaker, il est possible d'avancer que la marque employeur fait partie du capital de marque d'une organisation. Les catégories d'actifs et de passifs qui prennent part au capital de marque dans ce modèle contribuent également à la marque employeur et à la création de valeur que l'on retrouve derrière. Dans ce cas-ci, on peut parler de la valeur ajoutée qu'amène la gestion des talents en lien avec la stratégie de marque employeur sur le site web d'une organisation. Les consommateurs représentent alors les employés actuels et potentiels. Dans la communication de la marque employeur qui est faite sur les sites web des employeurs de choix, il est possible de retrouver d'une certaine façon ces diverses catégories. Tout d'abord, le degré de fidélité face à la marque employeur se retrouve dans la présentation de l'engagement des employés actuels de l'organisation. Cet engagement

peut être illustré par exemple à l'aide de témoignages sous forme de citations ou de vidéos de la part d'employés actuels. Ces diverses déclarations démontrent alors l'attachement des employés envers leur employeur et les raisons qui l'expliquent. Ces présentations aident l'employeur à faire face à la concurrence et elles permettent de renforcer sa capacité d'attraction. En second lieu, le niveau de notoriété de la marque employeur d'une organisation se témoigne par la mise de l'avant des points qui différencient le plus une organisation en tant qu'employeur. Ces points sont ce qui caractérise fortement sa marque employeur et sa reconnaissance. Ils peuvent correspondre à ce à quoi les employés actuels et futurs associent facilement l'organisation en question ainsi que les raisons pourquoi les employés actuels sont attachés à celle-ci. Sur les sites web, on peut alors retrouver par exemples les programmes internes de l'organisation ainsi que l'affichage d'une quelconque certification en tant qu'employeur de choix. Par la suite, la qualité associée à la marque employeur est démontrée par les raisons pour lesquelles les employés potentiels devraient considérer cette organisation comme employeur et ce qui différencie réellement celle-ci de ses concurrents en tant qu'employeur de choix. Ce sont les éléments qui viennent appuyer le titre d'employeur de choix de l'organisation. On peut par exemple penser à la communication de la stratégie de marque employeur et plus précisément aux divers bénéfices et avantages qui sont offerts par l'organisation. Les autres associations de marque de la marque employeur peuvent quant à elles se retrouver dans la présentation des produits et des services offerts par l'organisation ainsi que ses réalisations et ses événements les plus connus (sociales, environnementaux, etc.) qui sont perçus d'une façon positive aux yeux de la clientèle. Ces éléments sont associés à l'organisation et ils donnent une raison aux employés potentiels de la choisir. Finalement, les autres actifs de marque exclusifs peuvent être représentés par l'annonce des autres certifications que l'organisation possède ou concours qu'elle a remporté (*Best Place To Work*, Employeur remarquable, Conciliation travail-famille, etc.) qui lui servent d'avantage concurrentiel. Dans une perspective organisationnelle, en faisant partie du capital de marque, la marque employeur apporte de la valeur à une organisation, car elle lui permet une efficacité dans sa stratégie mise en place sur son site web et elle peut être qualifiée de ressource qui lui apporte un avantage concurrentiel.

2.2.2 Le modèle du capital de marque de Keller (1993 et 2012)

Ce modèle traite du comportement des consommateurs face à la commercialisation d'une marque et de ses associations. Il met l'accent sur le point de vue des consommateurs pour la

construction d'un capital de marque en misant sur ce qu'ils pensent et ressentent face à elle et plus précisément, face aux produits ou services offerts par l'organisation. Cette sous-section présente un premier lieu le modèle du capital de marque de Keller et vise à amener une compréhension de l'incidence de ce modèle sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée.

A) Le modèle du capital de marque de Keller (1993 et 2012)

Kevin L. Keller définit le **capital de marque** comme étant « l'effet différentiel de la connaissance d'une marque sur la réponse des consommateurs au marketing de cette marque » (1993, traduction libre : 8). L'effet différentiel résulte dans les informations retenues en lien avec une marque de la part des consommateurs et se compose de l'image de marque et de sa notoriété.

Selon cet auteur, dans leur **gestion du capital de marque**, les organisations doivent miser sur l'expérience des consommateurs autour de leur marque afin que ceux-ci aient des sentiments, des opinions et des perceptions positives à son égard. Il considère **l'image de marque** comme étant la perception des consommateurs sur les associations d'attributs, d'avantages et d'attitudes envers une marque (1993). Selon ce modèle, les attributs font référence aux caractéristiques tangibles et intangibles et aux caractéristiques physiques des produits ou services offerts par une organisation. En ce qui concerne les avantages, ils constituent les bénéfices qui peuvent être reliés à la consommation d'une marque et les attitudes sont, quant à elles, l'évaluation des consommateurs sur un produit ou service y étant relié. Keller définit aussi **la notoriété d'une marque** comme étant « sa force de reconnaissance dans la mémoire des consommateurs et la facilité avec laquelle elle leur vient à l'esprit » (1993, traduction libre : 3).

Pour Keller, le sens du capital de marque repose dans l'esprit des consommateurs. Son **modèle du capital de marque** propose quatre étapes qui représentent ce sur quoi les consommateurs s'interrogeront et procèdent dans leur esprit au sujet d'une marque. Il s'agit des étapes de la construction d'une forte marque (voir Encadré 2.4).

Encadré 2.4 : Les étapes de construction d'un fort capital de marque selon Keller (2012)

1. L'identité de marque (*brand identity*) : Cette étape constitue en l'instauration de la notoriété de la marque dans l'esprit des consommateurs.
2. Le sens de la marque (*brand meaning*) : Elle se compose de la ***performance*** et de ***« l'imagerie »*** qui font référence à la mesure à laquelle une marque répond aux besoins des consommateurs. La ***performance*** d'un produit ou d'un service se répartie en cinq catégories : 1) ses caractéristiques et traits principaux, 2) sa fiabilité et sa durabilité, 3) l'efficacité du service reçu et l'empathie l'entourant, 4) son style et design ainsi que 5) son prix. **L'imagerie** fait référence à l'ampleur avec laquelle une marque répond aux besoins des personnes sur le plan social et psychologique de façon directe ou indirecte. Les besoins sont comblés de façon directe lorsque le client a consommé lui-même un produit ou un service lié à une marque ou de façon indirecte, lorsqu'il n'a pas vécu d'expérience directe, mais qu'il a été ciblé, par exemple, par son marketing.
3. La réponse à une marque (*brand response*) : Il y a deux catégories de réponses de la part des consommateurs face à une marque : les jugements et les sentiments. Les consommateurs ***jugent*** de façon constante les organisations et ce qui entoure leur marque notamment leurs produits et leurs services offerts. Ils jugent une marque par la qualité perçue de ses produits et services offerts, sur la supériorité de la qualité de ces derniers par rapport aux concurrents, sur leur pertinence à répondre à leurs besoins ainsi que sur sa crédibilité qui se reflète dans son expertise, sa fiabilité et son amabilité. Par la suite, les réponses des clients en fonction des ***sentiments*** sont le reflet de ce qu'ils ressentent face à elle et à la façon dont elle les fait se sentir. Selon le modèle, il existe six sentiments positifs qu'un consommateur peut ressentir face à une marque: du réconfort, du plaisir, de l'excitation, de la sécurité, de l'approbation sociale et un sentiment de respect de soi.
4. La résonance de la marque (*brand resonance*) : Elle se décompose en quatre éléments. Premièrement, la ***fidélité***, c'est-à-dire la régularité et la répétition auxquelles les clients consomment une marque. Deuxièmement, on retrouve l'***attachement*** consiste à ce l'achat d'un produit ou d'un service d'une marque quelconque soit distinctif pour un consommateur. Troisièmement, autour de cette marque, il peut également se créer un sentiment de communauté avec les autres consommateurs de celle-ci ainsi qu'avec les individus qui la représentent. Keller nomme ce sentiment qui constitue le troisième élément le ***sens de la communauté***. Finalement, on retrouve l'***engagement actif***. Ce dernier a lieu lorsque les consommateurs d'une marque sont activement engagés envers celle-ci, et ce, même lorsqu'ils ne la consomment pas directement. Suivre une marque sur les réseaux sociaux ou participer à ses divers événements sont des exemples d'engagement actif de la part des consommateurs.

Source : Keller K.L. (2012). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 4e Édition, Pearson, p.107

B) L'incidence de ce modèle sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée

Le modèle du capital de marque de Keller peut être appliqué à la stratégie de marque employeur et à sa communication sur les sites web des employeurs de choix. Pour appliquer ce modèle, les consommateurs deviennent les employés actuels et potentiels. L'effet différentiel devient alors le comportement des employés potentiels face au site web des employeurs. L'image de

marque employeur correspond à la perception des employés sur les attributs et les avantages et leurs attitudes face à cette marque.

Sur un site web d'employeur, les attributs peuvent être les caractéristiques des emplois offerts. Les avantages peuvent être représentés, quant à eux, par la présentation des bénéfices et avantages à travailler pour l'organisation. On peut penser ici à la présentation des composantes d'une stratégie de rémunération globale et du partage des valeurs par exemples. Les attitudes face à la marque employeur peuvent être, dans ce cas-ci, des témoignages d'employés actuels qui évaluent l'organisation en tant qu'employeur. La notoriété d'une marque employeur sur un site web s'applique lorsque les employés actuels et potentiels retrouvent et reconnaissent certains éléments de celle-ci auxquels ils associaient déjà facilement l'organisation.

Selon les quatre étapes du **modèle du capital de marque,** le développement de cette notoriété constitue la première étape qui devient alors **l'identité de la marque employeur** sur leur site web. La deuxième étape devient le **sens de la marque employeur**, c'est-à-dire à quel niveau ses éléments présentés sur les sites web répondent aux divers besoins des employés et candidats. On parle ici des composantes entourant la rémunération globale. La troisième étape correspond au **jugement des employés actuels et potentiels** sur ce qui est présenté sur les sites web au niveau de la qualité des éléments de la marque employeur tout en les comparant à d'autres organisations. On retrouve également à cette étape les sentiments que les éléments de cette marque génèrent pour eux. On peut penser ici par exemple à un employé potentiel qui serait emballé par ce que l'employeur présente. Finalement, la dernière étape du modèle qui devient plus précisément la **résonance de la stratégie de marque employeur** sur les sites web des employeurs s'illustre par le désir d'un candidat d'appliquer pour un poste, de faire d'autres recherches sur l'organisation, d'aller dans ses événements de réseautage ou d'entrer en contact avec des employés de l'organisation.

2.2.3 La théorie des ressources (Barney, 1991)

La théorie des ressources a été utilisée dans les études portant sur l'avantage concurrentiel et la création de valeur ajoutée. Cette théorie présente comment les ressources d'une organisation peuvent potentiellement lui générer un avantage concurrentiel durable. Nous la présentons d'abord pour ensuite décrire ce qu'elle dit en regard de notre sujet de recherche.

A) La théorie des ressources : son contenu

Lorsqu'une organisation veut améliorer son efficacité et être compétitive, ses ressources lui sont d'une grande importance dans la conception et dans la mise en œuvre de ses stratégies (Barney, 1991).

> « *Les organisations obtiennent des avantages concurrentiels durables en mettant en œuvre des stratégies qui exploitent leurs forces internes, en répondant aux opportunités environnementales, tout en neutralisant les menaces externes et en évitant les faiblesses internes* » (Barney, 1991, traduction libre : 99).

Une ressource peut être vue comme un actif tangible ou intangible qui représente une force ou une faiblesse pour une organisation, et ce, durant une certaine période de temps (Wenerfelt, 1984). Ces ressources peuvent être de capital physique, de capital humain ou de capital organisationnel (Barney, 1991). Les ressources de capital physique peuvent être représentées par tout le matériel, l'équipement et la technologie physique qu'une organisation possède. Les ressources de capital humain correspondent aux gestionnaires et employés d'une organisation en tenant compte de leurs formations, habiletés, compétences et expérience. Les ressources de capital organisationnel représentent les structures, les façons de faire et de contrôle, la coordination, les processus et les relations internes et externes de l'organisation. Ces éléments de cette dernière catégorie de ressources peuvent être de nature formelle ou informelle.
Pour bien saisir la théorie des ressources, il est nécessaire de faire la distinction entre un avantage concurrentiel et un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). L'avantage concurrentiel s'exprime dans la création de valeur que procure la stratégie d'une certaine organisation pour celle-ci et cette stratégie n'est pas utilisée simultanément par les concurrents de l'organisation. Un avantage concurrentiel durable se mesure au fait que les concurrents actuels et potentiels de l'organisation ne sont pas capables de reproduire les bénéfices apportés par cette stratégie.

Pour être en mesure d'avancer qu'une ressource peut avoir le potentiel de générer un avantage concurrentiel durable pour une organisation, cette théorie avance que les organisations au sein d'une industrie spécifique doivent contrôler des ressources stratégiques qui sont hétérogènes et qui ne peuvent pas être parfaitement mobiles d'une organisation à une autre.

Selon Barney, une ressource doit avoir certains attributs pour avoir le potentiel de générer cet avantage à une organisation (1991). Ces attributs sont présentés dans l'Encadré 2.5.

Encadré 2.5 : Les attributs qu'une ressource doit détenir pour pouvoir potentiellement générer un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991)

1. Création de valeur : Une ressource doit engendrer de la valeur pour une organisation. Elle doit lui permettre d'améliorer son efficacité via la conception et l'implémentation de ses stratégies en exploitant les opportunités et en neutralisant les menaces.
2. Rareté : Une ressource détenue par une organisation doit être rare dans une industrie. En effet, dans le cas où toutes les organisations la possèdent, toutes peuvent l'utiliser stratégiquement de la même façon et ainsi obtenir les mêmes bénéfices. De cette façon, aucun avantage concurrentiel durable n'est possible d'être généré.
3. Inimitabilité : En étant imparfaitement imitable, une ressource détenue par une organisation ne peut pas être obtenue par les concurrents. De ce fait, ces derniers ne peuvent pas l'exploiter pour en soutirer les mêmes bénéfices. Cette ressource peut s'avérer être imparfaitement imitable pour une ou plusieurs raisons : l'obtention de cette ressource dépend de conditions historiques uniques qui sont propres à l'organisation, le lien entre celle-ci et l'avantage concurrentiel durable est ambigu et n'est pas parfaitement compris et elle est socialement complexe.
4. Absence de substitut stratégiquement équivalent : S'il existe des ressources stratégiquement équivalentes à une ressource qui ne soient elles-mêmes ni rares ni imitables, la ressource en question n'a donc pas le potentiel de pouvoir engendrer un avantage concurrentiel durable. L'existence de substituts permet à d'autres organisations de les utiliser stratégiquement pour arriver aux mêmes bénéfices. Pour qu'il y ait de la substituabilité, il faut soit qu'une ressource similaire permette de concevoir et de mettre en œuvre les mêmes stratégies ou qu'une ressource très différente puisse s'avérer être un substitut stratégique.

Source : Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, Journal of Management, vol.17, n°1, p.105.

Selon Barney, lorsque les organisations utilisent les mêmes stratégies dans une industrie, elles ne peuvent pas bénéficier d'un avantage concurrentiel durable, car elles améliorent toutes leur efficacité de la même façon (1991). En étant hétérogènes et imparfaitement mobiles, les ressources permettent aux organisations de concevoir et de mettre en œuvre des stratégies de façon unique. Cette différenciation est au cœur de la création de l'avantage concurrentiel.

Barney propose également que la première organisation à implémenter une stratégie dans une industrie peut obtenir un avantage concurrentiel durable en tant que « première » (*first-mover*) si les ressources présentent dans l'industrie sont hétérogènes entre les organisations et qu'elles possèdent les quatre caractéristiques décrites précédemment. L'avantage du « premier » consiste, selon lui, à ce qu'une organisation possède des informations au sujet d'une opportunité actuelle et l'une de ses ressources lui permet de mettre de l'avant une stratégie avant les autres. Grâce à cette ressource et la stratégie l'entourant qui est mise en œuvre, l'organisation en question peut alors obtenir un avantage concurrentiel durable.

B) L'incidence de la théorie des ressources sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée

Dans le cadre de notre étude, la théorie des ressources nous donne une meilleure compréhension de comment la gestion des talents clés peut être mise en œuvre par les organisations pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée. De façon plus précise, cette théorie nous amène à réaliser qu'une valeur ajoutée peut se refléter dans l'obtention d'un avantage concurrentiel durable.

Dans le cadre de notre recherche, la gestion des talents clés est représentée via la stratégie de marque employeur. Cette gestion a donc comme objectif d'attirer, motiver et retenir les meilleurs talents et ainsi faire d'une organisation un employeur de choix. Une stratégie de marque employeur permet à une organisation de se positionner sur son marché en tant qu'employeur en mettant de l'avant ses atouts distinctifs. De ce fait, une organisation donnée arrive à développer une bonne réputation et les meilleurs talents en matière de ressources humaines. L'obtention de ce capital humain permet de générer un avantage concurrentiel durable pour l'organisation. Les employés sont hétérogènes et ne peuvent pas être parfaitement mobiles d'une organisation à l'autre. En effet, leurs actions, leurs attitudes et leurs comportements seront différents selon les diverses gestions des talents effectuées. Les ressources humaines sont créatrices de valeur pour une organisation grâce à leurs compétences, leurs habilités, leur intelligence et leurs expériences. De façon plus précise, grâce à ces éléments, ils contribuent à l'efficacité et à la performance organisationnelle. « La plupart des rapports annuels d'organisation déclarent avec audace que le personnel de l'organisation est son atout le plus important » (Barney et Wright, 1998, traduction libre : 31).

Considérant le contexte de pénurie de main-d'œuvre, on peut qualifier que c'est une ressource qui possède une certaine rareté. Exploiter les compétences et caractéristiques rares de ses employés peut également être un moyen d'en faire une ressource possédant une certaine rareté et ainsi obtenir un avantage concurrentiel (Barney et Wright, 1998). Elle est de plus inimitable et ne possède pas de substitut stratégiquement équivalent considérant sa complexité sociale et la nature sophistiquée des talents. Une organisation doit développer et mettre en valeur les caractéristiques et compétences de sa main-d'œuvre qui sont difficilement imitables par les concurrents en prenant en considération les phénomènes socialement complexes qui sont y uniques, tels que son histoire et sa culture (Barney et Wright, 1998).

En conclusion, il est possible d'avancer qu'une stratégie de marque employeur soutient l'acquisition de talents clés qui permettent de générer un avantage concurrentiel durable. La création de valeur ajoutée dans la gestion des talents se reflète dans ce qu'elle permet à l'organisation d'obtenir : la capacité d'obtenir, d'engager et de retenir des talents clés et une bonne réputation qui peut se refléter par un titre d'employeur de choix. Tel que mentionné par Barney, une bonne réputation a le potentiel de créer un avantage concurrentiel pour une organisation, car elle est difficile à reproduire, socialement complexe et les substituts à une réputation positive sont quasi inexistants (1991). Selon cet auteur, la création d'un avantage concurrentiel durable est possible si seules quelques organisations concurrentes ont une telle réputation positive, ce qui s'avère être le cas pour les organisations reconnues officiellement comme employeur de choix.

2.2.4 La théorie des signaux de Michael Spence (1973)

La théorie des signaux proposée par l'économiste américain Michael Spence est largement présente dans les recherches effectuées sur la marque employeur. Elle suggère l'existence de signaux qui agissent à titre d'information transmise par un émetteur à un récepteur et cette information reçue aide celui-ci dans sa prise de décision. Nous la présentons d'abord pour ensuite décrire ce qu'elle dit en regard de notre sujet de recherche.

A) La théorie des signaux : son contenu

En assumant que tout le monde réagit rationnellement à la situation d'un marché et qu'il y ait présence d'asymétrie d'information, cette théorie suppose qu'il existe des signaux provenant d'un émetteur qui communiquent certaines informations à un récepteur. Au sens large, les émetteurs et les récepteurs peuvent être en fait des personnes (candidats potentiels) et/ou des organisations (employeurs). Selon cette théorie, les informations transmises par ces signaux se basent sur des expériences antérieures qui forment des croyances dans un marché d'emploi donné. D'une part, avant l'embauche d'un candidat, les organisations n'ont accès qu'à une quantité restreinte d'information sur les attributs des candidats. Ces derniers agissent comme signaux et indices qui guident les employeurs dans leur croyance qu'ils se font de l'efficacité et de la productivité potentielle de ces derniers. D'autre part, les candidats potentiels interprètent également des signaux et des indices de la part des organisations qui viennent forger leurs attentes et leur perception qu'ils se font de cet employeur.

Cette théorie fait la distinction entre les indices et les signaux. En effet, selon Spence, les signaux se définissent comme les caractéristiques observables rattachées à un individu qui sont sujettes à des manipulations par lui (p. ex. : expériences antérieures et éducation) et les indices sont les attributs observables qui ne peuvent être manipulables (p. ex : âge et sexe). Dans l'étude sur laquelle il appuie sa théorie, Spence trouve que l'éducation supérieure n'est pas un signal efficace dans sa transmission d'informations utiles et elle n'a donc pas d'effet sur la productivité d'un futur employé en raison de l'absence de corrélation entre les coûts de l'éducation et la productivité. Ce chercheur conclut qu'un signal efficace dépend non seulement de la corrélation négative entre les coûts de signalisation et du rendement, mais également de l'existence d'un nombre suffisant de signaux dans la plage de coûts définie, de la crédibilité de la source et de l'interprétation du signal par le récepteur. Cette théorie insiste aussi sur l'importance et la richesse de l'accès à l'information. Afin que la transmission de signaux soit efficace, il est important, du côté des émetteurs, de connaitre à quels signaux les récepteurs portent le plus d'attention, quels signaux sont considérés comme ayant une grande fiabilité et de saisir la façon dont les récepteurs interprètent ceux-ci (Saini et Jawahar, 2019).

B) L'incidence de la théorie des signaux sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée

Dans le cadre de l'étude actuelle, en se référant à la théorie de signaux de Spence, les signaux sont représentés par les éléments de la stratégie de marque employeur communiqués sur les sites web des employeurs de choix. Ici, les émetteurs sont les employeurs de choix et les récepteurs sont les employés actuels et potentiels. De façon plus précise, les éléments de la marque employeur en tant que signaux sont les composantes de la stratégie de rémunération globale ou de GRH des organisations. En lien avec la gestion des talents, on peut donc affirmer que ces signaux témoignent de la stratégie d'une organisation. Il est possible de qualifier ces composantes de rémunération globale comme des signaux, car les organisations en ont le contrôle et peuvent les manipuler. Ces signaux viennent transmettre de l'information aux employés potentiels sur ce que l'organisation a à offrir comme milieu de travail. Les signaux permettent aux employés de se faire des attentes vis-à-vis l'organisation en tant qu'employeur. En considérant cette théorie, la rémunération globale mise de l'avant par un employeur établit une « marque » qui envoie un message aux employés potentiels (Milkovich et *al.*, 2017). Ces signaux sont donc partie intégrante du processus de création de valeur qui découle de la gestion des talents. Par la suite, la majorité des caractéristiques des employeurs de choix sont considérées comme des indices. Par exemples, on peut penser au nombre d'années d'existence

de l'organisation ou bien à sa taille mesurée par son nombre d'effectifs. Ces éléments ne sont pas manipulables d'une certaine façon par les employeurs et c'est pour cette raison que l'on peut les qualifier d'indices. Également, il est à noter que le titre d'employeur de choix obtenu par les organisations est également considéré comme un signal. En effet, « les classements sont des signaux importants de la qualité d'une organisation » (Saini et Jawahar, 2019, traduction libre : 638). Ce titre envoie comme signal aux employés actuels et potentiels que l'organisation est un endroit où il fait bon travailler et où l'on retrouve plusieurs bénéfices et avantages à différents niveaux.

2.2.5 La perspective « instrumentale-symbolique » de Lievens et Highhouse (2003)

Le cadre théorique instrumentale-symbolique proposé par Lieviens et Highhouse (2003) analyse l'importance et l'impact de la première impression des candidats potentiels envers les organisations en tant qu'employeur, et ce, en tenant compte du contexte de pénurie de main-d'œuvre qui amène les organisations à devoir se différencier. Leur étude a amené un nouvel angle marketing au niveau de l'attractivité des organisations dans les premiers stades du processus de recrutement. Cette partie explique ce cadre théorique et son incidence sur notre sujet de recherche.

A) Le cadre théorique instrumentale-symbolique : son contenu

S'appuyant sur les écrits en marketing (voir Tableau 2.3), des auteurs proposent que, derrière la construction d'une image de marque, les consommateurs associent des significations symboliques et des fonctions instrumentales à une marque (Gardner et Levy, 1955; Keller, 1993; Padgett et Allen, 1997; Lievens et Highhouse, 2003). Pour Lievens et Highhouse, les fonctions instrumentales sont les « attributs liés à un produit qui le décrivent en termes d'attributs objectifs, physiques et tangibles que celui-ci possède ou non » (2003, traduction libre : 77), alors que les significations symboliques représentent les attributs subjectifs et intangibles qui décrivent et découlent d'un produit (2003). Ces significations permettent aux consommateurs de s'exprimer via la consommation d'un produit et d'une marque en question. Selon le cadre instrumentale-symbolique, les individus consomment une marque pour ses deux dimensions : les fonctions instrumentales et symboliques associées à ses produits.

Tableau 2.3: Le cadre instrumentale-symbolique de la littérature du marketing

The Instrumental–Symbolic Framework in Marketing

	Instrumental attributes	Symbolic attributes
Synonyms	• Utilitarian or functional attributes	• Self-expressive attributes
Content (Keller, 1998)	• Product-related attributes • Describe a product in terms of objective, physical, and tangible attributes that a product either has or does not have.	• Non-product-related attributes, especially user imagery • Describe a product in terms of subjective and intangible attributes that accrue from how people perceive a product and make inferences about it rather than what a product does/has.
Motive (Katz, 1960; Shavitt, 1990)	• People's need to maximize rewards and minimize punishments. In other words, they enable consumers to maximize benefits and minimize costs. • Utility serves as the primary reason for consumers' attraction to instrumental attributes.	• People's need to maintain their self-identity, to enhance their self-image, or to express themselves (beliefs, traits, personality, etc.) • Self-expression serves as the primary reason for consumers' attraction to symbolic attributes.
Example	• A consumer wants to buy a car because it drives fast and has comfortable seats.	• A consumer wants to buy a car because it seems cool and trendy.

Source: Lievens F. et Highhouse S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, Personnel Psychology, vol.56, n°1, p.78.

Dans le cadre de l'étude de Lievens et Highhouse, le produit fait référence à un emploi dans une organisation et le terme marque se voit être plus précisément la marque employeur. Ils partent de l'idée que « l'attrait initial des candidats potentiels pour une organisation en tant que lieu de travail ne peut pas être expliqué uniquement sur la base de facteurs professionnels et organisationnels » (2003, traduction libre : 76). En effet, cet attrait s'expliquerait également par les significations symboliques qu'ils considèrent ici comme des traits d'inférence en lien avec l'organisation. Ils suggèrent également que ces significations symboliques servent de points de différenciation pour les employeurs aux yeux des candidats potentiels. Ils ont donc essayé de comprendre le rôle des significations symboliques sur les attributs instrumentaux reliés à l'emploi et à l'organisation pour déterminer les impressions des candidats potentiels sur l'attractivité d'une entreprise en tant qu'employeur. Ensuite, ils ont voulu étudier lesquels de ces attributs, symboliques ou instrumentaux, servent de points de différenciation chez les organisations. Leurs résultats montrent que les significations symboliques ont un rôle à jouer au-delà des attributs instrumentaux associés à un employeur sur l'attractivité et sur la première impression qu'ont les candidats potentiels. Ainsi, les organisations doivent accorder autant d'importance aux attributs instrumentaux qu'aux attributs symboliques dans la construction de leur marque employeur. Les attributs symboliques gagnent d'ailleurs en importance lorsqu'il est difficile et limité pour une organisation de miser sur des attributs instrumentaux pour se différencier de la concurrence. Aussi, les chercheurs recommandent de miser sur une stratégie qui se compose d'attributs symboliques qui seront associés à l'organisation pour réussir à se différencier de la concurrence en tant qu'employeur.

B) L'incidence du cadre théorique instrumentale-symbolique sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée

En se référant au cadre instrumentale-symbolique en lien avec l'attractivité d'un employeur proposé par Lievens et Highhouse, il serait pertinent de considérer les attributs instrumentaux ainsi que symboliques afin de saisir la création de valeur faite via la gestion des talents. En lien avec cette dernière, les attributs instrumentaux sont représentés par les composantes de rémunération globale proposées par les organisations. Les attributs symboliques sont, quant à eux, des éléments qui témoignent de comment est-ce qu'une organisation souhaite que ses employés perçoivent et représentent le fait d'être à l'emploi chez elle. On peut penser aux effets sur l'estime de soi d'un employé en travaillant pour une organisation ou son souci de l'approbation de ses pairs. Plus précisément, il s'agit de ce que la stratégie de marque employeur peut leur apporter sur le plan symbolique. Considérant la complexité et le caractère subjectif des attributs symboliques, on peut s'attendre à ce qu'ils se reflètent dans la culture et la réputation des organisations. Ces attributs sont importants pour notre étude considérant que ce sont ceux qui permettent à une organisation de se différencier. Il est à noter qu'en s'intéressant à des employeurs de choix, cet élément se voit être considéré comme un attribut symbolique en soi, car le titre d'employeur de choix témoigne d'une certaine compétence, d'un certain prestige et du caractère innovant des organisations étudiées.

2.2.6 La perspective institutionnelle de DiMaggio et Powell (1983)

DiMaggio et Powell proposent une théorie basée sur l'isomorphisme institutionnel qui suggère une homogénéité des comportements (p. ex. : au niveau de la structure et de la culture) des organisations d'une même industrie (1983). Cette perspective sera expliquée plus en détail ainsi que son incidence en regard à notre sujet de recherche.

A) La perspective institutionnelle : son contenu

Relevant du domaine de la sociologie, les institutions représentent une structure pouvant être de nature informelle, telle que les lois et les règlements ou de nature informelle, telle que les différentes normes sociales, culturelles et professionnelles par exemples. Selon la perspective institutionnelle de DiMaggio et Powell, les institutions entrainent des comportements isomorphes chez les organisations, c'est-à-dire des comportements qui se ressemblent tous (1983). Leur théorie propose que la bureaucratie contribue à un tel isomorphisme institutionnel.

De ce fait, ils affirment qu'en constituant un « champ », c'est-à-dire en appartenant à un même domaine ou type d'industrie, les gestionnaires des organisations, en tant qu'êtres rationnels, rendent leur organisation similaire aux autres en tentant de la changer.

DiMaggio et Powell proposent trois mécanismes de changements isomorphes institutionnels : coercitif, normatif et mimétique (1983). Le premier « résulte des pressions formelles et informelles exercées sur les organisations par d'autres organisations dont elles dépendent et par les attentes culturelles de la société au sein de laquelle les organisations fonctionnent » (1983, traduction libre : 150). On peut par exemples penser à l'influence politique ainsi qu'aux lois et règlements. L'isomorphisme normatif est dû aux pressions liées aux normes de comportements sociaux et professionnels. Les façons de faire, d'être et les méthodes de travail reconnues dans l'exercice d'une quelconque profession en sont un exemple. L'éducation, les méthodes de recrutement et les réseaux de professionnels contribuent largement à ce type d'isomorphisme. Dans un dernier temps, le mécanisme de changement isomorphe mimétique se retrouve dans la similitude du raisonnement en réponse à l'incertitude. Dans une période incertaine, une organisation tentera de ressembler à celles qui connaissent du succès, ce qui amène une homogénéité dans la structure, la culture ainsi que la production (DiMaggio et Powell, 1983).

Ensemble, ces trois types mécanismes de changements isomorphes institutionnels constituent ce que DiMaggio et Powell ont nommé la « cage d'acier ». Cette dernière stipule que les organisations sont de plus en plus homogènes dans leur structure, leur processus et leur comportement, mais cette homogénéité ne les rend pas nécessairement plus efficaces. En faisant des choix rationnels de façon consciente ou non qui les amènent à toutes se ressembler, les organisations sont en quelque sorte coincées. En d'autres termes, imiter les autres n'influencera pas nécessairement positivement ou négativement leur efficacité organisationnelle. La perspective des auteurs propose toutefois que les organisations qui innovent en premier sont généralement motivées par le désir de performance et d'amélioration. Cette homogénéité présente au sein des organisations œuvrant dans un champ se forge après un certain temps d'activité ensemble, car au départ, elles pourraient être diversifiées. « Les organisations peuvent changer leurs objectifs ou développer de nouvelles pratiques et puis de nouvelles organisations entrent sur le terrain. Mais, à long terme, les acteurs organisationnels qui prennent des décisions rationnelles construisent autour d'eux un environnement qui limite leur capacité à changer davantage dans les années ultérieures » (DiMaggio et Powell, 1983, traduction libre : 148). La dépendance des ressources, les succès, les incertitudes, la

professionnalisation et les structures présentent dans un champ sont tous des éléments qui contribuent à l'isomorphisme institutionnel selon ces auteurs.

B) L'incidence de la perspective institutionnelle sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée

Selon DiMaggio et Powell, les organisations sont en concurrence pour des ressources et des clients, mais également pour obtenir une certaine légitimité tout en étant performantes financièrement et en développant des aptitudes sociales (1983). Dans la cadre de notre étude, la concurrence présente chez les organisations se voit être en lien avec la capacité d'attirer, de retenir et de motiver les meilleurs employés dans un contexte de « guerre de talents ». En réussissant à se démarquer dans la gestion de leurs talents, les organisations qui nous intéressent dans notre étude parviennent à détenir une forme de légitimité, car elles possèdent le titre d'employeur de choix. En se basant sur la perspective institutionnelle, la gestion des talents et plus précisément la stratégie de marque employeur est mise en place à titre d'investissement dans le but d'amener une organisation à être compétitive dans un marché donné pour lui procurer une réputation en tant qu'employeur (aptitudes sociales) et pour lui permettre de réaliser une performance financière. Considérant l'existence de l'isomorphisme institutionnel, les employeurs de choix détenant des caractéristiques similaires, telles que leur taille ou le secteur d'activités dans lequel ils œuvrent par exemples, présenteront leur gestion des talents de façon homogène sur leur site web. De cette façon, pour ces organisations, leurs caractéristiques influenceront de façon similaire leur stratégie de marque employeur qu'ils communiquent sur leur site web. « Le prestige organisationnel et les ressources sont des éléments clés pour attirer des professionnels. Ce processus encourage l'homogénéisation, car les organisations cherchent à s'assurer qu'elles peuvent fournir les mêmes avantages et services que leurs concurrents » (DiMaggio et Powell, 1983, traduction libre : 154). Le titre d'employeur de choix est un élément qui octroie du prestige à une organisation et dans le cadre de notre étude, on peut s'attendre à ce qu'il vienne renforcir l'homogénéisation de la gestion des talents des organisations. Dans le but de créer de la valeur ajoutée avec la gestion de leurs talents, ce que les employeurs ont à offrir en matière de rémunération globale est une ressource dont ils disposent pour atteindre cet objectif. Selon la perspective institutionnelle, le processus derrière la stratégie de marque employeur encouragerait une similarité entre les organisations, car ces dernières s'assurent qu'elles peuvent fournir les mêmes avantages et bénéfices que les autres organisations. De cette façon, on peut s'attendre à retrouver de façon fréquente les mêmes éléments de stratégie de marque employeur mis de l'avant sur les sites web d'une

organisation à l'autre qui viennent définir leur gestion des talents. On retrouvera une homogénéité dans les thèmes abordés et le choix des mots par exemples, entre les employeurs d'un même secteur d'activité ou à l'égard de mêmes catégories de personnel (ventes, ingénierie, etc.) considérant qu'ils sont en concurrence pour les mêmes talents.

2.2.7 Le cadre théorique de la connaissance employeur par Cable et Turban (2001)

Le cadre théorique de la connaissance employeur (*employer knowledge*) proposé par Cable et Turban a été utilisé à maintes reprises par les chercheurs dans la littérature sur la gestion des talents et la marque employeur. Ce cadre s'inspire et s'inscrit dans le même ordre d'idée que la théorie du capital de marque expliquée précédemment. Ce cadre théorique sera expliqué plus en profondeur pour ensuite nous aider à comprendre son incidence sur notre sujet de recherche.

A) Le cadre théorique de la connaissance employeur : son contenu

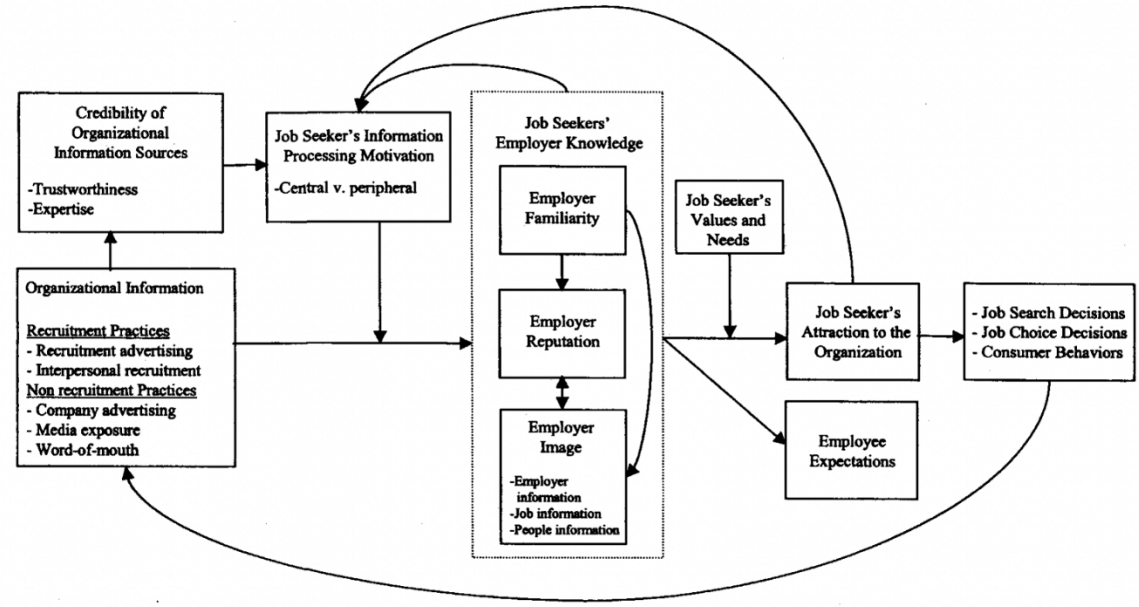
En tenant compte du contexte de pénurie de main-d'œuvre qualifiée, ce cadre théorique intervient dans le processus de recrutement et son importance pour l'organisation considérant la valeur des ressources humaines et de réussir à attirer les meilleurs talents. Il se fonde sur l'idée que la façon qu'un candidat réagira à une organisation dépend entièrement de ce que celui-ci sait ou retient de celle-ci. Selon Cable et Turban, la connaissance employeur consiste en les souvenirs, croyances et associations que les employés ou candidats potentiels (les chercheurs d'emploi) ont concernant une organisation, influençant ainsi leurs comportements face à l'organisation et la façon qu'ils réagissent et analysent ce qu'elle leur transmet (2001). On peut penser ici à si un candidat va décider ou non d'aller à un événement de réseautage ou s'il va appliquer ou non pour un poste dans une organisation donnée. Selon Cable et Turban, « les connaissances qu'un candidat possède actuellement à propos d'un employeur affectent : la façon dont il réagira aux futures informations qu'il recevra sur l'organisation, son attractivité pour l'organisation, dans quelle mesure il poursuit activement un emploi au sein de l'organisation et finalement s'il établira ou non une relation avec l'organisation » (2001, traduction libre : 140). L'influence positive de la connaissance employeur chez les candidats contribue au succès du recrutement comme il faut faire connaitre l'organisation pour créer certaines croyances à son égard comme employeur.

Pour Cable et Turban, il existe trois variables d'influence de cette connaissance chez les candidats, soient la crédibilité de la source de l'information, la connaissance employeur déjà

existante chez eux ainsi que leur niveau d'attractivité envers l'employeur (2001). Les informations reçues peuvent provenir de plusieurs sources et leur origine influence la crédibilité de celles-ci auprès des candidats. Elles peuvent provenir de l'interne (p. ex. : activités de recrutement) ou de l'externe d'une organisation (p. ex. : famille et amis) et elles peuvent être basées sur des expériences qu'un candidat a eues avec une organisation ou être simplement de nature informative. Selon ces auteurs, les organisations se doivent de communiquer des informations justes et précises, car ces dernières qui forgent la connaissance employeur des candidats leur créent des attentes en tant que nouveaux employés dans une organisation quelconque. On peut comprendre l'impact, qui peut être négatif ou positif, de la connaissance employeur sur le processus de recrutement des organisations. Les auteurs jugent que « la connaissance employeur des chercheurs d'emploi est une des principales sources de succès ou d'échec du recrutement d'une organisation » (2001, traduction libre : 119).

Pour Cable et Turban, la connaissance employeur s'illustre selon trois facettes : la familiarité, l'image et la réputation (2001). Premièrement, la familiarité se définit comme étant le niveau de connaissance d'un candidat face à une organisation en tant qu'employeur (méconnaissance, reconnaissance, rappel (*brand recall*) et le premier qui vient à l'esprit (*top of mind*)) et cette familiarité est nécessaire et constitue la base pour les deux facettes suivantes (Aaker, 1991; Cable et Turban, 2001). Deuxièmement, dans le contexte de recrutement dans lequel s'inscrit le cadre de la connaissance employeur, l'image d'un employeur correspond quant à elle aux croyances d'un candidat sur un employeur et ses attributs. De façon plus précise, cette image se catégorise par les informations sur les attributs de l'employeur et d'un emploi spécifique ainsi que par les informations sur les individus présents au sein de l'organisation. Troisièmement, la réputation d'un employeur selon ce cadre théorique consiste aux croyances qu'un candidat a de l'évaluation que le public fait d'une organisation en tant qu'employeur. L'image et la réputation d'un employeur s'influencent l'une et l'autre, car les candidats croient généralement que les autres candidats détiennent des informations similaires qu'eux possèdent concernant un employeur.

Figure 2.2 : Le modèle théorique du principe de recrutement



Source : Cable D.M. et Turban D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment, Research in Personnel and Human Resources Management, vol.20, p.122.

Tel qu'illustré dans la Figure 2.2 qui schématise le cadre de la connaissance employeur, ces facettes ont une influence sur l'attractivité des candidats envers l'organisation : un employeur détenant une meilleure réputation est plus attirant et l'image d'une organisation influence l'attractivité d'une organisation en fonction des valeurs et besoins des candidats.

B) L'incidence du cadre théorique de la connaissance employeur sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée

Les facettes du cadre théorique de la connaissance employeur peuvent s'orienter avec la gestion des talents et plus précisément avec la stratégie de marque employeur. En tant qu'employeurs de choix, les organisations ont une plus grande familiarité comme elles sont les premières à venir à l'esprit des candidats (Aaker, 1991). Les employés actuels et potentiels ont une image positive de ces organisations, car elles détiennent ce titre prestigieux. Les informations transmises sur les sites web de ces employeurs, c'est-à-dire les composantes de leur stratégie de marque employeur, sont considérées comme des attributs qui renforcent cette image positive. Les organisations doivent bien connaitre les valeurs et besoins de leurs candidats pour mettre de l'avant les éléments de la gestion de leurs talents qui favorisent le plus leur attractivité et donc leur image. De cette façon, cette gestion peut devenir une ressource créatrice de valeur. Par la suite, les employeurs de choix ont une bonne réputation grâce à leur titre. Leur image

influence cette bonne réputation et vice-versa. Ce titre renforcit leur réputation, car c'est un élément qui démontre aux employés actuels et potentiels que les autres détiennent les mêmes informations qu'eux concernant un employeur. Cette réputation rend ces organisations plus attirantes pour les candidats. Les informations communiquées sur leur site web, en lien avec la gestion de leurs talents, sont de nature interne et informative. Il est possible d'affirmer que ces informations qui constituent la stratégie de marque employeur viennent forger la connaissance employeur des candidats potentiels. Ces informations viennent influencer les décisions, comportements et attentes des employés actuels et potentiels envers les organisations. La connaissance employeur vient alors jouer un rôle sur la capacité d'attirer, motiver et retenir les meilleurs talents. De ce fait, la gestion des talents liée à la stratégie de marque employeur aura une influence sur la connaissance employeur des candidats.

2.3 Les modèles théoriques pertinents

Cette section du chapitre présente certains modèles qui ont émergé notamment grâce aux différentes perspectives théoriques abordées précédemment. Ces modèles nous permettent non seulement une compréhension approfondie de ces perspectives, mais également de notre sujet recherche.

2.3.1 La recension des écrits de Theurer et *al.* et leur modèle de chaîne de valeur de la marque employeur (2016)

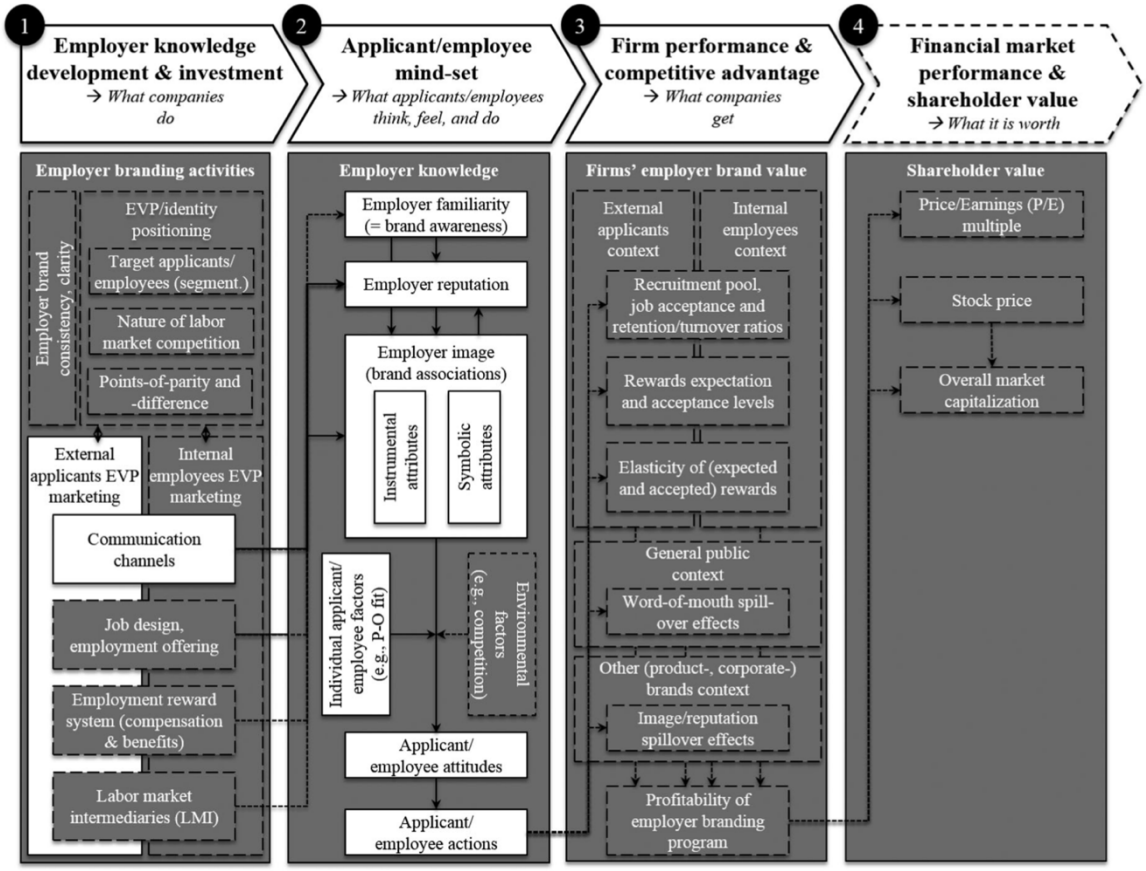
La nature multidisciplinaire et large du concept de marque employeur a fait en sorte que les études effectuées sur le sujet ont pris plusieurs directions et sont très hétérogènes quant à leurs objets et leur définition des termes utilisés (Edwards, 2010; Theurer et *al*, 2016). Theurer et *al.* ont fait une recension des écrits sur la marque employeur en regroupant plus de vingt-six théories et cadres théoriques (2016). Les théories les plus pertinentes pour notre étude ont été présentées plus en détail dans les pages précédentes. Theurer et *al.* dégagent trois grands thèmes pour catégoriser les écrits sur la marque employeur : les concepts et modèles de la marque employeur; les dimensions de la connaissance de l'employeur et les activités et stratégies de la marque employeur (2016).

La première catégorie reliée aux concepts et modèles de la marque employeur regroupe la documentation qui l'aborde, sa création ainsi que ses différents concepts, mais sans appui empirique. La deuxième catégorie comprend les articles, livres et chapitres catégorisés en lien

avec les dimensions de la connaissance de l'employeur et représente les recherches empiriques qui ont exploré les impacts de la marque employeur au niveau individuel et organisationnel. Celles-ci ont été faites majoritairement dans une perspective marketing et de recrutement. Finalement, on retrouve les écrits empiriques analysant les liens entre les activités et les stratégies de la marque employeur visant une meilleure création de valeur et les impacts de ses activités et stratégies sur les organisations et les employés actuels et potentiels (p. ex. : recrutement, médias, sources d'information, bouche-à-oreille et meilleurs employeurs).

Suite à leur recension des écrits, Theurer et les autres auteurs ont voulu créer un modèle pour orienter les futures recherches effectuées en lien avec la marque employeur qui compte quatre étapes (voir Figure 2.3): le développement de la connaissance employeur et l'investissement (ce que les organisations font); l'état d'esprit des employés actuels et potentiels (ce qu'ils pensent, ressentent et font); la performance organisationnelle et l'avantage concurrentiel (ce que les organisations obtiennent) et la performance sur le marché financier et la valeur pour les actionnaires (ce que ça vaut). Ce modèle permet une meilleure compréhension du processus derrière la marque employeur en allant de sa création jusqu'à ses retombées. Dans le cadre de notre étude, il nous permet de mieux comprendre le processus de gestion des talents via la stratégie de marque employeur pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée.

Figure 2.3 : Le modèle de la chaîne de valeur de la marque employeur



Source: Theurer et *al*. (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda, International Journal of Management Reviews, vol.00, p.12.

La première étape du modèle met de l'avant qu'une organisation doit avoir une bonne compréhension du marché dans lequel elle exerce ses activités afin d'être en mesure de bien connaitre ses candidats et la situation de l'emploi. De cette façon, elle peut mettre de l'avant les éléments pertinents dans sa stratégie de marque employeur pour réussir à se différencier auprès de la concurrence et ainsi attirer, retenir et motiver les meilleurs talents. La mise en place de la stratégie de marque employeur a comme objectif de développer la connaissance employeur des candidats comme expliqué précédemment (Cable et Turban, 2001; Theurer et *al*., 2016).

Selon ce modèle, le processus d'une stratégie de marque employeur comporte trois étapes : le développement de celle-ci en incluant son message clé en tant que marque; son marketing externe en mettant de l'avant sa proposition de valeur auprès des groupes cibles afin d'attirer les meilleurs talents et son marketing interne afin de motiver et retenir les employés actuels en

alignant cette marque sur les valeurs et la stratégie d'affaires de l'organisation. En connaissant les désirs et besoins de ses candidats, l'organisation peut miser sur les bons éléments de marque employeur à mettre de l'avant afin d'en tirer le meilleur profit. Ces éléments sont des attributs pouvant être instrumentaux ou symboliques (Lievens et Highhouse, 2003). Dans le modèle de la chaîne de valeur de la marque employeur, on retrouve à cette étape la présence du système de rémunération globale. « En ce qui concerne le système rémunération, les organisations doivent en outre évaluer soigneusement les « ensembles » de conception de poste et de rémunération globale que les employés sont attirés et prêts à accepter pour un emploi spécifique » (Theurer et *al*., 2016, traduction libre : 13). Cette idée vient renforcir la nécessité pour l'employeur de bien connaitre ses candidats. À cette étape, l'organisation doit également analyser quels moyens de communication externes et internes sont les plus efficaces pour véhiculer son message, c'est-à-dire pour communiquer sa stratégie de marque employeur.

La seconde étape du modèle correspond à comment les employés actuels et potentiels pensent, ressentent et agissent face à la stratégie de marque employeur. Leur connaissance employeur est développée et on retrouve des effets sur la familiarité, réputation et image qu'ils ont de l'organisation (Cable et Turban, 2001). Les attributs symboliques et instrumentaux proposés par l'organisation via sa marque employeur ont des impacts sur les attitudes et actions des employés actuels et potentiels et ces attributs ont un effet sur l'image qu'ils possèdent de celle-ci (Lievens et Highhouse 2003). Décider d'appliquer sur un poste, accepter une offre d'emploi, décider de rester à l'emploi dans une organisation et la percevoir comme un endroit où il fait bon travailler sont tous des exemples d'attitudes et comportements positifs chez les employés actuels et potentiels qui découlent de la marque employeur. Selon le modèle, les attitudes et actions des personnes ne sont pas toujours les mêmes face à une marque employeur quelconque, car les caractéristiques des individus ainsi que les facteurs environnementaux ont une influence sur celles-ci.

La troisième étape du modèle consiste à qu'est-ce que l'organisation obtient grâce à sa stratégie de marque employeur. Selon des études et des enquêtes, ses impacts peuvent se faire ressentir sur la performance de l'organisation et au travers du développement d'un avantage concurrentiel (Collins et Stevens, 2002; Fulmer et *al*., 2003; Lievens et Highhouse 2003). Les résultats peuvent se mesurer entre autres avec la quantité et qualité des candidats et employés et à l'aide des ratios d'acceptation des offres d'emploi, de rétention et roulement (Theurer et *al*., 2016). La marque employeur peut permettre une certaine élasticité dans la rémunération

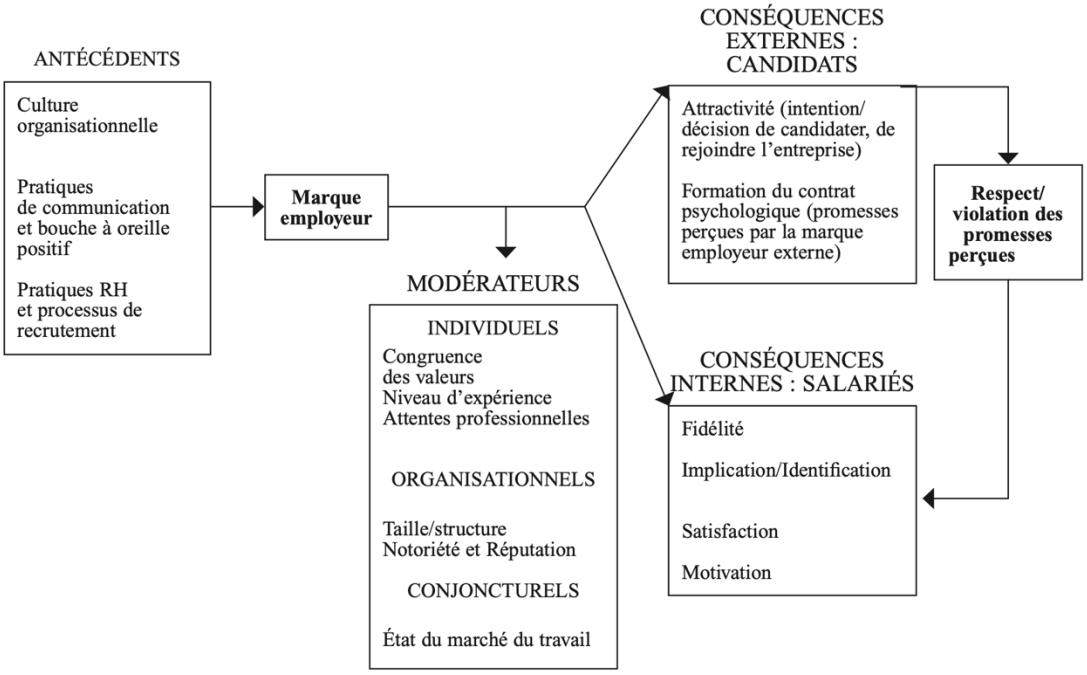
globale d'une organisation, c'est-à-dire sur ce que les employés actuels et potentiels sont prêts à accepter de la part de celle-ci en matière de rémunération (Theurer et *al*., 2016). Par exemple, il a été démontré que les employés sont prêts à accepter une rémunération plus faible de la part d'une organisation ayant une forte marque employeur (Ritson, 2002; Cable et Turban, 2003; Berthon et *al*., 2005; Theurer et *al*., 2016). Par la suite, la stratégie marque employeur n'affecte pas seulement l'organisation en ce qui concerne ses employés actuels et potentiels. Elle a une influence sur sa clientèle et sur le public en général ainsi que sur la perception que ceux-ci ont de l'organisation et de ses autres marques (Theurer et *al*., 2016).

Comme dernière étape du modèle de la chaîne de valeur de la marque employeur, on retrouve les impacts de cette marque sur la performance des organisations sur les marchés financiers. En d'autres termes, il est possible de percevoir cette performance comme étant la valeur monétaire qu'elle procure aux actionnaires. Certains indicateurs financiers permettent de mesurer cette valeur, tels que le ratio cours sur bénéfices, le cours de l'action ainsi que la capitalisation boursière globale (Madden et *al*., 2006). Ces indicateurs permettent d'évaluer de façon concrète ce que la stratégie de marque employeur d'une organisation vaut réellement pour celle-ci et ses actionnaires.

2.3.2 Les modérateurs de la marque employeur proposés par Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015)

Charbonnier-Voirin et Vignolles présentent un modèle des relations entre les antécédents, les conséquences et les variables intermédiaires de la marque employeur (2015) (voir Figure 2.4). Selon ces auteures, les antécédents correspondent aux éléments qui participent à la construction initiale de la marque employeur, tels que la culture organisationnelle, le bouche-à-oreille, les pratiques de communication et de ressources humaines ainsi que les processus de recrutement. Ces éléments peuvent être vus comme la base qui dirige la stratégie de marque employeur. Quant aux conséquences de cette dernière pour l'organisation, elles se présentent à l'externe chez les candidats potentiels et à l'interne chez les employés actuels. La capacité de rétention, de motivation et d'attraction d'une organisation en est un exemple. Les variables intermédiaires de la marque employeur, aussi appelées modérateurs, ont une influence sur ses conséquences externes et internes. Les auteures suggèrent trois catégories de variables intermédiaires, soit les variables individuelles, organisationnelles et conjoncturelles.

Figure 2.4 : Les propositions sur les antécédents, conséquences et variables modératrices de la marque employeur



Source : Charbonnier-Voirin A. et Vignolles A. (2015). Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche, Revue Française de Gestion, n°246, p.73.

La présence de variables individuelles en tant que modérateurs de la marque employeur concorde avec l'idée présentée au sein du cadre théorique de la connaissance employeur que certaines caractéristiques et besoins des individus ont une influence sur l'attractivité d'une organisation et, par le fait même, sur la marque employeur (Cable et Turban, 2001; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Les valeurs et la personnalité des employés actuels et potentiels ont un rôle à jouer dans cette attractivité, c'est-à-dire qu'ils seront plus attirés vers une organisation ayant des valeurs qui les rejoignent (Lievens et Highhouse, 2003). D'autres facteurs soulevés dans des études tels que l'estime de soi, le besoin d'accomplissement, les expériences professionnelles et les attentes sont tous considérés comme des variables individuelles qui influencent les candidats et employés dans la perception et les réactions qu'ils ont par rapport à marque employeur et sa communication (Turban et Kéon, 1993; Agrawal et Swaroop, 2009; Soulez et Guillot-Soulez, 2011; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Les principales variables organisationnelles qui agissent à titre de modérateurs de la marque employeur proposées par les auteures sont la taille, la structure, la réputation et la notoriété d'une organisation. En tant que l'une des caractéristiques les plus visibles, la taille d'une organisation a une influence sur l'attractivité d'une organisation chez les candidats et employés

(Lievens et *al.*, 2001 cité dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Selon des auteurs, cette attractivité peut également être influencée par le secteur d'activité, la performance financière et les dépenses au niveau marketing de l'organisation (Fombrun, 1996; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Quant aux variables conjoncturelles de ce modèle, elles sont des facteurs de nature économique, tels que l'état du marché du travail. De ce fait, le contexte de notre étude qui se reflète par une pénurie de talent qualifié vient agir à titre de modérateur de la marque employeur sur les conséquences externes et internes de celle-ci.

La présentation des antécédents et des variables intermédiaires qui agissent à titre de modérateurs de la marque employeur sur ses conséquences internes et externes nous amène une meilleure compréhension des facteurs d'influence autour du concept. De façon plus précise, l'influence de la culture organisationnelle et l'introduction de variables organisationnelles venant modérer la marque employeur s'avèrent pertinentes dans le cadre de notre étude. Considérant qu'ils influencent la marque employeur, on peut affirmer que ces deux éléments ont un effet sur la gestion des talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée. Dans le modèle, cette création de valeur possible grâce à la marque employeur se retrouve dans les conséquences externes et internes. Les caractéristiques des employeurs de choix qui nous intéressent dans notre recherche sont considérées comme des variables organisationnelles influencées par la culture de l'organisation. Dans le cadre de notre étude, les effets modérateurs des caractéristiques qui nous intéressent ne sont pas directement mesurés avec les conséquences externes ou internes, mais plus précisément avec la gestion des talents des organisations via leur marque employeur.

2.4 Les caractéristiques organisationnelles influençant la marque employeur

À la suite de l'exploration des perspectives théoriques et des modèles reliés à la marque employeur effectuée précédemment, il est possible de faire ressortir certaines caractéristiques organisationnelles influençant la gestion des talents effectuée de la part des organisations en lien avec cette marque.

A) L'influence de la culture organisationnelle sur la marque employeur

La culture d'une organisation a un impact considérable sur sa gestion des talents. Elle se reflète dans ses pratiques utilisées, ses façons de faire, les valeurs qu'elle souhaite véhiculer et bien plus. De cette façon, la culture organisationnelle façonne la marque employeur dans sa conception et sa mise en œuvre. Elle doit être développée et intégrée au sein d'une marque employeur (Arriscado et *al*., 2019). Tel qu'illustré dans le modèle de Charbonnier-Voirin et Vignolles, elle constitue en effet en tant qu'antécédent la base de l'élaboration de la marque employeur (2015). Il est tout à fait justifiable de retrouver des éléments de culture organisationnelle qui viennent influencer cette marque, car cette dernière est une représentation de ce qu'une organisation est et propose en tant qu'employeur. Les organisations créent une proportion de valeur en utilisant leur marque employeur pour transmettre des éléments sur leur culture organisationnelle (Itam et *al.*, 2020). De cette façon, il y a un lien entre le message que veut transmettre une organisation via sa marque employeur et sa culture organisationnelle.

B) L'influence de la taille sur la marque employeur

La taille d'une organisation peut être mesurée par son chiffre d'affaires ou par son nombre d'effectifs. On peut s'attendre à ce que des organisations de taille différente n'aient pas les mêmes ressources et capacités dans ce qu'elles peuvent offrir en matière d'avantages et de bénéfices. La taille a alors une incidence sur la gestion de leurs talents. De plus, la taille a une influence sur l'attractivité d'une organisation et donc sur sa marque employeur (Lievens et *al.*, 2001). Elle joue également un rôle dans la structure d'une organisation. De façon plus précise, le niveau de décentralisation au sein d'une organisation peut être influencé en partie par sa taille. Selon Charbonnier-Voirin et Vignolles, la taille et la structure sont des variables organisationnelles qui agissent à titre de modérateurs de la marque employeur (2015). Il y a donc un lien entre les éléments de marque employeur qui sont mis de l'avant et la façon qu'ils sont présentés par les organisations et la taille de ces dernières.

C) L'influence du secteur d'activités et des catégories de personnel clé sur la marque employeur

Par la nature du travail lui-même et les emplois proposés dans un secteur d'activité précis, les attributs et bénéfices offerts par les organisations peuvent différer d'un secteur à un autre. En lien avec le cadre théorique instrumentale-symbolique de Lievens et Highhouse (2003), les

attributs instrumentaux associés à la marque employeur peuvent différer selon les emplois et le secteur dans lequel sont présentes les organisations (Lievens et Slaughter, 2016). Également, on retrouve certains éléments de culture organisationnelle qui sont propres à des secteurs précis. « Afin de développer une proposition de valeur, une organisation commercialise sa marque employeur auprès de ses personnes potentielles ciblées » (Khalid et Tariq, 2015, traduction libre : 353). Le message véhiculé derrière la marque employeur est ainsi adapté aux employés visés selon le secteur d'activités dans lequel une organisation opère. Une organisation tente de développer des atouts distinctifs dans son propre secteur concernant sa gestion des talents. Le secteur d'activités dans lequel évolue une organisation a alors une influence sur sa gestion des talents et plus précisément sur les éléments qui sont mis de l'avant dans sa marque employeur.

D) L'influence du nombre d'années d'existence sur la marque employeur

Le nombre d'années d'existence d'une organisation a un effet sur sa mentalité et plus précisément sur sa culture organisationnelle. On peut par exemple penser à une jeune organisation qui a une culture qui se rapproche un peu plus de celle d'une *start-up*. La culture organisationnelle est un antécédent de la marque employeur et de ce fait, on peut s'attendre à ce que l'âge d'une organisation ait une influence sur sa gestion des talents (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). On peut également s'attendre à ce qu'il y ait un impact sur ce que l'organisation est capable d'offrir en matière d'avantages et de bénéfices. En étant plus jeune, une organisation est potentiellement moins connue. De ce fait, en lien avec le cadre théorique de la connaissance employeur de Cable et Turban (2001), elle a une familiarité, image et réputation en pleine émergence. Sa marque employeur a alors tendance à être moins forte qu'une organisation établie depuis de nombreuses années. Tel que mentionné, des études démontrent que des individus sont prêts à accepter moins en matière de rémunération de la part d'une organisation ayant une forte marque employeur (Ritson, 2002; Cable et Turban, 2003; Berthon et *al*., 2005; Theurer et *al*., 2016). La réputation et la notoriété d'une organisation sont des variables organisationnelles qui agissent à titre de modérateurs de la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Pour ces raisons, on peut conclure que le nombre d'années d'existence d'une organisation influence sa gestion des talents en lien avec le contenu de sa stratégie de marque employeur.

E) L'influence de la présence sur les marchés boursiers sur la marque employeur

En étant cotée en bourse ou non, la structure d'une organisation se voit être différente. Par exemple, on peut y retrouver un niveau de décentralisation différent. La structure est une variable organisationnelle qui agit titre de modérateur de la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). De plus, la visibilité notamment en ce qui concerne la performance, la relation entre les actionnaires et la pression du retour sur investissement ne sont pas les mêmes lorsqu'une organisation est présente sur les marchés boursiers. Pour cette raison, la présence ou l'absence sur les marchés boursiers d'une organisation a une influence sur sa gestion des talents en lien avec sa stratégie de marque employeur. On peut ainsi s'attendre à ce que le message transmis via la marque employeur entre une organisation présente en bourse et une autre absente des marchés diffère, notamment en ce qui a trait à des éléments reliés à la performance.

F) L'influence de la structure sur la marque employeur

La structure d'une organisation agit à titre de modérateur de la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). En fonction de si une organisation est une multinationale ou une organisation au niveau national, on peut retrouver une différence de structure. Cette dernière influence par exemples le leadership et la forme de hiérarchie que l'on retrouve au sein d'une organisation. La structure a alors un impact sur la centralisation et plus précisément sur la coordination et la prise de décisions en organisation. Le leadership au sein d'une organisation doit être développé et intégré au sein d'une marque employeur (Arriscado et *al*., 2019). De ce fait, la façon dont une organisation coordonne, organise et contrôle ses activités influence sa gestion des talents, ce qui se reflètera dans sa marque employeur.

G) L'influence de la stratégie de ressources humaines sur la marque employeur

Tel que mentionné dans le modèle de Charbonnier-Voirin et Vignolles, les pratiques en matière de gestion des ressources humaines ont un impact sur la construction de la marque employeur (2015). Cette dernière implique une gestion au niveau l'expérience professionnelle (Biswas et Suar, 2016). De ce fait, on doit alors s'attendre à une certaine cohérence entre la stratégie de ressources humaines et la gestion des talents effectuée au travers de la stratégie marque employeur. Naturellement, on peut avancer que la stratégie en matière de ressources humaines d'une organisation influence sa gestion des talents clés.

H) L'influence des valeurs sur la marque employeur

Les valeurs que prône une organisation se reflètent dans sa stratégie de marque employeur. Elles agissent à titre de modérateurs de la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Cette dernière façonne la perception qu'ont les employés et candidats de ce qu'une organisation représente en tant qu'employeur. De ce fait, il est juste d'affirmer qu'une organisation met de l'avant des éléments qui sont en cohérence avec ses valeurs au sein de sa stratégie de marque employeur. Cette dernière portera entre autres le message que l'organisation veut transmettre au niveau de ses valeurs. Celles-ci ont donc une influence sur sa gestion des talents.

2.5 Les caractéristiques organisationnelles influençant la stratégie de rémunération globale

Afin d'approfondir notre état des connaissances sur notre sujet de recherche, cette section du chapitre présente une recension des écrits qui nous permet de dégager les caractéristiques ayant une incidence sur la stratégie de rémunération globale. Considérant que notre analyse de la gestion des talents se concentrera sur les éléments de la stratégie de marque employeur, il est également pertinent dans le cadre de notre étude de s'intéresser à la documentation qui aborde la formulation de la stratégie de rémunération globale. Cette section nous permet ainsi d'avoir une représentation complète des caractéristiques organisationnelles d'influence. De fait, cet approfondissement de connaissances permet d'ajouter de nouvelles caractéristiques au sein de notre recherche et vient soutenir nos idées concernant celles déjà trouvées ayant un impact sur la marque employeur en octroyant des explications plus complètes. Dans cette perspective, les caractéristiques organisationnelles auxquelles on s'intéresse ici influencent la stratégie d'une organisation en matière de rémunération et ce que les employeurs valorisent au travers de celle-ci.

2.5.1 La stratégie de rémunération globale : éléments à considérer

La stratégie de rémunération globale est un élément important de l'orientation stratégique de la gestion des talents (Balkin et Gomez-Mejia, 1987). Le développement et la mise en œuvre de cette stratégie représentent un travail rigoureux et demandent une cohérence organisationnelle. En effet, un bon nombre d'éléments reliés au contexte et au profil d'une organisation doivent être pris en considération. Afin de nous permettre de mieux comprendre

certains de ces éléments, il est nécessaire en premier lieu de spécifier deux alignements : l'alignement vertical et l'alignement horizontal.

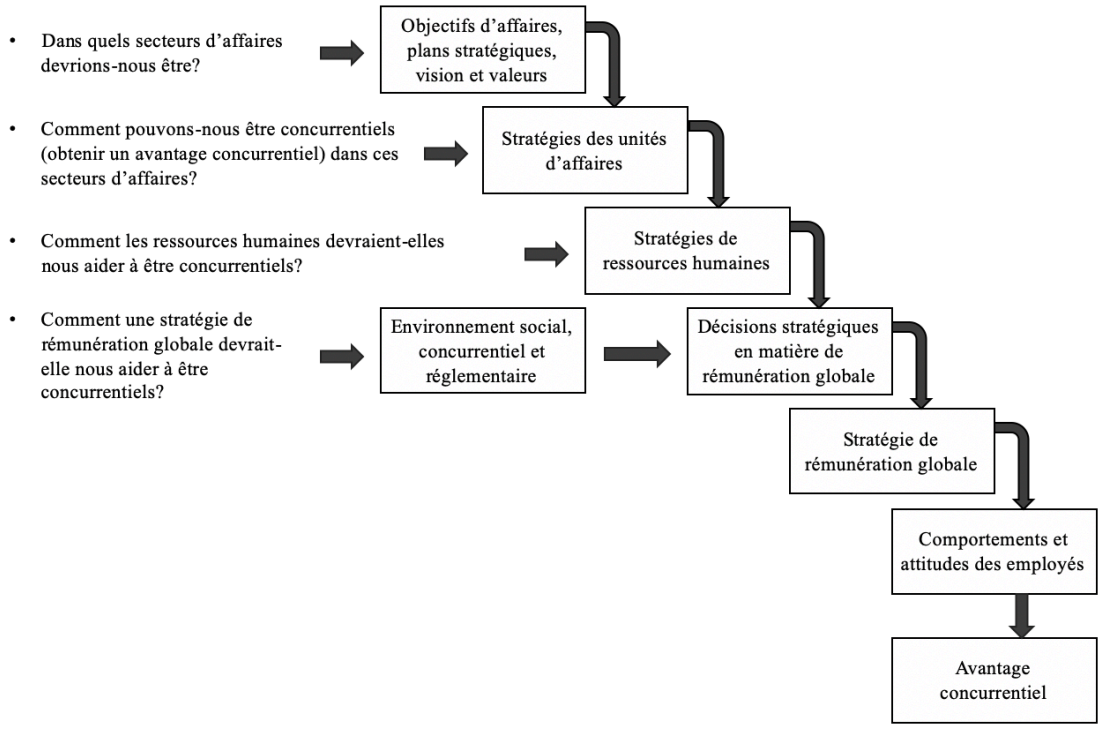
L'alignement vertical consiste au lien qui existe entre « la gestion de la rémunération et la stratégie et les objectifs d'affaires, les valeurs et la culture de l'organisation comme facteurs clés de son succès » (St-Onge, 2020b : 34). Cet alignement qui façonne la stratégie de rémunération demande alors une bonne connaissance de ses priorités d'affaires afin d'être en mesure d'obtenir une cohérence entre sa gestion de la rémunération et ses objectifs d'affaires (St-Onge, 2020b). Une organisation doit susciter, récompenser et contrôler des comportements chez ses employés qui sont en faveur de l'atteinte de ses objectifs et qui sont en concordance avec sa stratégie d'affaires (Chênevert et Tremblay, 2002). Une stratégie de rémunération adaptée permet d'effectuer une telle gestion. Cet alignement témoigne donc de l'importance de la rémunération globale au sein de la gestion des talents pour atteindre les objectifs d'affaires. Elle aide à l'orientation des talents vers la stratégie d'affaires d'une organisation (Balkin et Gomez-Mejia, 1987). De plus, harmoniser cette dernière avec sa stratégie de rémunération peut améliorer l'efficacité et la performance organisationnelle (Tsai et *al.*, 2008). Quant à l'alignement horizontal, il correspond au rapport entre la gestion de la rémunération et les autres activités de gestion de l'organisation, notamment celles des ressources humaines (St-Onge, 2020b). Dans cette perspective, cet alignement propose une cohérence entre la stratégie de rémunération, l'organisation du travail et la culture organisationnelle (Chênevert et Tremblay, 2002).

Ces formes d'alignements témoignent de la cohérence nécessaire entre les pratiques de rémunération et l'organisation dans son ensemble et plus précisément avec certaines de ses caractéristiques. En ayant approfondi les alignements et l'impact de la stratégie d'affaires et du contexte organisationnel sur la stratégie de rémunération globale, on peut dégager certaines caractéristiques organisationnelles qui agissent sur cette partie de la gestion des talents effectuée par les organisations.

Selon les auteurs, il existe une cohésion entre la stratégie de rémunération globale d'une organisation, ses stratégies poursuivies et son contexte organisationnel (Chênevert et Tremblay, 2002; Milkovich et *al*., 2017; St-Onge, 2020b). Plus précisément, la gestion de la rémunération s'adapte et s'harmonise avec la stratégie d'affaires, la culture organisationnelle, les valeurs, les autres activités de gestion, les attentes et besoins des clients, les attentes et

besoins des employés, l'environnement externe d'une organisation et bien plus (St-Onge, 2020b). Les décisions stratégiques prises au niveau de la rémunération globale peuvent permettre d'obtenir un avantage concurrentiel par cette gestion des talents. Tel que l'illustre la Figure 2.5, cette prise de décisions découle des stratégies évoquées en matière de ressources humaines qui sont formulées à partir des objectifs d'affaires, des plans stratégiques, de la vision et des valeurs d'une organisation (Milkovich et *al.*, 2017). Afin de faciliter notre compréhension du lien entre les stratégies organisationnelles et la stratégie de rémunération globale, il est possible de diviser les stratégies organisationnelles en deux : les stratégies externes et les stratégies internes (Chênevert et Tremblay, 2002). Les stratégies externes font référence aux stratégies d'affaires tandis que celles internes renvoient à tout ce qui a trait à l'organisation du travail et à la culture organisationnelle.

Figure 2.5 : Illustration du lien entre les stratégies d'affaires et la stratégie de rémunération globale pour obtenir un avantage concurrentiel



Source: Taduit et adapté de Milkovich G.T., Newman J., Gerhart B. et Yap M. (2017). Compensation, 5e Édition, McGraw Hill Education, p.19.

A) L'influence du secteur d'activités sur la stratégie de rémunération globale

Des études démontrent qu'un secteur d'activités, avec ses traits particuliers, a une influence significative sur la stratégie de rémunération globale (Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Chênevert et Tremblay, 2002). En fonction du secteur dans lequel une organisation est présente, ses besoins en matière de main-d'œuvre diffèrent et par le fait même, sa gestion des talents également. Par exemples, certains types de profil et compétences sont plus prisés dans certains secteurs que d'autres. De ce fait, la gestion des talents et la stratégie de rémunération y sont adaptées afin d'être efficaces et en soutirer le maximum de valeur. La dynamique concurrentielle d'un secteur d'activités a des implications au niveau de la stratégie de rémunération d'une organisation (Milkovich et *al*., 2017). Les organisations doivent ainsi offrir une rémunération globale compétitive dans leur secteur en s'assurant d'une certaine équité externe à l'aide d'analyses. « L'analyse de l'équité externe consiste à examiner la rémunération qu'offre une organisation pour des emplois en relation avec la rémunération offerte par d'autres organisations (le marché) pour des emplois similaires » (St-Onge, 2020b : 58). L'environnement d'un secteur d'activités donné peut alors affecter les intentions stratégiques de rémunération globale d'une organisation (Tsai et *al*., 2008). Il existe donc un *benchmark* qui est fait de la part des organisations œuvrant dans le même secteur d'activités. De façon plus précise et en accord avec la perspective institutionnelle de DiMaggio et Powell, les organisations comparent ce qu'elles proposent au travers de leur stratégie de rémunération avec leurs concurrents (St-Onge, 2020b). D'un secteur à l'autre, les organisations ne valorisent pas les mêmes éléments dans la gestion de leurs talents et cette différence se reflète dans leur stratégie de rémunération.

À titre d'exemple, pour le commerce de détail, ce secteur peut être relié en partie à la vente et la littérature démontre généralement des particularités qui sont spécifiques à ce secteur, telles que celles au niveau de la rémunération variable (Küster et Canales, 2011; St-Onge, 2020b). Les vendeurs dans le commerce de détail sont les pionniers de l'organisation, ceux qui sont en contact direct avec la clientèle (Yap et *al*., 2009). Pour cette raison, ces employeurs pourraient avoir des éléments distinctifs dans leur stratégie de marque employeur qui seraient en lien avec la gestion de la performance des employés, et ce, autant dans leur rôle de vendeur (p. ex. : en lien avec leur volume de ventes réalisées) que dans leur rôle dit « extra » (p. ex. : en lien avec le service à la clientèle et les activités en magasin) (Yap et *al*., 2009). Comme second exemple, les organisations des services d'enseignement qui sont considérées valoriser les formes de

récompenses non monétaires (p. ex. : reconnaissance publique des enseignants exceptionnels) (Lavy, 2007; Dolton et Marcenaro-Gutierrez, 2011). Ces enjeux et particularités s'expliquent généralement par la grande variation de la rémunération chez les enseignants entre les pays et le fait qu'il est difficile de mesurer la performance exacte des enseignants (Dolton et Marcenaro-Gutierrez, 2011). Finalement, comme dernier exemple, pour les employeurs du secteur des services et soins de santé, la littérature démontre généralement certains enjeux et particularités qui sont spécifiques à ce secteur, notamment au niveau de la justice et de la transparence (Parslow et Dwight Neslon, 2013).

B) L'influence d'être une organisation privée ou publique pour une organisation sur la stratégie de rémunération globale

Le fait qu'une organisation soit privée ou publique a des effets sur la gestion de sa rémunération et donc sur sa stratégie (St-Onge, 2020b). La structure et la culture organisationnelle au sein de ces deux types d'organisations diffèrent et ont des répercussions sur la gestion de leurs talents et par le fait même, sur leur stratégie de rémunération globale. Le secteur public se distingue notamment par une offre de rémunération dans laquelle on retrouve peu de régimes collectifs de rémunération variable et où un accent est mis sur la hiérarchisation des emplois et sur des régimes d'avantages sociaux et de retraite avantageux (St-Onge, 2020b). En effet, les employés du secteur public ont accès à des régimes d'avantages sociaux et de retraite généralement beaucoup plus avantageux que les employés du secteur privé (St-Onge, 2020b). Également, dans une organisation publique, on peut s'attendre à retrouver une hiérarchie plus formelle. De plus, dans ce même type d'organisation, les employés bénéficient d'une plus grande sécurité d'emploi et leur rémunération se fait en fonction d'un budget et celle-ci est égale ou légèrement inférieure au marché (St-Onge, 2020b).

C) L'influence de la taille sur la stratégie de rémunération globale

En considérant la taille d'une organisation par son chiffre d'affaires ou son nombre d'effectifs, on peut s'attendre à ce qu'il ait une différence entre les grandes organisations et celles de plus petite taille dans la gestion de leurs talents. Plus précisément, il y a une différence dans la gestion de leur stratégie de rémunération globale. L'une des principales raisons est que les moyens et les capacités entre celles-ci diffèrent (Balkin et Gomez-Mejia, 1987). Il existe de plus une preuve cohérente que les grandes organisations tendent à rémunérer de façon plus importante que les petites organisations (Milkovich et *al.*, 2017). Les grandes organisations ont

notamment des moyens supérieurs au niveau de leur offre en ce qui concerne les salaires et les avantages sociaux, tandis que les plus petites organisations misent généralement sur des éléments tels que les possibilités de perfectionnement, les promotions, les défis, la variété du travail, les vacances et congés et la flexibilité d'horaire (St-Onge, 2020b). De plus, les petites organisations ont tendance à effectuer du cas par cas en matière de rémunération de leurs employés tandis que les plus grandes organisations, en ayant un plus grand nombre d'effectifs, doivent mettre en place une stratégie de rémunération globale de façon plus formelle qui répond à des principes et règles en matière d'équité (St-Onge, 2020b).

D) L'influence de la présence d'un syndicat sur la stratégie de rémunération globale

La gestion des talents est orchestrée de façon différente lorsqu'il y a la présence d'un syndicat dans une organisation et cette différence se reflète notamment au niveau de l'élaboration et de la proposition de rémunération globale. En effet, un syndicat possède un rôle de régulation majeur en ce qui a trait à la rémunération qui s'exerce notamment par son pouvoir de négociation et son influence (Chênevert et Tremblay, 2002). Dans une organisation syndiquée, la rémunération globale est formellement dictée et structurée selon une convention collective. Plus précisément, il s'agit d'une entente négociée entre une association de salariés et l'employeur concernant les éléments de rémunération globale (St-Onge, 2020b). De façon plus spécifique, cette convention oriente les composantes de rémunération globale, telles que les salaires, les primes diverses, les avantages sociaux, les vacances et congés et les régimes de retraite par exemples (St-Onge, 2020b). Il est généralement perçu dans les organisations avec du personnel syndiqué que la rémunération variable est en quelque sorte inadapté et pour qu'un syndicat accepte une telle forme de rémunération, les dirigeants doivent souvent se plier à certaines conditions (p. ex. : miser sur la performance collective plutôt que sur la performance individuelle) (St-Onge, 2020b). Par cette négociation effectuée en faveur des employés via le pouvoir d'un syndicat, on peut s'attendre à retrouver une rémunération globale formelle et généralement attrayante dans les organisations syndiquées. Par exemple, la présence d'un syndicat a un effet positif sur la gamme d'avantages sociaux offerts aux employés (St-Onge, 2020b).

E) L'influence de la localisation sur la stratégie de rémunération globale

L'emplacement où est établie une organisation et plus précisément où elle et sa main-d'œuvre exercent ses activités influence sa gestion des talents et sa stratégie de rémunération globale

(St-Onge, 2020b). Des éléments tels que le coût de la vie, les facteurs sociaux et culturels ainsi que les lois présentent sur un territoire donné en matière de rémunération ont un impact sur ce qu'une organisation propose en matière de rémunération et sur la façon dont elle met de l'avant cette proposition. Ce sont des éléments qui dictent notamment les préférences et les besoins des talents clés. Par exemple, on peut penser aux différences qu'il existe entre le coût de la vie dans une grande ville versus en région. Une organisation doit en tenir compte dans l'élaboration de sa stratégie de rémunération afin d'être compétitive face à ses concurrents sur le territoire où elle est présente. En effet, en fonction de sa localisation, une organisation se retrouve dans un environnement social et réglementaire spécifique avec une compétition externe (autres employeurs) qui a un impact sur ses décisions stratégiques en matière de rémunération globale afin qu'elle se positionne face à ses compétiteurs (Milkovich et *al*., 2017).

F) L'influence de la stratégie d'affaires sur la stratégie de rémunération globale

Suite à la conception de sa stratégie d'affaires, une organisation met en œuvre cette dernière en prenant des décisions et des actions qui sont orientées vers l'atteinte des objectifs qui façonnent cette stratégie. Elle fait notamment une allocation de ses ressources de façon à favoriser sa réussite. De ce fait, selon les auteurs, la stratégie d'affaires d'une organisation a une influence sur sa gestion des talents en lien avec sa stratégie de rémunération globale (Milkovich et *al.*, 2017; St-Onge, 2020b). En effet, une organisation mise sur des éléments au sein de sa gestion des talents qui sont en cohérence avec sa stratégie et qui favorisent l'atteinte de ses objectifs. En fonction de si elle adopte une stratégie d'affaires de différenciation et innovation, de leadership par les coûts ou orientée client, les auteurs avancent qu'une organisation ne priorise pas les mêmes éléments au sein de sa gestion des talents en lien avec sa stratégie de rémunération globale afin d'être cohérence et performante (Montemayor, 1996; Chênevert et Tremblay, 2002; Milkovich et *al.*, 2017; St-Onge, 2020b). Dépendamment de sa stratégie, une organisation met davantage d'emphase sur des éléments de rémunération reliés à l'incitation à l'innovation, sur des formes de rémunération variable ou basés sur la satisfaction de la clientèle par exemples. « Il est essentiel qu'une organisation dispose d'une stratégie de rémunération qui appuie sa stratégie d'affaires. La rémunération est la clé pour attirer, retenir et motiver des employés dotés des capacités nécessaires pour exécuter la stratégie d'entreprise et assumer de plus grandes responsabilités décisionnelles » (Milkovich et *al*., 2017, traduction libre : 21).

G) L'influence de la culture organisationnelle et des valeurs sur la stratégie de rémunération globale

Une culture organisationnelle a une influence importante sur la gestion des talents en lien avec la stratégie de rémunération globale. Afin d'optimiser la gestion des talents d'une organisation, la stratégie de rémunération se doit d'être cohérente avec la culture d'une organisation et les valeurs qu'elle véhicule (Balkin et Gomez-Mejia, 1987). La culture est soucieuse d'influencer les comportements et les attitudes des employés et la conception et la gestion de la rémunération constituent une méthode essentielle pour obtenir un certain contrôle (Madhani, 2014). La stratégie de rémunération globale doit être adaptée pour soutenir et renforcer la culture organisationnelle définie et souhaitée (Madhani, 2019). En priorisant et en mettant de l'avant certaines composantes particulières de rémunération au sein de sa stratégie, une organisation envoie un message sur ce qu'elle valorise notamment en matière de compétences, de valeurs et de comportements. En faisant référence à l'alignement vertical, la stratégie de rémunération globale se doit d'être en cohérence et intégrée aux valeurs de gestion d'une organisation (St-Onge, 2020b). Par ce qu'elle priorise et met de l'avant dans sa proposition de rémunération, une organisation communique les valeurs qu'elle prône. Une stratégie de rémunération reflète en effet les valeurs fondamentales d'une organisation et elles guident son comportement en tant qu'employeur en sous-tendant le traitement qu'elle occulte à ses employés (Milkovich et *al.*, 2017).

H) L'influence de la stratégie de ressources humaines sur la stratégie de rémunération globale

Une stratégie de ressources humaines dirige inévitablement la gestion des talents. En faisant référence à l'alignement horizontal, la stratégie de rémunération globale d'une organisation est en accord avec ses autres activités de gestion des ressources humaines (St-Onge, 2020b). « Il est impératif qu'il y ait un alignement entre la stratégie de rémunération et les stratégies globales des ressources humaines » (Milkovich et *al.*, 2017, traduction libre : 21). De fait, on peut s'attendre à retrouver une cohérence entre les éléments de stratégie de rémunération mis de l'avant par les organisations et leurs stratégies de ressources humaines. La stratégie de ressources humaines a ainsi un impact sur les éléments de rémunération globale mis de l'avant par une organisation pour obtenir un avantage concurrentiel.

I) L'influence des catégories de personnel clé sur la stratégie de rémunération globale

Il existe une différence de rémunération entre certaines catégories de personnel. Celles présentes au sein d'une organisation ont une influence sur sa gestion des talents et plus précisément sur sa gestion de rémunération globale. De façon plus précise, une organisation communiquera de façon adaptée sa stratégie de rémunération globale en fonction des métiers clés au sein de ses activités et dans un objectif d'équité externe pour rester concurrentielle. « Une stratégie de rémunération globale doit répondre aux besoins des employés, notamment les catégories de personnel qui sont au cœur de la mission de l'entreprise » (St-Onge, 2020b : 39). Il y a donc une nécessité pour une organisation de comprendre les besoins de ces catégories de personnel clé tout en restant à l'écoute du marché. Certaines catégories de personnel se distinguent plus fortement et elles accordent une plus grande importance à l'équité externe. Par exemple, le personnel en recherche et développement et dans des secteurs de technologie détient des compétences précieuses et rares. De fait, ces employés sont plus portés à comparer leur rémunération avec celle du marché et ils peuvent facilement se trouver un emploi ailleurs si leurs besoins ne sont pas comblés dans l'organisation dans laquelle ils sont (St-Onge, 2020b). Ces employés accordent notamment une importance particulière à leur environnement de travail, à la modernité des équipements et lieux de travail, à la flexibilité, à la variété du travail et aux possibilités d'enrichissement (St-Onge, 2020b). Une autre catégorie qui se distingue fortement est le personnel de la vente. Une organisation ayant un personnel majoritairement destiné à la vente aura une rémunération qui se caractérise plus particulièrement par une rémunération à pourcentage variable (p. ex. : primes et commissions), par la possibilité de participation à des événements de reconnaissance et par d'autres récompenses de rendement diverses (St-Onge, 2020b).

J) L'influence de la performance financière sur la stratégie de rémunération globale

La performance financière d'une organisation a un impact sur sa stratégie de rémunération globale. En effet, dépendamment de cette performance, une organisation n'aura pas les mêmes moyens et les mêmes capacités dans sa proposition de rémunération. « La situation financière de l'entreprise a inévitablement un impact sur les montants de rémunération accordée et sur la nature des programmes de rémunération » (St-Onge, 2020b : 46). On peut s'attendre à ce que plus la performance financière d'une organisation est élevée, plus généreuse paraitra son offre en matière de rémunération globale. En ayant un impact sur ce qu'elle peut offrir à ses employés, la performance financière a alors une influence sur sa gestion des talents.

2.5 Le cadre d'analyse proposé

Après avoir défini nos concepts reliés à notre sujet de recherche, c'est-à-dire la gestion des talents, la marque employeur et la stratégie de rémunération globale, les perspectives théoriques et modèles explorés nous permettent d'en dresser un meilleur portrait. Cet approfondissement nous accorde plus précisément une clarté sur la conception et la mise en œuvre de la stratégie de marque employeur des organisations pour obtenir un positionnement stratégique sur le marché en tant qu'employeur. La recension de la documentation nous permet finalement de concrétiser et de définir des caractéristiques organisationnelles influençant cette sphère de la gestion des talents. Grâce à ce sommaire, nous sommes en mesure de proposer un cadre d'analyse pour notre étude et celui-ci est présenté dans la figure suivante.

Figure 2.6 : Cadre d'analyse des caractéristiques des employeurs de choix influençant la gestion de leurs talents clés

Caractéristiques organisationnelles d'influence
• Culture organisationnelle • Taille • Secteur d'activités • Nombre d'années d'existence • Présence ou non sur les marchés boursiers • Structure • Stratégie de ressources humaines • Valeurs • Privée ou publique • Présence ou non d'un syndicat • Localisation • Stratégie d'affaires • Catégories de personnel clé • Performance financière

Catégories d'activités de gestion stratégique des talents	**Éléments de mesure de la gestion des talents (composantes de la stratégie de marque employeur)**
Formes de rémunération pécuniaire	• Salaire • Primes et allocations diverses (risques, conditions de travail) • Primes et bonus basés sur la performance • Commissions • Régimes d'achat ou d'octroi d'actions
Programmes d'avantages	• Régimes et conditions de retraite • Régimes d'assurances • Vacances et congés • Programmes ou pratiques d'aide et de bien-être en général o Finances personnelles o Santé • Gratifications diverses • Sécurité d'emploi • Programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle
Pratiques et programmes de développement et de formation	• Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances • Gestion de la performance • Remboursement de frais reliés au développement de compétences et de connaissances
Gestion de carrières et opportunités	• Programmes de gestion de carrière • Possibilités de progression de carrière • Possibilités de transfert et de mobilité
Pratiques et programmes de reconnaissance	• Reconnaissance des années de service • Reconnaissance de la performance • Reconnaissance des comportements souhaités
Pratiques et programmes en matière de diversité	• Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes • Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général o Diversités ethniques o Autochtones o Communauté LGBT+ o Personnes ayant un handicap • Programmes et pratiques pour les travailleurs âgés • Programmes et pratiques pour les jeunes • Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants
Contexte de travail	• Culture et valeurs de gestion • Équipe et relations de travail • Environnement et climat de travail • Prestige ou réputation de l'organisation • Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable • Bien-être, santé et sécurité • Outils de travail et nouvelles technologies • Confort ou modernité des lieux de travail • Événements, divertissements et activités sportives
Contenu du travail	• Défis et objectifs • Variété du travail • Sens du travail • Autonomie et indépendance • Créativité • Responsabilités • Possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances

Chapitre 3 : Méthodologie

Ce chapitre traite de la méthodologie utilisée pour mener cette étude visant à répondre à la question de recherche suivante : « Comment les caractéristiques des employeurs de choix influencent-elles la gestion de leurs talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée? ». De façon plus précise, ce chapitre explique l'approche de recherche choisie et décrit la méthode et le processus de collecte de données effectuée sur les sites web des employeurs de choix. Nous décrivons l'échantillon des employeurs de choix, les mesures des variables de recherche ainsi que la stratégie d'analyse des données.

3.1 L'approche choisie

Cette recherche a pour but de venir élucider comment certaines caractéristiques des employeurs de choix influencent la gestion de leurs talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée. Pour réussir à trouver les réponses à notre interrogation, une approche de recherche de nature qualitative s'est avérée être la plus appropriée et a donc été retenue. La recherche qualitative offre « une variété de cadres possibles pour comprendre les phénomènes et le monde subjectif des individus, des groupes, des organisations et de la société » (Awasthy, 2019, traduction libre : 149).

3.1.1 L'analyse de discours comme méthode de recherche qualitative

La recherche de nature qualitative propose plusieurs méthodes, telles que les entrevues individuelles, les groupes de discussion, l'ethnographie, l'observation et bien d'autres (Hamilton et Finley, 2020). Cependant, dans le cadre de notre étude, nous avons choisi d'effectuer une analyse de discours, dans notre cas, le discours présent sur les sites web.

> *« In sum, discourse analysis is a flexible methodology involving the use of different forms of data to examine the constructionist effects of language. Its aim is to show how particular meanings are created, maintained, and disrupted through discourse; highlight how established meanings reproduce power relations among actors; and illustrate how the creation of new meanings can reconfigure power relations, empowering new actors to speak and/or allowing new things to be said. » (*Hardy et *al*., 2020)

À elle seule, l'analyse de discours est rarement utilisée comme principale ou même seule méthode retenue dans les études de nature qualitative (Anderson et Mungal, 2015). En regard

de notre objet d'étude — le lien avec la gestion des talents, la marque employeur et la stratégie de rémunération globale —, les chercheurs ont largement privilégié d'autres méthodologies telles que les interviews et les sondages. Pourtant, l'analyse de discours gagnerait à être plus utilisée en recherche comme elle permet de colliger et d'analyser des données particulières et distinctes de celles obtenues en utilisant d'autres méthodes d'analyse et d'autres techniques inductives (Foster et *al.*, 2019). De plus, la façon dont les mots sont livrés, de qui ils proviennent et à qui ils sont adressés ont une incidence sur leur signification et cette interaction vient façonner l'identité de chacune des parties prenantes (Foster et *al.*, 2019). En d'autres termes, selon Foster et *al.*, il existe une certaine négociation mutuelle au sein du discours par les échanges et les mots utilisés par les parties prenantes qui, au final, construisent leurs identités en les situant socialement (2019).

En utilisant la méthode d'analyse de discours sur les sites web des organisations, il nous est possible de saisir la signification des termes et des mots utilisés pour venir communiquer leur gestion de leurs talents clés en lien avec leur stratégie de marque employeur. Un discours dirige la manière dont un sujet peut être raisonné de manière significative (Hardy et *al*., 2020). En colligeant les informations que les organisations donnent sur leur stratégie de marque employeur et les éléments qui la composent, nous sommes en mesure de déterminer comment certaines de leurs caractéristiques organisationnelles influencent leur discours à l'intention des lecteurs externes, mais aussi de leur personnel. Il est à noter qu'une analyse de discours est possible même si les mots ne proviennent pas du langage articulé d'un ou plusieurs individus, car « les chercheurs peuvent en trouver des traces dans les textes et les pratiques qui les composent. L'analyse de discours est donc l'étude systématique des textes et/ou des pratiques » (Hardy et *al*., 2020, traduction libre : 20).

3.2 L'échantillon des employeurs participants

Dans le cadre de cette recherche, nous avons choisi de nous intéresser plus particulièrement aux employeurs de choix, car en détenant ce titre, ils sont considérés comme des modèles et des chefs de file dans leur industrie. De ce fait, leurs sites web sont propices à être plus développés et abondants en information que les sites de d'autres organisations.

3.2.1 La liste des 100 meilleurs employeurs de choix publié dans le journal *The Globe and Mail* comme critère de composition de notre échantillon

Au départ, quelques listes de concours annuels d'employeurs de choix du Canada ont été retenues. Pour des raisons culturelles qui pouvaient considérablement avoir un impact sur les résultats de cette recherche, nous avons seulement considéré des listes de concours canadiens. Notre choix s'est finalement arrêté sur la liste des 100 meilleurs employeurs de choix publié dans le journal *The Globe and Mail* en raison de sa réputation et de sa méthodologie exhaustive.

Au niveau méthodologique, les organisations en tant qu'employeurs sont évaluées par les rédacteurs du concours à l'aide de huit critères qui sont restés les mêmes depuis la première édition : le lieu de travail physique; l'atmosphère de travail et sociale; les prestations de santé, financières et familiales; les vacances et congés; la communication avec les employés; la gestion du rendement; la formation et développement des compétences et la participation communautaire.

De plus, il est à noter que les employeurs sont mis en comparaison avec d'autres organisations dans leur domaine pour déterminer laquelle offre les meilleurs programmes et les plus avant-gardistes (The Globe and Mail, 2021). Les organisations de toute taille ainsi que du secteur privé ou public sont admissibles à ce concours. Elles doivent cependant avoir leur siège social au Canada.

3.2.2 L'échantillon des meilleurs employeurs de choix au Canada participants

En date de cette recherche, il s'agit de la 21^{e} année que le concours a lieu. Cette liste a comme objectif de déterminer les employeurs qui sont leaders dans leur industrie en offrant un milieu de travail exceptionnel à leurs employés. Le tableau ci-dessous présente les 100 organisations formant notre échantillon, le lien de la section carrière ou emploi de leur site web, le nombre de pages de contenu recueilli, la date à laquelle a eu lieu la collecte des informations présentes sur le site ainsi que la durée totale de la récupération des informations et da la codification. Notre échantillon final se compose de 99 organisations, car une organisation sur les 100 ne détient pas de section carrière ou emploi sur son site web, ce qui ne nous permet pas de collecter les informations requises aux fins de cette étude.

Tableau 3.1 : Échantillon d'employeurs de choix, nombre de pages de contenu recueilli sur chaque site web, date de collecte et durée

	Organisations	Sites web	Nombre de pages	Date de récupération	Durée du codage
1	3M Canada Company	https://www.3mcanada.ca/3M/fr_CA/careers-ca/	6	23/11/2020	1h50
2	ABB Inc.	https://new.abb.com/ca/fr/carrieres	16	23/11/2020	1h40
3	Aboriginal Peoples Television Network Inc.	https://corporate.aptn.ca/careers/	5	26/11/2020	1h00
4	Accenture Inc.	https://www.accenture.com/ca-fr/careers	8	27/11/2020	1h10
5	Adobe Systems Canada Inc.	https://www.adobe.com/careers.html	11	27/11/2020	1h20
6	Agriculture Financial Services Corporation	https://afsc.ca/careers/	3	28/11/2020	0h50
7	Alberta Health Services	https://www.albertahealthservices.ca/careers/careers.aspx	5	28/11/2020	1h00
8	ArcelorMittal Dofasco G.P.	https://najobs.arcelormittal.com/dofasco/go/Dofasco-Careers/4276500/	4	28/11/2020	1h10
9	Banque du Canada	https://www.banqueducanada.ca/carrieres/	4	28/11/2020	1h10
10	BASF Canada Inc.	https://www.basf.com/global/en/careers.html	8	30/11/2020	1h20
11	BC Public Service	https://www2.gov.bc.ca/gov/content/careers-myhr/about-the-bc-public-service	7	30/11/2020	1h10
12	Bell Canada	https://jobs.bce.ca/bell/	3	01/12/2020	1h10
13	Best Buy Canada Ltd.	https://www.bestbuy.ca/fr-ca/carrieres/	3	01/12/2020	0h50
14	British Columbia Investment Management Corporation	https://www.bci.ca/careers/	8	02/12/2020	1h20
15	Banque de développement du Canada	https://www.bdc.ca/fr/carrieres	3	09/11/2020	1h20
16	Régie de l'énergie du Canada	https://www.cer-rec.gc.ca/fr/regie/carrieres/index.html	5	02/12/2020	1h10
17	The Canada Life Assurance Company	https://careers.canadalife.com/fr.html	3	03/12/2020	1h00
18	La société canadienne d'hypothèques et de logement	https://www.cmhc-schl.gc.ca/fr/working-at-cmhc	3	03/12/2020	1h00
19	Agence du revenu du Canada	https://www.canada.ca/fr/agence-revenu/organisation/carrieres-a-arc.html	5	04/12/2020	1h00
20	Canadian National Railway	https://www.cn.ca/fr/carrieres/	7	04/12/2020	1h10
21	Capital One Canada	https://fr.capitalonecareers.ca	4	04/12/2020	1h00
22	Cargill Limited	https://www.cargill.ca/fr_CA/carrières?language=fr_CA	4	05/12/2020	1h10
23	Cascades	https://jobs.cascades.com/?locale=fr_CA	3	05/12/2020	1h10
24	CBC/Radio-Canada	https://cbc.radio-canada.ca/fr/travailler-avec-nous/emplois	7	05/12/2020	1h10
25	CIBC	https://www.cibc.com/fr/about-cibc/careers.html	2	05/12/2020	1h00
26	Cisco Systems Canada	https://www.cisco.com/c/fr_ca/index.html	2	09/11/2020	1h20
27	Citi Canada	https://www.citigroup.com/canada/fr/careers/	6	06/12/2020	1h10
28	The College of Physicians and Surgeons of British Columbia	https://www.cpsbc.ca/careers-college	0,5	06/12/2020	0h40
29	CWB National Leasing Inc.	https://www.cwbnationalleasing.com/fr/carrieres/	3	06/12/2020	1h00

30	Danone Canada	https://www.danone.ca/fr/carrières/	2	07/12/2020	1h10
31	Desjardins	https://www.desjardins.com/apropos/carrieres/index.jsp	3	09/11/2020	1h10
32	Diamond Schmitt Architects Inc.	https://dsai.ca/careers/	0,5	07/12/2020	0h40
33	Digital Extremes Ltd.	https://www.digitalextremes.com/careers	1	08/12/2020	0h40
34	Emera Inc.	https://www.emera.com/careers	3	08/12/2020	1h10
35	Emploi et Développement social Canada	https://www.canada.ca/fr/emploi-developpement-social/campagne/recrutement.html	4	08/12/2020	1h10
36	Enbridge Inc.	Aucune section carrières	-	09/12/2020	-
37	ESIT Advanced Solutions Inc.	https://dxcas.com/index.php/careers	3	09/12/2020	1h00
38	Exportation et développement Canada	https://www.edc.ca/fr/a-propos-de-nous/carrieres.html	5	10/12/2020	1h20
39	Fidelity Canada	http://careers.fidelity.ca/cs/Satellite/fr/careers/home	7	10/12/2020	1h20
40	Ford Motor Company of Canada	https://fr.ford.ca/careers/overview/	4	12/12/2020	1h10
41	FreshBooks	https://www.freshbooks.com/careers	2	12/12/2020	1h00
42	Galvanize	https://www.wegalvanize.com/careers/	2	12/12/2020	1h10
43	GlaxoSmithKline Inc.	https://ca.gsk.com/fr-ca/carrières/	8	12/12/2020	1h20
44	Greater Vancouver Food Bank	https://foodbank.bc.ca/careers/	1	12/12/2020	0h50
45	Hatch Ltd.	https://jobs.hatch.com/content/Qui-sommes-nous/?locale=fr_CA	2	13/12/2020	1h00
46	Santé Canada	https://www.canada.ca/fr/sante-canada/organisation/a-propos-sante-canada/activites-responsabilites/carrieres-sante-canada/pourquoi-travailler-sante-canada.html	3	13/12/2020	0h50
47	The Hospital for Sick Children	https://www.sickkids.ca/en/careers-volunteer/careers/	3	13/12/2020	1h00
48	House of Commons Administration	https://www.noscommunes.ca/fr/emplois	2	13/12/2020	0h50
49	Imperial Oil Limited	https://www.imperialoil.ca/fr-CA/Careers/Careers	9	13/12/2020	1h10
50	Innovation, Sciences et Développement économique Canada	https://www.ic.gc.ca/eic/site/careers-carrieres.nsf/fra/accueil	2	14/12/2020	1h00
51	Irving Oil	https://www.irvingoil.com/fr-CA/careers/pourquoi-irving	2	14/12/2020	1h00
52	Ivanhoé Cambridge	https://www.ivanhoecambridge.com/carrieres/	1	09/11/2020	1h10
53	Kellogg Canada Inc.	https://www.kelloggcareers.com/global/home.html	3	15/12/2020	1h10
54	Keurig Canada Inc.	https://careers.keurigdrpepper.com/fr-CA/search?facetcountry=ca	2	15/12/2020	1h00
55	KPMG LLP	https://home.kpmg/ca/fr/home/careers.html	4	15/12/2020	1h20
56	K+S Potash Canada GP	https://www.ks-potashcanada.com/careers/culture-and-benefits/	1	16/12/2020	1h00
57	Labatt Brewing Company Limited	https://www.labatt.com/contact/employment.php	2	16/12/2020	0h50
58	Laurentide Controls Ltd.	https://www.laurentide.com/fr-ca/carrieres/	1	16/12/2020	0h50
59	Loblaw Companies Limited	https://www.loblaw.ca/fr/life-at-loblaw	0,5	16/12/2020	0h50
60	L'Oréal Canada Inc.	https://careers.loreal.com/fr_FR/content	4	17/12/2020	1h20
61	Mars Inc.	https://careers.mars.com/global/en	3	17 décembre 2020	1h00
62	McCarthy Tétrault LLP	https://www.mccarthy.ca/fr/equipe	7	17/12/2020	1h20
63	Medtronic Canada ULC	https://www.medtronic.com/ca-fr/a-propos-medtronic/carrieres.html	5	17/12/2020	1h10

64	Mondelēz International	https://careers.mondelezinternational.com/french	1	17/12/2020	0h50
65	Mott MacDonald Canada Limited	https://www.mottmac.com/en-US/careers	2	18/12/2020	1h10
66	Novo Nordisk Canada Inc.	https://caf.novonordisk.ca/careers/working-at-novo-nordisk.html	2	18/12/2020	1h00
67	Nutrien Inc.	https://www.nutrien.com/careers/work-nutrien	6	19/12/2020	1h10
68	Oppenheimer Group	https://oppy.com/work-for-us	2	19/12/2020	1h00
69	PCL Construction	https://careers.pcl.com/ca/en	4	20/12/2020	1h10
70	Pembina Pipeline Corporation	https://www.pembina.com/careers/	2	20/12/2020	1h00
71	PepsiCo Canada	https://www.pepsicojobs.com/main?lang=fr-ca	3	20/12/2020	1h10
72	Pomerleau Inc.	https://pomerleau.ca/fr/53/la-vie-chez-pomerleau	1	21/12/2020	1h10
73	Procter & Gamble Inc.	https://canada-francais.pgcareers.com	10	21/12/2020	1h30
74	ResMed Halifax ULC	https://careers.resmed.com/fr/job-search-results-fr/	1	22/12/2020	1h00
75	Rio Tinto	https://www.riotinto.com/can/Careers	1	22/12/2020	1h00
76	Rogers Communications Inc.	https://jobs.rogers.com/?locale=fr_CA	6	22/12/2020	1h20
77	Royal Bank of Canada	https://jobs.rbc.com/ca/fr	5	23/12/2020	1h00
78	RSA Canada Group	https://www.rsagroup.ca/fr/carrieres	7	23/12/2020	1h20
79	Salesforce	https://www.salesforce.com/fr-ca/company/careers/	2	23/12/2020	1h00
80	Samsung Electronics Canada Inc.	https://www.samsung.com/ca_fr/aboutsamsung/careers/careers-center/	3	27/12/2020	1h00
81	SAP Canada Inc.	https://www.sap.com/canada-fr/about/careers.html	12	27/12/2020	1h40
82	SaskTel	https://www.sasktel.com/about-us/careers/	5	27/12/2020	1h00
83	Schneider Electric Canada Inc.	https://www.se.com/ca/fr/about-us/careers/overview.jsp	4	27/12/2020	1h00
84	Sekisui Diagnostics PEI Ltd.	https://www.sekisuidiagnostics.com/careers/	2	28/12/2020	0h50
85	Shopify Inc.	https://fr.shopify.ca/carrieres	3	28/12/2020	1h10
86	Simon Fraser University	https://www.sfu.ca/about/careers.html	2	29/12/2020	0h50
87	Stryker Canada ULC	https://careers.stryker.com/fr/	3	29/12/2020	1h00
88	Suncor Energy Inc.	https://www.suncor.com/fr-ca/carrieres	5	30/12/2020	1h10
89	TD Bank Group	https://jobs.td.com/fr-CA/	5	03/01/2021	1h10
90	Teck Resources Limited	https://www.teck.com/careers/	7	03/01/2021	1h20
91	TELUS Communications Inc.	https://www.telus.com/fr/about/careers?linktype=ge-footer	2	03/01/2021	1h10
92	Thomson Reuters Canada Limited	https://www.thomsonreuters.com/en/careers.html	4	04/01/2021	1h00
93	Toyota Motor Manufacturing Canada Inc.	https://www.toyota.ca/toyota/fr/about/careers	2	05/01/2021	0h50
94	Université de Montréal	https://www.umontreal.ca/carrieres/	2	05/01/2021	1h00
95	University of New Brunswick	https://www.unb.ca/aboutunb/employment.html	0,5	05/01/2021	0h40
96	University of Toronto	https://jobs.utoronto.ca	4	05/01/2021	1h10
97	Verafin Inc.	https://verafin.com/careers/	1	05/01/2021	0h50
98	West Fraser Timber Co. Ltd.	https://www.westfraser.com/careers	3	06/01/2021	1h00
99	World Vision Canada	https://www.visionmondiale.ca/a-propos/carrieres	2	06/01/2021	0h50
100	Government of Yukon	https://yukon.ca/fr/emploi	7	06/01/2021	1h20

Légende : (-) Non applicable (l'organisation ne détient pas de section carrière ou emploi sur son site web)

3.3 Les mesures des variables de recherche

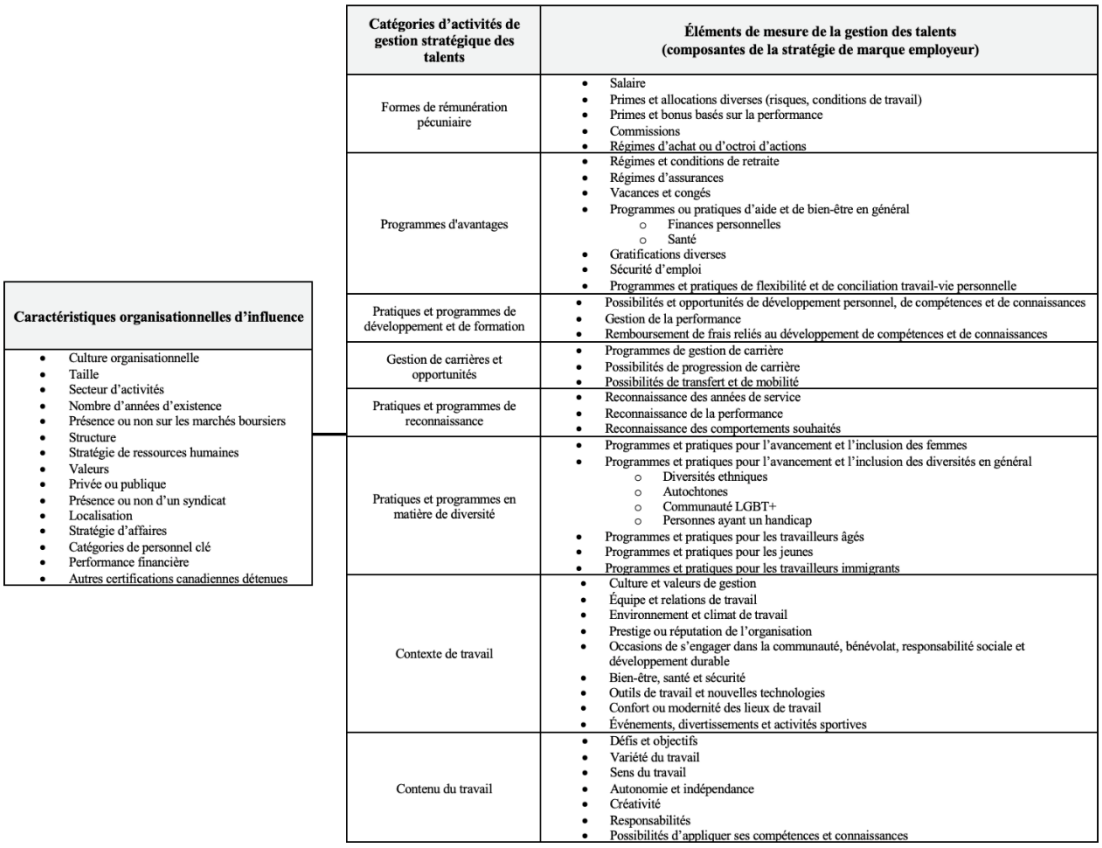
Pour collecter les données, une recherche des informations sur les variables recensées dans le cadre d'analyse présenté dans le chapitre précédent a été effectuée. De façon plus précise, le contenu concernant les variables dépendantes et indépendantes du modèle, c'est-à-dire les caractéristiques des organisations et les composantes de leur stratégie de marque employeur, a été extrait des sites web et des documents destinés aux investisseurs à des fins d'analyse.

3.3.1 La collecte de données sur les caractéristiques des employeurs de choix

Les informations concernant les variables indépendantes du cadre d'analyse, c'est-à-dire les caractéristiques organisationnelles, ont été extraites à partir du contenu présent qui était en lien avec ces variables sur les sites web et dans les documents destinés aux investisseurs.

En plus des caractéristiques organisationnelles retenues lors que la réalisation de la recension des écrits sur le sujet (voir Figure 3.1), la caractéristique « Autres certifications canadiennes détenues » a été ajoutée au modèle d'analyse. Ces autres certifications sont recensées et affichées pour chacun des employeurs par *The Globe and Mail* et il a été jugé pertinent d'inclure cette caractéristique et de l'explorer considérant que ces prix témoignent des effets de la stratégie de la marque employeur des organisations. Avec cet ajout, le cadre final d'analyse se présente donc comme à la figure suivante.

Figure 3.1 : Cadre final d'analyse des caractéristiques des employeurs de choix influençant la gestion de leurs talents clés



Caractéristiques organisationnelles d'influence

- Culture organisationnelle
- Taille
- Secteur d'activités
- Nombre d'années d'existence
- Présence ou non sur les marchés boursiers
- Structure
- Stratégie de ressources humaines
- Valeurs
- Privée ou publique
- Présence ou non d'un syndicat
- Localisation
- Stratégie d'affaires
- Catégories de personnel clé
- Performance financière
- Autres certifications canadiennes détenues

Catégories d'activités de gestion stratégique des talents	Éléments de mesure de la gestion des talents (composantes de la stratégie de marque employeur)
Formes de rémunération pécuniaire	• Salaire • Primes et allocations diverses (risques, conditions de travail) • Primes et bonus basés sur la performance • Commissions • Régimes d'achat ou d'octroi d'actions
Programmes d'avantages	• Régimes et conditions de retraite • Régimes d'assurances • Vacances et congés • Programmes ou pratiques d'aide et de bien-être en général o Finances personnelles o Santé • Gratifications diverses • Sécurité d'emploi • Programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle
Pratiques et programmes de développement et de formation	• Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances • Gestion de la performance • Remboursement de frais reliés au développement de compétences et de connaissances
Gestion de carrières et opportunités	• Programmes de gestion de carrière • Possibilités de progression de carrière • Possibilités de transfert et de mobilité
Pratiques et programmes de reconnaissance	• Reconnaissance des années de service • Reconnaissance de la performance • Reconnaissance des comportements souhaités
Pratiques et programmes en matière de diversité	• Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes • Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général o Diversités ethniques o Autochtones o Communauté LGBT+ o Personnes ayant un handicap • Programmes et pratiques pour les travailleurs âgés • Programmes et pratiques pour les jeunes • Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants
Contexte de travail	• Culture et valeurs de gestion • Équipe et relations de travail • Environnement et climat de travail • Prestige ou réputation de l'organisation • Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable • Bien-être, santé et sécurité • Outils de travail et nouvelles technologies • Confort ou modernité des lieux de travail • Événements, divertissements et activités sportives
Contenu du travail	• Défis et objectifs • Variété du travail • Sens du travail • Autonomie et indépendance • Créativité • Responsabilités • Possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances

Dans la présentation des gagnants de son concours, *The Globe and Mail* propose pour chacun un tableau contenant certaines données sur l'employeur, ce qui nous a permis de recueillir les valeurs pour les caractéristiques « Secteur d'activités », « Localisation » et « Autres certifications canadiennes détenues ».

Pour certaines caractéristiques, il a été d'une grande simplicité d'attribuer une valeur, tel que pour le nombre d'années d'existence ou la présence sur les marchés boursiers par exemples. En ce qui a trait à la performance financière pour les organisations cotées en bourse, la valeur est présentée en millions de dollars US, car c'est ainsi qu'elle est majoritairement indiquée dans les états financiers des organisations. Lorsque l'on se retrouvait en présence d'états financiers réalisés en dollars canadiens, en euros ou en livre sterling, une conversion en dollars américains au taux du jour a été effectuée. Durant la période de la collecte, le taux CAD à USD a varié de 0,76 à 0,79, le taux EUR à USD de 1,16 à 1,22 tandis que le taux GBP à USD a varié quant à lui de 1,29 à 1,36. Par la suite, certaines valeurs ont été établies à l'aide d'une approche inductive (p. ex. : stratégies de ressources humaines et valeurs) tandis que d'autres ont été

déterminées avec une approche déductive (p. ex. : culture organisationnelle et stratégie d'affaires). Les quatre cultures organisationnelles à l'étude, c'est-à-dire de clan, adhocratique, axée sur le marché et hiérarchique proviennent du regroupement de Cameron et Quinn (1999). Au niveau des stratégies d'affaires à l'étude – orientée client, de différenciation et d'innovation et de leadership par les coûts, ces trois proviennent des écrits de Porter (1980). Ces typologies sur la culture et la stratégie ont été retenues comme elles sont reconnues dans la communauté scientifique et qu'elles nous semblent être pertinentes à retenir pour distinguer les employeurs de choix en la matière. En ce qui a trait aux valeurs établies à l'aide de l'approche inductive, certains ajustements et ajouts ont évidemment été effectués en cours de route.

Dans le but de valider et préciser certaines valeurs, les rapports de gestion destinés aux investisseurs ont également été consultés pour les organisations cotées en bourse. Afin de valider l'exactitude de la façon de mesurer ou d'établir une ou des valeurs aux caractéristiques organisationnelles, un prétest avec un échantillon de 10 organisations a été effectué. Le tableau suivant présente plus en détail la façon dont chacune des caractéristiques organisationnelles de cette étude a été mesurée ainsi que les valeurs possibles qui ont été accordées.

Tableau 3.2 : Les mesures des diverses caractéristiques des employeurs de choix

Caractéristiques	Mesures	Valeurs
Culture organisationnelle	Typologie de Cameron et Quinn (1999) Déterminée en fonction des éléments mis de l'avant sur le site web et dans les rapports de gestion destinés aux investisseurs	• Culture de clan • Culture adhocratique • Culture axée sur le marché • Culture hiérarchique
Taille	Par nombre d'effectifs total (au dernier recensement – 2018 ou 2019)	Nombre entier
Secteur d'activités	Déterminé selon *The Globe and Mail*	33 secteurs d'activités ont été recensés parmi l'échantillon d'employeurs.
Nombre d'années d'existence	(2020 - la date de création)	Nombre entier
Présence sur les marchés boursiers	Déterminée suite à des vérifications sur le web	• Oui • Non
Structure	La façon dont s'effectuent majoritairement les activités de l'organisation	• Multinationale • Nationale
Stratégies de ressources humaines	Déterminées en émergence en fonction des éléments mis de l'avant sur le site web	• Diversité et inclusion • Participation des employés • Travail d'équipe • Développement • Flexibilité • Bien-être
Valeurs	Déterminées en émergence en fonction des éléments mis de l'avant sur le site web et dans les rapports de gestion destinés aux investisseurs	• Focus client • Esprit d'équipe • Responsabilité • Innovation • Passion • Éthique • Ouverture • Engagement

		• Performance • Intégrité • Excellence • Sécurité • Créativité
Privée ou publique	Déterminé selon la propriété de l'organisation	• Privée • Publique
Présence d'un syndicat	Déterminée suite à des vérifications sur le web	• Oui • Non applicable
Localisation	Principaux lieux d'embauche selon *The Globe and Mail*	• Majoritairement en ville • Majoritairement en région
Stratégie d'affaires	Typologie de Porter (1980) Déterminée en fonction des éléments mis de l'avant sur le site web et dans les rapports de gestion destinés aux investisseurs	• Orientée client • Différenciation et innovation • Leadership par les coûts
Catégories de personnel clé	Déterminées en émergence en fonction des éléments mis de l'avant sur le site web	• Services à la clientèle et conseil • Services corporatifs internes • Soutien, opérations et maintenance • Science et ingénierie • Ventes • Professionnels d'affaires
Performance financière	Chiffre d'affaires annuel des derniers états financiers (année 2019 ou 2020) ** Seulement disponible pour les organisations cotées en bourse*	Nombre entier (en millions de dollars US)
Autres certifications canadiennes détenues	Mentionnées par *The Globe and Mail*	20 autres certifications canadiennes détenues ont été recensées parmi l'échantillon d'employeurs.

3.3.2 La collecte de données sur les composantes de la stratégie de marque employeur

Les informations concernant les variables dépendantes du modèle, c'est-à-dire les catégories d'activités de gestion stratégiques des talents et plus précisément les composantes de la stratégie de marque employeur, ont été extraites à partir du contenu présent qui était en lien avec ces variables sur les sites web des organisations et plus précisément dans les sections carrières et emploi.

La recherche de contenu a été orientée à partir des catégories d'activités de gestion stratégique des talents et des composantes de la stratégie de marque employeur qui constituent les éléments de mesure de cette gestion des talents dans le cadre de notre étude. Ces catégories et composantes avaient été déterminées au préalable à la suite des définitions des concepts présentées au Chapitre 2. Le Tableau 3.3 fait un rappel de celles-ci. La collecte de données sur les composantes de la stratégie de marque employeur était donc de partir à la recherche des informations concernant ces composantes sur les sites web.

Tableau 3.3 : Mesures des composantes de la stratégie de marque employeur

Catégories d'activités de gestion stratégique des talents	Éléments de mesure de la gestion des talents (composantes de la stratégie de marque employeur)
Formes de rémunération pécuniaire	• Salaire • Primes et allocations diverses (risques, conditions de travail) • Primes et bonus basés sur la performance • Commissions • Régimes d'achat ou d'octroi d'actions
Programmes d'avantages	• Régimes et conditions de retraite • Régimes d'assurances • Vacances et congés • Programmes ou pratiques d'aide et de bien-être en général o Finances personnelles o Santé • Gratifications diverses • Sécurité d'emploi • Programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle
Pratiques et programmes de développement et de formation	• Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances • Gestion de la performance • Remboursement de frais reliés au développement de compétences et de connaissances
Gestion de carrières et opportunités	• Programmes de gestion de carrière • Possibilités de progression de carrière • Possibilités de transfert et de mobilité
Pratiques et programmes de reconnaissance	• Reconnaissance des années de service • Reconnaissance de la performance • Reconnaissance des comportements souhaités
Pratiques et programmes en matière de diversité	• Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes • Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général o Diversités ethniques o Autochtones o Communauté LGBT+ o Personnes ayant un handicap • Programmes et pratiques pour les travailleurs âgés • Programmes et pratiques pour les jeunes • Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants
Contexte de travail	• Culture et valeurs de gestion • Équipe et relations de travail • Environnement et climat de travail • Prestige ou réputation de l'organisation • Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable • Bien-être, santé et sécurité • Outils de travail et nouvelles technologies • Confort ou modernité des lieux de travail • Événements, divertissements et activités sportives
Contenu du travail	• Défis et objectifs • Variété du travail • Sens du travail • Autonomie et indépendance • Créativité • Responsabilités • Possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances

3.4 La collecte de données sur les sites web des employeurs de choix

La collecte de données s'est déroulée du mois de novembre 2020 jusqu'au début du mois de janvier 2021. Les données ont été extraites des sites web des employeurs et plus précisément dans les sections carrière et emploi. Les employeurs sont ceux qui font partie la liste du

concours des 100 meilleurs employeurs en 2021 au Canada publié annuellement dans le journal canadien *The Globe and Mail*.

Toutes les informations ont été importées en français. Dans le cas où une version française du site n'était pas disponible, le navigateur de recherche Google Chrome propose une traduction instantanée de la totalité du contenu d'un site. Également, le contenu des vidéos présents sur certains sites a été retranscrit textuellement dans le fichier associé à l'organisation. La conformité de cette traduction a été cependant été validée par l'auteure de ce mémoire. Le temps moyen enregistré pour recueillir les informations sur un site web et effectuer la codification de ces informations a été de 1 heure 5 minutes.

Pour chacun de ces employeurs de choix, les informations textuelles extraites de leur site web ont été regroupées dans un fichier Word destiné à être importé dans le logiciel NVivo. Le contenu de chaque site était alors copié et collé dans ce fichier. Les informations collectées sur chaque site ont donné en moyenne 4 pages à format standard (taille de police 12, marges normales et autres) de contenu. Ensuite, l'ensemble des informations pour tous les employeurs a été importé dans le logiciel informatique NVivo à des fins de codification. Grâce à ce logiciel, les données recueillies sur les sites web de chaque employeur ont été regroupées par codification dans un thème et plus précisément dans un sous-thème. La codification dans sa forme la plus élémentaire consiste simplement à identifier des segments de signification (mots, phrases ou paragraphes) dans vos données et à les étiqueter à un code, un thème (Linneberg et Korsgaard, 2019). En faisant référence au Tableau 3.3 présenté dans la section précédente, les thèmes (codes) définis au préalable sont les catégories d'activités de gestion stratégique des talents et les sous-thèmes (sous-codes) constituent les éléments de mesure de la gestion des talents, c'est-à-dire les composantes de la stratégie de marque employeur. En s'étant basé sur la documentation sur le sujet pour définir à priori les thèmes et les sous-thèmes servant à l'analyse et la codification des données sur les sites web, cette approche a alors laissé place à un processus déductif. En effet, le processus de codification des thèmes a été développé sur la base de la littérature et il est apparu que les thèmes et sous-thèmes développés nous ont menés à une saturation signifiant que ce qui distingue ce que font les employeurs est bien capté par les codes retenus (Alam, 2020). L'auteure de ce mémoire a été la seule personne à extraire les informations des sites web et à les codifier. Toutefois, leur classement a été présenté à la directrice et des corrections ont été apportées lorsque requis à la suite d'un partage de nos interprétations.

3.5 Description de l'échantillon

À la suite de notre collecte de données, il est possible de dresser les profils des variables indépendantes et dépendantes de notre recherche et cette section du chapitre les présente, ce qui permet d'obtenir une description globale de notre échantillon d'employeurs.

3.5.1 Profil des variables indépendantes : les caractéristiques organisationnelles

Le profil de notre échantillon de 99 employeurs peut être défini à l'aide des valeurs attribuées aux caractéristiques organisationnelles que l'on retrouve dans notre cadre d'analyse en tant que variables indépendantes.

1. Culture organisationnelle

Pour l'attribution d'une culture organisationnelle à chacune des organisations, elle a été accordée en fonction des informations disponibles sur leurs sites web. Nous les avons accordées selon la typologie de Cameron et Quinn qui présentent quatre cultures organisationnelles distinctes : de clan, adhocratique, axée sur le marché et hiérarchique (1999). Leur typologie a été retenue, car elle est celle qui est le plus fréquemment utilisée dans la littérature et en général. Le tableau suivant présente les points clés de chacune des cultures.

Tableau 3.4 : Les cultures organisationnelles et leurs caractéristiques distinctes

Typologie de Cameron et Quinn (1999)	Caractéristiques distinctes
Clan	Équipe, relations interpersonnelles, développement, loyauté, respect, confiance
Adhocratique	Innovation, amélioration continue, créativité, liberté, prise de risque
Axée sur le marché	Compétition, service client
Hiérarchique	Contrôle, coordination, efficacité, stabilité

Source : Traduit et adapté de Cameron S.K. et Quinn R.E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Values Framework, Addison Wesley Publishing Company Inc., p.120.

Au sein de notre échantillon d'employeurs de choix, 33 ont une culture organisationnelle de clan, 32 ont une culture hiérarchique, 21 une culture adhocratique et 13 une culture axée sur le marché (voir Tableau 3.4). Ainsi, les deux tiers des employeurs de choix se subdivisent également comme ayant soit une culture de clan ou une culture hiérarchique.

Tableau 3.5 : Le type de cultures organisationnelles des employeurs de choix

Culture selon la typologie de Cameron et Quinn (1999)	Nombre d'employeurs de choix (%)
Culture de clan	33 (%)
Culture hiérarchique	32 (%)
Culture adhocratique	21 (%)
Culture axée sur le marché	13 (%)
Total	99 (100%)

2. Taille

Le plus petit employeur de notre échantillon a 40 employés et le plus grand employeur en a 506 000. La taille des organisations de notre échantillon est en moyenne de 51 633 employés. Afin de permettre une meilleure représentation de notre échantillon en ce qui a trait à la taille, le Tableau 3.5 dresse le portrait de notre échantillon selon des tranches de nombre d'effectifs total en détaillant le nombre d'employeurs appartenant à chacune d'entre elles.

Tableau 3.6 : La répartition de la taille des employeurs de notre échantillon

Nombre d'effectifs total	Nombre d'employeurs de choix (%)
500 et moins	16 (%)
]500 à 2 000]	8 (%)
]2 000 à 10 000]	21 (%)
]10 000 à 25 000]	13 (%)
]25 000 à 50 000]	15 (%)
]50 000 à 100 000]	8 (%)
Plus de 100 000	18 (%)
Total	99

3. Secteur d'activités

Au total, 33 secteurs d'activités ont été recensés parmi les employeurs de notre échantillon. Cependant, à des fins d'analyse, ceux-ci ont été classés en 11 groupes. Les groupes « Services professionnels, scientifiques et techniques » et « Fabrication » sont ceux ayant un plus grand nombre d'employeurs effectuant des activités dans les secteurs qui s'y retrouvent, avec respectivement 27 et 18 organisations. Le Tableau 3.6 présente le détail du classement.

Tableau 3.7 : Les secteurs d'activités des employeurs de choix étudiés

Groupes	Secteurs d'activités inclus	Nombre d'employeurs de choix (%)
Services professionnels, scientifiques et techniques	Architecture, Automatisation et contrôles industriels, Développement de jeux vidéo, Équipements et services de contrôle de processus, Informatique et logiciels, Investissement et gestion, Médias et technologie de communication, Plateforme de commerce électronique, Services d'ingénierie, Services professionnels	27 (%)
Fabrication	Fabrication automobile, Fabrication chimique, Fabrication d'appareils médicaux et électromédicaux, Fabrication de cosmétiques, Fabrication de produits de consommation, Fabrication pharmaceutique, Fabrication technologique, Production de métaux, Production de papier	18 (%)
Services financiers et assurances	Services financiers et assurances	13 (%)
Administration publique et services publics	Fonction publique, Ordre professionnel, Organisme à but non lucratif	12 (%)

Agriculture et produits alimentaires	Agriculture et produits alimentaires	9 (%)
Énergie et extraction minière et forestière	Exploitation forestière, Mines, Production et distribution d'énergie	9 (%)
Services d'enseignement	Éducation	4 (%)
Commerce de détail	Supermarchés et épiceries, Vente au détail	2 (%)
Construction	Construction	2 (%)
Services et soins de santé	Services et soins de santé	2 (%)
Transport	Transport	1 (%)
Total		99 (100%)

4. Nombres d'années d'existence

En moyenne, les organisations de notre échantillon existent depuis 79 ans. La plus jeune compte 2 années d'existence et la plus vieille 235 années. Afin de permettre une meilleure représentation de notre échantillon en ce qui a trait au nombre d'années d'existence, le Tableau 3.7 dresse le portrait de notre échantillon selon des tranches d'années en détaillant le nombre d'employeurs appartenant à chacune d'entre elles.

Tableau 3.8 : Le nombre d'années d'existence des employeurs de choix

Nombre d'années d'existence	Nombre d'employeurs de choix (%)
10 et moins	2 (%)
]10 à 25]	14 (%)
]25 à 50]	19 (%)
]50 à 75]	19 (%)
]75 à 100]	11 (%)
Plus de 100	34 (%)
Total	99 (100%)

5. Présence ou non sur les marchés boursiers

Notre échantillon est partagé : 50 des employeurs de choix sont présentes sur les marchés boursiers et 49 ne le sont pas.

6. Structure

Notre échantillon est partagé sur cette caractéristique : 50 sont des organisations multinationales et 49 sont des organisations nationales.

7. Stratégies de ressources humaines

En ce qui a trait aux stratégies de ressources humaines des employeurs de choix de notre échantillon, la stratégie de « Développement » est la plus courante avec 82 employeurs la mettant de l'avant sur leur site web et celle de « Flexibilité » est la moins courante avec 25 employeurs la détenant. Le Tableau 3.8 présente la répartition des stratégies de ressources humaines des employeurs à l'étude. Un employeur peut détenir jusqu'à 4 stratégies.

Tableau 3.9 : Composantes des stratégies RH que les employeurs de choix mettent de l'avant sur leur site web

Stratégie de ressources humaines	Nombre d'employeurs de choix (%)
Développement	82 (%)
Diversité et inclusion	59 (%)
Bien-être	56 (%)
Travail d'équipe	39 (%)
Participation des employés	30 (%)
Flexibilité	25 (%)

8. Valeurs

En ce qui a trait aux valeurs des employeurs de notre échantillon, la valeur « Responsabilité » est la plus courante avec 67 employeurs la détenant et celle de « Créativité » est la moins courante avec 6 employeurs la mettant de l'avant leur site web. Le Tableau 3.9 présente la répartition des valeurs des employeurs à l'étude. Un employeur peut détenir jusqu'à 5 valeurs.

Tableau 3.10 : Valeurs que les employeurs de choix communiquent sur leur site web

Valeur	Nombre d'employeurs de choix (%)
Responsabilité	67 (%)
Éthique	60 (%)
Innovation	54 (%)
Intégrité	41 (%)
Esprit d'équipe	36 (%)
Engagement	32 (%)
Focus client	29 (%)
Excellence	29 (%)
Ouverture	28 (%)
Performance	25 (%)
Sécurité	15 (%)
Passion	12 (%)
Créativité	6 (%)

9. Organisations privées ou publiques

Parmi les employeurs de choix étudiés, 69 sont des organisations privées et 30 sont publiques.

10. Présence ou non d'un syndicat

Au sein de notre échantillon, 12 employeurs ont mis de l'avant sur leur site web des éléments révèlent la présence d'un syndicat au sein de l'organisation. Par exemple, certains font mention d'une convention collective. En ce qui concerne les 87 autres employeurs à l'étude, il n'est pas possible de confirmer ou d'infirmer la présence d'un syndicat au sein de ces organisations. Dans ces cas, la valeur « Non disponible » leur a été attribuée pour cette caractéristique.

11. Localisation

Selon les principaux lieux d'embauche des employeurs de notre échantillon, c'est-à-dire les endroits où la majorité de leurs talents travaillent, ceux-ci ont été classés en fonction de si ces lieux étaient majoritairement en ville ou en région. 88 des employeurs à l'étude embauchent majoritairement en ville et 11 embauchent majoritairement en région.

12. Stratégies d'affaires

L'attribution d'une stratégie d'affaires à une organisation a été accordée en fonction des informations disponibles sur son site web. Nous les avons accordées selon la typologie de Porter (1980) qui présentent des stratégies génériques d'affaires en trois types : orientée client, différenciation et innovation et leadership par les coûts. Sa typologie a été retenue, certes pour la notoriété de l'auteur, mais aussi, car elle est celle qui est le plus fréquemment utilisée. Le tableau suivant présente les points clés de chacune des stratégies.

Tableau 3.11 : Les stratégies d'affaires et leurs caractéristiques distinctives

Stratégie d'affaires selon la typologie de Porter (1980)	Caractéristiques distinctives
Orientée client	Service ou produit unique à la clientèle, personnalisation du service ou produit, répondre aux différents besoins des clients
Différenciation et innovation	Service ou produit unique, offrir quelque chose de difficile à copier par la concurrence, recherche et développement
Leadership par les coûts	Augmenter les profits en réduisant les coûts, économies d'échelle et les utiliser pour produire un volume élevé à faible coût, faire plus avec moins

Source : Selon Porter M. E. (1980). Competitive Strategy, New York, Free Press, 396 p.

59 organisations à l'étude ont une stratégie d'affaires orientée client, 29 ont une stratégie de différenciation et d'innovation et 11 ont une stratégie de leadership par les coûts (voir Tableau 3.10).

Tableau 3.12 : La répartition des stratégies d'affaires des employeurs de notre échantillon

Stratégie d'affaires selon la typologie de Porter (1980)	Nombre d'employeurs de choix (%)
Orientée client	59 (%)
Différenciation et innovation	29 (%)
Leadership par les coûts	11 (%)
Total	99 (100%)

13. Catégories de personnel clé

Les catégories de personnel clé ont été déduites en fonction des informations retrouvées sur les sites web des employeurs. En ce qui a trait aux catégories de personnel clé des employeurs de notre échantillon, la catégorie « Services corporatifs internes » est la plus courante avec 89 employeurs la mettant de l'avant sur leur site web et celle des « Professionnels d'affaires » est

la moins courante avec 12 employeurs la mettant de l'avant. Le Tableau 3.11 présente la répartition des catégories de personnel clé des employeurs à l'étude. Un employeur peut détenir jusqu'à 5 catégories de personnel clé.

Tableau 3.13 : Les catégories de personnel clé des employeurs de choix étudiés

Catégorie de personnel clé	Nombre d'employeurs de choix (%)
Services corporatifs internes	89 (%)
Soutien, opérations et maintenance	49 (%)
Science et ingénierie	40 (%)
Services à la clientèle et conseil	34 (%)
Ventes	32 (%)
Professionnels d'affaires	12 (%)

14. Performance financière

Pour la caractéristique organisationnelle de la performance financière mesurée par le chiffre d'affaires annuel de 2019 ou 2020, seulement celle des 50 organisations présentes sur les marchés boursiers a pu être attribuée. Pour les organisations non présentes sur les marchés boursiers, la valeur « Non disponible » leur a été attribuée pour cette caractéristique. La moyenne du chiffre d'affaires des 50 organisations est de 37 288 millions de dollars US et la plus petite performance financière détenue par ces organisations est de 699 millions et la plus haute est de 293 705 millions de dollars US. Le tableau suivant présente la répartition des employeurs présents en bourse de notre échantillon selon leur chiffre d'affaires annuel.

Tableau 3.14 : La répartition des employeurs présents en bourse de notre échantillon selon leur chiffre d'affaires annuel

Chiffre d'affaires annuel (millions de dollars US)	Nombre d'employeurs de choix	Nombre d'employeurs de choix (% de ceux en bouse)
5 000 et moins	8	16%
]5 000 à 25 000]	16	32%
]25 000 à 50 000]	18	36%
]50 000 à 100 000]	5	10%
]100 000 et plus	3	6%
Total	50	100%

15. Autres certifications canadiennes détenues

Au total, 20 autres certifications détenues ont été recensées parmi les employeurs de choix de notre échantillon. Cependant, à des fins d'analyse, ceux-ci ont été classés en 11 groupes, et ce, plus précisément pour les certifications qui concernent des villes, régions ou provinces. La certification « *Canada's best employers for recent graduates 2021* » est la plus souvent détenue à elle seule par les employeurs de choix de notre échantillon avec 75 d'entre eux qui l'ont obtenue. En revanche, les certifications « *Glassdoor best place to work 2019* », « Les meilleurs milieux de travail au Canada pour les employés souffrant d'arthrite » sont seulement détenues

respectivement par un seul employeur. Un employeur peut détenir jusqu'à 6 autres certifications canadiennes. Le Tableau 3.13 en présente le détail.

Tableau 3.15 : La répartition en groupes des autres certifications canadiennes détenues par les employeurs de notre échantillon

Groupes	Autres certifications canadiennes détenues	Nombre d'employeurs de choix (%)
Canada's best employers for recent graduates 2021	Canada's best employers for recent graduates 2021	75 (%)
Les meilleurs employeurs (pour une ville ou région)	Les meilleurs employeurs de Montréal 2020, Greater Toronto's Top Employers 2020, Les meilleurs employeurs de la région de la Capitale 2020, Les meilleurs employeurs de Niagara-Hamilton 2021, Les meilleurs employeurs du Canada atlantique 2020, Les meilleurs employeurs de la région de Waterloo 2021	64 (%)
Les meilleurs employeurs (pour une province)	Les 25 meilleurs employeurs au Manitoba, Les 75 meilleurs employeurs de l'Alberta 2020, Les meilleurs employeurs de la Colombie-Britannique 2020, Les meilleurs employeurs de la Nouvelle-Écosse 2020, Les meilleurs employeurs de la Saskatchewan 2020	47 (%)
Les meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada 2020	Les meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada 2020	36 (%)
Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2020	Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2020	28 (%)
Les employeurs les plus écologiques au Canada 2020	Les employeurs les plus écologiques au Canada 2020	21 (%)
Les meilleurs employeurs pro-famille au Canada 2020	Les meilleurs employeurs pro-famille au Canada 2020	18 (%)
Les meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans 2020	Les meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans 2020	10 (%)
Les meilleurs petits et moyens employeurs du Canada 2020	Les meilleurs petits et moyens employeurs du Canada 2020	4 (%)
Les meilleurs milieux de travail au Canada pour les employés souffrant d'arthrite	Les meilleurs milieux de travail au Canada pour les employés souffrant d'arthrite	1 (%)
Glassdoor best place to work 2019	Glassdoor best place to work 2019	1 (%)

3.5.2 Profil des variables dépendantes : les caractéristiques de la gestion des talents ou de la stratégie de marque employeur

À la suite de la codification des données du contenu provenant des sites web des employeurs, il est possible de dresser un portrait de notre échantillon en ce qui a trait aux variables dépendantes de notre étude, c'est-à-dire les composantes de la stratégie de marque employeur pour chacune des catégories d'activités de gestion stratégique des talents. Il est donc possible de déterminer quelles catégories et quelles composantes sont les plus ou moins souvent mises de l'avant par notre échantillon d'employeurs sur leurs sites web. Le Tableau 3.14 présente le profil détaillé des employeurs en lien avec ces variables en présentant le nombre de références (phrases ou parties du contenu textuel) qui ont été codifiées à partir du contenu des sites provenant de notre échantillon pour chaque catégorie et composante ainsi que le nombre d'employeurs ayant mis de l'avant ces dernières sur leur site.

Tableau 3.16 : : Profil des composantes de marque employeur : nombre d'employeurs de choix les mettant de l'avant sur leur site web et selon combien de références

Composantes de la stratégie de marque employeur	Nombre d'employeurs	Nombre de références
Rémunération pécuniaire		**133 (5%)**
Salaire	39	46
Primes et allocations diverses (risques, conditions de travail)	12	17
Primes et bonus basés sur la performance	34	46
Commissions	3	3
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	17	21
Programmes d'avantages		**531 (18%)**
Régimes et conditions de retraite	51	69
Régimes d'assurances	52	89
Vacances et congés	43	81
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	45	67
Finances personnelles	14	16
Santé	30	44
Gratifications diverses	31	45
Sécurité d'emploi	1	1
Programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	54	119
Pratiques et programmes de développement et de formation		**356 (12%)**
Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances	87	289
Gestion de la performance	14	21
Remboursement de frais reliés au développement de compétences et de connaissances	35	46
Gestion de carrières et opportunités		**178 (6%)**
Programmes de gestion de carrière	27	38
Possibilités de progression de carrière	52	91
Possibilités de transfert et de mobilité	34	49
Pratiques et programmes de reconnaissance		**41 (1%)**
Reconnaissance des années de service	6	6
Reconnaissance de la performance	20	23
Reconnaissance des comportements souhaités	10	12
Pratiques et programmes en matière de diversité		**551 (19%)**
Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes	36	110
Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général	67	287
Diversités ethniques	14	18
Autochtones	14	35
Communauté LGBT+	13	34
Personnes ayant un handicap	18	38
Programmes et pratiques pour les travailleurs âgés	0	0
Programmes et pratiques pour les jeunes	13	20
Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants	6	9
Contexte de travail		**939 (33%)**
Culture et valeurs de gestion	85	309
Équipe et relations de travail	47	99
Environnement et climat de travail	48	84
Prestige ou réputation de l'organisation	18	25
Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et dév. durable	63	199
Bien-être, santé et sécurité	53	140
Outils de travail et nouvelles technologies	7	16
Confort ou modernité des lieux de travail	20	32
Événements, divertissements et activités sportives	22	35
Contenu du travail		**165 (6%)**
Défis et objectifs	10	15
Variété du travail	14	18
Sens du travail	51	114
Autonomie et indépendance	2	2
Créativité	1	1
Responsabilités	4	5
Possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances	8	10
Nombre total de références		**2894 (100%)**

On remarque que selon leur nombre de références sur le site web des employeurs de choix, les catégories de composantes de la stratégie marque employeurs les plus cités à ceux les moins

mis de l'avant sont : le contexte de travail (n=939, 33%), les programmes et pratiques en matière de diversité (n=551, 19%), les programmes d'avantages (n=531, 18%), les pratiques programmes de développement et de formation (n=356, 12%), la gestion de carrières et opportunités (n=178, 6%), le contenu du travail (n=165, 6%), la rémunération pécuniaire (n=133, 5%) et les pratiques et programmes de reconnaissance (n=41, 1%). Ainsi, le contexte de travail, les programmes et pratiques en matière de diversité et les programmes d'avantages sont les composantes clés mises de l'avant.

En ce qui concerne la catégorie « Rémunération pécuniaire », un total de 133 références (5%) ont été codifiées à partir du contenu des sites de tous les employeurs de choix étudiés. Le « Salaire » et les « Primes et bonus basés sur la performance » sont les composantes de la stratégie de marque employeur étant le plus mises de l'avant par notre échantillon pour cette catégorie avec 46 références chacune (35%). La composante « Commissions » est la composante étant le moins mise de l'avant pour cette catégorie avec 3 références.

La catégorie « Programmes d'avantages » comporte quant à elle 531 références qui ont été codifiées, soit 18% de l'ensemble des références. Cette catégorie d'activités de gestion stratégique des talents est la troisième catégorie de notre étude détenant le plus de références. La composante « Programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle » est la plus fréquemment mise de l'avant par les employeurs de notre échantillon pour cette catégorie avec 119 références (22%) et la « Sécurité de l'emploi » est la moins mise de l'avant avec une référence seulement.

Pour la catégorie « Pratiques et programmes de développement et de formation », on dénombre 356 références, soit 12% de toutes les références. La majorité provient de la composante « Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances » avec 289 références (81%). La « Gestion de la performance » est la composante la moins mise de l'avant par notre échantillon pour cette catégorie avec 21 références, soit 6 %.

La catégorie « Gestion de carrières et opportunités » présente 178 références et la composante « Possibilités de progression de carrière » est la plus souvent mise de l'avant avec 91 références (51%) et celle des « Programmes de gestion de carrière » est la moins mise de l'avant avec 38 références (2%).

La catégorie d'activités de gestion stratégique des talents « Pratiques et programmes de reconnaissance » est celle qui présente le moins de références avec 41 au total (1%), dont 23 sont attribuables à la catégorie « Reconnaissance de la performance » qui est la plus souvent mise de l'avant. La « Reconnaissance des années de service » est la composante la moins mise de l'avant pour cette catégorie avec 6 références.

En ce qui concerne la catégorie des « Pratiques et programmes en matière de diversité en général », elle comporte 551 références (19%) qui ont été codifiées. Cette catégorie d'activités de gestion stratégique des talents est la deuxième catégorie de notre étude détenant le plus de références. La composante « Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général » est la plus souvent mise de l'avant avec 287 références (52%), tandis que celle des « Programmes et pratiques pour les travailleurs âgés » ne comporte aucune référence provenant de notre échantillon. Elle n'est alors mise de l'avant par aucun employeur de notre échantillon.

La catégorie « Contexte de travail » est la catégorie d'activités de gestion stratégique des talents détenant le plus de références avec un nombre total de 939 (33%). La composante de la stratégie de marque employeur la plus souvent mise de l'avant est celle de « Culture et valeurs de gestion » avec 309 références (33%), ce qui en fait également la composante la plus souvent mise de l'avant parmi toutes les composantes à l'étude. Les éléments concernant les « Outils de travail et nouvelles technologies » sont les moins mis de l'avant pour cette catégorie avec 16 références.

Finalement, la catégorie « Contenu du travail » comporte 165 références (6%) dont la majorité provient de la composante du « Sens du travail » avec un nombre de 114 (69%). La composante « Créativité » est la moins mise de l'avant par notre échantillon d'employeurs sur leur site web avec seulement une référence.

3.6 Sommaire de la méthodologie

L'objectif principal de ce chapitre était de présenter en détail la méthodologie qui a été utilisée au cours de cette étude pour répondre à la question de recherche « Comment les caractéristiques des employeurs de choix influencent-elles la gestion de leurs talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée? ». Pour réussir à répondre à cette question, une approche qualitative d'analyse de discours a été choisie et a laissé place à une collecte de

données du contenu des sites web et plus précisément des sections carrière et emploi des 100 meilleurs employeurs de choix au Canada selon le concours annuel publié dans le journal *The Globe and Mail*. La liste des organisations gagnantes de ce concours a été retenue pour sa pertinence, sa réputation ainsi que pour sa fiabilité. Au final, nous avons obtenu un échantillon de 99 sites web d'employeurs destinés à des fins d'analyse. Notre échantillon comporte davantage d'employeurs privés, ayant été associés à une culture de clan, provenant du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques, ayant une stratégie RH de développement, embauchant majoritairement en ville et ayant une stratégie d'affaires orientée client. À l'aide des thèmes et sous-thèmes développés a priori grâce à la documentation, le contenu des sites a pu être codifié. Toutes les organisations de cet échantillon ont été classifiées selon les valeurs de leurs caractéristiques organisationnelles qui ont également été déterminées au préalable grâce à la littérature. Le contenu des informations présentes sur les sites web des employeurs de choix a pu être codifié selon les catégories d'activités de gestion stratégique des talents et plus spécifiquement selon les éléments de mesure de la gestion des talents, c'est-à-dire les composantes de la stratégie de marque employeur. Une fois que cette codification et que cette classification ont été effectuées, les données de ces sites web ont finalement pu être analysées grâce au logiciel NVivo.

Chapitre 4 : Présentation des résultats

Ce chapitre présente les résultats de notre étude dont l'objectif premier est d'explorer comment les sites web des employeurs de choix montrent des liens entre leurs caractéristiques organisationnelles et les composantes clés de la gestion de leurs talents. Aligné sur la représentation schématique des liens étudiés présentée à la fin de la revue des écrits (p.63), les résultats présentent une analyse des liens les plus marquants entre les diverses caractéristiques organisationnelles des employeurs de choix étudiés et diverses composantes de leur gestion des talents mises de l'avant sur leur site web.

4.1 Les liens entre la culture organisationnelle et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.1 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction de quatre types de culture organisationnelle (de clan, adhocratique, axée sur le marché et hiérarchique) d'auteurs (Cameron et Quinn, 1999) que nous avons attribuées à chaque organisation sur la base des informations communiquées sur leur site web. Cette section fait ressortir les principaux liens entre les diverses cultures et les composantes de la stratégie de marque employeur.

Tableau 4.1 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon le type culture organisationnelle des employeurs de choix

	Cultures organisationnelles				
Composantes	De clan n=33 (33%)	Adhocratique n=21 (21%)	Axée sur le marché n=13 (13%)	Hiérarchique n=32 (32%)	Total (emp.) N=99 (100%)
Rémunération pécuniaire					
Salaire	12	11	5	18	46
Primes et allocations diverses	5	0	2	10	17
Primes basées sur la performance	10	14	7	15	46
Commissions	1	1	0	1	3
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	6	9	3	3	21
Programmes d'avantages					
Régimes et conditions de retraite	23	9	11	26	69
Régimes d'assurances	24	21	15	29	89
Vacances et congés	20	15	8	38	81
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	19	24	9	15	67
Finances personnelles	3	4	2	7	16
Santé	15	6	7	16	44
Gratifications diverses	15	11	5	14	45
Sécurité d'emploi	0	0	0	1	1
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	35	20	20	44	119
Pratiques et programmes de développement et de formation					
Possibilités et opportunités de développement	102	51	42	94	289

Gestion de la performance	9	1	5	6	21
Remboursement de frais de développement	16	11	5	14	46
Gestion de carrières et opportunités					
Programmes de gestion de carrière	24	4	3	7	38
Possibilités de progression de carrière	24	17	18	32	91
Possibilités de transfert et de mobilité	10	12	13	14	49
Pratiques et programmes de reconnaissance					
Des années de service	2	2	0	2	6
De la performance	8	4	3	8	23
Des comportements souhaités	7	1	1	3	12
Pratiques en matière de diversité					
Diversité de genre (femmes)	43	29	3	35	110
Diversités en général	107	41	43	96	287
Diversités ethniques	8	3	2	5	18
Autochtones	10	0	4	21	35
Communauté LGBT+	12	4	7	11	34
Personnes ayant un handicap	20	4	1	13	38
Travailleurs âgés	0	0	0	0	0
Jeunes	3	1	5	11	20
Travailleurs immigrants	1	1	3	4	9
Contexte de travail					
Culture et valeurs de gestion	113	74	37	85	309
Équipe et relations de travail	35	20	11	33	99
Environnement et climat de travail	37	16	8	23	84
Prestige ou réputation de l'organisation	3	11	5	6	25
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	83	36	27	53	199
Bien-être, santé et sécurité	69	22	20	29	140
Outils de travail et nouvelles technologies	5	5	0	6	16
Confort ou modernité des lieux de travail	11	9	5	7	32
Événements, divertissements et activités sportives	20	8	0	7	35
Contenu du travail					
Défis et objectifs	2	3	1	9	15
Variété du travail	5	3	6	4	18
Sens du travail	31	31	6	46	114
Autonomie et indépendance	1	1	0	0	2
Créativité	0	0	0	1	1
Responsabilités	3	0	0	2	5
Utilisation de ses compétences et connaissances	3	2	1	4	10
Nombre total de références	1015 (35%)	572 (20%)	379 (13%)	928 (32%)	2894 (100%)

4.1.1 Les effets de la culture de clan (n=33 employeurs, 33%)

Les employeurs de choix de notre échantillon affichent plus une culture de clan (n=33 employeurs, 33%). Tel qu'expliqué et démontré dans le chapitre méthodologique, nous avons classé les employeurs ayant une culture de clan sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. En comparaison avec les autres employeurs, ceux qui ont une culture que l'on peut qualifier de clan, c'est-à-dire une ***culture familiale où***

tous se retrouvent au même niveau sur l'échelle des valeurs (Cameron et Quinn, 1999), se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent de l'avant des éléments tels que : la célébration des succès; être « meilleur ensemble »; l'équité entre collègues; le respect mutuel; le sentiment d'être une famille à l'interne; la créativité; se remettre en question et améliorer les pratiques et processus; l'écoute; l'entraide et la collaboration en lien avec la culture et leurs valeurs de gestion (n=113 références)

  « On cherche toujours l'amélioration. On veut toujours être les meilleurs et les meilleurs que nous pouvons être. » (ArcelorMittal Dofasco G.P., #8)
  « Ici, on nous accueille à la porte avec le sourire. C'est comme une grande famille! Ici, on arrive le lundi matin et tout le monde veut attendre parler de sa fin de semaine. C'est ça la culture de CWB! » (CWB National Leasing Inc., #29)
  « EDC est un lieu de travail où règnent le respect mutuel et l'entraide. Nous encourageons nos pairs à voir grand, à faire preuve d'innovation et à tirer le meilleur parti de leurs compétences et de leurs connaissances. Nous formons des équipes qui se serrent les coudes sur le plan professionnel… et personnel. » (Exportation et développement Canada, #38)

- accordent une importance significative aux programmes de gestion de carrière (n=24 références) en proposant de l'accompagnement et du soutien en disant qu'il existe des programmes, outils et ressources à la disposition de leurs employés

  « Notre centre de carrière vous offre un large éventail de ressources, d'outils et de soutien professionnel pour planifier une carrière enrichissante ici. » (SaskTel, #82)
  « Nos employés ont accès à leur choix de programmes, de soutien et de services pour les aider à créer leur carrière idéale, adaptée à leurs talents et passions personnels. » (SAP Canada Inc., #81)

- mettent de l'avant l'appréciation et la reconnaissance mutuelle entre collègues des bons coups de chacun en lien avec la reconnaissance des comportements souhaités (n=7 références)

  « Nous nous soucions les uns des autres et célébrons les succès de chacun dans le cadre de notre programme de reconnaissance par les pairs. » (Verafin Inc., #97)
  « Le programme Apprécier est une approche simple et cohérente pour se reconnaître et se récompenser mutuellement - à tous les niveaux. Les employés reconnaissent les autres et sont reconnus eux-mêmes pour avoir démontré et vivre « Comment nous courons » dans leur travail quotidien. » (SAP Canada Inc., #81)

- indiquent sur leur site web la place qu'occupe au sein de leur organisation la définition des responsabilités (n=3 références) de façon claire ainsi que l'importance de les assumer en tant qu'employé.

  « Assumer ses responsabilités et tenir les autres responsables […] Mon travail comporte de grandes responsabilités, alors je suis très contente de pouvoir compter sur une équipe aussi solide. J'ai aussi le plus beau des milieux de travail – dehors, en plein air. » (Canadian National Railway, #20)

4.1.2 Les effets de la culture hiérarchique (n=32 employeurs, 32%)

Tel qu'expliqué et démontré dans le chapitre méthodologique, nous avons classé les employeurs ayant une culture hiérarchique sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. En comparaison avec les autres employeurs, ceux qui ont une culture hiérarchique, c'est-à-dire une culture qui accorde ***une importance aux rôles et aux formalités*** (Cameron et Quinn, 1999), se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- encouragent davantage le leadership, la prise de responsabilités et l'éthique au sein de leurs activités via leur culture et valeurs de gestion (n=85 références).

  « Nous encourageons le leadership à tous les échelons, en donnant à nos employés le pouvoir de prendre des initiatives, de proposer des idées et d'orienter leur carrière. » (ABB Inc., #2)
  « Nous nous comportons de manière éthique et sommes ouverts, honnêtes et équitables. » (Agriculture Financial Services Corporation, #6)
  « Nous partageons le leadership et la responsabilité. Les dirigeants mettent les employés au défi de prendre des initiatives et s'attendent à être mis au défi en retour. » (BC Public Service, #11)
  « Nous sommes responsables de nos actions et de nos décisions - nous sommes responsables de nos résultats. » (British Columbia Investment Management Corporation, #14)

- abordent fréquemment l'ancienneté comme élément jouant sur les vacances et congés (n=38 références)

  « Lorsque vous atteindrez certains jalons de votre carrière, des congés payés supplémentaires vous seront accordés en reconnaissance de vos longs états de service […] En tant que nouvel employé, vous commencerez avec quatre semaines de congés annuels payés, tandis que les employés ayant de longs états de service reçoivent jusqu'à huit semaines de congés annuels payés. » (Government of Yukon, #100)
  « Les employés peuvent avoir droit à quatre semaines de congé annuel dès leur entrée en fonction. Ils obtiennent des crédits de congé annuel payé en fonction de leurs années de service. » (House of Commons Administration, #48)
  « Les employés bénéficient de vacances bien rémunérées qui vont de trois à six semaines par année, selon les années de service et l'expérience. » (Suncor Energy Inc., #88)

- font davantage référence à un cheminement de carrière, à un plan de carrière structuré et aux familles d'emploi en termes de possibilités de progression de carrière (n=32 références)

  « Il existe un certain nombre de cheminements professionnels définis pour nos différentes familles d'emploi. » (ABB Inc., #2)
  « En favorisant les promotions à l'interne, nous permettons un avancement rapide parmi plus de 14 champs de spécialisation. » (Cascades, #23)
  « Suncor offre un plan de carrière aux employés qui veulent parfaire leurs aptitudes et optimiser leur rendement en général. » (Suncor Energy Inc., #88)

- mettent un accent sur la réconciliation, l'accroissement de la notoriété et la valorisation des Autochtones dans leurs programmes et pratiques de diversité (n=21 références)

  « Tout notre travail est guidé par les principes de réconciliation avec les peuples autochtones. » (BC Public service, #11)
  « Nous favorisons l'embauche et l'avancement des employés autochtones en vous aidant à surmonter les obstacles à l'emploi et à renforcer vos capacités à postuler pour des postes au sein du gouvernement. Cet objectif est atteint en vous fournissant une formation et une expérience professionnelle pertinentes. » (Government of Yukon, #100)
  « Ce programme a été conçu dans le but d'accroître le nombre de cadres autochtones au sein du Ministère et d'aider les cadres potentiels au moyen d'exercices stimulants et pratiques sur les politiques et activités du programme. » (Santé Canada, #46)

- mettent davantage l'emphase sur le remboursement des dépenses liées au travail au niveau des primes et allocations diverses (risques, conditions de travail) (n=10 références) (p. ex. : allocations de déplacement, de déménagement et d'achat de matériel informatique)

  « Allocation pour achat de matériel informatique. » (Cascades, #23)
  « Après six mois de service, les employés permanents à temps plein et à temps partiel ont droit à une subvention pour l'achat d'un ordinateur personnel (incluant une tablette) et de logiciels auprès d'un détaillant de leur choix. » (Fidelity Canada, #39)
  « Dans certaines circonstances, les nouveaux employés peuvent être admissibles au remboursement de certaines des dépenses engagées en vue de déménager dans une collectivité du Yukon pour travailler au sein du gouvernement du Yukon. » (Government of Yukon, #100)

- mettent davantage l'emphase sur des éléments d'échelle salariale et de classification de poste (n=8 références)

  « Chaque groupe et niveau professionnel a sa propre échelle de salaire. » (Agence du Revenu du Canada, #19)
  « Nous rémunérons les employés conformément aux taux de rémunération annuels ou horaires correspondant à la classification de leur poste. » (Government of Yukon, #100)

- présentent la gestion de la performance (n=6 références) comme étant régulière et ponctuelle

  « Il existe un cycle annuel de discussions entre l'employé et le gestionnaire responsable concernant le rendement. » (ABB Inc., #2)
  « Ce plan définit vos objectifs de carrière en lien avec ceux de l'entreprise et fait l'objet d'un suivi régulier. » (Cascades, #23)

4.1.3 Les effets de la culture adhocratique (n=21 employeurs, 21%)

Tel qu'expliqué et démontré dans le chapitre méthodologique, nous avons classé les employeurs ayant une culture adhocratique sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. En comparaison avec les autres employeurs, ceux qui ont une culture adhocratique, c'est-à-dire une ***culture qui met de l'avant l'innovation,***

la créativité et la flexibilité (Cameron et Quinn, 1999), se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- avancent au niveau de la culture et des valeurs de gestion (n=74 références) l'élimination de la bureaucratie au sein de leur organisation ainsi que l'importance de la créativité, de la prise de risque, de la performance, de l'innovation et de l'expertise qui occupent toutes une grande place à l'interne

  « L'innovation est ce que nous incarnons. Bien n'est jamais suffisant, et c'est pourquoi nous expérimentons, prenons des risques et challengeons sans cesse le statu quo. Nous réfléchissons vite et agissons encore plus vite. Les difficultés ne nous arrêtent pas. Elles nous motivent. » (Schneider Electric Canada Inc., #83)
  « En tant qu'entreprise investie d'un profond engagement et d'objectifs ambitieux, nous cherchons constamment à nous dépasser. » (Danone Canada, #30)
  « Nous embauchons les meilleurs, souvent les plus doués de l'industrie ce qui fait de notre entreprise un milieu de travail évolué et stimulant qui favorise l'apprentissage et le perfectionnement. » (Bell Canada, #12)

- présentent leurs pratiques en matière de possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances (n=51 références) en les reliant fréquemment au réseautage, à la collaboration et aux équipes internes

  « Vous profiterez ainsi d'occasions de réseautage et prendrez part à des réunions à l'échelle régionale et mondiale, en plus d'avoir la chance de collaborer et de communiquer votre savoir à des collègues travaillant aux quatre coins de la planète. » (Medtronic Canada ULC, #63)
  « Un mentor affecté s'avérera une source de soutien, de direction et d'information solide tout au long de votre processus d'embauche, et même par la suite. Une communauté mondiale de pairs et de collègues apprendront autant de vous que vous apprendrez d'eux. La direction, à tous les échelons, est accessible et prête à vous communiquer sa mine de connaissances. » (Procter & Gamble Inc., #73)
  « Nous accueillons aussi des réseaux dirigés par des employés qui offrent des possibilités de réseautage, de développement professionnel et de mentorat. » (Bell Canada, #12)

- mentionnent davantage offrir un environnement et climat de travail (n=16 références) qui laissent place à la créativité et la collaboration

  « Un environnement qui favorise le soutien et la collaboration nous unit et renforce notre esprit d'équipe. » (Capital One Canada, #21)
  « Nous sommes passionnés par ce que nous faisons et notre environnement de travail, ouvert et collaboratif, facilite le partage des connaissances et de l'expertise exceptionnelle que chaque individu nous apporte. Il s'agit d'un lieu où vous pourrez travailler avec des personnes exceptionnelles et où vos idées pourront prendre vie dans de nouveaux produits et solutions qui vont changer la façon dont nous menons nos vies. » (Samsung Electronics Canada Inc., #80)

- présentent leur offre en matière de vacances et congés (n=15 références) en mettant l'accent sur la flexibilité, la conciliation travail-vie personnelle et le bien-être que ces journées procurent à leurs employés

« Des politiques de flexibilité au travail et des congés payés sont disponibles lorsque vous en avez besoin. » (Schneider Electric Canada Inc., #83)
« Nous cherchons à faciliter la conciliation travail-famille, en offrant notamment des congés payés en plus des jours fériés, qui, dans certaines régions et pour certains postes, peuvent être ajustés. » (Medtronic Canada ULC, #63)
« Les congés payés constituent un avantage important qui vous aide à trouver l'équilibre entre votre travail et votre vie personnelle. Ces congés comprennent les vacances et les jours fériés, les prestations d'invalidité à court et à long terme, ainsi que les congés pour les situations d'urgence ou autres raisons diverses. » (3M Canada Company, #1)

- n'abordent pas de programmes et pratiques de diversité en lien avec les autochtones.

4.1.4 Les effets de la culture axée sur le marché (n=13 employeurs, 13%)

Tel qu'expliqué et démontré dans le chapitre méthodologique, nous avons classé les employeurs ayant une culture axée sur le marché sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. En comparaison avec les autres employeurs, ceux qui ont une culture axée sur le marché, c'est-à-dire une culture qui met en ***priorité la performance et qui se met au service de clientèle*** (Cameron et Quinn, 1999), se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- énoncent souvent les expériences d'apprentissage sur le terrain pour les possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances (n=42 références)

  « Environ 70 % de l'apprentissage et du perfectionnement s'effectuent sur le terrain. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)
  « Mes expériences chez Advanced Solutions ont vraiment permis la croissance et l'auto-exploration. Non seulement j'ai eu le pouvoir de diriger mon équipe de la manière dont je me sentais nécessaire, mais j'ai également eu la possibilité de travailler en étroite collaboration avec d'autres départements, élargissant ma vision de l'interconnexion de toute l'entreprise. » (ESIT Advanced Solutions Inc., #37)

- mettent l'emphase sur la confiance, le rendement, la responsabilité des employés envers le consommateur et ils placent le client au premier plan en termes de culture et valeurs de gestion (n=37 références)

  « Le consommateur est notre patron, la qualité est notre travail et le rapport qualité-prix est notre objectif. » (Mars Inc., #61)
  « Nous créons une atmosphère empreinte de confiance, où les problèmes peuvent être abordés librement. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)
  « Nos valeurs sont au cœur même de notre méthode de travail. Elles sont également à l'origine de nos trois attentes en matière de leadership; elles nous permettent d'amener des idées de l'extérieur, de faire preuve de dynamisme pour maximiser les rendements et obtenir d'excellents résultats. » (Cargill Limited, #22)

- présentent leur offre en termes de vacances et congé (n=8 références) mettant l'accent sur la flexibilité, la conciliation travail-vie personnelle et le bien-être que ces journées procurent à leurs employés. Par exemple, un employeur avec cette culture partage

  « Nous accordons 12 congés payés chaque année à tous les employés afin qu'ils puissent profiter des jours fériés entre amis et en famille. Certains sont fixes, mais d'autres sont mobiles et peuvent être pris à la discrétion de l'employé. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Les politiques de vacances de BASF garantissent que les employés se régénèrent et rechargent leurs batteries. Ils dépassent normalement les exigences légales. » (BASF Canada Inc., #10)

- misent sur un environnement de travail et climat de travail respectueux et bienveillant (n=8 références)

  « Dans notre environnement de travail collaboratif, bienveillant et sûr, les employés peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Pour réaliser nos ambitions collectives, nous entretenons un climat de confiance et de respect mutuel. » (Labatt Brewing Company Limited, #57)
  « Un environnement de travail respectueux et un milieu de travail valorisant, inclusif et respectueux » (The Canada Life Assurance Company, #17)

- affichent très peu de programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes (n=3 références) comparativement aux employeurs des autres cultures
-
- ne proposent aucun événement, divertissement ou activité sportive.

4.2 Les liens entre la taille et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.2 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction de chacun des intervalles du nombre d'effectifs total (taille de l'organisation). Il est possible de faire ressortir des points marquants en fonction des différentes tailles selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur. Les effets de la taille seront présentés en trois groupes : les plus petits employeurs de notre échantillon (incluant les intervalles 500 et moins et]500 à 2 000]), les employeurs de taille moyenne de notre échantillon (incluant les intervalles]2 000 à 10 000],]10 000 à 25 000] et]25 000 à 50 000]) et les plus gros employeurs de notre échantillon (incluant les intervalles]50 000 à 100 000] et plus de 100 000).

Tableau 4.2 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon la taille des employeurs de choix

Composantes	Taille (nombre d'effectifs total)							
	500 et moins n=16 (16%)	]500 à 2 000] n=8 (8%)	]2 000 à 10 000] n=21 (21%)	]10 000 à 25 000] n=13 (13%)	]25 000 à 50 000] n=15 (15%)	]50 000 à 100 000] n=8 (8%)	Plus de 100 000 n=18 (18%)	Total (emp.) N=99 (100%)
Rémunération pécuniaire								
Salaire	7	4	7	6	8	6	8	46
Primes et allocations diverses	3	0	7	4	2	0	1	17
Primes basées sur la performance	7	3	7	7	5	9	8	46
Commissions	0	0	0	0	1	1	1	3
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	1	0	2	5	4	6	3	21
Programmes d'avantages								
Régimes et conditions de retraite	9	6	19	11	6	5	13	69
Régimes d'assurances	13	5	24	10	11	10	16	89
Vacances et congés	13	6	28	9	4	9	12	81
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	10	5	9	9	11	7	16	67
Finances personnelles	1	1	5	1	2	4	2	16
Santé	7	6	6	9	6	4	6	44
Gratifications diverses	0	3	13	8	3	6	12	45
Sécurité d'emploi	0	0	0	1	0	0	0	1
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	12	9	31	11	17	10	29	119
Pratiques et programmes de développement et de formation								
Possibilités et opportunités de développement	26	14	52	51	29	26	91	289
Gestion de la performance	4	0	1	2	3	9	2	21
Remboursement de frais de développement	8	1	12	14	5	4	2	46
Gestion de carrières et opportunités								
Programmes de gestion de carrière	7	3	7	7	2	2	10	38
Possibilités de progression de carrière	8	6	15	11	15	15	21	91
Possibilités de transfert et de mobilité	4	1	9	7	6	4	18	49
Pratiques et programmes de reconnaissance								
Des années de service	1	2	0	0	1	2	0	6
De la performance	6	4	0	2	4	2	5	23
Des comportements souhaités	2	2	0	3	2	0	3	12
Pratiques en matière de diversité								
Diversité de genre (femmes)	2	15	7	15	12	23	36	110
Diversités en général	7	31	49	60	57	20	63	287
Diversités ethniques	0	2	4	3	1	3	5	18
Autochtones	0	2	14	9	2	6	2	35
Communauté LGBT+	0	1	4	1	2	14	12	34
Personnes ayant un handicap	1	7	7	6	2	6	9	38
Travailleurs âgés	0	0	0	0	0	0	0	0
Jeunes	0	3	6	3	4	0	4	20
Travailleurs immigrants	0	0	2	0	3	4	0	9
Contexte de travail								
Culture et valeurs de gestion	42	33	44	48	52	29	61	309
Équipe et relations de travail	11	8	17	19	18	7	19	99
Environnement et climat de travail	13	8	9	14	12	4	24	84
Prestige ou réputation de l'organisation	0	1	1	7	5	3	8	25
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	16	21	27	44	34	27	30	199
Bien-être, santé et sécurité	19	8	40	24	17	14	18	140
Outils de travail et nouvelles technologies	0	0	1	0	5	0	10	16

Confort ou modernité des lieux de travail	10	2	2	5	6	1	6	32
Événements, divertissements et activités sportives	9	1	9	6	4	4	2	35
Contenu du travail								
Défis et objectifs	1	5	1	1	2	1	4	15
Variété du travail	2	3	5	1	1	0	6	18
Sens du travail	16	8	19	18	17	8	28	114
Autonomie et indépendance	0	0	1	1	0	0	0	2
Créativité	0	0	1	0	0	0	0	1
Responsabilités	0	1	0	3	1	0	0	5
Utilisation de ses compétences et connaissances	1	0	3	1	1	2	2	10
Nombre total de références	299 (10%)	241 (8%)	527 (18%)	477 (16%)	405 (14%)	317 (11%)	628 (22%)	2894 (100%)

4.2.1 Les effets de la taille : les employeurs de taille moyenne de notre échantillon (plus de 2 000 employés, mais moins de 50 000) (n=49 employeurs, 50%)

Les employeurs de notre échantillon sont davantage de taille moyenne (n=49 employeurs, 50%). Les employeurs de taille moyenne se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- affichent davantage de possibilités de progression de carrière (n=15, n=11 et n=15 références) et on remarque une certaine tendance que plus la taille de l'organisation grossit en termes d'effectifs, plus de possibilités et d'opportunités de développer une carrière sont mises de l'avant.

  « Dès que vous vous joignez à l'équipe, tout un monde de possibilités s'offre à vous. Ça va vite et ça peut vous donner accès à de nombreuses perspectives de carrière. » (Bell Canada, #12)
  « Nous offrons de nombreuses occasions de développer et de faire avancer votre carrière, d'essayer quelque chose de nouveau dans un domaine différent, ou de changer de parcours professionnel. » (House of Commons Administration, #48)
  « En favorisant les promotions à l'interne, nous permettons un avancement rapide parmi plus de 14 champs de spécialisation. » (Cascades, #23)

- semblent valoriser davantage le remboursement de frais reliés au développement de compétences et de connaissances (n=12, n=14 et n=5 références) en soutenant leurs employés

  « Nous facilitons l'apprentissage des employés en compensant en partie les coûts liés aux cours, conférences et ateliers dont la prestation est assurée par des tiers ou encore ceux liés aux programmes d'études menant à un certificat ou à un diplôme. » (Government of Yukon, #100)
  « Notre plan de remboursement des frais de scolarité offre une aide financière aux employés permanents qui souhaitent améliorer leurs études en suivant des cours de prolongation ou à temps partiel liés à leur emploi actuel ou potentiel dans l'entreprise. » (ArcelorMittal Defasco G.P., #8)
  « Vous aurez les outils et les ressources nécessaires pour aller de l'avant. Notre programme d'aide aux études fournit l'aide financière pour défrayer le coût des cours approuvés et réussis (frais de scolarité et manuels, jusqu'à concurrence 4 500 $ par année). » (Suncor Ernergy Inc., #88)

- affichent davantage des éléments reliés aux régimes d'achat ou d'octroi d'actions (n=2, n=5 et n=4 références) et mettent de l'avant leur plan d'actionnariat entre autres

> « Comme le CN est une société cotée en bourse, tout le monde peut acheter de *ses actions. Mais grâce au Programme d'actionnariat du personnel, les employés qui achètent des actions du CN reçoivent une contribution supplémentaire de 35 % de l'entreprise. » (Canadian National Railway, #20)*
> *« Les employés participent à notre généreux régime d'actionnariat des salariés. » (Salesforce, #79)*
> *« Une majorité de nos employés détiennent des capitaux propres dans Stryker par le biais d'une combinaison de plans d'attribution d'actions à long terme, de contributions de contrepartie 401 (k) dans des fonds Stryker ou de participer à un plan d'achat d'actions à prix réduit. » (Stryker Canada ULC, #87)*

4.2.2 Les effets de la taille : les plus gros employeurs de notre échantillon (plus de 50 000 employés) (n=26 employeurs, 26%)

Les employeurs de plus grande taille se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent de l'avant leurs plateformes d'apprentissages internes, les possibilités de formations externes et surtout leurs réseaux d'employés mondiaux qui favorisent le développement des compétences et des connaissances et sont également très axés sur le développement du leadership chez leurs employés (n=26 et n=91 références)

> *« Vous profiterez ainsi d'occasions de réseautage et prendrez part à des réunions à l'échelle régionale et mondiale, en plus d'avoir la chance de collaborer et de communiquer votre savoir à des collègues travaillant aux quatre coins de la planète. » (Medtronic Canada ULC, #63)*
> *« Nous attirons et retenons les personnes les plus talentueuses en investissant dans la formation et le perfectionnement adaptés à leurs besoins, et en misant sur leurs forces. Grâce à notre modèle de développement du leadership, nos gestionnaires apprennent à motiver leurs équipes pour que chaque personne donne le meilleur d'elle-même. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)*
> *« Une variété de ressources d'apprentissage est disponible couvrant tout, de la formation aux meilleures pratiques aux compétences en leadership. L'apprentissage est offert de trois manières: l'apprentissage en face à face (en classe), l'apprentissage en ligne et une combinaison des deux appelée apprentissage mixte. » (Alberta Health Services, #7)*

- ont des activités à l'échelle mondiale et souhaitent en quelque sorte que leur main-d'œuvre soit représentative de leur clientèle, ce qui a un impact sur leur offre de programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général (n=20 et n=63 références)

> *« Les employés doivent donc se sentir bien accueillis, valorisés et écoutés pour qu'ils puissent se démarquer. Nous reconnaissons, apprécions et respectons chacune de vos différences, et nous soulignons votre contribution quotidienne à l'épanouissement des gens du monde entier grâce à vos talents et vos expériences. En tant qu'entreprise de portée mondiale, notre main-d'œuvre se doit de représenter la diversité des communautés à travers les pays où nous intervenons. » (Cargill Limited, #22)*

« Nous nous efforçons de refléter la diversité de l'ensemble de nos clients et partenaires, en mettant à l'œuvre les capacités de chaque employé tout en respectant leur individualité. » (3M Canada Company, #1)
« Nous croyons que la diversité nous rend plus forts et nous travaillons activement pour nous assurer que notre équipe est inclusive et représentative des personnes extraordinaires que nous servons. » (Citi Canada, #27)

- mettent de l'avant les dons qu'ils ont faits à des organismes ainsi que leurs programmes de bénévolat (n=27 et n=30 références) qu'ils offrent sur le plan mondial à leurs employés

« Chaque année, nos employés et nos retraités partout dans le monde offrent plus de 100 000 heures de leur temps et de leur talent pour des activités bénévoles. Notre personnel encourage les dons à la collectivité, avec une contribution annuelle de plus de 60 millions de dollars pour promouvoir le développement durable dans nos communautés et à travers le monde. » (Cargill Limited, #22)
« La TD fait don de millions de dollars annuellement pour des causes que nos clients, nos employés et nos parties prenantes ont à cœur. Au cours des cinq dernières années seulement, nos dons d'entreprise ont dépassé les 300 millions de dollars. » (TD Bank Group, #89)
« Nous sommes également passionnés par la responsabilité sociale des entreprises (RSE). Nous aidons à fournir une éducation gratuite et des opportunités d'emploi dans des pays comme l'Afrique et au Brésil, à donner des solutions technologiques aux entreprises sociales, à aider les organisations non gouvernementales à mieux fonctionner grâce à des congés sabbatiques sociaux et au volontariat, et à héberger des programmes d'alphabétisation numérique tels que les semaines de code SAP. » (SAP Canada Inc., #81)

- mettent davantage de l'avant des possibilités de progression de carrière (n=15 et n=21 références) et on remarque une certaine tendance que plus la taille de l'organisation grossit en termes d'effectifs, plus de possibilités et d'opportunités de développer une carrière sont mises de l'avant

« Nous voyons le leader en chacun de vous et nous vous offrons des possibilités de perfectionnement à chacune des étapes de votre carrière. Les possibilités sont infinies. » (3M Canada Company, #1)
« Grâce à l'étendue et à la portée de nos activités, nos employés peuvent explorer de nombreuses possibilités de cheminement professionnel dans différents secteurs d'activités, zones géographiques et fonctions de soutien. » (TD Bank Group, #89)
« Nos divers champs professionnels donnent l'occasion de connaître un développement de carrière structuré. » (ABB Inc., #2)

- voient la diversité au sein de leurs employés comme un moteur de croissance et de façon plus précise, pour la communauté LGBT+ (n=14 et n=12 références), ils mettent beaucoup de l'avant leurs programmes et pratiques d'inclusion à ce niveau, tels que des réseaux internes, des groupes ressources ou des ateliers éducatifs

« Les regroupements sociaux d'employés sont souvent un bon moyen de tisser des liens et de recevoir du soutien. Ils aident les employés à se sentir valorisés, respectés et inclus, et nous exposent tous à de nouvelles perspectives et à une expérience plus enrichissante. Nous soutenons fièrement un éventail de groupes régionaux, ainsi que trois groupes mondiaux. » (Procter & Gamble Inc., #73)

« Le Groupe-ressource des employés FIERTÉ de RBC est au cœur de nos programmes d'inclusion de la communauté LGBT+ dans le monde. Ce groupe collabore avec les membres et les alliés de la communauté LGBT+ au sein de la Banque pour informer, éduquer et inspirer les autres afin que tous se sentent à l'aise d'être eux-mêmes au travail. » (Royal Bank of Canada, #77)

- proposent une plus grande quantité de possibilités de transfert et de mobilité (n=4 et n=18 références) et considérant leur taille importante, ceux-ci ont généralement des bureaux à différents endroits dans le monde, ce qui leur permet d'offrir davantage de possibilités sur le plan international

  « La taille de notre entreprise et sa place à l'échelle mondiale nous permettent de vous offrir toute une gamme d'expériences enrichissantes partout dans le monde. » (Medtronic Canada ULC, #63)
  « Chez L'Oréal, nous encourageons fortement la mobilité qu'elle soit internationale ou au sein de nos divisions. Beaucoup de nos projets sont transverses car développer les talents implique aussi de leur offrir une vision globale de notre entreprise et de ses métiers. » (L'Oréal Canada Inc., #60)
  « Programme de mobilité mondiale offrant une expérience internationale à nos employés prometteurs. » (Samsung Electronics Canada Inc., #80)

- favorisent davantage une rigueur dans la gestion de la performance (n=9 et n=2 références)

  « Nos processus de rendement et de perfectionnement individuels vous aideront *à cerner vos objectifs de perfectionnement et vos désirs en termes de carrière pour définir un plan d'action et les atteindre. Tout au long du processus, votre gestionnaire de personnel vous aidera à atteindre et à dépasser les attentes liées au rendement. » (TD Bank Group, #89)*
  « Dans le cadre de la progression de votre carrière chez GSK, des entrevues franches et honnêtes portant sur la planification du rendement et du perfectionnement auront lieu de façon régulière avec votre supérieur. Ces conversations porteront sur vos aspirations, vos compétences, votre expérience et vos besoins de perfectionnement. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)

- affichent davantage leur réputation qui est à l'échelle mondiale (n=3 et n=8 références)

  « Joignez-vous à l'une des plus importantes entreprises de technologies et de solutions médicales dans le monde. » (Medtronic Canada ULC, #63)
  « C'est grâce à cette philosophie que nous sommes devenus un leader mondial et elle nourrit notre ambition de développer des technologies révolutionnaires, qui repoussent les limites du possible. » (Samsung Electronics Canada Inc., #80)
  « La réputation de Toyota est sans borne et la marque Toyota est l'une des plus reconnues mondialement. » (Toyota Motor Manufacturing Canada Inc., #93)

- mettent davantage de l'avant les outils et les dernières technologies (n=10 références *les employeurs de plus de 100 000 employés) auxquels leurs employés ont accès dans le cadre de leur travail.

  « Nous investissons dans les espaces, la technologie et les outils. » (Accenture Inc., #4)
  « Les développeurs Citi ont accès à certaines des dernières technologies. Nos développeurs travaillent sur l'adoption du cloud, le Big Data et l'analyse, l'apprentissage automatique, le traitement du langage naturel et les développements de la blockchain. » (Citi Canada, #27)

« Nos usines de production sont à la fine pointe de la technologie. » (Danone Canada, #30)

- affichent davantage des éléments reliés aux régimes d'achat ou d'octroi d'actions (n=6 et n=3 références) et mettent de l'avant leur plan d'actionnariat entre autres

« Les employés de la direction (et des échelons équivalents) sont admissibles à une attribution en actions selon leur niveau de responsabilité, leurs contributions individuelles et leur rendement en matière de leadership. » (3M Canada Company, #1)
« C'est pourquoi nous proposons un plan d'achat d'actions aux employés primé, permettant aux employés de posséder une partie de SAP et de créer de la valeur à long terme. Les salariés deviennent actionnaires, ont le droit de vote aux assemblées annuelles des actionnaires et perçoivent des dividendes. » (SAP Canada Inc., #81)

4.2.3 Les effets de la taille : les plus petits employeurs de notre échantillon (2 000 employés et moins) (n=24 employeurs, 24%)

Les employeurs de choix de plus petite taille sont tout de même de taille importante comme on ne peut pas les qualifier de PME du tout selon les standards. Ces derniers se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent de l'avant des occasions de s'engager dans la communauté, de bénévolat, de responsabilité sociale et de développement durable (n=16 et n=21 références), mais ces occasions sont beaucoup plus pour les communautés avoisinantes

« Nous offrons des jours de congé rémunérés pour faire du bénévolat dans votre communauté. » (Galvanize, #42)
« Parce que chez Laurentide, les gens comptent, nous appuyons les employés qui consacrent leur temps et leur énergie à des événements communautaires. En plus de faire connaître leur cause au sein de l'entreprise, nous remettons l'équivalent des dons faits par nos employés aux organisations suivantes: organismes de charité enregistrés, écoles, bourses d'études, événements de levée de fonds pour des organismes également supportés par certains de nos clients. » (Laurentide Controls Ltd., #58)

- affichent très peu ou aucun programmes ou pratiques en matière de diversité pour la communauté LGBT+.

4.3 Les liens entre le secteur d'activités et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.3 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction du secteur d'activités des employeurs de choix à l'étude. Les différences marquées entre ce que les employeurs mettent de l'avant sur leur site web en fonction de leur secteur selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur sont détaillées à la suite du tableau ici-bas.

Tableau 4.3 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon le secteur d'activités des employeurs de choix

	Secteurs d'activités											
Composantes	Administration publique et services publics n=12 (12%)	Agriculture et produits alimentaires n=9 (9%)	Commerce de détail n=2 (2%)	Construction n=2 (2%)	Énergie et extraction minière et forestière n=9 (9%)	Fabrication n=18 (18%)	Services d'enseignement n=4 (4%)	Services et soins de santé n=2 (2%)	Services financiers et assurances n=13 (13%)	Services professionnels, scientifiques et techniques n=27 (27%)	Transport n=1 (1%)	Total (emp.) N=99 (100%)
Rémunération pécuniaire												
Salaire	8	2	0	0	3	12	2	0	7	11	1	46
Primes et allocations diverses	2	0	0	0	3	4	0	1	0	5	0	17
Primes basées sur la performance	3	3	0	0	7	19	0	0	7	7	0	46
Commissions	0	0	0	0	0	3	0	0	0	0	0	3
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	0	0	0	0	2	12	0	0	2	3	2	21
Programmes d'avantages												
Régimes et conditions de retraite	8	1	1	0	8	16	5	6	10	13	1	69
Régimes d'assurances	12	1	1	0	10	24	2	3	10	25	1	89
Vacances et congés	24	1	0	0	7	19	2	1	10	17	0	81
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	5	6	0	1	3	15	0	2	17	18	0	67
Finances personnelles	1	0	0	0	1	5	0	1	3	5	0	16
Santé	3	1	1	0	4	6	1	2	9	13	4	44
Gratifications diverses	1	1	1	2	4	17	6	2	4	6	1	45
Sécurité d'emploi	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	17	1	1	1	12	34	4	2	17	30	0	119
Pratiques et programmes de développement et de formation												
Possibilités et opportunités de développement	29	21	2	1	30	64	7	5	52	74	4	289
Gestion de la performance	3	1	0	0	3	6	0	0	5	3	0	21

Remboursement de frais de développement	4	2	0	0	5	12	2	0	9	12	0	46
Gestion de carrières et opportunités												
Programmes de gestion de carrière	1	0	0	1	5	4	0	0	5	22	0	38
Possibilités de progression de carrière	8	3	1	1	10	27	1	2	15	22	1	91
Possibilités de transfert et de mobilité	5	2	0	0	4	19	1	0	1	17	0	49
Pratiques et programmes de reconnaissance												
Des années de service	1	0	0	0	1	2	0	0	1	1	0	6
De la performance	5	0	0	0	1	8	0	0	3	6	0	23
Des comportements souhaités	2	0	0	0	0	1	0	0	4	4	1	12
Pratiques en matière de diversité												
Diversité de genre (femmes)	7	7	0	0	8	24	2	0	19	42	1	110
Diversités en général	21	17	3	4	36	65	14	2	30	94	1	287
Diversités ethniques	2	1	0	0	2	2	0	1	2	8	0	18
Autochtones	11	0	0	1	3	5	0	0	6	6	3	35
Communauté LGBT+	0	5	0	0	4	2	0	0	13	10	0	34
Personnes ayant un handicap	9	1	0	0	7	4	0	0	5	12	0	38
Travailleurs âgés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jeunes	4	0	0	0	0	3	0	1	6	6	0	20
Travailleurs immigrants	0	0	0	0	2	1	0	0	5	1	0	9
Contexte de travail												
Culture et valeurs de gestion	23	30	5	3	25	73	2	1	44	99	4	309
Équipe et relations de travail	9	5	0	0	2	25	1	1	26	27	3	99
Environnement et climat de travail	4	6	2	1	3	14	3	7	14	28	2	84
Prestige ou réputation de l'organisation	0	3	2	0	2	5	0	0	4	8	1	25
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	9	9	1	7	12	31	4	1	46	70	9	199
Bien-être, santé et sécurité	15	4	0	5	18	33	10	2	12	37	4	140
Outils de travail et nouvelles technologies	0	1	0	0	0	2	0	0	4	9	0	16
Confort ou modernité des lieux de travail	4	0	0	0	1	5	2	0	3	17	0	32
Événements, divertissements et activités sportives	3	0	0	1	1	15	2	0	2	9	2	35
Contenu du travail												
Défis et objectifs	0	0	0	0	0	4	0	0	4	7	0	15
Variété du travail	1	0	0	0	0	4	0	0	2	10	1	18

Sens du travail	16	6	0	0	3	27	1	4	14	39	4	114
Autonomie et indépendance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0	2
Créativité	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
Responsabilités	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	5
Utilisation de ses compétences et connaissances	1	0	0	0	0	2	1	0	4	2	0	10
Nombre total de références	286 (10%)	141 (5%)	21 (1%)	29 (1%)	253 (8%)	675 (23%)	75 (3%)	47 (2%)	457 (15%)	857 (30%)	53 (2%)	2894 (100%)

4.3.1 Les effets du secteur des services professionnels, scientifiques et techniques (n=27 employeurs, 27%)

Le secteur des services professionnels, scientifiques et techniques est le plus fréquent au sein de notre échantillon (n=27 employeurs, 27%). Les employeurs de ce secteur se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- accordent une grande importance aux programmes de gestion de carrière (n=22 références)

  « Vous avez aussi accès à des mentors, à des accompagnateurs en gestion de carrière ou à un conseiller en rendement pour discuter de vos ambitions, de vos objectifs et des moyens que vous comptez employer pour les réaliser. » (KPMG LLP, #55)
  « Adobe met souvent en place diverses sessions pour habiliter et aider les employés à gérer et à stimuler leur évolution de carrière. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « Nos employés ont accès à leur choix de programmes, de soutien et de services pour les aider à créer leur carrière idéale, adaptée à leurs talents et passions personnels. » (SAP Canada Inc., #81)

- affichent des programmes de vacances et congés (n=17 références) qui semblent beaucoup plus généreux comparativement aux employeurs des autres secteurs

  « Un congé sabbatique tous les 5 ans dans l'entreprise. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « Vacances illimitées. Ouais, vous lisez cela correctement. » (Verafin Inc., #97)
  « Absences autorisées pour faire face aux obligations personnelles. Le cabinet offre, entre autres, des congés sabbatiques, une option pour ceux qui veulent prendre un temps d'arrêt pour se consacrer à une activité particulière, faire du bénévolat, suivre des cours ou voyager. » (KPMG LLP, #55)

- accordent également une importance au confort ou à la modernité des lieux de travail (n=17 références) et partagent les nombreuses options et la modernité de leurs espaces de travail.

  « Les installations de bureau sont incroyables, avec une salle de sport complète et trois cafétérias à notre siège social. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « Vous pouvez vous rendre dans l'un de nos bureaux technologiquement avancés et écologiquement viables pour travailler, vous pouvez rencontrer nos clients dans nos boutiques branchées de nouvelle génération, ou encore, travailler de chez vous. » (TELUS Communications Inc., #91)
  « Nos espaces de travail flexible permettent à nos équipes de collaborer et d'innover ensemble. » (Rogers Communications Inc., #76)

- accordent une importance particulière aux outils de travail et nouvelles technologies (n=9 références) auxquels leurs employés ont accès dans le cadre de leur travail

« Vous travaillerez avec et sur les meilleures technologies au monde dans des domaines en plein essor. On n'a pas de limite quant aux outils qu'on utilise. » (Bell Canada, #12)
« Nous investissons dans les espaces, la technologie et les outils. » (Accenture Inc., #4)

4.3.2 Les effets du secteur de la fabrication (n=18 employeurs, 18%)

Les employeurs du secteur de la fabrication se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- accordent une importance particulière sur leur site web à la rémunération variable basée sur la performance en affichant leurs primes et bonus basés sur la performance (n=19 références)

  « Les primes se fondent sur le rendement de l'entreprise et/ou de l'unité particulière d'activités. » (Ford Motor Company of Canada, #40)
  « Grâce à nos programmes attractifs de rémunération variable, les employés participent au succès commercial de BASF et sont récompensés pour leurs performances individuelles. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Une rémunération variable reliée au rendement de la société et à votre rendement individuel. » (3M Canada Company, #1)

- affichent en plus grande quantité des éléments reliés aux gratifications diverses (n=17 références) que les employeurs des autres secteurs, toutes choses étant égales par ailleurs

  « D'autres avantages incluent des rabais sur les produits de P&G dans les boutiques de la société et un programme offrant des rabais imbattables sur toutes sortes de produits, incluant des produits d'épicerie et des voyages exotiques.» (Procter & Gamble Inc., #73)
  « Programmes de rabais aux employés pour plusieurs biens et services. » (ABB Inc., #2)

- affichent également davantage leurs pratiques et programmes reliés aux événements, aux divertissements et aux activités sportives (n=15 références).

  « Ford favorise également de nombreuses activités en dehors du bureau. Du social aux tournois de softball, j'ai profité de l'occasion pour participer à un certain nombre d'événements qui rendent la vie dans l'organisation encore plus agréable. » (Ford Motor Company of Canada, #40)
  « Pour moi ça représente des éléments pour les individus qui leur permettent de participer dans des événements sportifs, sociaux. Je pense ici par exemples au jour du Canada, les soirées de Noël. C'est plus que pour la santé physique, c'est aussi pour la santé mentale! » (ArcelorMittal Dofasco G.P. #8)

- affichent davantage leurs programmes de régimes d'achat ou d'octroi d'actions (n=12 références) que les employeurs des autres secteurs, toutes choses étant égales par ailleurs

  « Les employés de la direction (et des échelons équivalents) sont admissibles à une attribution en actions selon leur niveau de responsabilité, leurs contributions individuelles et leur rendement en matière de leadership. » (3M Canada Company, #1)
  « C'est pourquoi nous offrons un régime d'actionnariat des salariés exclusif qui permet à la plupart des employés dans le monde d'acheter des actions de Medtronic et qui prévoit des achats trimestriels d'actions de l'entreprise à prix réduit par Medtronic. » (Medtronic Canada ULC, #63)

4.3.3 Les effets du secteur des services financiers et assurances (n=13 employeurs, 13%)

Les employeurs du secteur des services financiers et assurances se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- accordent une importance particulière à l'équipe et aux relations de travail (n=26 références), toutes choses étant égales par ailleurs

  « Inspirez-vous des qualités de meneur et de la débrouillardise de vos collègues; toujours prêts à relever le défi, ils forment une équipe aussi diversifiée que le marché mondial où ils évoluent. » (Exportation et développement Canada, #38)
  « Je travaille avec des gens qui partagent les mêmes idées et je pense que nous partageons aussi les mêmes valeurs. » (Banque de développement du Canada, #15)
  « J'ai la chance de travailler avec des gens exceptionnels et talentueux. Des gens que j'admire et qui me permettent de me dépasser. C'est des gens qui veulent que RSA performe. On est une équipe avec beaucoup de bagage. C'est des team players. C'est des gens qui veulent réussir. » (RSA Canada Group, #78)

- accordent davantage d'importance à leurs pratiques et programmes reliés à la communauté LGBT+ (n=13 références) comparativement aux employeurs de d'autres secteurs d'activités, toutes choses étant égales par ailleurs

  « Il est important pour nous de créer un milieu de travail respectueux et accueillant pour nos employés gais, lesbiennes, bisexuels et transgenres et leurs alliés (LGBTA). C'est pourquoi nous avons mis en place un milieu de travail où les employés peuvent se sentir à l'aise et être eux-mêmes. Nos groupes de ressources LGBTA permettent à nos employés de participer à la sensibilisation et à l'éducation, au recrutement, au mentorat, à l'intervention communautaire ou à toute autre initiative au profit de la communauté LGBTA. » (TD Bank Group, #89)
  « RBC appuie fièrement depuis longtemps les droits de la communauté LGBT+, et cet engagement se reflète aussi dans notre milieu de travail. Nous voulons vous permettre d'être vous-même au travail et de vous sentir à l'aise de le faire. » (Royal Bank of Canada, #77)

- accordent également une importance particulière aux possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances (n=4 références) pour leurs employés.

  « Mettez votre talent et votre créativité à profit. Dans votre travail, vous mettrez toutes vos compétences à profit. » (Banque de développement du Canada, #15)
  « Vous mettez votre expertise au service des communautés. » (Desjardins, #31)

4.3.4 Les effets du secteur de l'administration publique et services publics (n=12 employeurs, 12%)

Les employeurs du secteur de l'administration publique et services publics se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- ont des programmes de vacances et congés (n=24 références) qui sont davantage en fonction des années de service de leurs employés

« Les employés peuvent avoir droit à quatre semaines de congé annuel dès leur entrée en fonction. Ils obtiennent des crédits de congé annuel payé en fonction de leurs années de service. » (House of Common Administration. #48)
« En tant que nouvel employé, vous commencerez avec quatre semaines de congés annuels payés, tandis que les employés ayant de longs états de service reçoivent jusqu'à huit semaines de congés annuels payés. » (Government of Yukon, #100)
« Les employés permanents à temps plein bénéficient de 3 semaines de vacances. Cela augmente après 3 ans d'emploi continu. Vous obtiendrez également votre anniversaire avec salaire et une journée personnelle payée supplémentaire! » (Greater Vancouver Food Bank, #44)

- axent leurs éléments reliés à leur culture et valeurs de gestion (n=23 références) sur le respect et la collaboration.

« ISDE met tout en œuvre pour créer un milieu de travail axé sur la collaboration, l'inclusion et le respect, au profit de tout le personnel. » (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, #50)
« Nous collaborons pour créer des milieux de travail sains en déployant des efforts pour faire en sorte que les gens se sentent valorisés. » (Agence du revenu du Canada, #19)
« Nous sommes fiers de notre culture positive et de collaboration avec des personnes engagées dans notre mission de fournir des aliments sains à ceux qui en ont besoin. » (Greater Vancouver Food Bank, #44)

- mettent davantage de l'avant leurs pratiques et programmes de diversité reliés aux Autochtones (n=11 références) comparativement aux employeurs des autres secteurs et ceux-ci sont mis en place dans un objectif de favoriser l'inclusion et d'accroître la représentation des Autochtones au sein de la fonction publique

« En tant que personne autochtone, j'ai eu la joie, la liberté et même été en mesure de célébrer et de partager ma culture avec mes collègues. L'équipe de gestion est très respectueuse, et elle encourage et soutient une culture d'inclusion et de diversité. J'ai été très choyé. » (Agence du revenu du Canada, #19)
« Nous favorisons l'embauche et l'avancement des employés autochtones en vous aidant à surmonter les obstacles à l'emploi et à renforcer vos capacités à postuler pour des postes au sein du gouvernement. Cet objectif est atteint en vous fournissant une formation et une expérience professionnelle pertinentes. » (Government of Yukon, #100)
« Ce programme a été conçu dans le but d'accroître le nombre de cadres autochtones au sein du Ministère et d'aider les cadres potentiels au moyen d'exercices stimulants et pratiques sur les politiques et activités du programme. » (Santé Canada, #46)

4.3.5 Les effets du secteur de l'énergie et extraction minière et forestière (n=9 employeurs, 9%)

Les employeurs du secteur de l'énergie et extraction minière et forestière se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- affichent leur culture et valeurs de gestion (n=25 références) de façon à accorder une importance à la sécurité et à l'éthique.

« Dans chaque décision et chaque action que nous prenons, nous sommes guidés par la sécurité, la durabilité, l'intégrité, le respect, l'excellence et le courage. Nous accordons

la plus haute priorité au respect de l'environnement et à ce que tout le monde rentre à la maison sain et sauf chaque jour. » (Teck Resources Limited, #90)
« Nous adoptons des comportements, des normes et des pratiques uniformes pour toujours améliorer notre rendement alors que nous cherchons à agir comme il se doit, de la bonne manière. » (Suncor Energy Inc., #88)
« Notre façon de nous comporter et de travailler les uns avec les autres repose sur nos cinq valeurs : sécurité, travail d'équipe, respect, intégrité et excellence. » (Rio Tinto, #75)

4.3.6 Les effets du secteur de l'agriculture et produits alimentaires (n=9 employeurs, 9%)

Les employeurs du secteur de l'agriculture et de produits alimentaires se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- tendent à mettre l'emphase sur la responsabilité et l'implication lorsqu'il est question de leur culture et valeurs de gestion (n=30 références).

« Nous sommes tous responsables. Assumer personnellement la responsabilité de nos actions et résultats. Concentrez-vous sur la recherche de solutions et l'obtention de résultats. Participer activement aux discussions et s'engager à prendre des décisions une fois qu'elles sont prises. Impliquez les autres dans les décisions et les plans qui les concernent. » (Kellogg Canada Inc., #53)
« En tant qu'individus, nous exigeons de nous-mêmes une responsabilité totale; en tant qu'associés, nous assumons les responsabilités des autres. » (Mars Inc., #61)
« La façon dont nous réussissons est aussi importante que le succès lui-même. Nous gérons les affaires de manière respectueuse et responsable. » (Cargill Limited, #22)

4.3.7 Les effets des secteurs des services d'enseignement, de soins de santé, de construction, de commerce de détail et de transport (n=11 employeurs ensemble, 11%)

Pour les employeurs des secteurs d'activités des services d'enseignement, de soins de santé, de construction, de commerce de détail et de transport, aucun point saillant n'a été constaté dans ce qu'ils mettent de l'avant sur leur site web. En effet, très peu d'employeurs de notre échantillon sont présents dans chacun de ces secteurs (entre un et quatre employeurs selon le secteur).

4.4 Les liens entre le nombre d'années d'existence et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.4 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction du nombre d'années d'existence des organisations. Il est possible de faire ressortir les points saillants et de différenciation entre le nombre d'années d'existence selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur. Les effets du nombre d'années d'existence seront présentés en trois groupes : les plus jeunes employeurs de notre échantillon (incluant les intervalles 10 et moins et]10 à 25]), les employeurs d'âge

moyen de notre échantillon (incluant les intervalles]25 à 50] et]50 à 75]) et les plus vieux employeurs de notre échantillon (incluant les intervalles]75 à 100] et plus de 100).

Tableau 4.4 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon le nombre d'années d'existence des employeurs de choix

	Nombre d'années d'existence						
Composantes	10 et moins n=2 (2%)	]10 à 25] n=14 (14%)	]25 à 50] n=19 (19%)	]50 à 75] n=19 (19%)	]75 à 100] n=11 (11%)	Plus de 100 n=34 (34%)	Total (emp.) N=99 (100%)
Rémunération pécuniaire							
Salaire	1	8	8	5	5	19	46
Primes et allocations diverses	0	3	4	4	0	6	17
Primes basées sur la performance	3	5	10	10	2	16	46
Commissions	0	0	1	2	0	0	3
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	0	2	6	8	0	5	21
Programmes d'avantages							
Régimes et conditions de retraite	1	12	10	12	10	24	69
Régimes d'assurances	1	10	18	21	10	29	89
Vacances et congés	0	7	16	10	8	40	81
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	1	11	17	10	6	22	67
Finances personnelles	0	1	5	2	1	7	16
Santé	1	8	10	6	3	16	44
Gratifications diverses	0	2	5	9	4	25	45
Sécurité d'emploi	0	0	1	0	0	0	1
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	0	13	19	27	8	52	119
Pratiques et programmes de développement et de formation							
Possibilités et opportunités de développement	2	38	84	41	25	99	289
Gestion de la performance	1	4	3	2	0	11	21
Remboursement de frais de développement	0	8	13	5	2	18	46
Gestion de carrières et opportunités							
Programmes de gestion de carrière	0	4	15	7	2	10	38
Possibilités de progression de carrière	1	11	15	27	8	29	91
Possibilités de transfert et de mobilité	0	8	11	12	5	13	49
Pratiques et programmes de reconnaissance							
Des années de service	0	0	2	1	1	2	6
De la performance	0	6	3	7	3	4	23
Des comportements souhaités	0	4	2	0	3	3	12
Pratiques en matière de diversité							
Diversité de genre (femmes)	4	4	24	17	7	54	110
Diversités en général	18	23	47	61	34	104	287
Diversités ethniques	0	0	6	2	3	7	18
Autochtones	3	1	5	0	3	23	35
Communauté LGBT+	0	0	7	3	4	20	34
Personnes ayant un handicap	0	3	11	9	2	13	38
Travailleurs âgés	0	0	0	0	0	0	0
Jeunes	0	4	1	5	3	7	20
Travailleurs immigrants	0	0	0	1	0	8	9
Contexte de travail							
Culture et valeurs de gestion	2	58	63	49	35	102	309
Équipe et relations de travail	0	16	17	19	15	32	99
Environnement et climat de travail	1	13	16	21	7	26	84
Prestige ou réputation de l'organisation	0	2	2	3	5	13	25

Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	6	35	26	29	11	92	199
Bien-être, santé et sécurité	2	30	20	14	17	57	140
Outils de travail et nouvelles technologies	0	0	7	0	1	8	16
Confort ou modernité des lieux de travail	0	4	15	8	1	4	32
Événements, divertissements et activités sportives	0	5	7	7	1	15	35
Contenu du travail							
Défis et objectifs	0	2	5	2	3	3	15
Variété du travail	0	3	2	6	4	3	18
Sens du travail	0	19	27	19	17	32	114
Autonomie et indépendance	0	2	0	0	0	0	2
Créativité	0	0	0	0	1	0	1
Responsabilités	0	1	0	1	0	3	5
Utilisation de ses compétences et connaissances	0	0	3	3	2	2	10
Nombre total de références	48 (2%)	390 (13%)	589 (20%)	507 (18%)	282 (10%)	1078 (37%)	2894 (100%)

4.4.1 Les effets du nombre d'années d'existence : les plus vieux employeurs de notre échantillon (plus de 75 ans) (n=45 employeurs, 45%)

Les employeurs de notre échantillon sont davantage classés comme étant plus vieux (75 ans et plus) (n=45 employeurs, 45%). Les employeurs les plus âgés se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent de l'avant des programmes flexibles en termes de vacances et congés (n=8 et n=40 références) et plus le nombre d'années d'existence augmente, plus cette tendance semble forte

  « Des politiques de flexibilité au travail et des congés payés sont disponibles lorsque vous en avez besoin. » (Schneider Electric Canada Inc., #83)
  « À L'Impériale, les employés qui travaillent selon l'horaire standard de l'entreprise gagnent des vendredis de congé supplémentaires tout au long de l'année. La plupart de ces journées sont des congés planifiés, d'autres sont mobiles afin que les employés puissent les utiliser comme bon leur semble. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Flexaccount vous permet d'acheter du temps de vacances supplémentaires. » (Ford Motor Company of Canada, #40)

- mettent de l'avant des possibilités diversifiées et flexibles en termes de progression de carrière (n=8 et n=29 références) et voient généralement cet élément comme une promesse à leurs employés à laquelle ils répondent en fonction de leurs aspirations professionnelles

  « La compagnie croit vraiment à l'idée d'accueillir les gens et de travailler avec eux pour les aider à faire une longue carrière. Je n'ai pas fait une seule carrière dans l'organisation, mais plusieurs, chacune correspondant à un défi différent. » (Toyota Motor Manufacturing Canada Inc., #93)
  « Grâce à la variété de services, d'équipes et de postes que compte EDC, votre parcours professionnel peut vous ouvrir à peu près toutes les portes. » (Exporation et développement Canada, #38)
  « Nous apprécions également cela dans la promesse que nous avons faite à notre personnel - vous grandirez à la fois professionnellement et personnellement dans vos

connaissances et vos capacités, et vous progresserez dans votre carrière et dans vos objectifs personnels. » (Citi Canada, #27)

- offrent des gratifications diverses (n=4 et n=25 références) à leurs employés qui sont en lien avec leurs propres services ou produits, tels que des rabais ou des gratuités

  « Nos employés bénéficient de tarifs privilégiés lorsqu'ils s'inscrivent à des cours ou à des ateliers offerts par le Service des activités culturelles. » (Université de Montréal, #94)
  « Programme d'achat de produits des employés. » (Samsung Electronics Canada Inc., #80)
  « D'autres avantages incluent des rabais sur les produits de P&G dans les boutiques de la société et un programme offrant des rabais imbattables sur toutes sortes de produits, incluant des produits d'épicerie et des voyages exotiques. » (Procter & Gamble Inc., #73)

- mettent de l'avant des possibilités diversifiées, mondiales et flexibles en termes de transfert et de mobilité (n=5 et n=13 références)

  « Nous encourageons fortement la mobilité qu'elle soit internationale ou au sein de nos divisions. Beaucoup de nos projets sont transverses car développer les talents implique aussi de leur offrir une vision globale de notre entreprise et de ses métiers. » (L'Oréal Canada Inc., #60)
  « Samsung propose un programme de mobilité mondiale. » (Samsung Electronics Canada Inc., #80)
  « Dans mes 6 ans avec Ford du Canada, j'ai eu la chance d'occuper divers postes au sein du service des finances, notamment la tarification, l'analyse des revenus et les variables de marketing pour vente au détail. » (Ford Motor Company of Canada, #40)

- tendent à mettre de l'avant des éléments qui concernent leur prestige ou leur réputation (n=5 et n=13 références) et ces organisations ont eu la chance de se bâtir une réputation au fil des années.

  « C'est grâce à cette philosophie que nous sommes devenus un leader mondial et elle nourrit notre ambition de développer des technologies révolutionnaires, qui repoussent les limites du possible. » (Samsung Electronics Canada Inc., #80)
  « Nous ne sommes pas seulement un chemin de fer; nous sommes un pilier de l'économie et un chef de file du transport et de la logistique en Amérique du Nord. » (Canadian National Railway, #20)
  « Suncor est la première entreprise à avoir produit commercialement du pétrole brut à partir des sables pétrolifères de l'Alberta; en l'espace de quatre décennies, notre croissance nous a menés dans le peloton de tête des sociétés nord-américaines de production et de commercialisation d'énergie. » (Suncor Energy Inc., #88)

- affichent davantage de programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants (n=8 références * employeurs de plus de 100 ans)

  « Nous avons également des programmes de formation pour les employés nouvellement arrivés au Canada afin de les aider à améliorer leurs compétences linguistiques et à s'adapter à une nouvelle culture. » (TD Bank Group, #89)
  « Dans le cadre du programme Interconnexion de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, le Mouvement Desjardins tient des activités de jumelage permettant de rencontrer des candidats qualifiés issus de l'immigration. » (Desjardins, #31)

4.4.2 Les effets du nombre d'années d'existence : les employeurs d'âge moyen de notre échantillon (plus de 25 ans, mais moins de 75) (n=38 employeurs, 38%)

Pour les employeurs d'âge moyen, aucun point saillant n'a été constaté dans ce qu'ils mettent de l'avant sur leur site web.

4.4.1 Les effets du nombre d'années d'existence : les plus jeunes employeurs de notre échantillon (25 ans et moins) (n=16 employeurs, 16%)

Les plus jeunes employeurs se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- n'affichent aucun programme de reconnaissance des années de service et n'ont probablement pas encore une existence assez longue pour proposer de tels programmes à leurs employés
- ne mettent aucun programme ou pratique de diversité en lien avec la communauté LGBT+.

4.5 Les liens entre la présence sur les marchés boursiers et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.5 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction de si les organisations sont présentes ou non sur les marchés boursiers. Les différences marquées de ces deux types d'employeurs selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur sont détaillées à la suite du tableau ici-bas.

Tableau 4.5 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon la présence ou l'absence en bourse des employeurs de choix

	Présence sur les marchés boursiers		
Composantes	Oui n=50 (50%)	Non n=49 (50%)	Total (emp.) N=99 (100%)
Rémunération pécuniaire			
Salaire	23	23	46
Primes et allocations diverses	7	10	17
Primes basées sur la performance	27	19	46
Commissions	3	0	3
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	21	0	21
Programmes d'avantages			
Régimes et conditions de retraite	26	43	69
Régimes d'assurances	42	47	89
Vacances et congés	32	49	81
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	42	25	67
Finances personnelles	10	6	16

Santé	20	24	44
Gratifications diverses	25	20	45
Sécurité d'emploi	0	1	1
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	68	51	119
Pratiques et programmes de développement et de formation			
Possibilités et opportunités de développement	177	112	289
Gestion de la performance	14	7	21
Remboursement de frais de développement	26	20	46
Gestion de carrières et opportunités			
Programmes de gestion de carrière	23	15	38
Possibilités de progression de carrière	58	33	91
Possibilités de transfert et de mobilité	30	19	49
Pratiques et programmes de reconnaissance			
Des années de service	3	3	6
De la performance	11	12	23
Des comportements souhaités	5	7	12
Pratiques en matière de diversité			
Diversité de genre (femmes)	79	31	110
Diversités en général	170	117	287
Diversités ethniques	11	7	18
Autochtones	17	18	35
Communauté LGBT+	29	5	34
Personnes ayant un handicap	26	12	38
Travailleurs âgés	0	0	0
Jeunes	4	16	20
Travailleurs immigrants	7	2	9
Contexte de travail			
Culture et valeurs de gestion	175	134	309
Équipe et relations de travail	58	41	99
Environnement et climat de travail	45	39	84
Prestige ou réputation de l'organisation	22	3	25
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	120	79	199
Bien-être, santé et sécurité	68	72	140
Outils de travail et nouvelles technologies	14	2	16
Confort ou modernité des lieux de travail	19	13	32
Événements, divertissements et activités sportives	19	16	35
Contenu du travail			
Défis et objectifs	8	7	15
Variété du travail	7	11	18
Sens du travail	60	54	114
Autonomie et indépendance	2	0	2
Créativité	0	1	1
Responsabilités	3	2	5
Utilisation de ses compétences et connaissances	5	5	10
Nombre total de référenecs	1661 (57%)	1233 (43%)	2894 (100%)

4.5.1 Les effets de la présence en bourse (n=50 employeurs, 50%)

Les employeurs présents en bourse se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent davantage l'accent sur le leadership au niveau des possibilités et opportunités de développement (n=177 références) comparativement aux employeurs absents des marchés

  « Profitez de programmes personnalisés pour vous, tels que l'expérience d'expert, les aspirants leaders, le conseil d'administration et les programmes d'accélération de l'excellence en leadership. » (SAP Canada Inc., #81)
  « Tout au long de votre carrière au CN, vous aurez de précieuses occasions d'acquérir des compétences en leadership et de les affiner. La pierre angulaire de notre engagement à former les meilleurs cheminots de l'industrie est notre investissement de plusieurs millions de dollars dans deux centres de formation ultramodernes : les Campus CN. » (Canadian National Railway, #20)
  « Développez une vaste gamme de compétences par l'entremise de cours et d'expériences éducatives qu'offre l'Académie du leadership de P&G (P&G Leadership Academy, PGLA). » (Procter & Gamble Inc., #73)

- mettent pratiquement plus du double d'éléments sur leur site web concernant les programmes et programmes de diversité reliés aux femmes (n=79 références) comparativement aux employeurs absents des marchés, toutes choses étant égales par ailleurs; proposent de nombreux programmes internes pour l'avancement des femmes, des réseaux internes et accordent une grande importance à l'équité salariale et l'équité des genres dans les postes de direction

  « L'égalité des avantages, des salaires et des chances pour les hommes et les femmes. Quelques exemples: les femmes sont payées à 100% parité avec les hommes. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « Le réseau d'intérêt pour les femmes et Women in Wage, qui soutiennent les femmes dans l'ensemble de nos établissements. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Nous nous engageons à accroître notre diversité et nous nous sommes fixé comme objectif mondial d'atteindre la parité hommes-femmes dans les rôles de direction d'ici 2025. » (PepsiCo Canada, #71)

- mettent beaucoup plus d'éléments sur leur site web concernant la communauté LGBT+ (n=29 références), les personnes ayant un handicap (n=26 références) et les travailleurs immigrants (n=7 références)

  « Depuis 2009, le groupe d'affinité pour lesbiennes, gais, bisexuels et transgenres (LGBT) de Bell s'est efforcé, à l'interne et auprès de partenaires externes, d'offrir du soutien et des occasions de réseautage au sein de Bell et de la communauté LGBT élargie. » (Bell Canada, #12)
  « Les aménagements pour personnes handicapées dans le processus de recrutement peuvent inclure des choses comme un interprète en langue des signes, rendre les salles d'entrevue accessibles, fournir des technologies d'assistance ou d'autres aménagements pertinents. » (Thomson Reuters Canada Limited, #92)
  « Pour la cinquième année consécutive, nous nous sommes associés au Bow Valley College et au Calgary Regional Immigrant Employment Council pour organiser et tenir des entrevues « accélérées » conçues pour offrir aux récents immigrants une occasion de

perfectionner leurs compétences en matière d'entrevue et de réseautage. » (Imperial Oil Limited, #49)

- accordent une importance à la flexibilité dans les cheminements de carrière (n=23 références) comparativement à l'autre type d'employeur

  « Nous croyons que le cheminement de carrière doit être flexible et s'adapter aux besoins futurs de l'entreprise tout en respectant les forces et les aspirations de nos employés. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)
  « Nous vous proposons un cheminement de carrière stimulant, flexible et gratifiant, qui vous mènera exactement là où vous désirez aller. » (Rio Tinto, #75)
  « Grâce à l'étendue et à la portée de nos activités, nos employés peuvent explorer de nombreuses possibilités de cheminement professionnel dans différents secteurs d'activités, zones géographiques et fonctions de soutien. » (TD Bank Group, #89)

- valorisent davantage le prestige ou la réputation (n=22 références) de leur organisation sur leur site web et mettent ainsi une quantité beaucoup plus importante de contenu y étant relié comparativement à l'autre catégorie d'employeur, notamment en lien avec la fierté de leurs employés

  « Nous sommes fiers d'occuper la place de N°1 au monde dans le secteur des biscuits, des chocolats et des bonbons ainsi que la place de N°2 dans les chewing-gums. » (Mondelēz International, #64)
  « Je n'ai jamais travaillé pour une entreprise qui possède une marque aussi forte pour laquelle de nombreux clients sont si passionnés. La marque et notre engagement à maintenir cette marque contribuent grandement à la fierté que je ressens en disant que je travaille chez Adobe. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « GSK est une entreprise de première classe à tous les points de vue. Quelle fierté que de faire partie d'une entreprise qui a su accumuler autant de réussites et se hisser au rang des meilleurs employeurs au monde. C'est toujours agréable d'entendre les réactions des gens lorsque je mentionne le nom de mon employeur. Je constate alors à quel point cette entreprise est respectée. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)

- offrent des régimes d'achat ou d'octroi d'actions (n=21 références)

  « Occasion d'acheter chaque mois des actions de 3M à un prix réduit au moyen de retenues salariales pratiques. » (3M Canada Company, #1)
  « Achetez des actions Cisco à prix réduit pour investir dans votre avenir financier et dans l'entreprise (jusqu'à 10% de votre salaire). » (Cisco Systems Canada, #26)
  « Les employés participent à notre généreux régime d'actionnariat des salariés. » (Salesforce, #79)

- partagent davantage d'information concernant les outils de travail et nouvelles technologies (n=14 références) qui sont mis à la disposition des employés.

  « On n'a pas de limite quant aux outils qu'on utilise […] Vous travaillerez avec et sur les meilleures technologies au monde. » (Bell Canada, #12)
  « Les développeurs Citi ont accès à certaines des dernières technologies. Nos développeurs travaillent sur l'adoption du cloud, le Big Data et l'analyse, l'apprentissage automatique, le traitement du langage naturel et les développements de la blockchain. » (Citi Canada, #27)

- mettent davantage l'emphase sur la gestion de la performance (n=14 références) en faisant un lien entre les contributions des employés et le succès de l'organisation

  « Nos processus de rendement et de perfectionnement individuels vous aideront à cerner vos objectifs de perfectionnement et vos désirs en termes de carrière pour définir un plan d'action et les atteindre. Tout au long du processus, votre gestionnaire de personnel vous aidera à atteindre et à dépasser les attentes liées au rendement en démontrant le lien entre vos contributions et le succès de l'entreprise dans son ensemble. » (TD Bank Group, #89)
  « Le processus d'examen de la performance et du développement de Teck engage les employés et les superviseurs dans des conversations significatives sur la performance, le développement et la carrière pour stimuler la croissance individuelle et le succès de l'équipe et de l'entreprise. » (Teck Resources Limited, #90)

- offrent des commissions et des primes reliées aux ventes (n=3 références) comparativement aux employeurs absents des marchés qui ne mentionnent pas de commissions

  « Primes à la vente, versées mensuellement ou trimestriellement. » (3M Canada Company, #1)

4.5.2 Les effets de l'absence en bourse (n=49 employeurs, 49%)

Les employeurs absents des marchés boursiers se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent davantage l'accent sur les programmes et pratiques pour les jeunes (n=16 références) que les employeurs présents en bourse, toutes choses étant égales par ailleurs.

  « Les jeunes professionnels comme vous cherchent à acquérir de l'expérience. Hatch offre des emplois pour étudiants et nouveaux diplômés afin qu'ils puissent tisser des liens avec des experts réputés, explorer différentes possibilités de carrières et devenir le porte-étendard de grandes initiatives. Nous écoutons vos idées, car vous représentez l'avenir.» (Hatch Ltd., #45)
  « Nous offrons aux étudiants et aux stagiaires la possibilité de contribuer et d'avoir un impact réel sur les initiatives quotidiennes, de réseauter et d'apprendre auprès de professionnels de l'investissement et des affaires de classe mondiale, et de découvrir de près comment l'un des plus grands investisseurs institutionnels au Canada fonctionne. » (British Columbia Investment Management Corporation, #14)
  « Rejoignez-nous en tant que stagiaire chez BASF! Nous sommes toujours à la recherche d'étudiants talentueux et enthousiastes dans une grande variété de domaines d'emploi. Chez BASF, nous proposons un nombre incroyable de projets et de postes passionnants. » (BASF Canada Inc., #10)

4.6 Les liens entre la structure et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.6 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction de la structure de l'organisation, c'est-à-dire nationale ou multinationale. Les différences marquées de ces deux types d'employeurs selon

certaines des composantes de la stratégie de marque employeur sont détaillées à la suite du tableau ici-bas.

Tableau 4.6 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon la structure des employeurs de choix

Composantes	Structure		
	Nationale n=49 (50%)	Multinationale n=50 (50%)	Total (emp.) N=99 (100%)
Rémunération pécuniaire			
Salaire	24	22	46
Primes et allocations diverses	11	6	17
Primes basées sur la performance	20	26	46
Commissions	0	3	3
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	6	15	21
Programmes d'avantages			
Régimes et conditions de retraite	45	24	69
Régimes d'assurances	51	38	89
Vacances et congés	46	35	81
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	25	42	67
Finances personnelles	8	8	16
Santé	30	14	44
Gratifications diverses	21	24	45
Sécurité d'emploi	1	0	1
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	52	67	119
Pratiques et programmes de développement et de formation			
Possibilités et opportunités de développement	117	172	289
Gestion de la performance	6	15	21
Remboursement de frais de développement	21	25	46
Gestion de carrières et opportunités			
Programmes de gestion de carrière	16	22	38
Possibilités de progression de carrière	34	57	91
Possibilités de transfert et de mobilité	9	40	49
Pratiques et programmes de reconnaissance			
Des années de service	3	3	6
De la performance	10	13	23
Des comportements souhaités	7	5	12
Pratiques en matière de diversité			
Diversité de genre (femmes)	37	73	110
Diversités en général	133	154	287
Diversités ethniques	8	10	18
Autochtones	21	14	35
Communauté LGBT+	4	30	34
Personnes ayant un handicap	12	26	38
Travailleurs âgés	0	0	0
Jeunes	14	6	20
Travailleurs immigrants	3	6	9
Contexte de travail			
Culture et valeurs de gestion	143	166	309
Équipe et relations de travail	44	55	99
Environnement et climat de travail	46	38	84
Prestige ou réputation de l'organisation	12	13	25
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	94	105	199
Bien-être, santé et sécurité	76	64	140
Outils de travail et nouvelles technologies	6	10	16
Confort ou modernité des lieux de travail	19	13	32
Événements, divertissements et activités sportives	16	19	35
Contenu du travail			
Défis et objectifs	9	6	15
Variété du travail	8	10	18
Sens du travail	48	66	114

Autonomie et indépendance	0	2	2
Créativité	1	0	1
Responsabilités	4	1	5
Utilisation de ses compétences et connaissances	5	5	10
Nombre total de références	1326 (46%)	1568 (54%)	2894 (100%)

4.6.1 Les effets d'une structure multinationale (n=50 employeurs, 50%)

Les employeurs avec une structure multinationale se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- axent leur proposition en termes de programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général (n=42 références) sur des avantages sociaux flexibles

  « Plans d'avantages sociaux « flexibles » qui vous permettent de choisir les options qui conviennent à vous et à votre famille. » (West Fraser Timber Co. Ltd., #98)
  « Régimes d'avantages sociaux flexibles, personnalisés en fonction de vos besoins. » (ABB Inc., #2)
  « Nous offrons une sélection d'avantages qui répondent aux besoins et aux attentes de nos employés à différentes étapes de leur vie. » (BASF Canada Inc., #10)

- affichent pratiquement quatre fois plus d'éléments en ce qui a trait à leurs possibilités de transfert et de mobilité (n=40 références) et cela s'explique, car par la nature de leur structure, ces employeurs ont évidemment plus d'opportunités à offrir à leurs employés à ce niveau

  « Nous encourageons fortement la mobilité qu'elle soit internationale ou au sein de nos divisions. Beaucoup de nos projets sont transverses car développer les talents implique aussi de leur offrir une vision globale de notre entreprise et de ses métiers. » (L'Oréal Canada Inc., #60)
  « La taille de notre entreprise et sa place à l'échelle mondiale nous permettent de vous offrir toute une gamme d'expériences enrichissantes partout dans le monde. » (Medtronic Canada ULC, #63)
  « Nous offrons des expériences de croissance sur le tas grâce à des affectations extensives et des opportunités de travailler sur des projets au sein et entre d'autres fonctions et divisions. » (Stryker Canada ULC, #87)

- affichent beaucoup plus de pratiques et programmes de diversité reliés à la communauté LGBT+ (n=30 références) et partagent des campagnes, l'existence de leurs réseaux internes et les activités d'éducation qu'ils offrent à leurs employés

  « Le groupe-ressources d'employés PRIDE qui célèbre sa septième année en 2019, compte plus de 170 membres. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Aujourd'hui, RBC s'implique dans plus de 40 défilés de la fierté dans le monde et appuie plus de 85 partenaires de la communauté LGBT+. » (Royal Bank of Canada, #77)

- affichent pratiquement le double de pratiques et programmes pour les personnes ayant un handicap (n=26 références) et partagent plus particulièrement leurs accommodements et leurs réseaux internes

« Des accommodements pour les candidats handicapés lors du processus de recrutement, de sélection ou d'évaluation, le cas échéant, sont disponibles sur demande. » (Ford Motor Company of Canada, #40)
« Nous ouvrons l'accès à des dispositifs adaptés et ergonomiques pour aider tous nos employés, en particulier les personnes handicapées. Le laboratoire d'ergonomie de notre complexe de Quarry Park permet d'accéder à de nombreux outils. » (Imperial Oil Limited, #49)
« Les aménagements pour personnes handicapées dans le processus de recrutement peuvent inclure des choses comme un interprète en langue des signes, rendre les salles d'entrevue accessibles, fournir des technologies d'assistance ou d'autres aménagements pertinents. » (Thomson Reuters Canada Limited, #92)

- affichent plus du double d'éléments concernant leur régimes d'achat ou d'octroi d'actions (n=15 références) comparativement aux employeurs nationaux, toutes choses étant égales par ailleurs et mettent ainsi davantage de l'avant les régimes d'actionnariat qu'ils ont à proposer à leurs employés

  « Les employés de la direction (et des échelons équivalents) sont admissibles à une attribution en actions selon leur niveau de responsabilité, leurs contributions individuelles et leur rendement en matière de leadership. » (3M Canada Company, #1)
  « Nous offrons un régime d'actionnariat des salariés exclusif qui permet à la plupart des employés dans le monde d'acheter des actions de Medtronic et qui prévoit des achats trimestriels d'actions de l'entreprise à prix réduit par Medtronic. » (Medtronic Canada ULC, #63)

- ont pratiquement le double d'éléments mis de l'avant sur leur site web concernant la gestion de la performance (n=15 références) et mentionnent les suivis rigoureux qu'ils font de la performance de leurs employés en spécifiant que ces suivis ont comme objectifs de favoriser le développement et la progression interne de leurs employés

  « Notre processus d'évaluation du rendement et de perfectionnement comprend l'établissement d'objectifs, des évaluations du rendement annuelles et des séances d'encadrement régulières au cours de vos trois à cinq premières années de service. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Il existe un cycle annuel de discussions entre l'employé et le gestionnaire responsable concernant le rendement. » (ABB Inc., #2)
  « Dans le cadre de la progression de votre carrière chez GSK, des entrevues franches et honnêtes portant sur la planification du rendement et du perfectionnement auront lieu de façon régulière avec votre supérieur. Ces conversations porteront sur vos aspirations, vos compétences, votre expérience et vos besoins de perfectionnement. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)

- proclament leur réputation (n=13 références) qui est à l'échelle mondiale comparativement aux employeurs nationaux qui eux, mettent de l'avant leur réputation à l'échelle du Canada.

  « Joignez-vous à l'une des plus importantes entreprises de technologies et de solutions médicales dans le monde » (Medtronic Canada ULC, #63)
  « Nous avons une reconnaissance mondiale de la marque et le nom de l'entreprise est synonyme de créativité! » (Adobe Systems Canada Inc., #5)

« La réputation de Toyota est sans borne et la marque Toyota est l'une des plus reconnues mondialement. » (Toyota Motor Manufacturing Canada Inc., #93)

- présentent deux fois plus de programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants (n=6 références) que les employeurs nationaux et abordent plus particulièrement des programmes et pratiques liés au recrutement et à la formation

  « Pour la cinquième année consécutive, nous nous sommes associés au Bow Valley College et au Calgary Regional Immigrant Employment Council pour organiser et tenir des entrevues « accélérées » conçues pour offrir aux récents immigrants une occasion de perfectionner leurs compétences en matière d'entrevue et de réseautage. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Nous avons également des programmes de formation pour les employés nouvellement arrivés au Canada afin de les aider à améliorer leurs compétences linguistiques et à s'adapter à une nouvelle culture. » (TD Bank Group, #89)

4.6.2 Les effets d'une structure nationale (n=49 employeurs, 49%)

Les employeurs avec une structure nationale se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- affichent pratiquement deux fois plus d'éléments concernant leurs régimes et conditions de retraite (n=45 références) en comparaison aux employeurs étant des multinationales; valorisent davantage les régimes de retraite qu'ils offrent à leurs employés, tels que des régimes de retraite à prestations déterminées ou des programmes de REER collectif et affichent une grande préoccupation concernant la préparation à la retraite de leurs employés

  « L'Agence offre une aide à la planification de la retraite et des options de travail progressif aux employés qui approchent de la retraite. Les employés à la retraite ont par ailleurs accès à des régimes de santé et de prestations. Aider nos employés à se préparer et à épargner pour la vie après le travail leur permet un départ à la retraite sans stress. » (Agence du revenu du Canada, #19)
  « Étant une société d'État fédérale, nous vous offrons des options fiables pour vous aider à préparer votre avenir. Notre régime de retraite à prestations déterminées et notre programme de REER collectif vous permettent de planifier votre revenu de retraite sans devoir acheter ni gérer vous-même vos actions. » (La société canadienne d'hypothèques et de logement, #18)
  « Notre régime de retraite comprend une composante à cotisations déterminées et une composante à prestations déterminées, et notre régime d'épargne offre de nombreuses possibilités aux employés de bâtir un avenir financier sain. » (Suncor Energy Inc., #88)

- affichent en plus grande quantité leurs programmes ou pratiques de santé (n=30 références) et mettent l'accent sur des programmes d'avantages qui sont liés à la famille et au soutien de leurs employés à divers niveaux

  « Des rabais familiaux sur les abonnements à des centres de conditionnement physique locaux […] Notre approche globale en matière de santé reflète notre engagement envers

le bien-être physique, psychologique, financier et professionnel de nos cheminots et, par extension, de leurs familles. » (Canadian National Railway, #20)
« Promouvoir la santé de nos employés tant à la maison qu'au travail est l'une de nos principales priorités. » (The Canadien Life Assurance Company, #17)

- présentent plus du double d'éléments qui mettent de l'avant leurs programmes et pratiques pour les jeunes (n=14 références) comparativement aux employeurs multinationaux.

« Nous offrons aux étudiants et aux stagiaires la possibilité de contribuer et d'avoir un impact réel sur les initiatives quotidiennes, de réseauter et d'apprendre auprès de professionnels de l'investissement et des affaires de classe mondiale, et de découvrir de près comment l'un des plus grands investisseurs institutionnels au Canada fonctionne. » (British Columbia Investment Management Corporation, #14)
« Desjardins propose aux jeunes de 18 à 30 ans le programme Jeunes administrateurs de la relève, qui leur permet de réaliser un stage pratique d'un an au conseil d'administration. » (Desjardins, #31)

4.7 Les liens entre les stratégies de ressources humaines et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.7 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction de chacune des stratégies de ressources humaines détenues chez les employeurs. Rappelons qu'un employeur peut détenir plus d'une stratégie de ressources humaines. Les différences marquées de ces stratégies selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur sont détaillées à la suite du tableau ici-bas.

Tableau 4.7 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon les stratégies de ressources humaines des employeurs de choix

	Stratégies de ressources humaines						
Composantes	Diversité et inclusion n=59 (60%)	Participation des employés n=30 (30%)	Travail d'équipe n=39 (39%)	Développement n=82 (83%)	Flexibilité n=25 (25%)	Bien-être n=56 (57%)	Total (emp.) N=99*
Rémunération pécuniaire							
Salaire	28	12	19	41	18	29	147
Primes et allocations diverses	12	5	5	14	8	12	56
Primes basées sur la performance	24	19	25	38	11	25	142
Commissions	2	1	2	3	1	1	10
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	11	8	14	20	4	14	71
Programmes d'avantages							
Régimes et conditions de retraite	38	16	28	64	19	49	214
Régimes d'assurances	57	25	28	82	32	58	282
Vacances et congés	54	23	24	77	44	45	267
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	37	25	26	60	16	44	208
Finances personnelles	12	5	4	15	7	11	54
Santé	23	12	20	37	11	38	141
Gratifications diverses	32	9	20	37	18	34	150
Sécurité d'emploi	1	0	0	1	1	0	3
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	86	27	47	100	73	68	401
Pratiques et programmes de développement et de formation							

Possibilités et opportunités de développement	167	67	120	275	87	160	876
Gestion de la performance	11	8	7	19	9	9	63
Remboursement de frais de développement	27	13	22	40	16	32	150
Gestion de carrières et opportunités							
Programmes de gestion de carrière	23	11	15	36	13	25	123
Possibilités de progression de carrière	56	29	39	86	17	44	271
Possibilités de transfert et de mobilité	31	12	22	44	20	16	145
Pratiques et programmes de reconnaissance							
Des années de service	5	3	2	6	2	4	22
De la performance	13	7	11	21	9	15	76
Des comportements souhaités	6	2	8	12	2	8	38
Pratiques en matière de diversité							
Diversité de genre (femmes)	106	35	32	88	43	78	382
Diversités en général	255	82	102	243	85	151	918
Diversités ethniques	18	5	8	15	9	9	64
Autochtones	33	7	6	32	16	21	115
Communauté LGBT+	34	7	6	28	16	20	111
Personnes ayant un handicap	38	2	10	36	18	24	128
Travailleurs âgés	0	0	0	0	0	0	0
Jeunes	15	5	5	14	7	9	55
Travailleurs immigrants	9	0	1	7	3	7	27
Contexte de travail							
Culture et valeurs de gestion	178	114	142	259	62	185	940
Équipe et relations de travail	60	27	60	78	21	53	299
Environnement et climat de travail	52	31	32	74	23	55	267
Prestige ou réputation de l'organisation	17	10	10	23	0	12	72
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	145	73	60	163	57	116	614
Bien-être, santé et sécurité	81	48	56	114	25	111	435
Outils de travail et nouvelles technologies	12	3	7	15	6	2	45
Confort ou modernité des lieux de travail	19	10	10	31	9	20	99
Événements, divertissements et activités sportives	19	11	19	25	7	30	111
Contenu du travail							
Défis et objectifs	6	5	7	15	5	3	41
Variété du travail	11	2	8	16	5	7	49
Sens du travail	70	47	43	97	26	52	335
Autonomie et indépendance	1	1	0	1	2	1	6
Créativité	0	0	0	1	1	0	2
Responsabilités	5	2	3	4	0	3	17
Utilisation de ses compétences et connaissances	6	3	5	9	5	4	32
Nombre total de références	1946 (21%)	869 (10%)	1140 (12%)	2516 (28%)	889 (10%)	1714 (19%)	9074 (100%)

*Somme des pourcentages plus élevée que 100%, car plusieurs stratégies RH possibles pour un employeur

4.7.1 Les effets de la stratégie RH de développement (n=82 employeurs, 83%)

La stratégie de ressources humaines est la stratégie de la plus fréquemment détenue par les employeurs de notre échantillon (n=82 employeurs, 83%). Nous avons classé les employeurs comme ayant une stratégie de ressources humaines de développement sur la base des

informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent les possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances (n=275 références) au cœur de leurs priorités

  « La formation et le perfectionnement font partie intégrante des activités à la Chambre des communes. Nous encourageons nos employés à rehausser leurs aptitudes et à acquérir de nouvelles compétences afin de réaliser pleinement leur potentiel. » (House of Commons Administration, #48)
  « Le développement des compétences et les initiatives de perfectionnement professionnel sont au cœur de ses stratégies en matière de ressources humaines. Aussi offre-t-il de nombreuses possibilités de formation à ses employés. La Régie les encourage également à explorer de nouvelles possibilités pour parfaire leurs compétences. » (Régie de l'énergie du Canada, #16)
  « Nous travaillons en permanence pour aider à faire ressortir le meilleur de tous nos employés, en offrant des opportunités de développement. » (Novo Nordisk Canada Inc., #66)

- font souvent référence à une culture (n=259 références) dynamique et favorisent davantage l'innovation

  « L'innovation est ce que nous incarnons. Bien n'est jamais suffisant, et c'est pourquoi nous expérimentons, prenons des risques et challengeons sans cesse le statu quo. Nous réfléchissons vite et agissons encore plus vite. Les difficultés ne nous arrêtent pas. Elles nous motivent. » (Schneider Electric Canada Inc., #83)
  « Notre culture, axée sur l'avenir, est le fondement d'un environnement où tout bouge rapidement, et où nous avons de grands rêves et adorons notre travail. » (Keurig Canada Inc., #54)
  « Sekisui est axé sur les objectifs avec des valeurs fondamentales solides et une culture dans laquelle vous êtes récompensé pour les résultats, le développement personnel est encouragé et la collaboration et l'innovation prospèrent. » (Sekisui Diagnostics PEI Ltd., #84)

- accordent davantage d'importance aux programmes de gestion de carrière (n=36 employeurs), aux possibilités de progression de carrière (n=86 références) et aux possibilités de transfert et de mobilité (n=44); axent ceux-ci sur le développement de leurs employés pour qu'ils s'épanouissent professionnellement et proposent des programmes rigoureux avec des suivis réguliers

  « Vous avez aussi accès à des mentors, à des accompagnateurs en gestion de carrière ou à un conseiller en rendement pour discuter de vos ambitions, de vos objectifs et des moyens que vous comptez employer pour les réaliser. » (KPMG LLP, #55)
  « En tant qu'employé, vous aurez accès à notre programme de développement de carrière personnalisé sous la direction d'un spécialiste en la matière qui fournit le mentorat et l'encouragement dont vous avez besoin pour réussir. » (CWB National Leasing Inc., #29)
  « Des entrevues régulières avec votre supérieur vous aideront à déterminer comment vous pouvez vous épanouir, soit en élargissant la portée de votre travail, soit en acceptant de nouveaux projets. Dans le cadre de votre processus de perfectionnement continu, vous définirez vos objectifs avec votre supérieur, dans le but d'atteindre votre plein potentiel. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)

- abordent davantage le soutien, l'entraide entre collègues et la notion d'avancer ensemble lorsqu'ils parlent de l'équipe et des relations de travail (n=78 références) su sein de leur organisation

  « Il est important d'être entouré de collègues qui vous appuient, d'avoir un sentiment d'appartenance et de disposer d'occasions de perfectionnement. » (Agence du revenu du Canada, #19)
  « Nous nous encourageons les uns les autres afin de nous améliorer, surmontant ensemble les obstacles et découvrant de nouvelles et de meilleures façons de faire. » (Stryker Canada ULC, #87)
  « C'est aussi profiter du soutien de collègues engagés et toujours prêts à vous prêter main-forte afin que vos projets soient une réussite. L'esprit de collaboration entre les facultés et les services permet à tous d'unir leurs forces pour accomplir de grandes choses. » (Université de Montréal, #94)

- misent sur un environnement et climat de travail (n=74 références) qui favorisent l'épanouissement et l'apprentissage

  « Nous nous engageons fermement à maintenir un environnement propice à l'apprentissage et au développement de chacun. » (Laurentide Controls Ltd., #58)
  « Un environnement de travail positif et épanouissant, favorisant la créativité et la croissance. » (Aboriginal Peoples Television Network Inc., #3)
  « Travaillez dans un environnement enrichissant et épanouissant. Apportez tout ce que vous êtes. Devenez tout ce que vous voulez. » (SAP Canada Inc., #81)

- mettent également l'emphase sur la gestion de la performance (n=19 références) à l'aide de divers programmes et pratiques afin de soutenir le développement de leurs employés

  « […] un programme de rendement et de perfectionnement qui vous aide à déterminer ce que vous devez améliorer et les comportements que vous devez adopter pour réussir. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)
  « Nous avons des programmes et des outils pour l'établissement et la gestion des objectifs qui facilitent le développement individuel et fournissent un mécanisme pour aider les employés à travailler en collaboration avec leur chef pour atteindre des objectifs professionnels et personnels. » (ESIT Advanced Solutions Inc., #37)
  « Nos processus de rendement et de perfectionnement individuels vous aideront à cerner vos objectifs de perfectionnement et vos désirs en termes de carrière pour définir un plan d'action et les atteindre. Tout au long du processus, votre gestionnaire de personnel vous aidera à atteindre et à dépasser les attentes liées au rendement. » (TD Bank Group, #89)

- accordent une importance particulière aux défis et objectifs (n=15 références) sur leur site web et valorisent les nombreux défis que leur organisation offre à ses employés

  « Nous offrons des défis captivants à celles et ceux qui ont soif d'apprendre et de se développer. » (Ivanhoé Cambridge, #52)
  « Nous avons chaque jour de nouveaux défis passionnants à relever. » (Accenture, #4)
  « Notre milieu de travail dynamique vous proposera des défis stimulants. » (Banque du Canada, #9)

- valorisent davantage la variété du travail (n=16 références).

« Chaque jour je fais quelque chose que je n'ai jamais fait auparavant, que ce soit par rapport aux projets sur lesquels je travaille ou les gens avec qui je travaille. » (Samsung Electronics Canada Inc., #80)
« Chaque jour est différent avec de nouveaux défis et de nouvelles solutions à découvrir. » (Bell Canada, #12)
« Chez Verafin, chaque jour est unique. » (Verafin Inc., #97)

5.7.2 Les effets de la stratégie RH de diversité et d'inclusion (n=59 employeurs 60%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant une stratégie de ressources humaines de diversité et d'inclusion sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- accordent une importance particulière aux programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes (n=106 références), aux programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général (n=225 références) ainsi qu'aux diversités ethniques (n=18 références), autochtones (n=33 références) et membres de la communauté LGBT+ (n=34 références) et perçoivent davantage la diversité comme étant un élément clé qui contribue à leur innovation et à leur succès organisationnel; beaucoup de programmes et de pratiques sont ainsi mis en place à l'interne par ces employeurs pour encourager et éduquer en termes de diversité afin de favoriser l'équité et l'inclusion

  « Les différentes cultures, nationalités, origines, pensées, capacités mentales ou physiques de nos gens alimentent notre créativité et nos idées, stimulent la progression de notre entreprise et nous permettent de demeurer pertinents. » (3M Canada Company, #1)
  « Nous pensons que tout le monde mérite le respect et l'égalité de traitement indépendamment du sexe, de la race, de l'origine ethnique, de l'âge, du handicap, de l'orientation sexuelle, de l'identité de genre, de l'origine culturelle ou des croyances religieuses. Lorsque les gens se sentent appréciés et inclus, ils peuvent être plus créatifs, innovants et réussir. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « Sous la direction de notre Conseil du leadership en matière de diversité, nous veillons à ce que notre stratégie d'entreprise et nos politiques de ressources humaines soient alignées sur nos objectifs de diversité et d'inclusion. Nous reconnaissons que des points de vue diversifiés renforcent la capacité d'innovation de notre équipe et nous aident à offrir un service à la clientèle hors pair. » (Bell Canada, #12)
  « Les meilleures idées proviennent d'une main-d'œuvre diversifiée et, chez KDP, les deux sont nos priorités. Tout comme chacune de nos marques apporte sa propre personnalité à notre gamme de produits, chaque employé de KDP apporte à l'entreprise un bagage d'expériences, des perspectives et une formation qui lui est propre. KDP favorise ces différences pour susciter des changements rapides, inspirer l'innovation et mieux communiquer avec ses clients et ses consommateurs. » (Keurig Canada, Inc., #54)

- misent sur l'inclusion, le respect et la collaboration dans leur culture et valeurs de gestion (n=178 références)

  « Ensemble, nous entretenons une culture d'inclusion, qui appuie et célèbre qui nous sommes réellement. » (Irving Oil, #51)

« Chez Schneider Electric, la diversité fait partie intégrante de notre histoire, de notre culture et de notre identité. Nous voulons créer une culture inclusive où chaque différence est perçue comme une réelle valeur pour l'entreprise. Nous voulons instiller une culture de l'inclusion qui permette d'en percevoir l'intérêt concret pour l'entreprise, quelle que soit la forme qu'elle revête. » (Schneider Electric Canada Inc., #83)
« Nous agissons avec intégrité, respect et ouverture d'esprit, chaque jour. Nous croyons que chaque personne doit pouvoir venir travailler sans crainte en étant fière de ce qu'elle est. » (Loblaw Companies Limited, #59)
« ISDE met tout en œuvre pour créer un milieu de travail axé sur la collaboration, l'inclusion et le respect, au profit de tout le personnel. » (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, #50)

- mettent l'accent sur leurs équipes diversifiées et la variété des compétences de leurs employés (n=60 références)

  « Mes collègues sont des personnes formidables issues de milieux très divers qui m'apprennent de nouvelles choses et sont des personnes formidables à voir tous les jours. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « Nous venons de nombreux pays différents, parlons de nombreuses langues différentes - et apportons nos propres expériences uniques à la table. » (SAP Canada, Inc., #81)
  « Tissez des liens avec des coéquipiers de divers horizons dans une équipe qui favorise la collaboration et la motivation. » (CIBC, #25)

- favorisent davantage un environnement de travail inclusif (n=52 références)

  « Nous nous efforçons de bâtir un environnement inclusif où les employés se sentent en sécurité, engagés et libres de créer et d'innover. » (3M Canada Company, #1)
  « Nous offrons un milieu de travail dynamique et inclusif qui bénéficie des points de vue et des talents d'un effectif diversifié. » (Banque du Canada, #9)
  « En travaillant ensemble, nous nous engageons à créer un environnement volontairement inclusif qui engage, soutient et responsabilise tous les membres de notre communauté diversifiée. » (University of Toronto, #96)

- valorisent davantage la variété du travail (n=11 références).

  « Chaque projet est différent. Chaque année comporte son lot de nouveaux problèmes. Chaque client a ses propres difficultés que nous devons résoudre. » (Hatch Ltd., #45)
  « Chaque jour est différent avec de nouveaux défis et de nouvelles solutions à découvrir. » (Bell Canada, #12)
  « Aucune journée de travail ne ressemble à une autre. » (Accenture, #4)

4.7.3 Les effets de la stratégie RH de bien-être (n=56 employeurs, 57%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant une stratégie de ressources humaines de bien-être sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent l'accent sur le respect, l'éthique et la générosité lorsqu'ils abordent leurs culture et valeurs de gestion (n=185 références)

  « Soyez fier d'une culture qui favorise la durabilité et redonne à la communauté. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)

« Nous nous comportons de manière éthique et sommes ouverts, honnêtes et équitables. » (Agriculture Financial Services Corporation, #6)
« Nous sommes fiers de notre culture positive et de collaboration avec des personnes engagées dans notre mission de fournir des aliments sains à ceux qui en ont besoin. » (Greater Vancouver Food Bank, #44)

- mettent davantage l'accent sur le respect et le positif lorsqu'ils abordent l'environnement et le climat de travail (n=55 références).

« Nous sommes déterminés à promouvoir un lieu de travail positif et inclusif, où chaque membre du cabinet est traité avec dignité et respect. » (McCarthy Tétrault LLP, #62)
« Un climat de travail empreint de respect. » (Desjardins, #31)
« Nous nous engageons à offrir un environnement de travail positif et significatif. » (The Hospital for Sick Children, #47)

- abordent davantage le soutien, l'entraide entre collègues et la notion d'avancer ensemble lorsqu'ils parlent de l'équipe et des relations de travail (n=53 références)

« C'est aussi profiter du soutien de collègues engagés et toujours prêts à vous prêter main-forte afin que vos projets soient une réussite. L'esprit de collaboration entre les facultés et les services permet à tous d'unir leurs forces pour accomplir de grandes choses. » (Université de Montréal, #94)
« Travailler dans un esprit de collaboration et donner aux autres les moyens de réaliser les buts communs. » (Canadian National Railway, #20)
« Nous avons des experiences antérieures différentes et ça contribue à puiser l'innovation, car nous sommes meilleurs ensembles. » (Aboriginal Peoples Television Network Inc., #3)

- mettent davantage l'accent sur les vacances et congés (n=45 références) comme étant une nécessité pour leurs employés afin de se détendre et de prendre du temps pour eux et ont généralement de généreux programmes de vacances et de congés

« Un forfait vacances qui vous permet d'avoir du temps libre pour vous ressourcer et vous détendre. » (Oppenheimer Group, #68)
« Ainsi, nous n'offrons pas seulement des congés généreux, nous vous encourageons activement à les utiliser pour des vacances, des vacances, des pauses d'entreprise, des congés ou des raisons personnelles. Dans certains endroits, vous recevrez également un congé sabbatique payé pour tous les cinq ans de service. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
« Absences autorisées pour faire face aux obligations personnelles. Le cabinet offre, entre autres, des congés sabbatiques, une option pour ceux qui veulent prendre un temps d'arrêt pour se consacrer à une activité particulière, faire du bénévolat, suivre des cours ou voyager. » (KPMG LLP, #55)

4.7.4 Les effets de la stratégie RH de travail d'équipe (n=39 employeurs, 39%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant une stratégie de ressources humaines de travail d'équipe sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- centrent leurs culture et valeurs de gestion (n=142 références) sur l'écoute et la valorisation de chacun

« Nos gestionnaires sont toujours à l'écoute, ils croient fermement qu'il est important d'autonomiser les employés et ils accueillent avec plaisir les conseils de tous les secteurs. » (CWB National Leasing Inc., #29)
« Vous êtes encouragé à apporter de nouvelles idées à la table, à innover, à rechercher de nouveaux défis et à apprendre - tout cela permet de répondre aux besoins de nos clients. » (British Columbia Investment Management Corporation, #14)
« Nous avons une culture véritablement inclusive où les gens peuvent exprimer leur plein potentiel au travail. Il n'y a pas d'obstacles à faire de votre mieux à la RSA du Canada et à atteindre votre potentiel. À la RSA, tout le monde est valorisé, la voix de chacun est entendue et chacun peut donner le meilleur de lui-même. Les gens viennent à la RSA parce qu'ils veulent du perfectionnement; ils restent parce qu'ils ressentent un sentiment d'appartenance. » (RSA Canada Group, #78)

- accordent davantage une importance au travail d'équipe et aux amitiés qui se développent entre collègues lorsqu'ils abordent l'équipe et les relations de travail (n=60 références).

« Je me suis fait beaucoup d'amis qui seront mes amis pour la vie. » (ArcelorMittal Dofasco G.P., #8)
« Les gens chez BASF sont si amicales et connaisseurs, c'est une belle équipe à laquelle faire partie. » (BASF Canada Inc., #10)
« J'aime ce que je fais au CN. Mes collègues sont devenus des amis et je veux qu'ils soient prudents. Ils savent que, même si je ne suis pas sur le terrain, ils ont juste à m'appeler. » (Canadian National Railway, #20)

4.7.5 Les effets de la stratégie RH de participation des employés (n=30 employeurs, 30%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant une stratégie de ressources humaines de participation sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- misent davantage sur la responsabilité et l'engagement en lien avec leurs culture et valeurs de gestion (n=114 références)

« Notre culture, nous voulons qu'elle en soit une de responsabilité, où chaque personne s'approprie ses projets et se rend responsable de la réussite de son équipe. Avec une telle variété de compétences et d'expérience, pas étonnant que nous soyons meilleurs ensemble. » (La société Canadienne d'hypothèques et de logement, #18)
« En tant que propriétaires, nous sommes plus responsables envers vous; plus responsable de chaque décision; plus investi dans votre réussite. » (PCL Construction, #69)
« Marqués par un fort esprit entrepreneurial, nous assumons la responsabilité et l'initiative de tout ce que nous entreprenons. Il ne s'agit pas de l'entreprise de quelqu'un d'autre. C'est la nôtre ! Nous sommes individuellement habilités et collectivement décidés à collaborer et devancer la concurrence ensemble. En fin de compte, notre priorité et de faire ce qui est juste pour Schneider, avec intégrité et honnêteté. » (Schneider Electric Canada Inc., #83)

- ne mettent pratiquement pas d'éléments en matière de diversité concernant les personnes ayant un handicap (n=2 références) comparativement aux autres stratégies.

4.7.6 Les effets de la stratégie RH de flexibilité (n=25 employeurs, 25%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant une stratégie de ressources humaines de flexibilité sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- démontrent une culture et des valeurs de gestion (n=62 références) axées sur l'ouverture.

  « Nous sommes toujours ouverts aux nouvelles idées et aux approches non conventionnelles face à des problèmes difficiles. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Pour y parvenir, nous adoptons un esprit d'ouverture et d'expérimentation, tout en recherchant l'excellence sans pour autant nous limiter à la seule obsession de la perfection. » (Novo Nordisk Canada Inc., #66)
  « Des perspectives nouvelles, des idées différentes, des solutions créatives. » (Accenture Inc., #4)

- accordent davantage une certaine flexibilité au niveau de la quantité de vacances et congés (n=44 références) accordés

  « Vous pouvez également acheter des jours de congé supplémentaires (maximum de cinq par année) qui s'ajoutent à vos congés annuels de base. » (Banque du Canada, #9)
  « Flexaccount vous permet d'acheter du temps de vacances supplémentaires. » (Ford Motor Company of Canada, #40)
  « À L'Impériale, les employés qui travaillent selon l'horaire standard de l'entreprise gagnent des vendredis de congé supplémentaires tout au long de l'année. La plupart de ces journées sont des congés planifiés, d'autres sont mobiles afin que les employés puissent les utiliser comme bon leur semble. » (Imperial Oil Limited, #49)

4.8 Les liens entre les valeurs et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.8 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction de chacune des valeurs détenues chez les employeurs. Rappelons qu'un employeur peut détenir plus d'une valeur. Les différences marquées de ces valeurs selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur sont détaillées à la suite du tableau ici-bas.

Tableau 4.8 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon les valeurs des employeurs de choix

	Valeurs													
Composantes	Focus client n=29 (29%)	Esprit d'équipe n=36 (36%)	Responsabilité n=67 (68%)	Innovation n=54 (55%)	Passion n=12 (12%)	Éthique n=60 (61%)	Ouverture n=28 (28%)	Engagement n=32 (32%)	Performance n=25 (25%)	Intégrité n=41 (41%)	Excellence n=29 (29%)	Sécurité n=15 (15%)	Créativité n=6 (6%)	Total (emp.) N=99*
Rémunération pécuniaire														
Salaire	14	13	32	22	5	32	14	15	10	21	10	8	4	200

Primes et allocations diverses	3	8	13	7	1	11	7	5	3	6	7	4	0	75
Primes basées sur la performance	14	17	29	26	3	29	13	15	16	16	13	12	3	206
Commissions	0	1	3	3	0	2	2	1	2	1	0	0	0	15
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	5	11	15	15	2	13	7	7	5	10	1	4	0	95
Programmes d'avantages														
Régimes et conditions de retraite	20	24	54	32	4	45	22	26	17	25	15	15	5	304
Régimes d'assurances	23	30	62	45	8	62	23	36	21	38	26	15	4	393
Vacances et congés	28	24	63	42	9	55	16	25	16	26	30	9	3	346
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	24	22	46	35	7	45	18	27	19	29	14	6	2	294
Finances personnelles	6	5	9	6	3	12	2	7	5	6	4	1	0	66
Santé	13	15	31	16	5	27	12	16	14	14	11	11	4	189
Gratifications diverses	8	11	33	30	5	27	16	22	8	18	9	5	2	194
Sécurité d'emploi	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	5
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	28	46	88	68	12	59	33	44	32	37	26	15	6	494
Pratiques et programmes de développement et de formation														
Possibilités et opportunités de développement	83	97	234	155	19	185	88	76	102	115	75	45	11	1285
Gestion de la performance	10	4	20	4	4	19	3	2	7	12	8	6	1	100
Remboursement de frais de développement	11	21	32	22	3	30	10	20	14	18	10	7	1	199
Gestion de carrières et opportunités														
Programmes de gestion de carrière	8	18	29	20	3	21	12	11	10	17	6	8	1	164
Possibilités de progression de carrière	28	39	64	53	9	62	26	32	33	33	20	13	3	415
Possibilités de transfert et de mobilité	9	16	38	33	6	31	15	12	20	22	12	3	3	220
Pratiques et programmes de reconnaissance														
Des années de service	0	2	5	0	2	5	2	3	2	2	1	0	0	24
De la performance	6	13	18	8	3	16	5	4	11	11	4	1	0	100
Des comportements souhaités	2	8	10	4	3	9	2	2	5	6	2	1	0	54
Pratiques en matière de diversité														
Diversité de genre (femmes)	12	15	32	21	3	31	4	10	10	21	5	1	1	166
Diversités en général	68	103	217	182	24	166	81	83	71	147	66	63	17	1288
Diversités ethniques	10	3	16	11	2	4	9	5	2	11	4	2	2	81
Autochtones	15	10	34	25	2	16	9	5	2	19	9	10	3	159
Communauté LGBT+	27	12	30	26	2	11	7	5	2	25	8	4	0	159
Personnes ayant un handicap	12	15	32	21	3	31	4	10	10	21	5	1	1	166
Travailleurs âgés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jeunes	8	4	19	10	3	15	5	7	7	6	3	1	3	91
Travailleurs immigrants	6	3	8	6	1	4	1	2	0	4	2	2	0	39
Contexte de travail														
Culture et valeurs de gestion	98	120	219	153	46	200	85	83	106	130	75	48	20	1383
Équipe et relations de travail	37	55	65	56	9	56	30	39	29	41	17	10	5	449
Environnement et climat de travail	23	23	63	46	11	41	31	43	26	33	19	14	8	381
Prestige ou réputation de l'organisation	14	6	16	16	0	14	2	13	9	12	10	5	1	118
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	76	68	140	121	25	115	38	65	54	85	65	45	4	901
Bien-être, santé et sécurité	31	52	90	80	21	86	41	31	28	65	35	40	8	608
Outils de travail et nouvelles technologies	13	1	12	13	0	7	7	6	7	5	6	1	0	78
Confort ou modernité des lieux de travail	13	9	23	19	2	16	17	12	8	12	6	1	3	141

Événements, divertissements et activités sportives	3	21	19	20	6	13	15	17	6	10	13	7	2	152
Contenu du travail														
Défis et objectifs	8	1	13	7	1	11	5	8	10	5	2	0	0	71
Variété du travail	7	6	14	12	1	10	5	3	10	10	4	1	1	84
Sens du travail	40	33	90	68	12	77	39	43	35	43	27	14	4	525
Autonomie et indépendance	0	1	1	2	0	1	1	1	1	0	0	0	0	8
Créativité	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4
Responsabilités	0	3	5	3	2	3	1	0	1	3	0	2	0	23
Utilisation de ses compétences et connaissances	6	3	9	3	0	7	6	5	0	3	2	0	0	44
Nombre total de références	872 (7%)	1013 (8%)	2097 (17%)	1567 12%)	292 (2%)	1734 (14%)	791 (6%)	905 (7%)	806 (6%)	1195 (10%)	687 (5%)	461 (4%)	136 (2%)	12 556 (100%)

*Somme des pourcentages plus élevée que 100%, car plusieurs valeurs possibles pour un employeur

4.8.1 Les effets de la valeur de responsabilité (n=67 employeurs, 68%)

La valeur de responsabilité est celle qui est la plus fréquemment détenue par notre échantillon d'employeurs (n=67 employeurs, 68%). Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur de responsabilité sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- **s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=219 références) qu'ils mettent de l'avant

  « Notre culture, nous voulons qu'elle en soit une de responsabilité, où chaque personne s'approprie ses projets et se rend responsable de la réussite de son équipe. Avec une telle variété de compétences et d'expérience, pas étonnant que nous soyons meilleurs ensemble. » (La société canadienne d'hypothèques et de logement, #18)
  « Nous faisons ce que nous disons que nous ferons et nous prenons nos responsabilités en étant ouverts, honnêtes, respectueux et transparents. » (Suncor Energy Inc., #88)
  « Nous partageons le leadership et la responsabilité. Les dirigeants mettent les employés au défi de prendre des initiatives et s'attendent à être mis au défi en retour. Nous collaborons. » (BC Public Service, #11)

- placent les programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général (n=217 références) au cœur de leurs priorités et se fixent davantage des objectifs liés à ce terme en ayant des plans d'actions concrets

  « Comme en témoignent les priorités énoncées dans notre plan à moyen terme, nous tenons à avoir un effectif diversifié et représentatif de la population où chacun peut réaliser son plein potentiel. » (Banque du Canada, #9)
  « Suncor mène toujours ses affaires d'une manière inclusive qui communique clairement et uniformément l'idée de respect et de valeur pour tous. Une main-d'œuvre diversifiée permet d'assurer que nous profitons d'un large éventail d'antécédents, de points de vue et d'expériences. Suncor continue de faire tomber les obstacles et d'accroître l'embauchage d'Autochtones, de femmes, de minorités visibles et de personnes handicapées. » (Suncor Energy Inc., #88)
  « Nous respectons les origines et le parcours de chacun et nous offrons aux gens un environnement où ils peuvent s'épanouir pleinement, indépendamment de leur identité, de leur race, de leur sexe, de leur orientation sexuelle, de leur âge et de leurs aptitudes. Mais la diversité n'est pas un choix par défaut. Elle est le résultat de notre volonté et de

nos efforts. C'est un état d'esprit instauré par les dirigeants qui s'étend à tous nos bureaux et à tous nos sites au Canada. » (Imperial Oil Limited, #49)

- accordent davantage d'importance aux divers programmes étant reliés aux occasions de s'engager dans la communauté, au bénévolat, à la responsabilité sociale et au développement durable (n=140 références) et ceux-ci s'inscrivent dans leur stratégie d'affaires.

« Nous ferons de la durabilité sociale et environnementale un pilier de la stratégie de nos plans d'entreprise. Nous sensibiliserons les employés de tous les niveaux. » (Procter & Gamble Inc., #73)
« Élargir les opportunités d'engagement des employés, y compris les initiatives communautaires axées sur les employés et un programme de rétroaction à l'échelle de l'entreprise, d'ici 2025. » (Teck Resources Limited, #90)
« Nous redonnons aux causes qui passionnent nos employés, car le travail dépasse le cadre de l'entreprise. Nous avons établi des partenariats solides et durables avec des centres de formation et de recherche dans le but de faire naître des idées novatrices. » (Hatch Ltd., #45)

- fournissent un soutien et de l'accompagnement au niveau de la gestion de carrière (n=29 références), mais croient que cet aspect relève de la responsabilité des employés

« Votre carrière est entre vos mains. Ne vous attendez pas à ce que votre manager gère votre carrière. Vous devez prendre l'initiative et la responsabilité de votre carrière. Votre responsable ne peut que faciliter ce que vous voulez faire. » (SAP Canada Inc., #81)
« Prendre ses responsabilités en assumant le développement et la croissance de votre carrière est essentiel pour réaliser la carrière épanouissante que vous souhaitez. » (SAP Canada Inc., #81)
« Choisissez votre propre parcours. Les employés de Suncor conçoivent leur propre plan de réussite. Les directeurs travaillent avec les employés pour comprendre leurs intérêts et les aider à établir un plan d'action pour développer leurs aptitudes. » (Suncor Energy Inc., #88)

4.8.2 Les effets de la valeur d'éthique (n=60 employeurs, 61%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur d'éthique sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- **s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=200 références) qu'ils mettent de l'avant.

« Agir correctement et donner la priorité aux gens, voilà deux de nos valeurs fondamentales. » (Cargill Limited, #22)
« Nous sommes honnêtes et réalistes dans nos engagements envers nos clients. Lorsque nous faisons une erreur, nous en tirons des leçons. Et nous faisons les choses correctement. » (SaskTel, #82)
« Nous faisons ce que nous disons que nous voulons et pensons ce que nous disons - nous agissons de manière éthique, soutenons la diversité et vivons constamment les valeurs de BCI. » (British Columbia Investment Management Corporation, #14)

- mettent davantage l'emphase sur l'ancienneté en ce qui a trait aux vacances et congés (n=55 références)

  « Les employés peuvent avoir droit à quatre semaines de congé annuel dès leur entrée en fonction. Ils obtiennent des crédits de congé annuel payé en fonction de leurs années de service. » (House of Commons Administration, #48)
  « Un nombre généreux de jours de vacances payés qui augmente avec l'ancienneté, ainsi que des jours de congé personnel. » (Procter & Gamble Inc., #73)
  « En tant que nouvel employé, vous commencerez avec quatre semaines de congés annuels payés, tandis que les employés ayant de longs états de service reçoivent jusqu'à huit semaines de congés annuels payés. » (Government of Yukon, #100)

4.8.3 Les effets de la valeur d'innovation (n=54 employeurs, 55%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur d'innovation sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- perçoivent les possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances (n=155 références) comme étant des éléments d'une grande importance qui se déroulent de façon encadrée et continue pour leurs employés

  « Nos programmes de début de carrière vous mettent en contact avec des mentors qui vous fournissent des conseils et de l'encadrement sur une variété de sujets, aussi bien liés au travail que techniques, y compris les enjeux et les politiques affectant l'ensemble de l'entreprise. D'autres programmes propres à un service peuvent vous offrir des occasions de mentorat pendant toute votre carrière. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Pour nous assurer que les ensembles de compétences sont à jour, nous avons établi des conseils professionnels qui travaillent en étroite collaboration avec les experts internes, des organisations externes et des entreprises repères. » (ABB Inc., #2)
  « Chaque employé de BASF est attendu et invité à façonner activement son propre développement. Pour soutenir cela, nous proposons un processus structuré et des outils via notre approche de développement des employés. » (BASF Canada Inc., #10)

- sont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=153 références) qu'ils mettent de l'avant et favorisent ainsi l'émergence des nouvelles idées et le changement

  « Nous sommes toujours ouverts aux nouvelles idées et aux approches non conventionnelles face à des problèmes difficiles. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Nous encourageons la saine concurrence entre nos équipes comme un moyen d'inspirer la pensée créative et d'induire des changements positifs grâce aux nouvelles idées et opportunités qu'elle engendre. » (ResMed Halifax ULC, #74)
  « Nous croyons fermement que l'expérimentation et l'échec sont inévitables pour créer les meilleures innovations. » (L'Oréal Canada Inc., #60)

- avancent que le sens du travail (n=68 références) découle de leurs produits, technologies et inventions qui transforment et améliorent la vie des individus.

  « Plus nous sommes visionnaires et productifs pour répondre aux besoins changeants des citoyens, plus nous sommes fiers de notre travail, car nous savons que nous contribuons

à améliorer la qualité de vie des Canadiens. » (Emploi et Développement social Canada, #35)
« Changez le monde grâce à d'excellents logiciels et de bonnes œuvres. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
« Notre innovation crée des solutions qui changent la vie et permettent aux gens de mener une vie plus active et plus épanouie. » (Stryker Canada ULC, #87)

- perçoivent l'équipe et les relations de travail (n=56 références) comme un élément favorisant l'émergence de nouvelles idées

« Nous nous encourageons les uns les autres afin de nous améliorer, surmontant ensemble les obstacles et découvrant de nouvelles et de meilleures façons de faire. » (Stryker Canada ULC, #87)
« Ensemble, on fait face aux problèmes avec des idées nouvelles et le travail d'équipe. » (BASF Canada Inc., #10)
« Nous recherchons et relevons des défis en équipe, en collaborant de façon continue et en partageant nos connaissances. » (Labatt Brewing Company Limited, #57)

- sont davantage flexibles et généreux dans leurs propositions en termes de vacances et congés (n=42 références) et voient cette composante comme étant nécessaire au bien-être de leurs employés

« Nous accordons 12 congés payés chaque année à tous les employés afin qu'ils puissent profiter des jours fériés entre amis et en famille. Certains sont fixes, mais d'autres sont mobiles et peuvent être pris à la discrétion de l'employé. » (Imperial Oil Limited, #49)
« Nous n'offrons pas seulement des congés généreux, nous vous encourageons activement à les utiliser pour des vacances, des vacances, des pauses d'entreprise, des congés ou des raisons personnelles. Dans certains endroits, vous recevrez également un congé sabbatique payé pour tous les cinq ans de service. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
« Des politiques de flexibilité au travail et des congés payés sont disponibles lorsque vous en avez besoin. » (Schneider Electric Canada Inc., #83)

- mettent de l'avant les technologies de pointe (n=13 références) auxquelles leurs employés ont accès dans le cadre de leur travail

« Vous travaillerez avec et sur les meilleures technologies au monde dans des domaines en plein essor. On travaille avec une technologie de pointe pour une entreprise qui est un des fleurons de notre pays. » (Bell Canada, #12)
« Les développeurs Citi ont accès à certaines des dernières technologies. Nos développeurs travaillent sur l'adoption du cloud, le Big Data et l'analyse, l'apprentissage automatique, le traitement du langage naturel et les développements de la blockchain. » (Citi Canada, #27)

4.8.4 Les effets de la valeur d'intégrité (n=41 employeurs, 41%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur d'intégrité sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- **s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=130 références) qu'ils mettent de l'avant.

« Nous agissons avec intégrité, respect et ouverture d'esprit, chaque jour. Nous croyons que chaque personne doit pouvoir venir travailler sans crainte en étant fière de ce qu'elle est. » (Loblaw Companies Limited, #59)
« Ensemble, nous formons une seule équipe. Nous favorisons la transparence et l'intégrité, et nous croyons fermement que nos perspectives diverses nous rendent plus forts. » (Rogers Communications Inc., #76)
« Dans chaque décision et chaque action que nous prenons, nous sommes guidés par la sécurité, la durabilité, l'intégrité, le respect, l'excellence et le courage. Nous accordons la plus haute priorité au respect de l'environnement et à ce que tout le monde rentre à la maison sain et sauf chaque jour. » (Teck Resources Limited, #90)

4.8.5 Les effets de la valeur d'esprit d'équipe (n=36 employeurs, 36%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur d'esprit d'équipe sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- **s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=120 références) qu'ils mettent de l'avant (n=120 références)

  « Vous trouverez un environnement de travail très collaboratif où les équipes travaillent ensemble à travers toute l'organisation. » (Irving Oil, #51)
  « Nous valorisons les personnes et le travail d'équipe. » (Sekisui Diagnostics PEI Ltd., #84)
  « Vous pourrez vous épanouir dans notre culture tissée serrée et axée sur la sécurité, où nous travaillons ensemble comme UNE ÉQUIPE. » (Canadian National Railway, #20)

- mettent davantage l'accent sur le développement du leadership et sur des programmes de mentorat et de coaching lorsqu'ils abordent leurs possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances (n=97 références)

  « Les employés assument des rôles de leadership plus tôt dans leur carrière dans la fonction publique. Ils peuvent profiter de programmes de formation en leadership et de coaching ou acquérir de l'expérience par le biais de projets et d'affectations temporaires ou extensives. » (BC Public Service, #11)
  « BDC offre également des programmes de développement continu du leadership. J'ai la chance d'avoir des mentors au sein de BDC qui m'aident beaucoup dans ma carrière. » (Banque de développement du Canada, #15)
  « Nous offrons une formation exclusive en leadership tout en favorisant l'apprentissage tout au long de la vie. » (Oppenheimer Group, #68)

- favorisent davantage l'entraide, l'amitié entre collègues, la poursuite des objectifs communs et la collaboration (n=55 références).

  « J'ai senti l'esprit d'équipe, le fait de travailler ensemble à un objectif commun. Cela conduit à l'importance d'avoir un sentiment d'appartenance. » (Agence du revenu du Canada, #19)
  « Je me suis fait beaucoup d'amis qui seront mes amis pour la vie. » (ArcelorMittal Dofasco G.P., #8)
  « Le travail d'équipe est évident dans toute l'entreprise et vos collègues deviennent rapidement des amis à l'intérieur et à l'extérieur des heures de travail. » (Ford Motor Company of Canada, #40)

- favorisent grandement la reconnaissance entre collègues en lien avec les comportements souhaités (n=8 références)

  « Nous nous soucions les uns des autres et célébrons les succès de chacun dans le cadre de notre programme de reconnaissance par les pairs. » (Verafin Inc., #97)
  « Récompenser nos employés par le biais d'événements et de programmes qui offrent la possibilité de reconnaître par les pairs l'initiative exceptionnelle, le travail d'équipe, la créativité, la compassion et l'inclusion. » (ESIT Advanced Solutions Inc., #37)
  « Le programme Apprécier est une approche simple et cohérente pour se reconnaître et se récompenser mutuellement - à tous les niveaux. Les employés reconnaissent les autres et sont reconnus eux-mêmes pour avoir démontré et vivre «Comment nous courons» dans leur travail quotidien. » (SAP Canada Inc., #81)

4.8.6 Les effets de la valeur d'engagement (n=32 employeurs, 32%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur d'engagement sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- **s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=83 références) qu'ils mettent de l'avant.

  « Chaque membre de notre organisation reconnaît l'importance d'avoir des employés engagés et comprend l'attitude à adopter et la culture à promouvoir pour atteindre et maintenir cette motivation. » (Fidelity Canada, #39)
  « La culture est notre première priorité et nous sommes fiers de mettre l'accent sur l'engagement des employés. » (Galvanize, #42)
  « Nous abordons chaque journée en faisant preuve de responsabilité et d'engagement. Nous bâtissons la confiance en allant jusqu'au bout des engagements que nous prenons. » (Loblaw Companies Limited, #59)

4.8.7 Les effets de la valeur de focus client (n=29 employeurs, 29%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur de focus client sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- **s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=98 références) qu'ils mettent de l'avant.

  « Notre engagement envers nos clients est le fondement de notre culture. Vous pouvez voir cela reflété dans toutes nos actions. » (British Columbia Investment Management Corporation, #14)
  « Le consommateur est notre patron, la qualité est notre travail et le rapport qualité-prix est notre objectif. » (Mars Inc., #61)
  « Nous carburons à l'innovation et visons l'excellence. Surtout, nous croyons à l'intégrité et au respect de nos clients. » (Capital One Canada, #21)

- mettent en place des programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général (n=68 références) dans l'objectif d'offrir un meilleur service client en représentant davantage leur clientèle

> *« Nous croyons que la diversité nous rend plus forts et nous travaillons activement pour nous assurer que notre équipe est inclusive et représentative des personnes extraordinaires que nous servons. » (Citi Canada, #27)*
> *« Nous recherchons et recrutons des talents diversifiés pour avoir un personnel représentatif de notre pays et du marché international où il évolue. De la même façon, nous veillons activement à ce que tous se sentent accueillis, acceptés et libres de donner le meilleur d'eux-mêmes chaque jour. » (Exportation et développement Canada, #38)*
> *« Peu importe qui vous êtes, ce que vous faites et la manière dont vous le faites, votre contribution et vos talents uniques seront valorisés et respectés au sein de l'équipe TELUS. Nous croyons que la diversité de nos membres nous permet de mieux comprendre les besoins de nos clients et de nos collectivités. » (TELUS Communications Inc., #91)*

4.8.8 Les effets de la valeur d'excellence (n=29 employeurs, 29%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur d'excellence sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- **s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=75 références) qu'ils mettent de l'avant.

> *« On cherche toujours l'amélioration. On veut toujours être les meilleurs et les meilleurs que nous pouvons être. » (ArcelorMittal Dofasco G.P., #8)*
> *« Nous carburons à l'innovation et visons l'excellence. Surtout, nous croyons à l'intégrité et au respect de nos clients. » (Capital One Canada, #21)*
> *« Pour y parvenir, nous adoptons un esprit d'ouverture et d'expérimentation, tout en recherchant l'excellence sans pour autant nous limiter à la seule obsession de la perfection. » (Novo Nordisk Canada Inc., #66)*

4.8.9 Les effets de la valeur d'ouverture (n=28 employeurs, 28%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur d'ouverture sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- **s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=85 références) qu'ils mettent de l'avant

> *« Une culture ouverte, de respect et d'intégration afin de permettre à chaque personne d'atteindre son plein potentiel. » (3M Canada Company, #1)*
> *« Qu'on soit au niveau d'un poste de direction, un poste de technicien sur site ou un poste plus administratif, les discussions sont très ouvertes, tout le monde apporte son opinion au développement de la compagnie. » (Laurentide Controls Ltd., #58)*
> *« Nous sommes toujours ouverts aux nouvelles idées et aux approches non conventionnelles face à des problèmes difficiles. » (BASF Canada Inc., #10)*

- mettent de l'avant que leur travail (n=39 références) contribue au mieux-être collectif et ils misent davantage sur l'impact positif de leurs activités, que ce soit sur le plan humain, économique ou environnemental.

  « En rejoignant Novo Nordisk pour y débuter ou poursuivre votre carrière, vous sentirez, dès le début, une réelle différence. Un sentiment d'inspiration qui vient d'une volonté commune de générer des changements positifs pour les gens, les familles et les groupes partout dans le monde. » (Novo Nordisk Canada Inc., #66)
  « Même après les journées de travail les plus difficiles, vous rentrerez chez vous le soir en sachant que vous aurez fait la différence dans la vie de quelqu'un. C'est un sentiment gratifiant. » (World Vision Canada, #99)
  « Travailler à Emploi et Développement social Canada, qui comprend Service Canada et le Programme du travail, vous donne la chance de contribuer à renforcer notre économie, notre société et nos collectivités. » (Emploi et Développement social Canada, #35)

- mettent un accent sur la diversité au sein des équipes lorsqu'ils abordent l'équipe et les relations de travail (n=30 références)

  « Tissez des liens avec des coéquipiers de divers horizons dans une équipe qui favorise la collaboration et la motivation. » (CIBC, #25)
  « Nous avons des xperiences antérieures différentes et ça contribue à puiser l'innovation, car nous sommes meilleurs ensembles. » (Aboriginal Peoples Television Network Inc., #3)

4.8.10 Les effets de la valeur de performance (n=25 employeurs, 25%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur de performance sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- ***s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=106 références) qu'ils mettent de l'avant.*

  « Sekisui est axée sur les objectifs avec des valeurs fondamentales solides et une culture dans laquelle vous êtes récompensé pour les résultats, le développement personnel est encouragé et la collaboration et l'innovation prospèrent. » (Sekisui Diagnostics PEI Ltd., #84)
  « Quels que soient votre poste et votre lieu de travail, chez Danone, vous serez toujours encouragés à donner le meilleur de vous-même dans votre vie professionnelle et personnelle. » (Danone Canada, #30)
  « Un objectif clé au sein d'Advanced Solutions est un lieu de travail axé sur la performance pour promouvoir notre vision de l'excellence et soutenir le développement des employés. » (ESIT Advanced Solutions Inc., #37)

5.8.11 Les effets de la valeur de sécurité (n=15 employeurs, 15%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur de sécurité sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- abordent davantage leurs programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général (n=63 références) dans une perspective respect et d'éducation en favorisant un esprit de collaboration

  « De façon régulière, nos employés prennent part à des présentations leur permettant de se renseigner sur des enjeux liés à la diversité et à l'inclusion, y compris la santé mentale, la résolution de conflits et la parité entre les genres. » (Irving Oil, #51)
  « Nous offrons une formation sur la diversité depuis plus de 10 ans. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Nos efforts de diversité et d'inclusion vont au-delà des formations occasionnelles et sont toujours intégrés dans toute l'entreprise. Nous avons mis en place des conseils sectoriels D&I soutenus par nos dirigeants et soutenus par des sections et des comités au niveau du district. De cette façon, nous pouvons atteindre nos objectifs plus rapidement et plus efficacement grâce à un dialogue, une collaboration et une action pratiques et localisés. » (PCL Construction, #69)

- **s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=48 références) qu'ils mettent de l'avant

  « En instaurant une culture de sécurité, d'engagement des employés et de soutien à la diversité au sein de notre main-d'œuvre, nous sommes en mesure de faire plus et d'être plus ensemble. » (Teck Resources Limited, #90)
  « Pour nous, la sécurité est un mode de vie. » (Irving Oil, #51)
  « Des cadres qui inculquent une solide culture de la sécurité au surintendant qui ouvre la voie au coordonnateur de projet aidant les partenaires commerciaux à comprendre nos pratiques de sécurité et à la personne de métier qui guide les jeunes apprentis, nous contribuons tous au succès du programme de sécurité de PCL. » (PCL Construction, #69)

- ont comme priorité la sécurité (n=40 références) physique de leurs employés lorsque ceux-ci exercent leur travail.

  « Si ce n'est pas sécuritaire, nous ne le faisons pas. Nous veillons à notre sécurité et à celle des autres, au travail et à la maison. » (Suncor Energy Inc., #88)
  « En mettant en œuvre divers programmes qui incitent à adopter une culture de la sécurité dans toutes nos activités, nous cherchons à améliorer les comportements personnels, les procédures d'exploitation et la santé au travail afin de protéger nos employés, les communautés au sein desquelles nous travaillons et l'environnement. » (Irving Oil, #51)
  « Nous travaillons dans un environnement qui ne pardonne pas, où nous sommes non seulement responsables de notre propre sécurité, mais aussi de celle de nos pairs et des collectivités que traversent nos trains. En favorisant une mentalité où la sécurité est le premier réflexe, nous faisons en sorte que nos employés veillent les uns sur les autres et travaillent ensemble afin que nous puissions tous rentrer chez nous sains et saufs. » (Canadian National Railway, #20)

4.8.12 Les effets de la valeur de passion (n=12 employeurs, 12%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur de passion sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- **s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=46 références) qu'ils mettent de l'avant.

« Passion pour la réussite: Nous sommes déterminés à faire preuve d'excellence dans ce qui compte vraiment. » (Procter & Gamble Inc., #73)
« Passion, propriété, résultats, changement, honnêteté, plaisir, empathie, étirement, confiance. Vous travaillerez avec des personnes qui incarnent ces valeurs et qui s'engagent à offrir le meilleur pour l'autre et pour nos clients. » (FreshBooks, #41)
« Nous sommes passionnés par tout ce que nous faisons, nous sommes passionnés de faire la bonne chose pour nos clients, pour nos agriculteurs et bien plus. » (Oppenheimer Group, #68)

5.8.13 Les effets de la valeur de créativité (n=6, employeurs 6%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la valeur de créativité sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- **s**ont cohérents entre leur valeur détenue et les éléments de culture et de valeurs de gestion (n=20 références) qu'ils mettent de l'avant.

  « Nous sommes toujours ouverts aux nouvelles idées et aux approches non conventionnelles face à des problèmes difficiles. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Travailler à l'UdeM, c'est faire partie d'une famille où la passion, les idées et l'innovation se côtoient au quotidien. » (Université de Montréal, #94)

4.9 Les liens entre être une organisation privée ou publique et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.9 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction de si l'employeur est une organisation privée ou publique. Les différences marquées de ces deux types d'employeurs selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur sont détaillées à la suite du tableau ici-bas.

Tableau 4.9 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon si un employeur est une organisation privée ou publique

	Privée ou publique		
Composantes	Privée n=69 (70%)	Publique n=30 (30%)	Total (emp.) N=99 (100%)
Rémunération pécuniaire			
Salaire	29	17	46
Primes et allocations diverses	10	7	17
Primes basées sur la performance	39	7	46
Commissions	3	0	3
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	21	0	21
Programmes d'avantages			
Régimes et conditions de retraite	37	32	69
Régimes d'assurances	58	31	89
Vacances et congés	40	41	81
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	47	20	67
Finances personnelles	10	6	16
Santé	30	14	44
Gratifications diverses	31	14	45
Sécurité d'emploi	0	1	1

Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	80	39	119
Pratiques et programmes de développement et de formation			
Possibilités et opportunités de développement	211	78	289
Gestion de la performance	18	3	21
Remboursement de frais de développement	34	12	46
Gestion de carrières et opportunités			
Programmes de gestion de carrière	29	9	38
Possibilités de progression de carrière	70	21	91
Possibilités de transfert et de mobilité	43	6	49
Pratiques et programmes de reconnaissance			
Des années de service	3	3	6
De la performance	16	7	23
Des comportements souhaités	8	4	12
Pratiques en matière de diversité			
Diversité de genre (femmes)	89	21	110
Diversités en général	220	67	287
Diversités ethniques	12	6	18
Autochtones	20	15	35
Communauté LGBT+	33	1	34
Personnes ayant un handicap	25	13	38
Travailleurs âgés	0	0	0
Jeunes	8	12	20
Travailleurs immigrants	7	2	9
Contexte de travail			
Culture et valeurs de gestion	234	75	309
Équipe et relations de travail	68	31	99
Environnement et climat de travail	54	30	84
Prestige ou réputation de l'organisation	22	3	25
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	152	47	199
Bien-être, santé et sécurité	98	42	140
Outils de travail et nouvelles technologies	12	4	16
Confort ou modernité des lieux de travail	19	13	32
Événements, divertissements et activités sportives	24	11	35
Contenu du travail			
Défis et objectifs	11	4	15
Variété du travail	15	3	18
Sens du travail	73	41	114
Autonomie et indépendance	2	0	2
Créativité	0	1	1
Responsabilités	3	2	5
Utilisation de ses compétences et connaissances	5	5	10
Nombre total de références	2072 (72%)	822 (28%)	2894 (100%)

4.9.1 Les effets d'être une organisation privée (n=69 employeurs, 70%)

Notre échantillon contient davantage d'employeurs privés (n=69 employeurs, 70%). Les employeurs privés se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- affichent davantage d'éléments reliés à leurs culture et valeurs de gestion (n=234)

  « Nos valeurs fondamentales sont l'orientation-patient, l'intégrité, le respect des gens et la transparence. Nous demandons à nos employés de partager nos valeurs et d'agir avec transparence et intégrité en toutes circonstances. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)
  « Nous visons l'excellence en repoussant nos limites avec détermination. Nous choisissons de travailler ensemble, de faire preuve d'ingéniosité en mettant de l'avant le talent collectif pour révéler le plein potentiel des gens, de la matière, des idées, en imaginant de nouvelles possibilités, en agissant de façon de façon responsable pour le respect des communautés de la planète, en suivant le chemin tracé par ses bâtisseurs. » (Cascades, #23)

« Voir, entendre et comprendre ce qui se passe autour de vous est important et se soutenir mutuellement est vital. Le courage, la compassion et l'intégrité sont au cœur de notre identité. » (Diamond Schmitt Architects Inc., #32)

- affichent aussi plus d'éléments que les employeurs publics concernant leurs programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général (n=220 références) et voient la diversité comme un réel moteur de croissance pour leur organisation

  « Travailler avec des gens qui ont des forces, des expériences et des points de vue variés nous rend meilleurs, nous aide à attirer et à conserver des talents qualifiés et favorise l'innovation en faisant naître les meilleures solutions. » (Canadian National Railway, #20)
  « Nous croyons qu'un milieu de travail inclusif et une main-d'œuvre diversifiée renforcent notre entreprise. Ils nous aident à attirer et à retenir les meilleures personnes, à soutenir une équipe engagée et productive et à apporter de nouvelles perspectives et de nouvelles idées à la table. » (Emera Inc., #34)
  « Nous célébrons les différences, car nous croyons qu'avoir des employés diversifiés qui adoptent différentes perspectives fait de nous un milieu de travail plus dynamique et créatif, et renforce nos relations avec nos clients. » (RSA Canada Group, #78)

- accordent une plus grande importance aux possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances (n=211 références); en affichent davantage et leur offre en la matière est très variée et personnalisée

  « La formation continue s'adapte en fonction de votre rôle, de votre secteur d'activité et de votre géographie, et met l'accent sur l'innovation. » (Accenture Inc., #4)
  « Chaque parcours de mentorat est adapté aux besoins spécifiques d'un employé; ces relations sont aussi uniques que les gens qui les forgent. » (3M Canada Company, #1)
  « Le cabinet est bien conscient que chaque personne est différente. Il nous permet d'adapter notre programme d'apprentissage en conséquence. » (KPMG LLP, #55)

- proposent beaucoup plus de programmes et pratiques reliés aux occasions de s'engager dans la communauté, au bénévolat, à la responsabilité sociale et au développement durable (n=152 références)

  « Ensemble, nous construisons des écoles et des maisons, nous accompagnons et encadrons les jeunes, nous éduquons les agriculteurs, nous nettoyons les rivages, nous luttons contre le changement climatique, nous remédions à l'insécurité alimentaire et nous contribuons au développement économique. » (Cargill Limited, #22)
  « Nous jumelons vos dons de temps et de trésors à des organisations à but non lucratif et à des écoles éligibles, nous vous offrons des fonds et des opportunités pour agir dans votre communauté locale, et nous lions vos projets pro bono et vos services de conseil à but non lucratif à vos plans de développement professionnel. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « Les employés d'ArcelorMittal Dofasco sont passionnés par la communauté et consacrent des milliers d'heures chaque année à des causes importantes dans la région. Vous nous trouverez en train d'aider les banques alimentaires locales à entraîner des sports mineurs et tout le reste, à la fois par nous-mêmes et par le biais de notre « corps de bénévoles », TeamOrange. » (ArcelorMittal Dofasco G.P., #8)

- affichent plus d'éléments que les employeurs publics concernant leurs programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes (n=89 références) et mettent en place des programmes et pratiques variés et la plupart d'entre eux se fixent des objectifs en la matière

  « Nos objectifs de diversité ne sont pas atteints, c'est pourquoi nous nous sommes fixé des cibles précises pour accroître le nombre de femmes dans notre organisation, à tous les échelons. » (Rio Tinto, #75)
  « D'ici 2030, 50 % des postes de direction à travers tous nos emplacements seront pourvus par des femmes. » (Cargill Limited, #22)
  « Notre objectif est conforme à la déclaration que nous avons faite en 2016, lorsque nous avons signé la promesse d'égalité salariale de la Maison Blanche. Dans le cadre de cet engagement, nous nous sommes fixé comme objectif de mettre en œuvre un processus d'examen annuel global et global pour soutenir l'équité salariale pour les femmes. » (PepsiCo Canada, #71)

- utilisent plus des termes qui sont reliés à des innovations majeures et d'impact mondial lorsqu'il est question du sens du travail (n=73).

  « Vous verrez la différence que vous faites dans la vie des propriétaires de petites entreprises du monde entier, chaque jour. » (FreshBooks, #41)
  « Nous réglons les problèmes de nos clients et de cette façon nous avons un impact positif dans le monde. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Il y a un sentiment profond de fierté au sein de Cargill, par rapport à notre rôle dans le monde et à l'ampleur de notre influence en tant qu'entreprise. » (Cargill Limited, #22)

- ont davantage à offrir en termes de transfert et de mobilité (n=43 références) et mettent ainsi beaucoup plus de possibilités de l'avant sur leur site

  « Opportunités de nouvelles expériences de travail grâce à des bourses et des programmes d'échange d'emploi - au pays ou à l'étranger. » (SAP Canada Inc., #81)
  « Nous offrons des expériences de croissance sur le tas grâce à des affectations extensives et des opportunités de travailler sur des projets au sein et entre d'autres fonctions et divisions. » (Stryker Canada ULC, #87)
  « Chez L'Oréal, nous encourageons fortement la mobilité qu'elle soit internationale ou au sein de nos divisions. Beaucoup de nos projets sont transverses car développer les talents implique aussi de leur offrir une vision globale de notre entreprise et de ses métiers. » (L'Oréal Canada, #60)

- démontrent une plus grande importance à la performance individuelle et collective en accordant une portion de rémunération variable via leurs primes, bonus et commissions (n=39 et n=3 références) en fonction du rendement de leurs employés

  « Notre programme de rétribution vise à reconnaître les employés les plus performants qui nous aident à respecter nos priorités stratégiques conformément à nos valeurs. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)
  « Rémunération variable reliée au rendement de la société et à votre rendement individuel. » (3M Canada Company, #1)
  « La rémunération cible totale comprend deux éléments, la rémunération fixe (de base) et la rémunération incitative à court terme (prime) qui récompense les employés pour leurs contributions aux succès de l'entreprise, de l'équipe et de l'individu. » (K+S Potash Canada GP, #56)

- affichent également beaucoup plus d'éléments concernant la communauté LGBT+ (n=33 références) et proposent des programmes et pratiques très variés

  « Incontestablement, l'une des célébrations les plus formidables de l'année pour notre entreprise est celle de la Fierté, que nous soulignons de nombreuses façons dans nos lieux de travail et les collectivités où nous travaillons. Cependant, notre accueil et notre appui des employés et clients de la communauté LGBTQ+ ne s'arrêtent pas là. Chaque année, nous offrons des dons aux causes qui viennent directement en aide aux membres des communautés LGBTQ+ et QTBIPOC, et à leurs familles. » (Irving Oil, #51)
  « Aujourd'hui, RBC s'implique dans plus de 40 défilés de la fierté dans le monde et appuie plus de 85 partenaires de la communauté LGBT+. » (Royal Bank of Canada, #77)
  « Il est important pour nous de créer un milieu de travail respectueux et accueillant pour nos employés gais, lesbiennes, bisexuels et transgenres et leurs alliés (LGBTA). C'est pourquoi nous avons mis en place un milieu de travail où les employés peuvent se sentir à l'aise et être eux-mêmes. Nos groupes de ressources LGBTA permettent à nos employés de participer à la sensibilisation et à l'éducation, au recrutement, au mentorat, à l'intervention communautaire ou à toute autre initiative de la TD au profit de la communauté LGBTA. » (TD Bank Group, #89)

- partagent en plus grand nombre sur leur site web des éléments reliés à leur prestige et réputation (n=22 références)

  « Nous sommes heureux d'annoncer qu'en avril 2018, nous avons atteint cet objectif avec deux ans d'avance. Nous sommes la plus importante entreprise du secteur de la consommation certifiée B CorpMC au Canada. » (Danone Canada, #30)
  « Vous travaillerez pour l'une des plus importantes compagnies d'assurance au Canada. » (The Canada Life Assurance Company, #17)
  « Nous sommes la plus importante et innovatrice firme technologique au pays. » (Bell Canada, #12)

- accordent une plus grande place à la gestion de la performance (n=18)

  « Pour vous permettre de tirer le meilleur parti de votre carrière, votre supérieur vous aidera à déterminer les points à perfectionner et vous soutiendra dans l'atteinte de vos objectifs de rendement et de perfectionnement. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)
  « Nos plans de réussite personnels (PSP) sont une pratique continue de conversation, d'observation, d'évaluation, de rétroaction et de planification du développement pour assurer le succès des employés, le succès de l'équipe et le succès de l'organisation. » (K+S Potash Canada GP, #56)
  « Le processus d'examen de la performance et du développement de Teck engage les employés et les superviseurs dans des conversations significatives sur la performance, le développement et la carrière pour stimuler la croissance individuelle et le succès de l'équipe et de l'entreprise. » (Teck Resources Limited, #90)

- accordent une importance particulière à la reconnaissance de la performance (n=16 références) contrairement aux employeurs publics et mettent de l'avant des pratiques et programmes qui favorisent la reconnaissance des contributions de leurs employés

  « L'entreprise a un excellent programme de reconnaissance qui me motive et m'encourage à me fixer des objectifs personnels. » (ESIT Advanced Solutions Inc., #37)
  « Le Programme de récompense et de reconnaissance gratifie les employés dont la contribution est exceptionnelle. » (Ford Motor Company of Canada, #40)

« Nous reconnaissons et récompensons également les performances exceptionnelles. » (Sekisui Diagnostics PEI Ltd., #84)

- mettent de l'avant une plus grande variété du travail (n=15 références) pour leurs employés comparativement aux employeurs publics

  « J'ai participé à une grande variété de projets et accompli diverses tâches. Et je crois que c'est cette variété qui m'a permis de cerner les domaines qui m'intéressent vraiment. » (Hatch Ltd., #45)
  « Aucune journée ne se ressemble! J'aime la variété que j'ai dans mon rôle. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Ce qui est bien de travailler chez KPMG, c'est la diversité dans notre travail. » (KPMG LLP, #55)

- accordent une importance particulière aux programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants (n=7 références)

  « Pour la cinquième année consécutive, nous nous sommes associés au Bow Valley College et au Calgary Regional Immigrant Employment Council pour organiser et tenir des entrevues « accélérées » conçues pour offrir aux récents immigrants une occasion de perfectionner leurs compétences en matière d'entrevue et de réseautage. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Nous avons également des programmes de formation pour les employés nouvellement arrivés au Canada afin de les aider à améliorer leurs compétences linguistiques et à s'adapter à une nouvelle culture. » (TD Bank Group, #89)

4.9.2 Les effets d'être une organisation publique (n=30 employeurs, 30%)

Les employeurs publics se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- abordent plus le sens du travail (n=41 références) avec des termes tels que le bien-être collectif et la communauté.

  « Nous vous offrons l'occasion d'œuvrer au cœur même de l'économie canadienne, au sein d'une organisation dont le travail a une incidence considérable sur le bien-être économique et financier des Canadiens. » (Banque du Canada, #9)
  « Travailler à Emploi et Développement social Canada, qui comprend Service Canada et le Programme du travail, vous donne la chance de contribuer à renforcer notre économie, notre société et nos collectivités. » (Emploi et Développement social Canada, #35)
  « C'est parce que vous aurez la chance, au quotidien, de contribuer au succès d'entreprises canadiennes œuvrant un peu partout dans le monde. » (Exportation et Développement Canada, #38)

- accordent une importance particulière aux régimes et conditions de retraite (n=32 références) et la majorité met de l'avant l'accès au régime de retraite de la fonction publique

  « Les employés participent au Régime de pension de retraite de la fonction publique du gouvernement fédéral. » (Government of Yukon, #100)
  « Les employés salariés cotisent au Régime de retraite de la fonction publique (PSPP) selon le pourcentage de cotisation établi par le régime. L'AFSC correspond à chaque

cotisation afin que vous puissiez disposer de ces fonds supplémentaires lorsque vous prendrez votre retraite. » (Agriculture Financial Services Corporation, #6)
« Les employés au statut indéterminé et à long terme participent au régime de pension de retraite de la fonction publique. » (House of Commons Administration, #48)

- affichent des éléments reliés au salaire (n=17 références) en spécifiant généralement la présence d'échelle salariale en fonction des postes

  « Chaque groupe et niveau professionnel a sa propre échelle de salaire. Votre taux de salaire annuel de base est déterminé lors de votre embauche. » (Agence du revenu du Canada, #19)
  « Notre grille salariale indique la rémunération annuelle de nos employés. » (Régie de l'énergie du Canada, #15)
  « Nous rémunérons les employés conformément aux taux de rémunération annuels ou horaires correspondant à la classification de leur poste. » (Government of Yukon, #100)

- proposent davantage de programmes et pratiques pour les jeunes (n=12 références)

  « Nous offrons des possibilités d'apprentissage pratique grâce à des programmes d'embauche pour les étudiants et les jeunes. » (BC Public Service, #11)
  « En tant que l'un des meilleurs employeurs pour les jeunes Canadiens en 2020, l'Administration de la Chambre des communes maintient son engagement de continuer à aider de jeunes professionnels en herbe à acquérir une expérience de travail précieuse et à développer de nouvelles aptitudes et compétences. » (House of Commons Administration, #48)
  « Notre objectif est de fournir un environnement d'apprentissage collaboratif et favorable aux étudiants. » (Alberta Health Services, #7)

4.10 Les liens entre la présence d'un syndicat et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.10 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur pour les employeurs dont la présence d'un syndicat a pu être confirmée. Les composantes selon certaines des catégories d'activités de gestion stratégique des talents qui se démarquent de quelconque façon pour ces employeurs dont la présence d'un syndicat est confirmée sont détaillées à la suite du tableau ici-bas.

Tableau 4.10 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur lorsque la présence d'un syndicat est confirmée chez les employeurs de choix

	Présence d'un syndicat
Composantes	Présence confirmée n=12 (12%)
Rémunération pécuniaire	
Salaire	7
Primes et allocations diverses	7
Primes basées sur la performance	3
Commissions	0
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	3
Programmes d'avantages	
Régimes et conditions de retraite	13
Régimes d'assurances	10
Vacances et congés	17

Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	4
Finances personnelles	0
Santé	9
Gratifications diverses	11
Sécurité d'emploi	1
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	16
Pratiques et programmes de développement et de formation	
Possibilités et opportunités de développement	30
Gestion de la performance	1
Remboursement de frais de développement	6
Gestion de carrières et opportunités	
Programmes de gestion de carrière	4
Possibilités de progression de carrière	6
Possibilités de transfert et de mobilité	2
Pratiques et programmes de reconnaissance	
Des années de service	0
De la performance	2
Des comportements souhaités	1
Pratiques en matière de diversité	
Diversité de genre (femmes)	8
Diversités en général	30
Diversités ethniques	3
Autochtones	16
Communauté LGBT+	0
Personnes ayant un handicap	9
Travailleurs âgés	0
Jeunes	5
Travailleurs immigrants	2
Contexte de travail	
Culture et valeurs de gestion	26
Équipe et relations de travail	12
Environnement et climat de travail	10
Prestige ou réputation de l'organisation	2
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	18
Bien-être, santé et sécurité	27
Outils de travail et nouvelles technologies	1
Confort ou modernité des lieux de travail	1
Événements, divertissements et activités sportives	9
Contenu du travail	
Défis et objectifs	0
Variété du travail	1
Sens du travail	16
Autonomie et indépendance	0
Créativité	0
Responsabilités	3
Utilisation de ses compétences et connaissances	1
Nombre total de références	353

4.10.1 Les effets de la présence d'un syndicat (n=12 employeurs, 12%)

Les employeurs dont la présence d'un syndicat a pu être confirmée grâce aux informations que nous disposions se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- abordent le bien-être, la santé et la sécurité (n=27 références) surtout avec des programmes pour leurs employés qui sont axés plus particulièrement sur la santé mentale et la sécurité au travail.

  « Nous travaillons dans un environnement qui ne pardonne pas, où nous sommes non seulement responsables de notre propre sécurité, mais aussi de celle de nos pairs et des collectivités que traversent nos trains. En favorisant une mentalité où la sécurité est le premier réflexe, nous faisons en sorte que nos employés veillent les uns sur les autres et

travaillent ensemble afin que nous puissions tous rentrer chez nous sains et saufs. » (Canadian National Railway, #20)
« Nous favorisons la santé mentale, la sécurité et le bien-être, et nous fournissons aux employés des ressources pour qu'ils puissent en faire une priorité. » (Innovation, Sciences et Développement économique Canada, #50)
« Offrir des services de gestion du stress à la suite d'un incident critique aux employés et aux équipes qui ont vécu une expérience traumatisante. » (Agence du revenu du Canada, #19)

- affichent des programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle (n=16 références) qui sont surtout reliés à des horaires flexibles

« Les horaires variables vous permettent de faire varier vos heures de travail quotidiennes. Vous pourrez ainsi convenir d'un jour particulier au cours duquel vous commencerez et terminerez votre travail un peu plus tôt ou plus tard que d'habitude. Cette option vous permet d'adapter votre travail à vos besoins personnels lorsque vous ne souhaitez pas prendre de congés payés. » (Government of Yukon, #100)
« Nous sommes conscients que la vie ne respecte pas toujours un horaire de 9 à 5. À l'Agence, nous voulons que nos employés jouissent d'une certaine souplesse qui convient à leur mode de vie, et ce, au travail comme ailleurs. Nos politiques favorables à la famille, comme des horaires de travail flexibles ou les dispositions relatives aux congés, aident nos employés à concilier leurs vies personnelle et professionnelle. » (Agence du revenu du Canada, #19)
« C'est pourquoi nous offrons un horaire flexible vous permettant de finir plus tôt les vendredis et passer du temps de qualité avec vos proches. » (Pomerleau Inc., #72)

- mettent davantage de l'avant l'esprit de collaboration et l'entraide qui existent entre leurs employés (n=12 références)

« C'est aussi profiter du soutien de collègues engagés et toujours prêts à vous prêter main-forte afin que vos projets soient une réussite. L'esprit de collaboration entre les facultés et les services permet à tous d'unir leurs forces pour accomplir de grandes choses. » (Université de Montréal, #94)
« Travailler dans un esprit de collaboration et donner aux autres les moyens de réaliser les buts communs. » (Canadian National Railway, #20)
« Il est important d'être entouré de collègues qui vous appuient, d'avoir un sentiment d'appartenance et de disposer d'occasions de perfectionnement. » (Agence du revenu du Canada, #19)

- mettent un accent particulier sur leur échelle salariale (n=7 références) et ce qui en découle

« Chaque groupe et niveau professionnel a sa propre échelle de salaire. Votre taux de salaire annuel de base est déterminé lors de votre embauche […] Si vous atteignez le maximum de l'échelle salariale, votre salaire n'augmentera pas à moins qu'il y ait une révision de la convention collective ou que vous soyez promu à un autre groupe ou à un autre niveau. » (Agence du revenu du Canada, #19)
« Nos programmes de rémunération globale compétitifs comprennent des échelles salariales attrayantes. » (University of Toronto, #96)

- évoquent particulièrement la gestion de carrière (n=4 références) les suivis qui sont mis en place, l'aide à la réflexion pour les employés sur leurs intérêts et le fait que leurs

programmes permettent l'avancement à l'interne en fonction des préférences et compétences des employés

« Chez Cascades, vos ambitions professionnelles s'inscrivent dans un plan de développement personnalisé. Ce plan définit vos objectifs de carrière en lien avec ceux de l'entreprise et fait l'objet d'un suivi régulier. » (Cascades, #23)
« Grâce aux services d'orientation professionnelle, nous aidons les employés à chercher de nouveaux débouchés, à réfléchir à leurs centres d'intérêt et à leurs atouts, à trouver des solutions à leurs problèmes, à postuler à des emplois, à demander des rétroactions et à trouver les moyens qui leur permettront d'apporter une valeur ajoutée dans leur lieu de travail et dans leur vie personnelle. » (Government of Yukon, #100)
« Nous vous aidons à travailler avec votre gestionnaire pour définir des priorités et élaborer des plans de développement qui vous permettront de donner le meilleur de vous-même. Nous vous invitons à avoir des conversations régulières sur les forces et les talents qui vous sont propres. » (CBC/Radio-Canada, #24)

- abordent les primes et bonus basés sur la performance sur le plan de la performance individuelle (n=3 références)

« Selon votre rendement, vous pourriez avoir droit à une augmentation salariale en fonction de l'échelon. » (Agence du revenu du Canada, #19)
« Vous contribuez à notre succès, vous avez droit à une partie des profits, deux fois par année, selon votre performance. » (Cascades, #23)

4.11 Les liens entre la localisation des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 5.11 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction de si les principaux lieux d'embauche des employeurs sont en ville ou en région. Les différences marquées de ces deux types d'employeurs selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur sont détaillées à la suite du tableau ici-bas.

Tableau 4.11 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon les principaux lieux d'embauche des employeurs de choix

	Localisation		
Composantes	Ville n=88 (89%)	Région n=11 (11%)	Total (emp.) N=99 (100%)
Rémunération pécuniaire			
Salaire	42	4	46
Primes et allocations diverses	10	7	17
Primes basées sur la performance	42	4	46
Commissions	3	0	3
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	19	2	21
Programmes d'avantages			
Régimes et conditions de retraite	60	9	69
Régimes d'assurances	78	11	89
Vacances et congés	63	18	81
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	62	5	67

Finances personnelles	14	2	16
Santé	39	5	44
Gratifications diverses	40	5	45
Sécurité d'emploi	1	0	1
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	109	10	119
Pratiques et programmes de développement et de formation			
Possibilités et opportunités de développement	260	29	289
Gestion de la performance	19	2	21
Remboursement de frais de développement	41	5	46
Gestion de carrières et opportunités			
Programmes de gestion de carrière	29	9	38
Possibilités de progression de carrière	77	14	91
Possibilités de transfert et de mobilité	46	3	49
Pratiques et programmes de reconnaissance			
Des années de service	5	1	6
De la performance	20	3	23
Des comportements souhaités	12	0	12
Pratiques en matière de diversité			
Diversité de genre (femmes)	106	4	110
Diversités en général	276	11	287
Diversités ethniques	18	0	18
Autochtones	28	7	35
Communauté LGBT+	34	0	34
Personnes ayant un handicap	27	11	38
Travailleurs âgés	0	0	0
Jeunes	19	1	20
Travailleurs immigrants	9	0	9
Contexte de travail			
Culture et valeurs de gestion	271	38	309
Équipe et relations de travail	95	4	99
Environnement et climat de travail	77	7	84
Prestige ou réputation de l'organisation	25	0	25
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	190	9	199
Bien-être, santé et sécurité	131	9	140
Outils de travail et nouvelles technologies	16	0	16
Confort ou modernité des lieux de travail	31	1	32
Événements, divertissements et activités sportives	32	3	35
Contenu du travail			
Défis et objectifs	15	0	15
Variété du travail	18	0	18
Sens du travail	111	3	114
Autonomie et indépendance	2	0	2
Créativité	1	0	1
Responsabilités	4	1	5
Utilisation de ses compétences et connaissances	10	0	10
Nombre total de références	2637 (91%)	257 (9%)	2894 (100%)

4.11.1 Les effets de la localisation : principaux lieux d'embauche en ville (n=88 employeurs, 89%)

Les employeurs de notre échantillon embauchent davantage en ville (n=88 employeurs, 89%). Ces employeurs, en se basant sur les informations que nous disposions, se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- affichent en plus grande quantité leurs programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général (n=276 références)

  « Travailler avec des gens qui ont des forces, des expériences et des points de vue variés nous rend meilleurs, nous aide à attirer et à conserver des talents qualifiés et favorise l'innovation en faisant naître les meilleures solutions. » (Canadian National Railway, #20)
  « Chez Desjardins, nous croyons que tout le monde doit avoir un accès équitable à l'emploi. Nous avons donc mis sur pied un programme qui permet : d'assurer une juste représentativité de la diversité dans notre main d'œuvre d'attirer et de fidéliser une main-d'œuvre dont les forces et les connaissances favorisent l'innovation de faire vivre les valeurs coopératives d'intégrité, de respect et d'égalité. » (Desjardins, #31)
  « Nous célébrons les différences, car nous croyons qu'avoir des employés diversifiés qui adoptent différentes perspectives fait de nous un milieu de travail plus dynamique et créatif, et renforce nos relations avec nos clients. » (RSA Canada Group, #78)

- partagent davantage d'occasions de s'engager dans la communauté, de bénévolat, de responsabilité sociale et de développement durable (n=190 références) et ont également une offre beaucoup plus variée en ce qui a trait à cette composante

  « Nous vous offrons donc de nombreuses occasions de donner à la collectivité et aux causes qui vous tiennent à cœur, qu'il s'agisse de la Journée d'investissement dans la collectivité, des initiatives pédagogiques ou de bénévolat ou de notre partenariat avec CARE Canada visant à soutenir le développement économique à l'échelle mondiale. » (Exportation et Développement Canada, #38)
  « Nous soulignons les activités bénévoles de nos employés de diverses façons, que ce soit en faisant un don à l'organisme de bienfaisance de leur choix pour leurs heures de bénévolat ou en remettant un prix Impact KPMG à ceux qui ont un impact social positif exemplaire. » (KPMG LLP, #55)
  « Nos défis sportifs permettent également de recueillir des milliers de dollars pour des œuvres à travers le pays. L'engagement social, c'est parfois de simples gestes individuels : accorder à nos employés des congés afin qu'ils participent à leurs activités de bénévolat ou couvrir une partie des coûts de leur transport en commun afin de démontrer plus concrètement notre engagement envers l'environnement. » (Pomerleau Inc., #72)

- mettent davantage de l'avant des éléments en lien avec le sens du travail (n=111 références) et abordent notamment la contribution, la différence et l'impact que le travail de leurs employés peut avoir sur leurs clients, et ce, sur le plan national ou international.

  « Vous jouerez un rôle vital qui aura un impact sur la vie de millions de propriétaires de petites entreprises dans le monde et un impact direct sur les expériences des clients et des entreprises. » (FreshBooks, #41)
  « Nous réglons les problèmes de nos clients et de cette façon nous avons un impact positif dans le monde. » (BASF Canada Inc., #10)

« Vous avez le pouvoir de faire la différence dans le futur économique, social et environnemental de votre communauté pour assurer une prospérité durable. » (Desjardins, #31)

- affichent en plus grande quantité leurs programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes (n=106 références), ont des programmes et pratiques très variés et se fixent parfois des objectifs en lien avec cette composante

  « Nous avons été reconnus pour notre travail visant à accroître la représentation des femmes dans les postes de cadres supérieurs ainsi que dans les rôles où les femmes ont toujours été sous-représentées. » (La société canadienne d'hypothèques et de logement, #18)
  « D'ici 2030, 50 % des postes de direction à travers tous nos emplacements seront pourvus par des femmes. » (Cargill Limited, #22)
  « En juin 2017, SAP a atteint l'objectif au niveau du conseil d'administration de 25% des postes de direction occupés par des femmes dans le monde, avec un engagement continu à augmenter ce nombre chaque année de 1%, pour atteindre 30% d'ici 2022. » (SAP Canada Inc., #81)

- mettent davantage d'éléments de l'avant concernant l'équipe et les relations de travail (n=95 références)

  « Les gens sont formidables et en équipe, nous nous soutenons les uns les autres, nous travaillons dur les uns pour les autres et nous trouvons toujours un moyen de nous amuser ensemble. » (ESIT Advanced Solutions Inc., #37)
  « En partageant votre quotidien avec votre équipe, les hauts, les bas, les réussites et les échecs, ces personnes se sentiront comme votre deuxième famille. » (L'Oréal Canada Inc., #60)
  « Tout le monde prend à cœur son travail et chacun brille par la façon dont il prend soin des autres. Nous sommes très tissés ensemble et nous nous aidons beaucoup et c'est un sentiment incroyable. » (Oppenheimer Group, #68)

- ont une offre beaucoup plus diversifiée reliée aux possibilités de transfert et de mobilité (n=46 références)

  « J'ai pu explorer divers secteurs et acquérir une expérience des plus diversifiées. J'ai d'abord pensé que cette entreprise ne serait qu'une étape dans mon parcours professionnel, mais elle m'a plutôt ouvert les portes d'une carrière stimulante. Elle m'a permis de voir tellement de choses et de voyager dans tellement de pays différents. » (Hatch Ltd., #45)
  « Un monde de possibilités s'offre à vous dans le cadre du programme Occasions mondiales de KPMG, qui permet d'élargir ses horizons et d'acquérir de nouvelles compétences en exerçant ses talents dans différents contextes professionnels et culturels. Si une occasion à l'étranger vous intéresse, discutez-en avec votre conseiller en rendement lors de vos entretiens sur le perfectionnement. Il vous aidera à explorer les innombrables perspectives de carrière à l'étranger répertoriées dans le portail des Occasions mondiales de KPMG. » (KPMG LLP, #55)
  « La mobilité à l'interne est vivement encouragée et bénéficie de tout notre soutien. » (Salesforce, #79)

- voient la diversité comme un atout pour leur performance et leur croissance, affichent en plus grande quantité sur leurs sites web des programmes et pratiques reliés à la

communauté LGBT+ (n=34 références) et ont des programmes et pratiques très variés en la matière

> *« Il est important pour nous de créer un milieu de travail respectueux et accueillant pour nos employés gais, lesbiennes, bisexuels et transgenres et leurs alliés (LGBTA). C'est pourquoi nous avons mis en place un milieu de travail où les employés peuvent se sentir à l'aise et être eux-mêmes. Nos groupes de ressources LGBTA permettent à nos employés de participer à la sensibilisation et à l'éducation, au recrutement, au mentorat, à l'intervention communautaire ou à toute autre initiative de la TD au profit de la communauté LGBTA. » (TD Bank Group, #89)*
> *« GABLE se consacre à la promotion d'un réseau mondial inclusif et solidaire qui donne aux employés divers les moyens d'amener tout leur être au travail tous les jours. Ce qui a commencé comme un réseau largement centré sur l'Amérique du Nord pour promouvoir l'égalité et la diversité sur le lieu de travail des employés LGBT s'est transformé en une communauté mondiale de soutien — avec une succursale dans chaque région du monde. » (Procter & Gamble Inc., #73)*
> *« RBC appuie fièrement depuis longtemps les droits de la communauté LGBT+, et cet engagement se reflète aussi dans notre milieu de travail. Nous voulons vous permettre d'être vous-même au travail et de vous sentir à l'aise de le faire. » (Royal Bank of Canada, #77)*

4.11.2 Les effets de la localisation : principaux lieux d'embauche en région (n=11 employeurs, 11%)

Les employeurs dont les principaux lieux d'embauche sont en région en se basant sur les informations que nous disposions se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- n'affichent aucun élément concernant la communauté LGBT+ sur leur site.

4.12 Les liens entre la stratégie d'affaires et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.12 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction de trois stratégies d'affaires (orientée client, différenciation et innovation et de leadership par les coûts) de Porter (1980) que nous avons attribuées à chaque organisation sur la base des informations communiquées sur leur site web. Il est possible de faire ressortir les points marquants et de différenciation des trois stratégies selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur.

Tableau 4.12 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon la stratégie d'affaires des employeurs de choix

	Stratégies d'affaires			
Composantes	Orientée client n=59 (60%)	Différenciation et innovation n=29 (29%)	Leadership par les coûts n=11 (11%)	Total (emp.) N=99 (100%)
Rémunération pécuniaire				
Salaire	27	16	3	46

Primes et allocations diverses	10	4	3	5
Primes basées sur la performance	19	21	6	46
Commissions	1	2	0	3
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	9	9	3	21
Programmes d'avantages				
Régimes et conditions de retraite	42	17	10	69
Régimes d'assurances	49	28	12	89
Vacances et congés	51	23	7	81
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	34	27	6	67
Finances personnelles	10	5	1	16
Santé	26	10	8	44
Gratifications diverses	21	17	7	45
Sécurité d'emploi	1	0	0	1
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	65	36	18	119
Pratiques et programmes de développement et de formation				
Possibilités et opportunités de développement	152	86	51	289
Gestion de la performance	14	4	3	21
Remboursement de frais de développement	24	15	7	46
Gestion de carrières et opportunités				
Programmes de gestion de carrière	23	9	6	38
Possibilités de progression de carrière	51	30	10	91
Possibilités de transfert et de mobilité	25	19	5	49
Pratiques et programmes de reconnaissance				
Des années de service	3	2	1	6
De la performance	14	7	2	23
Des comportements souhaités	6	3	3	12
Pratiques en matière de diversité				
Diversité de genre (femmes)	69	33	8	110
Diversités en général	173	81	33	287
Diversités ethniques	14	3	1	18
Autochtones	24	5	6	35
Communauté LGBT+	24	6	4	34
Personnes ayant un handicap	25	6	7	38
Travailleurs âgés	0	0	0	0
Jeunes	16	4	0	20
Travailleurs immigrants	7	0	2	9
Contexte de travail				
Culture et valeurs de gestion	177	98	34	309
Équipe et relations de travail	63	28	8	99
Environnement et climat de travail	42	34	8	84
Prestige ou réputation de l'organisation	11	12	2	25
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	119	61	19	199
Bien-être, santé et sécurité	77	45	18	140
Outils de travail et nouvelles technologies	9	7	0	16
Confort ou modernité des lieux de travail	23	8	1	32
Événements, divertissements et activités sportives	15	16	4	35
Contenu du travail				
Défis et objectifs	8	7	0	15
Variété du travail	10	7	1	18
Sens du travail	66	42	6	114
Autonomie et indépendance	2	0	0	2

Créativité	1	0	0	1
Responsabilités	2	0	3	5
Utilisation de ses compétences et connaissances	8	2	0	10
Nombre total de références	1662 (57%)	895 (31%)	337 (12%)	2894 (100%)

4.12.1 Les effets d'une stratégie d'affaires orientée client (n=59 employeurs, 60%)

Les employeurs de notre échantillon ont davantage une stratégie d'affaires orientée client (n=59 employeurs, 60%). Nous avons classé les employeurs comme ayant la stratégie d'affaires orientée client sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web et dans les rapports de gestion lorsqu'ils étaient disponibles. Les employeurs ayant cette stratégie misent notamment sur la création de ***produits et services afin de répondre le mieux possible aux besoins de leur clientèle*** (Porter, 1980). Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- affichent leurs culture et valeurs de gestion (n=177 références) comme étant alignées dans l'objectif de servir le mieux possible leur clientèle

  « Nous réalisons en collaboration les objectifs de nos clients, conduisons et soutenons la haute performance, et sommes à la hauteur - nous ne nous contentons jamais. » (British Columbia Investment Management Corporation, #14)
  « Nous faisons de chaque interaction client une expérience positive, créant des impressions durables avec nos clients. » (SaskTel, #82)
  « Les gens définissent notre culture. Nous réfléchissons toujours à la façon dont nous pouvons soutenir les employés dans leur rôle important de travailler pour le public et pour le gouvernement. » (BC Public Service, #11)

- affichent leurs programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général (n=173 références) en mentionnant fréquemment qu'ils sont instaurées dans l'objectif de comprendre et représenter leur clientèle diversifiée afin d'offrir un meilleur service

  « Nous croyons que la diversité nous rend plus forts et nous travaillons activement pour nous assurer que notre équipe est inclusive et représentative des personnes extraordinaires que nous servons. » (Citi Canada, #27)
  « Nos groupes-ressources d'employés (GRE) sont la pierre angulaire de cette culture et ils nous aident à répondre plus efficacement aux besoins de nos clients. Les GRE sont des groupes informels réunissant des employés de Fidelity qui partagent un intérêt commun pour les questions de race, d'ethnicité, de genres ou d'orientation sexuelle, ou des affinités fondées sur des expériences vécues. » (Fidelity Canada, #39)
  « Nous avons introduit une formation sur les préjugés inconscients pour tous les membres du personnel afin de nous assurer que nous sommes tous sur le même terrain. Il est important que chacun soit habilité à partager ses réflexions et ses points de vue, afin que les conversations et les décisions soient renforcées, ce qui profite aux individus, aux équipes et, en fin de compte, à nos clients. » (British Columbia Investment Management Corporation, #14)

- mettent davantage l'accent sur la collaboration et l'entraide entre leurs employés lorsqu'il est question de l'équipe et des relations de travail (n=63 références).

  « Peu importe le poste que vous occupez au sein de Cargill, vous travaillerez en collaboration avec des personnes passionnées qui seront ravies de vous transmettre leurs connaissances. » (Cargill Limited, #22)
  « Tissez des liens avec des coéquipiers de divers horizons dans une équipe qui favorise la collaboration et la motivation. » (CIBC, #25)
  « Nous recherchons et relevons des défis en équipe, en collaborant de façon continue et en partageant nos connaissances. » (Labatt Brewing Company Limited, #57)

4.12.2 Les effets d'une stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation (n=29 employeurs, 29%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web et dans les rapports de gestion lorsqu'ils étaient disponibles. Les employeurs ayant cette stratégie misent notamment sur la ***recherche et le développement afin d'offrir des produits et services difficilement copiables*** par la concurrence (Porter, 1980). Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- favorisent davantage la prise de risques, encouragent le changement et se montrent ouverts aux nouvelles idées via leurs culture et valeurs de gestion (n=98 références) qu'ils partagent sur leur site

  « Nous encourageons les employés à prendre des risques et à essayer de nouvelles choses. » » (3M Canada Company, #1)
  « Nous encourageons le leadership à tous les échelons, en donnant à nos employés le pouvoir de prendre des initiatives, de proposer des idées et d'orienter leur carrière. » (ABB Inc., #2)
  « Chez KPMG, on vous encourage à penser différemment et à faire les choses autrement en étant toujours ouverts aux nouvelles idées. » (KPMG LLP, #55)

- abordent les programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général (n=81 références) dans une perspective que la diversité leur soit un moteur de productivité, de création et d'innovation et qu'elle est essentielle à leur croissance

  « Les différentes cultures, nationalités, origines, pensées, capacités mentales ou physiques de nos gens alimentent notre créativité et nos idées, stimulent la progression de notre entreprise et nous permettent de demeurer pertinents. » (3M Canada Company, #1)
  « La diversité consiste à valoriser l'expérience de vie unique que chaque employé apporte chaque jour au travail. Notre succès en dépend. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « En valorisant et en incluant chaque individu et ses forces uniques, nous créons la chimie et construisons un environnement dans lequel nos employés peuvent donner le meilleur d'eux-mêmes et, ensemble, stimuler une croissance commerciale durable. » (BASF Canada Inc., #10)

- valorisent grandement le talent et la compétence de leur équipe lorsqu'il est question de leurs équipe et relations de travail (n=28 références)

  « Les gens ici sont incroyablement intelligents, motivés et talentueux et travaillent bien ensemble. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « Nous disposons des meilleurs et des plus brillants employés qui cherchent non seulement à faire avancer leur carrière, mais aussi à améliorer le monde. » (3M Canada Company, #1)
  « Les gens chez BASF sont si amicales et connaisseurs, c'est une belle équipe à laquelle faire partie. » (BASF Canada Inc., #10)

- accordent une importance particulière aux primes et bonus basés sur la performance (n=21 références) et mettent de l'avant l'importance des contributions individuelles sur la performance de leur organisation et ces contributions sont récompensées sous forme de rémunération variable

  « Grâce à nos programmes attractifs de rémunération variable, les employés participent au succès commercial de BASF et sont récompensés pour leurs performances individuelles. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Vous contribuez à notre succès, vous avez droit à une partie des profits, deux fois par année, selon votre performance. » (Cascades, #23)
  « Vous aurez aussi votre propre régime salarial avec des augmentations qui reflètent votre contribution individuelle à notre réussite. » (Procter & Gamble Inc., #73)

- mettent davantage l'accent sur des éléments qui concernent le prestige ou la réputation de leur organisation (n=12 références); leurs produits et services innovants leur permettent de se différencier, et ce, souvent à l'échelle mondiale, ce qui contribue à leur prestige et réputation.

  « C'est grâce à cette philosophie que nous sommes devenus un leader mondial et elle nourrit notre ambition de développer des technologies révolutionnaires, qui repoussent les limites du possible. » (Samsung Electronics Canada Inc., #80)
  « Nous avons une reconnaissance mondiale de la marque et le nom de l'entreprise est synonyme de créativité! » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « La réputation de Toyota est sans borne et la marque Toyota est l'une des plus reconnues mondialement. » (Toyota Motor Manufacturing Canada Inc., #93)

- mettent davantage de l'avant des éléments reliés à leurs régimes d'achat ou d'octroi d'actions (n=9 références), toutes choses étant égales par ailleurs

  « Les employés de la direction (et des échelons équivalents) sont admissibles à une attribution en actions selon leur niveau de responsabilité, leurs contributions individuelles et leur rendement en matière de leadership. » (3M Canada Company, #1)
  « Un régime d'achat d'actions présentant des avantages fiscaux. » (Procter & Gamble Inc., #73)
  « Achetez des actions Cisco à prix réduit pour investir dans votre avenir financier et dans l'entreprise (jusqu'à 10% de votre salaire). » (Cisco Systems Canada, #26)

4.12.3 Les effets d'une stratégie d'affaires de leadership par les coûts (n=11 employeurs, 11%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la stratégie d'affaires de leadership par les coûts sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web et dans les rapports de gestion lorsqu'ils étaient disponibles. Les employeurs ayant cette stratégie misent entre autres sur ***faire plus avec moins*** au sein de leur processus (Porter, 198). Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent l'accent sur le respect, la prise de responsabilité et les principes éthiques lorsqu'il est question de leurs culture et valeurs de gestion (n=34 références)

  « Nous utilisons les ressources au maximum, ne gaspillons rien et ne faisons que ce que nous pouvons faire de mieux. » (Mars Inc., #61)
  « Le développement du leadership est mis en valeur à tous les niveaux de notre organisation et nous sommes fiers de créer un environnement de travail où les responsabilités sont claires, de solides performances sont attendues et les résultats sont reconnus. » (Pembina Pipeline Corporation, #70)
  « Nous agissons de manière responsable et nous nous efforçons d'apporter une contribution positive à l'environnement et aux communautés à travers nos activités. » (Teck Resources Limited, #90)

- affichent davantage de pratiques et programmes en matière de diversité qui sont reliés aux Autochtones (n=6) et aux personnes ayant un handicap (n=7 références) comparativement aux employeurs avec les deux autres stratégies, toutes choses étant égales par ailleurs

  « Notre certification Progressive Aboriginal Relations (PAR, relations progressistes avec les Autochtones) témoigne de notre engagement à être un bon partenaire d'affaires et en emploi des communautés autochtones situées le long de notre réseau. » (Canadian National Railway, #20)
  « Nous partageons des occasions d'emploi direct et indirect avec les communautés et les organismes autochtones partout au Canada. Nous essayons aussi d'obtenir la certification du programme de Relations progressistes avec les Autochtones (PAR). » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Nous accueillons les personnes handicapées et leurs animaux d'assistance. Les animaux d'assistance sont autorisés dans les parties de nos locaux qui sont ouvertes au public. » (Pembina Pipeline Corporation, #70)

- mettent davantage l'accent sur les responsabilités (n=3 références).

  « Mon travail comporte de grandes responsabilités, alors je suis très contente de pouvoir compter sur une équipe aussi solide […] Assumer ses responsabilités et tenir les autres responsables. » (Canadian National Railway, #20)
  « Nous avons des responsabilités claires. » (Pembina Pipeline Corporation, #70)

4.13 Les liens entre les catégories de personnel clé et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.13 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction de chacune des catégories de personnel clé chez les

employeurs. Rappelons qu'un employeur peut détenir plus d'une catégorie de personnel clé. Les différences marquées des catégories de personnel détenues par les employeurs selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur sont détaillées à la suite du tableau ici-bas.

Tableau 4.13 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon les catégories de personnel clé des employeurs de choix

	Catégories de personnel clé						
Composantes	Services à la clientèle et conseil n=34 (34%)	Services corporatifs internes n=89 (90%)	Soutien, opérations et maintenance n=49 (50%)	Science et ingénierie n=40 (40%)	Ventes n=32 (32%)	Professionnels d'affaires n=12 (12%)	Total (emp.) N=99*
Rémunération pécuniaire							
Salaire	15	36	23	18	15	11	118
Primes et allocations diverses	10	17	12	6	4	0	49
Primes basées sur la performance	17	32	29	30	21	8	137
Commissions	1	1	3	3	1	0	9
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	10	16	14	13	10	2	65
Programmes d'avantages							
Régimes et conditions de retraite	22	56	37	30	20	12	177
Régimes d'assurances	31	73	41	42	36	13	236
Vacances et congés	33	70	45	36	27	12	223
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	31	55	25	31	25	16	183
Finances personnelles	10	14	4	6	10	0	44
Santé	15	40	19	12	16	10	112
Gratifications diverses	13	40	30	19	22	3	127
Sécurité d'emploi	0	1	0	1	0	0	2
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	39	108	63	56	50	17	333
Pratiques et programmes de développement et de formation							
Possibilités et opportunités de développement	94	244	141	129	113	48	769
Gestion de la performance	6	20	10	10	6	2	54
Remboursement de frais de développement	19	39	23	21	21	6	129
Gestion de carrières et opportunités							
Programmes de gestion de carrière	17	34	18	14	19	5	107
Possibilités de progression de carrière	30	75	50	43	30	16	244
Possibilités de transfert et de mobilité	8	42	24	27	20	9	130
Pratiques et programmes de reconnaissance							
Des années de service	1	6	3	3	2	1	16
De la performance	8	23	9	10	6	5	61
Des comportements souhaités	3	12	1	2	2	4	24
Pratiques en matière de diversité							
Diversité de genre (femmes)	46	100	38	47	50	4	285
Diversités en général	90	248	154	127	93	36	748
Diversités ethniques	5	16	5	6	4	5	41
Autochtones	17	33	21	11	6	0	88
Communauté LGBT+	15	33	10	7	9	6	80
Personnes ayant un handicap	19	37	14	11	16	1	98
Travailleurs âgés	0	0	0	0	0	0	0
Jeunes	6	14	8	7	2	5	42
Travailleurs immigrants	4	9	4	2	4	0	23
Contexte de travail							
Culture et valeurs de gestion	110	265	156	118	108	56	813

Équipe et relations de travail	46	74	43	34	38	19	254
Environnement et climat de travail	21	67	42	39	20	18	207
Prestige ou réputation de l'organisation	8	20	17	12	14	5	76
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	82	172	81	71	66	28	500
Bien-être, santé et sécurité	40	130	80	56	57	13	376
Outils de travail et nouvelles technologies	3	13	8	6	6	5	41
Confort ou modernité des lieux de travail	14	25	14	11	13	5	82
Événements, divertissements et activités sportives	7	30	25	16	14	0	92
Contenu du travail							
Défis et objectifs	2	10	7	9	6	6	40
Variété du travail	2	16	8	7	4	6	43
Sens du travail	33	89	49	55	33	17	276
Autonomie et indépendance	1	2	0	2	2	0	7
Créativité	1	0	0	0	0	0	1
Responsabilités	1	5	3	0	0	0	9
Utilisation de ses compétences et connaissances	5	7	3	2	2	3	22
Nombre total de références	1011 (13%)	2469 (32%)	1414 (19%)	1218 (16%)	1043 (14%)	438 (6%)	7593 (100%)

*Somme des pourcentages plus élevée que 100%, car plusieurs catégories de personnel clé possibles pour un employeur

4.13.1 Les effets de la catégorie de personnel des services corporatifs internes (n=89 employeurs, 90%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la catégorie de personnel des services corporatifs internes (finances, RH, marketing, etc.) sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Cette catégorie de personnel est la plus souvent détenue par les employeurs de notre échantillon (n=89 employeurs, 90%).

Cependant, pour ces employeurs, aucun point saillant n'a été constaté dans ce qu'ils mettent de l'avant sur leur site web.

4.13.2 Les effets de la catégorie de personnel de soutien, d'opérations et de maintenance (n=49 employeurs, 50%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la catégorie de personnel de soutien, d'opérations et de maintenance sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent davantage l'accent sur le mentorat, les réseaux internes, l'apprentissage terrain et l'entraide et le développement entre collègues lorsqu'ils abordent la question des possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances (n=141 références)

« Expériences sur le terrain : environ 70 % de l'apprentissage et du perfectionnement s'effectuent sur le terrain. » (GlaxoSmithKline, #43)
« Nous accueillons aussi des réseaux dirigés par des employés qui offrent des possibilités de réseautage, de développement professionnel et de mentorat. » (Bell Canada, #12)
« Grâce au mentorat, nous partageons nos connaissances de manière à améliorer notre organisation. Chaque parcours de mentorat est adapté aux besoins spécifiques d'un employé; ces relations sont aussi uniques que les gens qui les forgent. » (3M Canada Company, #1)

- mettent moins de l'avant leurs programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes (n=38 références) comparativement aux employeurs avec d'autres catégories de personnel, toutes choses étant égales par ailleurs.

4.13.3 Les effets de la catégorie de personnel de science et ingénierie (n=40 employeurs, 40%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la catégorie de personnel de science et ingénierie sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent davantage l'accent sur le mentorat, les réseaux internes, l'apprentissage terrain et l'entraide et le développement entre collègues lorsqu'ils abordent la question des possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances (n=129 références)

« Un mentor affecté s'avérera une source de soutien, de direction et d'information solide tout au long de votre processus d'embauche, et même par la suite. Une communauté mondiale de pairs et de collègues apprendra autant de vous que vous apprendrez d'eux. La direction, à tous les échelons, est accessible et prête à vous communiquer sa mine de connaissances. » (Procter & Gamble Inc., #73)
« Notre modèle d'apprentissage 70/20/10 encourage un mélange d'apprentissage dirigé par les associés utilisant des modalités numériques ou sociales, une formation en classe, l'apprentissage social, le mentorat et l'apprentissage dans le monde réel. Dans notre modèle, 10% des apprentissages proviennent de cours et de formations. 20% proviennent d'excellents mentors et apprennent de leurs pairs, et les 70% restants proviennent de la possibilité d'apprendre sur le tas. » (Mars Inc., #61)
« BASF offre une multitude d'opportunités d'apprentissage, de la salle de classe à l'apprentissage sur le tas. Pour les employés, l'apprentissage tout au long de la vie signifie un développement non seulement pour le moment, mais aussi pour l'avenir. Nos différentes offres de formation permettent aux collaborateurs d'optimiser leurs performances et de réaliser leur potentiel à chaque étape de leur carrière. » (BASF Canada Inc., #10)

- semblent avoir une offre en termes de vacances et congés (n=36 références) qui est beaucoup plus flexible et généreuse comparativement aux autres catégories

« Vacances illimitées. Ouais, vous lisez cela correctement. » (Verafin Inc., #97)
« Des politiques de flexibilité au travail et des congés payés sont disponibles lorsque vous en avez besoin. » (Schneider Electric Canada Inc., #83)

« Ainsi, nous n'offrons pas seulement des congés généreux, nous vous encourageons activement à les utiliser pour des vacances, des vacances, des pauses d'entreprise, des congés ou des raisons personnelles. Dans certains endroits, vous recevrez également un congé sabbatique payé pour tous les cinq ans de service. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)

- mettent moins de l'avant leurs programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants (n=2 références) comparativement aux employeurs avec d'autres catégories de personnel, toutes choses étant égales par ailleurs.

4.13.4 Les effets de la catégorie de personnel des services à la clientèle et conseil (n=34 employeurs, 34%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la catégorie de personnel des services à la clientèle et conseil sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent très peu de l'avant des éléments reliés aux événements, aux divertissements et aux activités sportives (n=7 références)
- mettent moins de l'avant les outils de travail et nouvelles technologies (n=3 références) que leurs employés disposent comparativement aux employeurs avec d'autres catégories de personnel, toutes choses étant égales par ailleurs.

4.13.5 Les effets de la catégorie de personnel des ventes (n=32 employeurs, 32%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la catégorie de personnel des ventes sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent moins de l'avant leurs programmes et pratiques pour les jeunes (n=2 références) comparativement aux employeurs avec d'autres catégories de personnel, toutes choses étant égales par ailleurs.

4.13.6 Les effets de la catégorie de personnel des professionnels d'affaires (n=12 employeurs, 12%)

Nous avons classé les employeurs comme ayant la catégorie de personnel des professionnels d'affaires sur la base des informations qui étaient à notre disposition dans leur description sur leur site web. Ils se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- accordent davantage une importance aux défis et objectifs (n=6 références)

« Notre milieu de travail dynamique vous proposera des défis stimulants. » (Banque du Canada, #9)
« Nous avons chaque jour de nouveaux défis passionnants à relever. » (Accenture Inc., #4)
« Avec une mentalité mondiale, mais un objectif local. » (British Columbia Investment Management Corporation, #14)

- mettent en plus grande quantité des éléments concernant la variété (n=6 références) que leurs employés peuvent retrouver dans leur travail, et ce, au niveau des défis, tâches, projets, opportunités et bien plus

  « Aucune journée ne se ressemble! J'aime la variété que j'ai dans mon rôle. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Aucune journée de travail ne ressemble à une autre. » (Accenture Inc., #4)
  « Ce qui est bien de travailler chez KPMG, c'est la diversité dans notre travail. » (KPMG LLP, #55)

- accordent une importance particulière aux pratiques et programmes en matière de diversité reliés aux diversités ethniques (n=5 références) et les leurs sont très variés et visent à favoriser l'inclusion par le biais de formations et de réseaux

  « Nous offrons divers modules de formation sur le travail d'équipe interculturel, ainsi que des cours de langue en ligne pour nos employés et leurs personnes à charge […] Nous offrons une gamme d'outils, de ressources et de cours de formation pour aider nos employés à travailler plus efficacement dans toutes les cultures. » (Accenture Inc., #4)
  « En tant que grande entreprise ayant des activités dans différentes régions géographiques, nous célébrons le fait que notre effectif est composé de personnes de diverses origines démographiques. Et nous sommes déterminés à faire en sorte que notre lieu de travail soit juste, équitable et exempt de discrimination et de harcèlement. » (Suncor Energy Inc., #88)

- accordent une importance particulièrement à la reconnaissance des comportements souhaités (n=4 références)

  « Comité des récompenses et de la reconnaissance : Récompenser nos employés par le biais d'événements et de programmes qui offrent la possibilité de reconnaître par les pairs l'initiative exceptionnelle, le travail d'équipe, la créativité, la compassion et l'inclusion. » (ESIT Advanced Solutions Inc., #37)
  « Nous soulignons la contribution de nos employés par l'entremise de programmes de reconnaissance départementaux, des Prix d'excellence et d'activités célébrant l'engagement bénévole. » (Banque du Canada, #9)
  « Nos programmes Merci et Ovation permettent à tous membres du personnel de remercier leurs collègues. » (KPMG LLP, #55)

- ne mettent pas de l'avant des éléments reliés aux événements, aux divertissements et aux activités sportives sur leur site web comparativement aux employeurs avec d'autres catégories de personnel, toutes choses étant égales par ailleurs.

4.14 Les liens entre la performance financière et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.14 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction du chiffre d'affaires annuel des employeurs. Rappelons que nous avions seulement la performance financière pour les 50 organisations cotées en bourse de notre échantillon. Les différences marquées en fonction du chiffre d'affaires des employeurs selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur sont détaillées à la suite du tableau ici-bas. Les effets de la performance financière seront présentés en trois groupes : les employeurs les moins performants de notre échantillon (incluant les intervalles 5 000 et moins et]5 000 à 25 000]), les employeurs avec une performance moyenne de notre échantillon (incluant l'intervalle]25 000 à 50 000]) et les employeurs les plus performants de notre échantillon (incluant les intervalles]50 000 à 100 000] et plus de 100 000).

Tableau 4.14 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon la performance financière des employeurs de choix

	Chiffre d'affaires annuel (millions de dollars US)					
Composantes	5 000 et moins n=8 (16%)	]5 000 à 25 000] n=16 (32%)	]25 000 à 50 000] n=18 (36%)	]50 000 à 100 000] n=5 (10%)	Plus de 100 000 n=3 (6%)	Total (emp.) N=50 (100%)
Rémunération pécuniaire						
Salaire	1	6	10	4	2	23
Primes et allocations diverses	4	1	2	0	0	7
Primes basées sur la performance	4	4	14	4	1	27
Commissions	0	1	2	0	0	3
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	4	6	10	1	0	21
Programmes d'avantages						
Régimes et conditions de retraite	6	4	11	3	2	26
Régimes d'assurances	7	9	17	5	4	42
Vacances et congés	3	5	13	7	4	32
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	8	13	14	6	1	42
Finances personnelles	2	2	2	3	1	10
Santé	3	7	8	2	0	20
Gratifications diverses	4	2	11	2	6	25
Sécurité d'emploi	0	0	0	0	0	0
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	7	15	27	10	9	68
Pratiques et programmes de développement et de formation						
Possibilités et opportunités de développement	28	40	86	17	6	177
Gestion de la performance	2	1	10	1	0	14
Remboursement de frais de développement	6	8	9	1	2	26
Gestion de carrières et opportunités						
Programmes de gestion de carrière	4	5	13	0	1	23
Possibilités de progression de carrière	9	12	27	7	3	58

Possibilités de transfert et de mobilité	3	6	10	5	6	30
Pratiques et programmes de reconnaissance						
Des années de service	1	0	1	1	0	3
De la performance	2	3	3	1	2	11
Des comportements souhaités	0	3	1	0	1	5
Pratiques en matière de diversité						
Diversité de genre (femmes)	1	17	41	20	0	79
Diversités en général	5	74	75	13	2	169
Diversités ethniques	0	2	8	1	0	11
Autochtones	0	6	11	0	0	17
Communauté LGBT+	0	3	21	5	0	29
Personnes ayant un handicap	6	4	11	4	1	26
Travailleurs âgés	0	0	0	0	0	0
Jeunes	0	1	0	3	0	4
Travailleurs immigrants	0	1	6	0	0	7
Contexte de travail						
Culture et valeurs de gestion	30	55	66	15	9	175
Équipe et relations de travail	5	24	21	4	4	58
Environnement et climat de travail	3	16	16	9	1	45
Prestige ou réputation de l'organisation	0	7	11	2	2	22
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	5	59	38	15	3	120
Bien-être, santé et sécurité	11	22	27	3	5	68
Outils de travail et nouvelles technologies	0	4	8	2	0	14
Confort ou modernité des lieux de travail	3	9	4	3	0	19
Événements, divertissements et activités sportives	4	6	3	1	2	16
Contenu du travail						
Défis et objectifs	0	2	6	0	0	8
Variété du travail	0	2	1	1	3	7
Sens du travail	6	19	26	5	4	60
Autonomie et indépendance	1	1	0	0	0	2
Créativité	0	0	0	0	0	0
Responsabilités	1	2	0	0	0	3
Utilisation de ses compétences et connaissances	0	0	5	0	0	5
Nombre total de références	189 (11%)	489 (30%)	706 (43%)	186 (11%)	87 (5%)	1657 (100%)

4.14.1 Les effets de la performance financière : les employeurs les moins performants de notre échantillon (moins de 25 000 millions de chiffre d'affaires) (n=24 employeurs, 48%)

Les employeurs de notre échantillon ont davantage une performance financière de moins de 25 000 millions (n=24 employeurs, 48%). Pour ces employeurs, aucun point saillant n'a été constaté dans ce qu'ils mettent de l'avant sur leur site web.

4.14.2 Les effets de la performance financière : les employeurs avec une performance moyenne de notre échantillon (plus de 25 000 millions, mais moins de 50 000 millions de chiffre d'affaires) (n=18 employeurs, 36%)

Les employeurs avec une performance moyenne se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- présentent davantage de programmes de gestion de carrière (n=13 références)

  « Nos employés ont accès à leur choix de programmes, de soutien et de services pour les aider à créer leur carrière idéale, adaptée à leurs talents et passions personnels […] Conseils de carrière virtuels et en personne, sessions de coin café, événements de conférenciers et dates de vitesse des recruteurs. » (SAP Canada Inc., #81)
  « Par ailleurs, nous organisons des rencontres individuelles avec des professionnels de haut niveau qui parlent des parcours de carrière potentiels, des activités de la compagnie et des diverses possibilités qu'offre la compagnie. » (Imperial Oil Limited, #49)

- mettent davantage de l'avant leurs programmes et pratiques étant reliés à la gestion de la performance (n=10 références)

  « Notre processus d'évaluation du rendement et de perfectionnement comprend l'établissement d'objectifs, des évaluations du rendement annuelles et des séances d'encadrement régulières au cours de vos trois à cinq premières années de service. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Il existe un cycle annuel de discussions entre l'employé et le gestionnaire responsable concernant le rendement. » (ABB Inc., #2)
  « Pour vous permettre de tirer le meilleur parti de votre carrière au sein de GSK, votre supérieur vous aidera à déterminer les points à perfectionner et vous soutiendra dans l'atteinte de vos objectifs de rendement et de perfectionnement. » (GlaxoSmithKline Inc., #43)

- accordent moins d'importance aux éléments reliés au confort ou la modernité des lieux de travail (n=4 références) et aux événements, aux divertissements et aux activités sportives (n=3 références) sur leur site web comparativement aux autres employeurs, toutes choses étant égales par ailleurs

- accordent une importance particulière aux possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances (n=5 références).

  « Mettrez à profit votre esprit vif pour concevoir des stratégies numériques qui simplifieront la vie des Canadiens. » (The Canada Life Assurance Company, #17)
  « Soyez à votre meilleur chaque jour. » (Accenture Inc., #4)
  « Vous pouvez mettre votre talent à l'œuvre de façon audacieuse. » (3M Canada Company, #1)

4.14.3 Les effets de la performance financière : les employeurs les plus performants de notre échantillon (plus de 50 000 millions de chiffres d'affaires) (n=8 employeurs, 16%)

Les employeurs les plus performants se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- accordent davantage d'importance aux possibilités de transfert et de mobilité (n=5 et n=6 références).

  « Programme de mobilité mondiale offrant une expérience internationale à nos employés prometteurs. » (Samsung Electronic Canada Inc., #80)

« Nous avons la chance, chez TCI, de changer souvent de postes et ainsi d'apprendre plein de choses différentes. » (Toyota Motor Manufacturing Canada Inc., #93)
« Opportunités de carrière internationales les plus diverses au sein de l'entreprise ainsi qu'un employeur sûr et fiable. » (BASF Canada Inc., #10)

4.15 Les liens entre les autres certifications canadiennes détenues et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 4.15 présente le nombre de références codifiées pour chaque composante de la stratégie de marque employeur en fonction des autres certifications détenues par les employeurs. Rappelons qu'une organisation peut détenir plus qu'une seule autre certification canadienne. Les points marquants des différentes certifications détenues selon certaines des composantes de la stratégie de marque employeur sont détaillés à la suite du tableau ici-bas.

Tableau 4.15 : Nombre de références aux diverses composantes de la stratégie de marque employeur selon la certification canadienne détenue par les employeurs de choix

	Autres certifications détenues											
Composantes	Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2020 n=28 (28%)	Les meilleurs employeurs pour une ville ou région 2020 n=64 (65%)	Canada's best employers for recent graduates 2021 n=75 (76%)	Les meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans 2020 n=10 (10%)	Glassdoor best place to work 2019 n=1 (1%)	Les meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada 2020 n=36 (36%)	Les meilleurs employeurs pro-famille au Canada 2020 n=18 (18%)	Les employeurs les plus écologiques au Canada 2020 n=21 (21%)	Les meilleurs employeurs pour une province 2020 n=47 (47%)	Les meilleurs milieux de travail au Canada pour les employés souffrant d'arthrite 2020 n=1 (1%)	Les meilleurs petits et moyens employeurs du Canada 2020 n=4 (4%)	Total (emp.) N=99*
Rémunération pécuniaire												
Salaire	17	25	39	10	1	14	15	12	12	1	0	146
Primes et allocations diverses	1	5	10	6	0	3	4	0	4	2	1	36
Primes basées sur la performance	9	27	34	6	2	13	8	6	13	0	0	118
Commissions	0	1	2	0	0	0	1	0	0	0	0	4
Régimes d'achat ou d'octroi d'actions	4	8	18	0	1	5	3	1	7	0	0	47
Programmes d'avantages												
Régimes et conditions de retraite	25	34	46	12	0	20	19	12	24	1	1	194

Régimes d'assurances	29	47	67	12	1	33	22	14	24	2	2	253
Vacances et congés	20	40	52	23	2	27	22	17	19	2	1	225
Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général	24	43	53	2	1	26	11	14	19	3	0	196
Finances personnelles	6	12	15	1	1	9	4	4	3	0	0	55
Santé	18	17	34	7	1	12	13	8	15	0	1	126
Gratifications diverses	16	29	31	5	1	15	14	15	6	0	0	132
Sécurité d'emploi	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	4
Flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle	38	75	86	28	1	45	34	36	19	1	0	363
Pratiques et programmes de développement et de formation												
Possibilités et opportunités de développement	86	172	206	31	2	113	58	73	71	5	3	820
Gestion de la performance	9	11	16	1	0	9	4	8	5	0	1	64
Remboursement de frais de développement	7	25	37	4	1	13	11	6	14	2	1	121
Gestion de carrières et opportunités												
Programmes de gestion de carrière	7	16	29	3	0	16	3	15	16	2	1	108
Possibilités de progression de carrière	26	52	76	8	1	43	21	25	22	1	0	275
Possibilités de transfert et de mobilité	10	31	39	7	1	25	14	17	9	0	2	155
Pratiques et programmes de reconnaissance												
Des années de service	3	3	5	0	1	4	2	1	2	1	0	22
De la performance	6	15	19	1	0	7	8	6	6	0	1	69
Des comportements souhaités	6	7	9	0	0	5	5	5	2	0	1	40
Pratiques en matière de diversité												
Diversité de genre (femmes)	56	74	99	8	0	66	11	41	24	1	0	380
Diversités en général	113	171	245	25	0	127	55	74	75	0	3	888
Diversités ethniques	10	15	16	2	0	11	1	6	2	0	0	63
Autochtones	19	15	24	10	0	15	1	8	5	0	0	97
Communauté LGBT+	25	28	31	3	0	28	1	20	3	0	0	139
Personnes ayant un handicap	13	19	31	7	0	20	1	13	14	0	0	118
Travailleurs âgés	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Jeunes	12	13	19	8	0	11	10	9	3	0	0	85
Travailleurs immigrants	6	5	7	4	0	7	2	5	0	0	0	36
Contexte de travail												
Culture et valeurs de gestion	77	187	261	31	3	106	61	72	89	5	9	901
Équipe et relations de travail	34	64	81	18	0	37	22	28	21	2	1	308

Environnement et climat de travail	28	52	65	10	0	30	22	24	21	4	3	259
Prestige ou réputation de l'organisation	7	16	22	1	0	8	6	8	7	0	0	75
Engagement : communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable	79	134	174	8	1	89	36	49	46	4	5	625
Bien-être, santé et sécurité	34	89	117	7	3	49	33	30	40	0	8	410
Outils de travail et nouvelles technologies	11	13	14	2	0	12	5	10	0	0	0	67
Confort ou modernité des lieux de travail	7	16	26	3	0	11	9	6	11	4	0	93
Événements, divertissements et activités sportives	5	22	25	2	1	18	8	3	9	5	2	100
Contenu du travail												
Défis et objectifs	6	7	9	1	0	3	6	4	4	0	1	41
Variété du travail	7	15	16	2	0	10	5	9	2	0	1	67
Sens du travail	38	67	89	12	1	42	29	31	21	2	6	338
Autonomie et indépendance	0	2	2	0	0	0	0	0	0	0	0	4
Créativité	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	4
Responsabilités	4	1	5	0	0	2	2	1	1	0	0	16
Utilisation de ses compétences et connaissances	5	6	8	4	1	4	2	3	2	0	0	35
Nombre total de références	965 (11%)	1728 (20%)	2311 (26%)	336 (4%)	28 (0%)	1164 (13%)	624 (7%)	749 (9%)	712 (8%)	50 (1%)	55 (1%)	8722 (100%)

*Somme des pourcentages plus élevée que 100%, car plusieurs autres certifications possibles pour un employeur

4.15.1 Les effets de la certification *Canada's best employers for recent graduates 2021* (n=75 employeurs, 76%)

La certification *Canada's best employers for recent graduates 2021* est la plus fréquemment détenue par les employeurs de notre échantillon (n=75, 76%). Pour les employeurs détenant cette certification, aucun point saillant n'a été constaté dans ce qu'ils mettent de l'avant sur leur site web.

4.15.2 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pour une ville une ou région 2020* (n=64 employeurs, 65%)

Pour les employeurs détenant la certification *Les meilleurs employeurs pour une ville une ou région 2020*, aucun point saillant n'a été constaté dans ce qu'ils mettent de l'avant sur leur site web.

4.15.3 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pour une province 2020* (n=47 employeurs, 47%)

Les employeurs avec la certification *Les meilleurs employeurs pour une province 2020* se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- mettent moins l'emphase sur toutes les composantes de la catégorie pratiques et programmes en matière de diversité sur leur site web comparativement aux employeurs détenant d'autres certifications, toutes choses étant égales par ailleurs
- accordent moins d'importance à l'équipe et aux relations de travail (n=21 références); à l'environnement et climat de travail (n=21 références); au prestige ou réputation de l'organisation (n=7 références); aux occasions de s'engager dans la communauté, de bénévolat, de responsabilité sociale et de développement durable (n=46 références) et aux outils de travail et nouvelles technologies (n=0 référence)
- mettent moins d'éléments reliés aux possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances (n=71 références) et à la gestion de la performance (n=5 références)
- mettent moins l'accent sur leurs programmes de gestion de carrière (n=16); possibilités de progression de carrière (n=22 références) et possibilités de transfert et de mobilité (n=9 références)
- accordent moins d'importance aux régimes et conditions de retraite (n=24 références); aux vacances et congés (n=19 références); aux programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général (n=19 références) et aux gratifications diverses (n=6 références) comparativement aux employeurs avec d'autres certifications, toutes choses étant égales par ailleurs
- mettent également moins d'éléments reliés aux défis et objectifs (n=4 références); à la variété du travail (n=2), au sens du travail (n=21 références) et aux possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances (n=2 références)
- accordent moins d'importance aux d'éléments reliés à la reconnaissance de la performance (n=6 références) et à la reconnaissance des comportements souhaités (n=2 références).

4.15.4 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada 2020* (n=36 employeurs, 36%)

Les employeurs avec la certification *Les meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada 2020* se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- accordent davantage d'importance aux programmes et pratiques pour les jeunes (n=11 références)

  « Les jeunes professionnels comme vous cherchent à acquérir de l'expérience. L'organisation offre des emplois pour étudiants et nouveaux diplômés afin qu'ils puissent tisser des liens avec des experts réputés, explorer différentes possibilités de carrières et devenir le porte-étendard de grandes initiatives. Nous écoutons vos idées, car vous représentez l'avenir. » (Hatch Ltd., #45)
  « Desjardins embauche de nombreux étudiants de cultures diverses pour travailler dans ses centres de contact avec la clientèle, et ce, dans un cadre souple et favorable aux études. » (Desjardins, #31)
  « Notre objectif est de fournir un environnement d'apprentissage collaboratif et favorable aux étudiants. » (Alberta Health Services, #7)

- accordent également davantage d'importance aux programmes et pratiques reliés aux travailleurs immigrants (n=7 références)

  « Nous avons également des programmes de formation pour les employés nouvellement arrivés au Canada afin de les aider à améliorer leurs compétences linguistiques et à s'adapter à une nouvelle culture. » (TD Bank Group, #89)
  « Dans le cadre du programme Interconnexion de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, le Mouvement Desjardins tient des activités de jumelage permettant de rencontrer des candidats qualifiés issus de l'immigration. » (Desjardins, #31)

- semblent cependant accorder moins d'importance aux défis et objectifs (n=3 références) comparativement aux employeurs détenant d'autres certifications, toutes choses étant égales par ailleurs.

4.15.5 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2020* (n=28 employeurs, 28%)

Les employeurs avec la certification *Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2020* se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- accordent une plus grande importance sur leur site à leurs pratiques et programmes de diversité reliés à la communauté LGBT+ (n=25 références)

  « Depuis 2009, notre groupe d'affinité pour lesbiennes, gais, bisexuels et transgenres (LGBT) s'est efforcé, à l'interne et auprès de partenaires externes, d'offrir du soutien et des occasions de réseautage au sein de l'organisation et de la communauté LGBT élargie. » (Bell Canada, #12)
  « GABLE se consacre à la promotion d'un réseau mondial inclusif et solidaire qui donne aux employés divers les moyens d'amener tout leur être au travail tous les jours. Ce qui a commencé comme un réseau largement centré sur l'Amérique du Nord pour promouvoir l'égalité et la diversité sur le lieu de travail des employés LGBT s'est transformé en une communauté mondiale de soutien — avec une succursale dans chaque région du monde. » (Procter & Gamble Inc., #73)
  « RBC appuie fièrement depuis longtemps les droits de la communauté LGBT+, et cet engagement se reflète aussi dans notre milieu de travail. Nous voulons vous permettre d'être vous-même au travail et de vous sentir à l'aise de le faire. » (Royal Bank of Canada, #77)

- accordent une importance particulière aux régimes et conditions de retraite (n=25 références) sur leur site web

  « Que la retraite soit loin ou imminente, notre objectif est de nous assurer que notre communauté dispose des informations dont elle a besoin pour faire des choix éclairés lors de la planification de la vie après le travail. Nos généreux forfaits de retraite offrent à nos employés la possibilité de choisir le chemin de retraite qui répond le mieux à leurs divers besoins. » (Univeristy of Toronto, #96)
  « Le régime de retraite de KPMG est un régime auquel l'employé et le cabinet versent des cotisations déterminées. Nous offrons également un REER collectif et un compte d'épargne libre d'impôt (CELI). » (KPMG LLP, #55)
  « Nous offrons un régime de pension à prestations déterminées indexées. » (Banque du Canada, #9)

- mettent aussi davantage de l'avant leurs pratiques et programmes de diversité reliés aux Autochtones (n=19 références)

  « Attirer les Autochtones, participer à leur perfectionnement et contribuer à leur avancement de carrière est l'une de nos priorités. Nous visons à créer un milieu de travail averti et respectueux où il est possible d'entreprendre une carrière stimulante et fructueuse tout en gardant un lien avec sa collectivité et sa culture. Nous avons un Cercle d'employés autochtones actif et grâce à nos partenariats, à des investissements dans la collectivité et à notre gamme de produits et services, nous mettons l'accent sur le bien-être économique et social de nos communautés, employés et clients autochtones à l'échelle du Canada. » (TD Bank Group, #89)
  « Au CN, nous croyons que notre personnel devrait refléter la diversité des collectivités que nous desservons. C'est pourquoi la promotion de nos possibilités d'emploi sont une partie importante de notre engagement continu à l'égard des Autochtones situés sur notre réseau, que soit par le biais de partenariats de collaboration, de bourses d'études, de stages ou de la participation à diverses activités communautaires et de recrutement. » (Canadian National Railway, #20)
  « Un programme de mentorat interne qui met en relation les employés autochtones et ceux non autochtones afin de favoriser l'apprentissage, la compréhension et la sensibilisation interculturels. » (Royal Bank of Canada, #77)

- mettent davantage de l'avant des programmes d'avantages reliés à la santé (n=18 références)

  « Chaque employé et les membres de sa famille immédiate ont accès à une variété de services de soutien gratuits et confidentiels. Le programme d'aide aux employés et à la famille fournit un soutien immédiat et pertinent qui peut vous aider à prendre des mesures pour atteindre et maintenir votre bien-être mental et physique. » (Alberta Health Services, #7)
  « S'il vous reste ensuite des crédits mieux-être, vous pouvez les utiliser pour vous offrir un abonnement à un centre sportif ou les conserver dans votre compte de gestion des dépenses santé. » (La société canadienne d'hypothèques et de logement, #19)
  « Des rabais familiaux sur les abonnements à des centres de conditionnement physique locaux. » (Canadian National Railway, #20)

- affichent en plus grande quantité des programmes et pratiques pour les jeunes (n=12 références)

« Nous proposons aux jeunes de 18 à 30 ans le programme Jeunes administrateurs de la relève, qui leur permet de réaliser un stage pratique d'un an au conseil d'administration. » (Desjardins, #31)
« Notre objectif est de fournir un environnement d'apprentissage collaboratif et favorable aux étudiants. » (Alberta Health Services, #7)

- accordent aussi davantage d'importance à leurs programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants (n=6 références)

  « Nous avons également des programmes de formation pour les employés nouvellement arrivés au Canada afin de les aider à améliorer leurs compétences linguistiques et à s'adapter à une nouvelle culture. » (TD Bank Group, #89)
  « Dans le cadre du programme Interconnexion de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, le Mouvement Desjardins tient des activités de jumelage permettant de rencontrer des candidats qualifiés issus de l'immigration. » (Desjardins, #31)

- affichent en plus grande quantité des éléments reliés aux responsabilités (n=4 références).

  « Assumer ses responsabilités et tenir les autres responsables. » (Canadian National Railway, #20)
  « Des normes et des responsabilités spécifiques pour les fonctionnaires contribuent à maintenir notre milieu de travail inclusif et respectueux. » (BC Public Service, #11)

4.15.6 Les effets de la certification *Les employeurs les plus écologiques au Canada 2020* (n=21 employeurs, 21%)

Les employeurs avec la certification *Les employeurs les plus écologiques au Canada 2020* se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- accordent davantage d'importance aux possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances (n=73 références)

  « Les employés peuvent choisir parmi une multitude d'opportunités de développement de carrière ou de formation. Ils sont habilités à identifier les compétences, les expériences ou les apprentissages qui sont importants pour eux. » (BC Public Service, #11)
  « Nous avons créé des réseaux et des clubs pour créer une communauté et nous offrons des opportunités d'apprentissage et de développement pour aider les employés à atteindre leur plein potentiel. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)
  « Notre plateforme numérique Degreed permet de chercher des ressources d'apprentissage internes et externes, d'y accéder et d'en faire le suivi afin de personnaliser son développement professionnel. Vous pouvez créer votre propre expérience d'apprentissage et ainsi tenir à jour vos compétences. » (KPMG LLP, #55)

- accordent également une importance particulière à leurs programmes de gestion de carrière (n=15 références)

  « Nos employés ont accès à leur choix de programmes, de soutien et de services pour les aider à créer leur carrière idéale, adaptée à leurs talents et passions personnels. » (SAP Canada Inc., #81)
  « Vous avez aussi accès à des mentors, à des accompagnateurs en gestion de carrière ou à un conseiller en rendement pour discuter de vos ambitions, de vos objectifs et des moyens que vous comptez employer pour les réaliser. » (KPMG LLP, #55)

« Notre centre de carrière vous offre un large éventail de ressources, d'outils et de soutien professionnel pour planifier une carrière enrichissante ici. » (SaskTel, #82)

- affichent en plus grande quantité des éléments étant reliés à leurs programmes et pratiques pour les jeunes (n=9 références)

  « Nous embauchons de nombreux étudiants de cultures diverses pour travailler dans ses centres de contact avec la clientèle, et ce, dans un cadre souple et favorable aux études. Notre objectif : offrir à ces étudiants un emploi à la fin de leurs études. » (Desjardins, #31)
  « Les jeunes professionnels comme vous cherchent à acquérir de l'expérience. Hatch offre des emplois pour étudiants et nouveaux diplômés afin qu'ils puissent tisser des liens avec des experts réputés, explorer différentes possibilités de carrières et devenir le porte-étendard de grandes initiatives. Nous écoutons vos idées, car vous représentez l'avenir. » (Hatch Ltd., #45)
  « Nous pensons que les jeunes devraient avoir la possibilité - peu importe où ils vivent - d'apprendre et de s'exprimer grâce à la créativité et à la technologie afin qu'ils puissent contribuer à façonner notre avenir. » (Adobe Systems Canada Inc., #5)

- accordent davantage d'importance à la gestion de la performance (n=8 références)

  « Le personnel préfère être apprécié pour son travail grâce à des conversations régulières avec leur manager. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Tout au long du processus, votre gestionnaire de personnel vous aidera à atteindre et à dépasser les attentes liées au rendement en expliquant le processus de rendement et de perfectionnement individuels et les outils et les ressources disponibles. » (TD Bank Group, #89)

- accordent aussi davantage d'importance à leurs programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants (n=5 références).

  « Dans le cadre du programme Interconnexion de la Chambre de commerce du Montréal métropolitain, le Mouvement Desjardins tient des activités de jumelage permettant de rencontrer des candidats qualifiés issus de l'immigration. » (Desjardins, #31)
  « Nous avons également des programmes de formation pour les employés nouvellement arrivés au Canada afin de les aider à améliorer leurs compétences linguistiques et à s'adapter à une nouvelle culture. » (TD Bank Group, #89)

4.15.7 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pro-famille au Canada 2020* (n=18 employeurs, 18%)

Les employeurs avec la certification *Les meilleurs employeurs pro-famille au Canada 2020* se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- accordent une importance particulière aux possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances (n=58 références)

  « Nos employés sont encouragés à suivre des activités de formation afin d'acquérir de nouvelles compétences. Qu'il s'agisse de cours offerts sur le campus, de programmes de formation internes ou de perfectionnement à l'externe, les possibilités sont innombrables. » (Université de Montréal, #94)
  « Nous accueillons aussi des réseaux dirigés par des employés qui offrent des possibilités de réseautage, de développement professionnel et de mentorat. » (Bell Canada Inc., #12)

« Stryker offre des opportunités de développement uniques pour les besoins de chaque employé, qui peuvent inclure des formations, des certifications, des missions stimulantes, du mentorat, des programmes de leadership, une exposition et une visibilité au sein de Stryker et un coaching individuel. » (Stryker Canada ULC, #87)

- affichent davantage leur proposition en matière de régimes d'assurances (n=22 références)

  « Gamme complète de régimes d'assurance collective, dont l'assurance maladie et les soins dentaires, adaptés à votre situation familiale. » (Université de Montréal, #94)
  « Nos forfaits d'avantages sociaux compétitifs comprennent une couverture d'assurance médicale, dentaire, visuelle et vie. » (University of Toronto, #96)
  « L'assurance de biens meubles, incluant l'assurance automobile et habitation, est offerte aux employés admissibles à des tarifs de groupe par l'intermédiaire d'un réseau de fournisseurs privilégiés. » (Fidelity Canada, Inc., #39)

- mettent beaucoup d'éléments reliés aux vacances et congés (n=22 références)

  « Nos congés annuels et nos congés payés sont incroyables! – Dès leur entrée en fonction, nos employés ont droit à trois semaines de congés annuels et à tous les jours fériés (12 journées de congé additionnelles par année!). Nous offrons aussi des congés d'études, de maladie, de maternité et parentaux et de réinstallation du conjoint, ainsi que des congés pour obligations personnelles et des congés non payés pour soins de longue durée prodigués aux membres de la famille. » (Régie de l'énergie du Canada, #16)
  « Les politiques de vacances de BASF garantissent que les employés se régénèrent et rechargent leurs batteries. Ils dépassent normalement les exigences légales. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Nous offrons des jours de congé pour les urgences, les imprévus et les engagements qui ne peuvent être déplacés. » (KPMG LLP. #55)

- accordent une importance particulière aux régimes et conditions de retraite (n=19 références)

  « Que la retraite soit loin ou imminente, notre objectif est de nous assurer que notre communauté dispose des informations dont elle a besoin pour faire des choix éclairés lors de la planification de la vie après le travail. Nos généreux forfaits de retraite offrent à nos employés la possibilité de choisir le chemin de retraite qui répond le mieux à leurs divers besoins. » (University of Toronto, #96)
  « Prestations de retraite La retraite est un sujet auquel il faut réfléchir longtemps avant de commencer. BASF aide les salariés à se préparer à la retraite, par exemple par des cotisations de contrepartie pour leur prévoyance future. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Épargnez pour l'avenir en cotisant à un REER : Salesforce versera une cotisation égale à la vôtre pour un montant maximum égal à 5 % de votre salaire de base, jusqu'à concurrence 4 000 $ par an. » (Salesforce, #79)

- affichent également davantage leurs programmes reliés aux gratifications diverses (n=14 références)

  « De plus, nos employés bénéficient de tarifs privilégiés lorsqu'ils s'inscrivent à des cours ou à des ateliers offerts par le Service des activités culturelles. » (Université de Montréal, #94)
  « Des avantages employé exclusifs : rabais et tarifs préférentiels sur certains produits et offres Desjardins et de nos partenaires. » (Desjardins, #31)

- mettent beaucoup plus de l'avant des programmes d'avantages reliés à la santé (n=13 références)

  « Restez en santé de la manière qui vous convient le mieux : nous remboursons 100$ par mois de dépenses consacrées à votre bien-être et à celui de votre famille. » (Fidelity Canada, Inc., #39)
  « Reconnaissant l'importance de l'activité physique pour un style de vie sain, nous offrons aux employés admissibles un remboursement des frais d'abonnement annuels à un centre de santé ou de conditionnement physique. » (Fidelity Canada, Inc., #39)
  « Tous les employés peuvent profiter d'un rabais de 25 % sur les abonnements au CEPSUM. » (Université de Montréal, #94)

- affichent en plus grande quantité des éléments étant reliés aux programmes et pratiques pour les jeunes (n=10 références)

  « Vous n'êtes pas intéressé par un programme de formation? Nous offrons également des opportunités de carrière régulières aux jeunes diplômés! Dès le départ, vous faites un travail passionnant et assumez la responsabilité de vos propres projets. » (BASF Canada Inc., #10)
  « Nous offrons aux étudiants et aux stagiaires la possibilité de contribuer et d'avoir un impact réel sur les initiatives quotidiennes, de réseauter et d'apprendre auprès de professionnels de l'investissement et des affaires de classe mondiale, et de découvrir de près comment l'un des plus grands investisseurs institutionnels au Canada fonctionne. » (British Columbia Investment Management Corporation, #14)

- accordent cependant moins d'importance à des programmes et pratiques de diversité reliés à la communauté LGBT+ (n=1) sur leur site web.

4.15.8 Les effets de la certification *Les meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans 2020* (n=10 employeurs, 10%)

Les employeurs avec la certification *Les meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans 2020* se distinguent par les éléments suivants communiqués sur leur site web :

- accordent une plus grande importance aux programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle (n=28 références) comparativement aux employeurs avec d'autres certifications, toutes choses étant égales par ailleurs

  « Quand? Où? Ça n'a souvent pas d'importance. Nos employés sont en mesure d'adapter leurs heures de travail pour profiter des moments de la vie – qu'il s'agisse de participer à un marathon, d'accompagner les enfants à l'école ou d'assister aux récitals […] Tout le monde a des besoins différents, c'est pourquoi nous avons de nombreux programmes qui aident les employés à équilibrer leur travail et leur vie personnelle. Nos programmes assurent l'équilibre entre les besoins de l'employé, de l'équipe et de l'entreprise tout en permettant d'adapter la façon dont les objectifs de travail sont atteints. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Nous sommes conscients que la vie ne respecte pas toujours un horaire de 9 à 5. À l'Agence, nous voulons que nos employés jouissent d'une certaine souplesse qui convient à leur mode de vie, et ce, au travail comme ailleurs. Nos politiques favorables à la famille, comme des horaires de travail flexibles ou les dispositions relatives aux congés, aident nos employés à concilier leurs vies personnelle et professionnelle. » (Agence du revenu du Canada, #19)

- mettent beaucoup plus d'éléments reliés aux vacances et congés (n=23 références)

  « Nous apprécions l'expérience et les connaissances que vous avez acquises dans le cadre de vos emplois antérieurs. Selon le poste, nous pouvons tenir compte de l'expérience externe pertinente acquise au cours d'un emploi antérieur pour déterminer le nombre de jours de vacances auquel un employé a droit. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « En tant que nouvel employé, vous commencerez avec quatre semaines de congés annuels payés, tandis que les employés ayant de longs états de service reçoivent jusqu'à huit semaines de congés annuels payés. » (Government of Yukon, #100)
  « Les politiques de vacances de BASF garantissent que les employés se régénèrent et rechargent leurs batteries. Ils dépassent normalement les exigences légales. » (BASF Canada Inc., #10)

- accordent une importance particulière aux primes et allocations diverses (risques, conditions de travail) (n=6 références), toutes choses étant égales par ailleurs

  « Nous soutenons la mobilité en proposant une aide complète au relogement qui couvre la majeure partie des coûts associés à un déménagement. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Dans certaines circonstances, les nouveaux employés peuvent être admissibles au remboursement de certaines des dépenses engagées en vue de déménager dans une collectivité du Yukon pour travailler au sein du gouvernement du Yukon. » (Government of Yukon, #100)

- accordent aussi davantage d'importance aux programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants (n=4 références).

  « Pour la cinquième année consécutive, nous nous sommes associés au Bow Valley College et au Calgary Regional Immigrant Employment Council pour organiser et tenir des entrevues « accélérées » conçues pour offrir aux récents immigrants une occasion de perfectionner leurs compétences en matière d'entrevue et de réseautage. » (Imperial Oil Limited, #49)
  « Le Mouvement Desjardins est le principal partenaire du Salon de l'immigration et de l'intégration au Québec. » (Desjardins, #31)

4.15.9 Les effets des certifications *Les meilleurs petits et moyens employeurs du Canada 2020*, *Les meilleurs milieux de travail au Canada pour les employés souffrant d'arthrite 2020* et *Glassdoor best place to work 2019* (n=6 employeurs ensemble, 6%)

Pour les employeurs détenant les certifications *Les meilleurs petits et moyens employeurs du Canada 2020*, *Les meilleurs milieux de travail au Canada pour les employés souffrant d'arthrite 2020* et *Glassdoor best place to work 2019,* aucun point saillant n'a été constaté dans ce qu'ils mettent de l'avant sur leur site web. Cela s'explique, car seulement entre un et quatre employeurs détiennent chacune de ces certifications en question.

4.16 Sommaire des résultats

Ce chapitre avait comme objectif de présenter les résultats de la codification effectuée afin d'analyser les données recueillies mettant de l'avant la stratégie de marque employeur

provenant des sites web des 99 employeurs de choix à l'étude. Cette analyse avait pour but de déterminer comment les caractéristiques des employeurs de choix influencent la gestion de leurs talents clés pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée. Certains points saillants et de différenciation ont été constatés pour chacune des valeurs des caractéristiques organisationnelles à l'étude selon certaines composantes de la stratégie de marque employeur. Le Tableau 4.16 présente une synthèse des caractéristiques organisationnelles, de leurs valeurs et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles influencent.

Tableau 4.16 : Synthèse des caractéristiques organisationnelles, leurs valeurs et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles influencent

Caractéristiques organisationnelles	Valeurs	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Culture organisationnelle	Culture de clan	Programmes de gestion de carrière, Reconnaissance des comportements souhaités, Culture et valeurs de gestion, Responsabilités
	Culture adhocratique	Vacances et congés, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Autochtones, Culture et valeurs de gestion, Environnement et climat de travail
	Culture axée sur le marché	Vacances et congés, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Culture et valeurs de gestion, Environnement et climat de travail, Événements, divertissements et activités sportives
	Culture hiérarchique	Salaire, Primes et allocations diverses (risques, conditions de travail), Vacances et congés, Gestion de la performance, Possibilités de progression de carrière, Autochtones, Culture et valeurs de gestion
Taille	Les plus petits employeurs	Communauté LGBT+, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable
	Les employeurs de taille moyenne	Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Remboursement de frais reliés au développement de compétences et de connaissances, Possibilités de progression de carrière
	Les plus gros employeurs	Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Possibilités de progression de carrière, Gestion de la performance, Possibilité de transfert et de mobilité, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Communauté LGBT+, Prestige ou réputation de l'organisation, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable, Outils de travail et nouvelles technologies
Secteur d'activités	Administration publique et services publics	Vacances et congés, Autochtones, Culture et valeurs de gestion
	Agriculture et produits alimentaires	Culture et valeurs de gestion
	Énergie et extraction minière et forestière	Culture et valeurs de gestion
	Fabrication	Primes et bonus basés sur la performance, Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Gratifications diverses, Événements, divertissements et activités sportives
	Services financiers et assurances	Communauté LGBT+, Équipe et relations de travail, Possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances
	Services professionnels, scientifiques et techniques	Vacances et congés, Programmes de gestion de carrière, Outils de travail et nouvelles technologies, Confort ou modernité des lieux de travail

Nombre d'années d'existence	Les plus jeunes employeurs	Reconnaissance des années de service, Communauté LGBT+
	Les plus vieux employeurs	Vacances et congés, Gratifications diverses, Possibilités de progression de carrière, Possibilités de transfert et de mobilité, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Prestige ou réputation de l'organisation
Présence sur les marchés boursiers	Présence	Commissions, Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Gestion de la performance, Possibilités de progression de carrière, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Communauté LGBT+, Personnes ayant un handicap, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Prestige ou réputation de l'organisation, Outils de travail et nouvelles technologies
	Absence	Programmes et pratiques pour les jeunes
Structure	Nationale	Régimes et conditions de retraite, Santé, Programmes et pratiques pour les jeunes
	Multinationale	Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général, Gestion de la performance, Possibilités de transfert et de mobilité, Communauté LGBT+, Personnes ayant un handicap, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Prestige ou réputation de l'organisation
Stratégies de ressources humaines	Diversité et inclusion	Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Diversité ethnique, Autochtones, Communauté LGBT+, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Environnement et climat de travail, Variété du travail
	Participation des employés	Personnes ayant un handicap, Culture et valeurs de gestion
	Travail d'équipe	Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail
	Développement	Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Gestion de la performance, Programmes de gestion de carrière, Possibilités de progression de carrière, Possibilités de transfert et de mobilité, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Environnement et climat de travail, Défis et objectifs, Variété du travail
	Flexibilité	Vacances et congés, Culture et valeurs de gestion
	Bien-être	Vacances et congés, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Environnement et climat de travail
Valeurs	Focus client	Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Culture et valeurs de gestion
	Esprit d'équipe	Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Reconnaissance des comportements souhaités, Culture et valeurs de gestion
	Responsabilité	Programmes de gestion de carrière, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Culture et valeurs de gestion, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable
	Innovation	Vacances et congés, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Outils de travail et nouvelles technologies, Sens du travail
	Passion	Culture et valeurs de gestion
	Éthique	Vacances et congés, Culture et valeurs de gestion
	Ouverture	Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Sens du travail
	Engagement	Culture et valeurs de gestion
	Performance	Culture et valeurs de gestion
	Intégrité	Culture et valeurs de gestion
	Excellence	Culture et valeurs de gestion
	Sécurité	Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Culture et valeurs de gestion, Bien-être, santé et sécurité
	Créativité	Culture et valeurs de gestion
Privée ou publique	Privée	Primes et bonus basés sur la performance, Commissions, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Gestion de la performance,

		Possibilités de transfert et de mobilité, Reconnaissance de la performance, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Communauté LGBT+, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Prestige ou réputation de l'organisation, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable, Variété du travail, Sens du travail
	Publique	Salaire, Régimes et conditions de retraite, Programmes et pratiques pour les jeunes, Sens du travail
Présence d'un syndicat	Oui	Salaire, Primes et bonus basés sur la performance, Programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie, Programmes de gestion de carrière, Équipe et relations de travail, Bien-être, santé et sécurité
Localisation	Ville	Possibilités de transfert et de mobilité, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Communauté LGBT+, Équipe et relations de travail, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable, Sens du travail
	Région	Communauté LGBT+
Stratégie d'affaires	Orientée client	Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail
	Différenciation et innovation	Primes et bonus basés sur la performance, Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Prestige ou réputation de l'organisation
	Leadership par les coûts	Autochtones, Personnes ayant un handicap, Culture et valeurs de gestion, Responsabilités
Catégories de personnel clé	Services à la clientèle et conseil	Outils de travail et nouvelles technologies, Événements, divertissements et activités sportives
	Soutien, opérations et maintenance	Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes
	Science et ingénierie	Vacances et congés, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants
	Ventes	Programmes et pratiques pour les jeunes
	Professionnels d'affaires	Reconnaissance des comportements souhaités, Diversités ethniques, Événements, divertissements et activités sportives, Défis et objectifs, Variété du travail
Performance financière	Les employeurs avec une performance moyenne	Gestion de la performance, Programmes de gestion de carrière, Confort ou modernité des lieux de travail, Événements, divertissements et activités sportives, Possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances
	Les employeurs les plus performants	Possibilités de transfert et de mobilité
Autres certifications canadiennes détenues	Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2020	Régimes et conditions de retraite, Santé, Autochtones, Communauté LGBT+, Programmes et pratiques pour les jeunes, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Responsabilités
	Les meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans 2020	Primes et allocations diverses (risques, conditions de travail), Vacances et congés, Programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants
	Les meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada 2020	Programmes et pratiques pour les jeunes, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Défis et objectifs
	Les meilleurs employeurs pro-famille au Canada 2020	Régimes et conditions de retraite, Régimes d'assurances, Vacances et congés, Santé, Gratifications diverses, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Communauté LGBT+, Programmes et pratiques pour les jeunes
	Les employeurs les plus écologiques au Canada 2020	Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Gestion de la performance,

		Programmes et pratiques pour les jeunes, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants
	Les meilleurs employeurs pour une province 2020	Régimes et conditions de retraite, Vacances et congés, Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général, Gratifications diverses, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Gestion de la performance, Programmes de gestion de carrière, Possibilités de progression de carrière, Possibilités de transfert et de mobilité, Reconnaissance de la performance, Reconnaissance des comportements souhaités, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Diversités ethniques, Autochtones, Communauté LGBT+, Personnes ayant un handicap, Programmes et pratiques pour les travailleurs âgés, Programmes et pratiques pour les jeunes, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Équipes et relations de travail, Environnement et climat de travail », « Prestige ou réputation de l'organisation, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable, Outils de travail et nouvelles technologies, Défis et objectifs, Variété du travail, Sens du travail, Possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances

Toutes les caractéristiques organisationnelles à l'étude influencent à leur façon la gestion des talents, c'est-à-dire certaines composantes de la stratégie de marque employeur des organisations sur leur site web. Pour la culture, la culture hiérarchique semble celle qui a davantage un effet sur la stratégie de marque employeur des organisations. Les employeurs privés, de plus grande taille, plus âgés, présents en bourse, multinationaux, qui embauchent majoritairement en ville et/ou qui ont des professionnels d'affaires comme catégorie de personnel clé ont davantage des éléments qui distinguent leur stratégie de marque employeur sur leur site web. Par la suite, les employeurs du secteur d'activité de la fabrication, ayant une performance financière moyenne, la valeur d'innovation, associés à la stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation et ayant la stratégie de ressources humaines de développement ont davantage d'éléments qui distinguent leur gestion de talents effectuée via leur stratégie de marque employeur en ligne. Nos résultats démontrent également que la présence d'un syndicat a un effet sur cette dernière. La certification *Les meilleurs employeurs pour une province 2020* amène aussi les organisations à avoir davantage d'éléments distinctifs via leur stratégie de marque employeur comparativement aux organisations détenant d'autres certifications.

Chapitre 5 : Discussion

Ce chapitre propose d'abord de commenter le profil des caractéristiques des employeurs de choix. Ensuite, nous commentons le profil des composantes de la marque employeur qui sont mises de l'avant sur les sites web en insistant sur celles qui sont les plus fréquentes. Troisièmement, nous présentons les caractéristiques des employeurs de choix qui permettent de mieux comprendre leurs discours sur leur stratégie de marque employeur en ligne. Le reste du chapitre commentera les liens entre chacune des caractéristiques organisationnelles et les composantes de la stratégie web des employeurs.

5.1 Discussion sur le profil des employeurs de choix

Il s'avère pertinent avant d'amorcer la discussion de dresser un profil des employeurs de choix de notre échantillon. Le tableau suivant présente chacune des caractéristiques organisationnelles à l'étude et les valeurs les plus détenues selon notre échantillon.

Tableau 5.1 : Synthèse des principales valeurs pour chacune des caractéristiques organisationnelles des employeurs de choix à l'étude

Caractéristiques organisationnelles	Principales valeurs de la caractéristique (n employeurs et % d'employeurs)
Culture	De clan (n=33, 33%)
Taille	Moyenne (plus de 2 000 employés, mais moins de 50 000) (n=49, 50%)
Secteur d'activités	Services professionnels, scientifiques et techniques (n=27, 27%)
Nombre d'années d'existence	Âge élevé (plus de 75 ans) (n=45, 45%)
Présence ou non en bourse	Présence (n=50, 50%) et absence (n=49, 50%)
Structure	Multinationale (n=50, 50%) et nationales (n=49, 50%)
Stratégies RH	Développement (n=82, 83%), diversité et inclusion (n=59, 60%) et bien-être (n=56, 57%)
Valeurs	Responsabilité (n=67, 68%), éthique (n=60, 61%) et innovation (n=54, 55%)
Privé ou public	Privé (n=69, 70%)
Présence syndicale	Syndicat présent chez 12 employeurs (12%)
Localisation	Majoritairement en ville (n=88,89%)
Stratégie d'affaires	Orientée client (n=59, 60%)
Catégories de personnel clé	Services corporatifs internes (n=89, 90%) et soutien, opérations et maintenance (n=49, 50%)
Performance financière	Plus petite performance (moins de 25 000 millions de chiffre d'affaires annuel (n=24 48%)
Certifications canadiennes	Canada's Best employers for recent graduates 2021 (n=75, 76%) et Les meilleurs employeurs (pour une ville ou région) 2020 (n=64, 65%)

Au niveau de la culture, les employeurs de choix à notre étude ont davantage été associés à une culture de clan (33%). Par la suite, en fonction des groupes de taille établis, ceux-ci sont généralement de taille moyenne (plus de 2 000 employés, mais moins de 50 000) (50%). Le secteur d'activités auquel les employeurs de choix de notre échantillon sont le plus présents est celui des services professionnels, scientifiques et techniques. Par la suite, ceux-ci ont davantage un âge plus élevé, c'est-à-dire de 75 ans et plus (45%). Au niveau de la présence en bourse et la structure, notre échantillon est réparti à parts égales pour ces deux caractéristiques. Les

employeurs de choix de notre échantillon mettent davantage de l'avant des stratégies RH associées au développement (83%), à la diversité et l'inclusion (60%) et au bien-être (57%). En termes de valeurs, ceux-ci ont plus particulièrement des valeurs de responsabilité (68%), d'éthique (61%) et d'innovation (55%) mises de l'avant sur leur site web. Les employeurs à l'étude sont davantage privés à 70%. Au niveau de la présence syndicale, une présence syndicale a pu être confirmée chez seulement 12 employeurs, ce qui ne nous permet pas d'avancer que les employeurs de notre échantillon ont le potentiel d'être davantage sans syndicat, car la présence d'un syndicat est possible chez d'autres employeurs de notre échantillon sans qu'on ait accès à cette information. Ces employeurs embauchent majoritairement en ville (88%) et ont été davantage associés à une stratégie d'affaires orientée client (60%). Les services corporatifs internes (90%) et de soutien, opérations et maintenance (50%) sont les deux catégories de personnel davantage mises de l'avant en ligne par les employeurs de choix de notre échantillon. En fonction des groupes créés en lien avec la performance financière, les employeurs dont la performance financière a pu être déterminée, c'est-à-dire ceux présents en bourse, ont davantage une plus petite performance (moins de 25 000 millions de chiffre d'affaires annuel) (48%). Finalement, les employeurs de choix à l'étude détiennent davantage les certifications *Canada's Best employers for recent graduates 2021* (76%) et *Les meilleurs employeurs (pour une ville ou région) 2020* (65%).

5.2 Discussion sur les trois composantes de la marque employeur qui sont les plus fréquemment citées sur les sites web des employeurs de choix

Les trois composantes de la stratégie de marque employeur qui sont le plus souvent mises de l'avant sur leur site web par notre échantillon d'employeurs de choix sont le contexte de travail avec 939 références pour 33% des références totales, les programmes et pratiques en matière de diversité avec 551 références pour 19% des références totales et les programmes d'avantages avec 531 références pour 18% des références totales.

Pour le contexte de travail, les employeurs de notre échantillon affichent surtout des éléments concernant la culture et valeurs de gestion et les occasions de s'engager dans la communauté, de bénévolat, de responsabilité sociale et de développement durable. Respectivement, ces deux éléments représentent 33% et 21% des références de toutes celles associées au contexte de travail.

Pour les programmes et pratiques en matière de diversité, les programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général et des femmes sont les deux éléments davantage mis de l'avant par les employeurs de choix à notre étude sur leur site web. Ils représentent respectivement 52% et 20% des références associées à la diversité.

Au niveau des programmes d'avantages, les programmes et pratiques de flexibilité, les régimes d'assurances et les vacances et congés sont les plus affichés en ligne par les employeurs de choix. Les programmes et pratiques de flexibilité représentent 22% des références associées aux avantages, tandis que les régimes d'assurances et les vacances et congés en représentent 17% et 15% respectivement.

5.3 Discussion sur les caractéristiques des employeurs de choix qui permettent de mieux comprendre leurs discours sur leur stratégie de marque employeur

En fonction des valeurs pour chacune des caractéristiques organisationnelles, on retrouve une répartition du nombre de références. Celles-ci sont toutes présentées dans le tableau suivant.

Tableau 5.2 : Synthèse du nombre de références selon les valeurs de chacune des caractéristiques organisationnelles

Caractéristiques organisationnelles (Nombre de références)	Valeurs	Répartition du nombre de références selon chaque caractéristique
Culture organisationnelle (n=2894, 100%)	De clan	1015 (35%)
	Hiérarchique	928 (32%)
	Adhocratique	572 (20%)
	Axée sur le marché	379 (13%)
Taille (n=2894, 100%)	Taille moyenne (plus de 2000, mais moins de 50 000 employés)	1409 (49%)
	Plus grande taille (plus de 50 000 employés)	540 (18%)
	Plus petite taille (2000 employés et moins)	945 (33%)
Secteur d'activités (n=2894)	Services professionnels, scientifiques et techniques	857 (30%)
	Fabrication	675 (23%)
	Services financiers et assurances	457 (15%)
	Administration publique et services publics	286 (10%)
	Énergie et extraction minière et forestière	252 (8%)
	Agriculture et produits alimentaires	141 (5%)
	Services d'enseignement	75 (3%)
	Transport	53 (2%)
	Services et soins de santé	47 (2%)
	Construction	29 (1%)
	Commerce de détail	21 (1%)
Nombre d'années d'existence (n=2894, 100%)	Les plus vieux employeurs (plus de 75 ans)	1360 (47%)
	Les employeurs d'âge moyen (plus de 25 ans, mais moins de 75)	1096 (38%)
	Les plus jeunes employeurs (25 ans et moins)	438 (15%)
Présence sur les marchés boursiers (n=2894, 100%)	Présence	1661 (57%)
	Absence	1233 (43%)
Structure (n=2894, 100%)	Multinationale	1568 (54%)
	Nationale	1326 (46%)
	Développement	2516 (28%)
	Diversité et inclusion	1946 (21%)

Stratégies de ressources humaines (n=9074, 100%)	Bien-être	1714 (19%)
	Travail d'équipe	1140 (12%)
	Flexibilité	889 (10%)
	Participation	869 (10%)
Valeurs (12 556, 100%)	Responsabilité	2097 (17%)
	Éthique	1734 (14%)
	Innovation	1567 (12%)
	Intégrité	1195 (10%)
	Esprit d'équipe	1013 (8%)
	Engagement	905 (7%)
	Focus client	872 (7%)
	Performance	806 (6%)
	Ouverture	791 (6%)
	Excellence	687 (5%)
	Sécurité	461 (4%)
	Passion	292 (2%)
	Créativité	136 (2%)
Privée ou publique (n=2894, 100%)	Privée	2072 (72%)
	Publique	822 (28%)
Présence d'un syndicat (n=353)	Oui	353 (100%)
Localisation (n=2894, 100%)	Ville	2637 (91%)
	Région	257 (9%)
Stratégie d'affaires (n=2894, 100%)	Orientée client	1662 (57%)
	Différenciation et innovation	895 (31%)
	Leadership par les coûts	337 (12%)
Catégories de personnel clé (n=7593, 100%)	Services corporatifs internes	2469 (32%)
	Soutien, opérations et maintenance	1414 (19%)
	Science et ingénierie	1218 (16%)
	Ventes	1043 (14%)
	Services à la clientèle et conseil	1011 (13%)
	Professionnels d'affaires	438 (6%)
Performance financière (n=1657, 100%)	Les employeurs les moins performants (moins de 25 millions de chiffre d'affaires annuel)	678 (41%)
	Les employeurs les plus performants (plus de 50 000 millions de chiffre d'affaires annuel)	273 (16%)
	Les employeurs avec une performance moyenne (plus de 25 000 millions de chiffre d'affaires annuel, mais moins de 50 000 millions)	706 (43%)
Autres certifications canadiennes détenues (n=8722, 100%)	Canada's best employers for recent graduates 2021	2311 (26%)
	Les meilleurs employeurs pour une ville une ou région 2020	1728 (20%)
	Les meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada 2020	1164 (13%)
	Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2020	965 (11%)
	Les employeurs les plus écologiques au Canada 2020	749 (9%)
	Les meilleurs employeurs pour une province 2020	712 (8%)
	Les meilleurs employeurs pro-famille au Canada 2020	624 (7%)
	Les meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans 2020	336 (4%)
	Les meilleurs petits et moyens employeurs du Canada 2020	55 (1%)
	Les meilleurs milieux de travail au Canada pour les employés souffrant d'arthrite 2020	50 (1%)
	Glassdoor best place to work 2019	28 (0%)

Ainsi, par le nombre de références pour chacune des caractéristiques organisationnelles à l'étude, nous pouvons avancer que toutes les caractéristiques des employeurs de choix permettent de mieux comprendre leur discours sur leur stratégie de marque employeur en ligne.

Plus spécifiquement, par le nombre de composantes de la stratégie de marque employeur sur lesquelles elles ont une incidence, la culture de type hiérarchique, le secteur privé (principalement du secteur de la fabrication), les entreprises de plus grande taille et les plus

âgés ainsi que présents en bourse et multinationaux, les employeurs qui embauchent majoritairement en ville, ceux pour qui les professionnels d'affaires s'avère une catégorie de personnel clé, ceux font entre 25 000 millions et 50 000 millions de chiffre d'affaires, qui valorisent l'innovation, qui adoptent une stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation et une stratégie de RH axée sur le développement, ceux où il y une présence syndicale et ceux qui ont aussi une certification *Les meilleurs employeurs pour une province 2020* sont les valeurs des caractéristiques qui permettent davantage une distinction de la marque employeur en ligne des employeurs de choix. Dans les sections suivantes, en fonction des caractéristiques et de leurs valeurs, chacune des composantes pour lesquelles il y a une incidence sur la stratégie de marque employeur sera rappelée dans un tableau afin de faciliter la discussion.

5.4 Liens entre la culture des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur mises de l'avant sur leurs sites web

Tel que mentionné par les auteurs, les résultats obtenus ont démontré que la culture organisationnelle sert de base pour l'élaboration de la stratégie de marque employeur (Charbonnier-Voirin, 2015; Arriscado et *al.*, 2019; Itam et *al.* 2020). Le Tableau 5.1 fait un rappel des types de culture des employeurs de choix participants et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'ils mettent de l'avant sur leur site web. En étant cohérents entre leur culture organisationnelle et leur stratégie de marque employeur, les employeurs semblent transmettre sur leurs sites web ce qu'ils valorisent, ce qu'ils attendent de leurs employés et des candidats qu'ils veulent attirer.

Tableau 5.3 : Synthèse des liens entre le type de culture organisationnelle et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Types de culture (Cameron et Quinn, 1999)	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Culture de clan	33	1015	Programmes de gestion de carrière, Reconnaissance des comportements souhaités, Culture et valeurs de gestion, Responsabilités
Culture hiérarchique	32	928	Salaire, Primes et allocations diverses (risques, conditions de travail), Vacances et congés, Gestion de la performance, Possibilités de progression de carrière, Autochtones, Culture et valeurs de gestion
Culture adhocratique	21	572	Vacances et congés, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Autochtones, Culture et valeurs de gestion, Environnement et climat de travail
Culture axée sur le marché	13	379	Vacances et congés, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Culture et valeurs de gestion, Environnement et climat de travail, Événements, divertissements et activités sportives

5.4.1 La culture de clan

La **culture de clan** est la plus retenue par les employeurs de choix. De façon générale, un employeur ayant une culture de clan accorde une importance particulière aux employés : ils sont au cœur des priorités et des activités. En effet, la culture de clan se distingue entre autres par l'esprit d'équipe, les relations interpersonnelles et le développement (Cameron et Quinn, 1999). Pour cette raison, il n'est pas surprenant que les employeurs que nous avons associés à cette culture mettent un accent sur la gestion de carrière de leurs employés en mentionnant leur offrir l'accompagnement, les outils et les ressources nécessaires pour progresser à l'interne. La présentation des moyens pour reconnaitre les comportements souhaités témoigne également de cette préoccupation de mettre l'humain au cœur de l'organisation. Les employeurs de choix envoient ainsi le message que leurs comportements individuels sont reconnus dans la réalisation de ses activités. Les éléments de culture et valeurs de gestion sont en cohérence avec la culture de clan en mentionnant l'importance des relations entre collègues et l'esprit de famille. Tel que mis de l'avant par Giancola (2008), les employeurs ayant une culture de clan ont généralement une orientation vers l'interne en mettant un accent sur les relations, le respect mutuel et le travail d'équipe dans la gestion de leurs talents. Ceci est conforme à ce que l'on trouve sur les sites web des employeurs de choix ayant une culture de clan.

5.4.2 La culture hiérarchique

Rappelons que selon Cameron et Quinn (1999), une **culture hiérarchique** se distingue entre autres par le contrôle, la stabilité et les procédures. Les organisations ayant une telle culture accordent généralement de l'importance aux règles, aux procédures, au contrôle et à la conformité. Nos résultats montrent que les employeurs ayant été associés à cette culture mettent effectivement l'emphase sur les classifications de postes ou l'ancienneté lorsqu'il est question du salaire et des vacances et congés. Également, on retrouve que pour les primes et allocations diverses (risques, conditions de travail), leurs sites web parlent davantage de rembourser les dépenses liées au travail, ce qui rejoint la notion de conformité. Les points distinctifs de cette culture se retrouvent également dans les éléments de gestion de la performance et d'offre de progression de carrière, car ces employeurs affirment que ces activités sont structurées et basées sur des procédures formelles. Ils valorisent également les responsabilités et l'éthique, ce qui témoigne de la culture hiérarchique au niveau des notions de règles, de contrôle et de conformité. Tous ces résultats sont en cohérence avec les écrits qui mentionnent que les employeurs avec une culture hiérarchique priorisent la stabilité, le contrôle les procédures

écrites, la conformité et la hiérarchie dans la gestion de leurs talents (Cameron et Quinn, 1999; Giancola, 2008; Barbars et Dubkēvičs, 2010).

5.4.3 La culture adhocratique

Certains éléments sont propres à une **culture adhocratique**, tels que la créativité, l'innovation, la prise de risque et la liberté (Cameron et Quinn, 1999). Nous ne sommes donc pas surpris de constater que certaines composantes de la stratégie de marque employeur des organisations ayant été associées à cette culture soient en cohérence avec ces éléments. Les résultats démontrent que la proposition en termes de vacances et congés pour les employeurs de cette culture offre une certaine flexibilité de choix pour les employés. La culture et les valeurs de gestion que présentent ces employeurs de choix sur leur site mettent de l'avant l'importance qu'ils accordent à la créativité, à la prise de risques et à l'innovation. Ces résultats sont en cohérence avec les écrits qui mentionnent que les organisations affichant une culture adhocratique ont une gestion qui valorise notamment la prise de risques, la créativité et la flexibilité (Giancola, 2008). Afin de de favoriser des comportements qui sont alignés avec ces éléments en question, ces employeurs partagent également offrir un environnement et climat de travail attractifs. Cependant, le site web de ces employeurs ne montre pas d'éléments distinctifs en termes développement des connaissances et compétences (p. ex. : mentorat) alors que ces facteurs sont associés à la culture adhocratique (Giancola, 2008).

5.4.4 La culture axée sur le marché

Rappelons que selon Cameron et Quinn (1999), une **culture axée sur le marché** se distingue entre autres par la notion de concurrence, de contrôle, de stabilité et le service client. Pourtant, les employeurs de choix ayant cette culture se vantent d'offrir une certaine flexibilité au niveau de leurs vacances et congés sur leur site web. Cependant, le fait qu'ils expriment que les expériences d'apprentissage liées aux développements de compétences et connaissances s'effectuent généralement sur le terrain témoigne de cette notion de contrôle. Il est beaucoup plus facile d'avoir un certain contrôle et gestion des apprentissages des employés en les voyant à l'œuvre. Par ailleurs, les sites web des employeurs que nous avons associés à une culture axée sur le marché de mettent pas de l'avant la rémunération variable basée sur la performance individuelle. Les éléments de culture et de valeurs de gestion que présentent ces employeurs insistent toutefois sur le rendement et l'importance du client, ce qui est en cohérence avec la

priorité accordée à la performance et aux clients afin de faire mieux que la concurrence pour être leader dans son domaine (Giancola, 2008).

5.5 Les liens entre la taille des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web

Le Tableau 5.2 fait un rappel des liens entre la taille des employeurs de choix et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. La plupart de nos résultats sont en concordance avec la littérature en ce qui a trait à la taille d'une organisation et ses effets sur la stratégie de marque employeur. Comme mis de l'avant dans les écrits, la taille d'une organisation influence ses moyens, ses capacités et ses éléments sur lesquels elle mise en termes de rémunération (Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Charbonnier-Voirin, 2015; St-Onge, 2020b).

Tableau 5.4 : Synthèse des liens entre la taille et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Taille	N. d'employeurs	N. de références	Composantes
Les employeurs de taille moyenne (plus de 2000 employés, mais moins de 50 000)	49	1409	Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Remboursement de frais reliés au développement de compétences et de connaissances, Possibilités de progression de carrière
Les plus gros employeurs (plus de 50 000 employés)	26	540	Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Possibilités de progression de carrière, Gestion de la performance, Possibilité de transfert et de mobilité, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Communauté LGBT+, Prestige ou réputation de l'organisation, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable, Outils de travail et nouvelles technologies
Les plus petits employeurs (2000 employés et moins)	24	945	Communauté LGBT+, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable

5.5.1 Les employeurs de moyenne taille soit, ayant entre 2 000 et 50 000 employés

Selon nos résultats, les employeurs de **taille moyenne** — selon la population étudiée qui est particulièrement de grande taille — disent favoriser le développement de compétences et de connaissances ainsi que la progression des carrières. On peut supposer qu'ils ont les moyens et les capacités nécessaires pour miser sur le développement de leur main-d'œuvre. Cette forme de rémunération non pécuniaire les positionne bien entre les organisations de grande et de petite taille. Toujours dans l'idée des moyens et des capacités, les organisations de cette taille sont

possiblement davantage sur les marchés boursiers comme elles mettent de l'avant leurs régimes d'achat et d'octroi d'actions.

5.5.2 Les employeurs de plus grande taille soit, ayant plus de 50 000 employés

Les **plus gros employeurs de choix** mettent de l'avant sur leurs sites web en plus grande quantité des programmes de régimes d'achat ou d'octroi d'actions et cela est en cohérence avec des études (Ryan et Wiggins 2001; Som 2008). En étant de plus grande taille, celles-ci ont plus de chance de se retrouver en bourse et sont plus en mesure d'accorder ces modes de rémunération de manière plus généreuse et distinctive. Cependant, en se référant à certains auteurs, il est surprenant que ces organisations n'affichent pas davantage d'éléments concernant la rémunération variable, tels que des primes et bonus basés sur la performance (Ryan et Wiggins 2001; Som 2008).

En accord avec l'idée qu'on retrouve une rémunération plus importante chez les organisations de grande taille grâce à leurs moyens et capacités (Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Milkovich et *al*., 2017), nos résultats montrent que les possibilités en ce qui a trait au développement personnel et professionnel sont beaucoup plus fréquentes, variées et généreuses telles que présentées sur le site web de ces employeurs de choix. Elles expriment aussi favoriser une gestion de la performance rigoureuse, ce qui peut s'expliquer par le fait que leurs généreuses dépenses en matière de développement peuvent être vues comme un investissement et que des retombées positives doivent s'en suivre. Des auteurs ont également démontré que plus grande est la taille de l'organisation, plus cette dernière investira dans des activités de formation et de développement, ce qui est en cohérence avec nos résultats (Storey 2004; Aycan 2005). Grâce à ce développement et cette gestion de carrière, il est possible pour eux d'offrir davantage des possibilités et opportunités de carrière à l'interne. Il ne faut pas négliger le fait que celles-ci disent offrir beaucoup plus de possibilités de transfert et de mobilité, et ce, à l'échelle internationale. Cependant, il est surprenant que les employeurs de plus grande taille ne mettent pas de l'avant davantage d'éléments concernant leurs régimes d'avantages sociaux sur leurs sites web. En effet, on s'attend généralement à ce que plus la taille des organisations en nombre d'employés est grande, plus elles ont tendance à être généreuses en la matière (Julien, 1997). Il semble que ces employeurs de choix ne misent pas sur les avantages sociaux pour attirer des candidats mais sur d'autres composantes.

Au niveau de la diversité, ces grandes organisations expriment la voir comme un moteur de croissance et avoir le désir que leur main-d'œuvre soit représentative de la diversité de leur clientèle. Elles accordent donc une place importante à la diversité sur leur site web et on peut présumer que cela est fait pour favoriser leur attractivité. Des recherches supplémentaires pourraient tenter de comprendre l'effet de la diversité attribuable à la marque employeur au sein des organisations de grande taille auprès des employés à l'interne et des employés potentiels (sur le marché de l'emploi) ainsi qu'auprès des clients.

Il n'est pas surprenant de constater que les organisations de grande taille parlent plus de leur prestige ou réputation. Avec leur taille gigantesque, elles sont généralement plus connues du grand public et elles ont forgé leur réputation au fil du temps. En cohérence avec l'idée que les organisations de taille importante ont des moyens supérieurs (St-Onge, 2020b), ces employeurs de choix mettent davantage de l'avant sur leurs sites web les dons qu'ils font à des organismes et leurs programmes de bénévolat.

5.5.3 Les plus petits employeurs de choix soit, ayant moins de 2 000 employés

L'idée que les employeurs de **plus petite taille** misent davantage sur certains éléments de rémunération non pécuniaire concorde avec nos résultats que ces employeurs affichent davantage d'occasions de s'engager dans la communauté, de bénévolat, de responsabilité sociale et de développement durable pour leurs employés (St-Onge, 2020b). Le fait de retrouver moins d'éléments distinctifs dans la stratégie de marque employeur des organisations de plus petites tailles est en cohérence avec les auteurs qui mentionnent que les plus petites organisations ont tendance à avoir une approche plus informelle de la gestion de leurs talents (Klaas et *al.*, 2001; Bartram, 2005). Par contre, il faut considérer que ces derniers auteurs, lorsqu'ils parlaient de PME, visaient les entreprises ayant moins de 500 employés, qui sont au cœur de l'économie. Notre échantillon d'employeurs de choix, selon cette balise, est composé seulement de grands joueurs et d'énormes joueurs.

5.6 Les liens entre le secteur d'activités des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web

Le Tableau 5.3 fait un rappel des secteurs d'activités des organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web.

Au niveau des liens entre le secteur d'activités et les composantes de la stratégie de marque employeur, certains de nos résultats sont en cohérence avec la littérature. En outre, la présence d'éléments distinctifs qui sont propres à la stratégie de marque employeur des organisations appartenant à un même secteur d'activités appuie la théorie de DiMaggio Powell qui stipule une homogénéité des comportements des organisations d'une même industrie (1983). Tel que mentionné également par Lievens et Slaughter (2016), les attributs associés à la marque employeur peuvent différer selon le secteur dans lequel une organisation est présente. Toutefois, dans certains secteurs, les employeurs de choix de communiquent pas d'éléments distinctifs alors qu'ils sont quasi absents ou absents dans des secteurs.

Tableau 5.5 : Synthèse des liens entre le secteur d'activités et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Secteurs d'activités	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Services professionnels, scientifiques et techniques	27	857	Vacances et congés, Programmes de gestion de carrière, Outils de travail et nouvelles technologies, Confort ou modernité des lieux de travail
Fabrication	18	675	Primes et bonus basés sur la performance, Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Gratifications diverses, Événements, divertissements et activités sportives
Services financiers et assurances	13	457	Communauté LGBT+, Équipe et relations de travail, Possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances
Administration publique et services publics	12	286	Vacances et congés, Autochtones, Culture et valeurs de gestion
Énergie et extraction minière et forestière	9	252	Culture et valeurs de gestion
Agriculture et produits alimentaires	9	141	Culture et valeurs de gestion
Services d'enseignement	4	75	S/O
Transport	1	53	S/O
Services et soins de santé	2	47	S/O
Construction	2	29	S/O
Commerce de détail	2	21	S/O

En ce qui a trait aux employeurs du **secteur d'activités des services professionnels, scientifiques et techniques**, il n'est pas surprenant de constater qu'ils communiquent sur leurs sites web leur offre généreuse en termes de vacances et congés, l'importance qu'ils accordent aux outils de travail et nouvelles technologies destinés à leurs employés ainsi que le confort et la modernité de leur lieu de travail. En effet, la dynamique concurrentielle dans ce secteur est très forte et les employeurs doivent ainsi développer une proposition de valeur en commercialisant leur stratégie de marque employeur auprès des candidats (Khalid et Tariq, 2015; Milkovich et *al*., 2017). Le personnel dans ce secteur d'activités détient généralement des compétences rares et spécifiques et il est facile pour lui de se trouver un nouvel employeur si leurs besoins ne sont pas comblés (St-Onge, 2020b). Dans les organisations de ce secteur, les processus de travail sont généralement assez routiniers et il est assez simple et facile de

faire un suivi objectif des performances des individus ou des équipes. De fait, il n'est pas surprenant de constater l'importance des primes et bonus basés sur la performance qui est communiquée sur les sites web de ces employeurs. La dynamique concurrentielle de ce secteur (très peu de main-d'œuvre pour une forte offre d'emploi) fait que les organisations doivent se différencier, ce qui explique notamment la mise de l'avant des régimes d'achat ou d'octroi d'actions, des gratifications diverses et des événements.

Par ailleurs, nous observons que les employeurs **des services financiers et assurances** mettent de l'avant sur leurs sites web l'importance qu'ils accordent à la communauté LGBT+, à l'équipe et aux relations de travail ainsi qu'aux possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances nécessite plus de recherche afin de saisir pourquoi ces attributs instrumentaux sont plus spécifiquement associés à leur stratégie de marque employeur pour se différencier sur leurs sites web. En effet, la littérature est actuellement limitée ou quasi inexistante sur le sujet.

Ensuite, il n'est pas surprenant de constater que les **employeurs du secteur de l'administration publique et des services publics** mettent de l'avant des vacances et congés en fonction des années de services de leurs employés. Cela est cohérent avec le fait que les organisations de ce secteur optent généralement pour des pratiques plus formelles, hiérarchique et bureaucratique. Également, ces employeurs valorisent plus sur leur site web la diversité reliée aux Autochtones. Ce dernier élément distinctif est cohérent avec les lois sur l'équité en emploi et sert aussi de modèle pour les employeurs du secteur privé (Loprespub, 2020). Cependant, les employeurs de choix de ce secteur n'affichent pas davantage d'éléments en lien avec leurs régimes de retraite alors que leurs employés sont couverts par des régimes à prestations déterminées (St-Onge, 2020b).

Par ailleurs, les notions de sécurité et d'éthique sont particulièrement importantes dans le **secteur de l'énergie et de l'extraction minière et forestière**. De fait, il n'est pas étonnant dans nos résultats de constater la présence de ces deux notions dans la culture et les valeurs de gestion mises de l'avant par les employeurs de ce secteur sur leurs sites web.

Considérant l'importante règlementation présente et la rigueur dans les processus de travail dans le secteur de l'agriculture et des produits alimentaires, il n'est pas surprenant de constater que les employeurs de choix de ce secteur du **secteur de l'agriculture et des produits alimentaires** mettent l'emphase sur leur site web sur la responsabilité et l'implication dans la

culture et les valeurs de gestion. D'autres recherches plus approfondies seraient pertinentes pour bien saisir la stratégie de marque employeur des organisations de ce secteur, qui n'ont pas été étudiées à ce jour.

Finalement, nous pouvons noter l'absence de composantes de la stratégie marque employeur mises de l'avant dans **les secteurs du commerce de détail, des services d'enseignement, des services et soins de santé, de la construction et du transport**. Dans nos résultats, il n'est surprenant de ne constater aucun point saillant dans la stratégie de marque employeur mise de l'avant sur les sites web des employeurs du secteur du commerce de détail. Les employeurs de choix œuvrant dans ces secteurs sont très peu nombreux.

5.7 Liens entre le nombre d'années d'existence des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web

Tableau 5.4 fait un rappel groupes d'âge des organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. En fonction des résultats obtenus, il est possible d'observer l'effet du nombre d'années d'existences des employeurs de choix sur leur stratégie marque employeur communiquée sur leurs sites web. Rappelons que des auteurs ont conclu que l'expérience d'un employeur – son âge, entre autres – a un effet sur la force de sa marque employeur et sa réputation (Cable et Turban, 2001; Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Tableau 5.6 : Synthèse des liens entre le nombre d'années d'existence et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Groupes d'âge	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Plus de 75 ans	45	1360	Vacances et congés, Gratifications diverses, Possibilités de progression de carrière, Possibilités de transfert et de mobilité, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Prestige ou réputation de l'organisation
Entre 25 et 75 ans	38	1096	S/O
Moins de 25 ans	16	438	Reconnaissance des années de service, Communauté LGBT+

En cohérence avec la littérature, nos résultats démontrent que les employeurs ayant un nombre plus élevé d'années d'existence semblent avoir une stratégie de marque employeur plus forte, car on retrouve davantage de particularités pour ce groupe (Cable et Turban, 2001). Nous avons effectivement trouvé plus d'éléments distinctifs chez les employeurs de plus grande taille qui sont susceptibles d'avoir un nombre plus important d'employés. Ces employeurs mettent de l'avant sur leurs sites web une offre généreuse en matière de vacances et congés et de

gratifications diverses ainsi que des éléments reliés à la carrière : les possibilités de progression de carrière et de transfert et de mobilité. Selon Cable et Turban (2001), les employeurs qui existent depuis un certain nombre d'années ont bâti leur réputation. Notre étude confirme que ces employeurs tendent à mettre de l'avant des éléments qui concernent leur prestige ou réputation sur leur site web. Ce résultat est aussi aligné avec des auteurs qui estiment que la réputation influence la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Par ailleurs, les employeurs qui ont entre 25 et 75 et moins de 25 ans ne se distinguent pas vraiment sur le plan des composantes de leur marque employeur. Ces employeurs ont ainsi une marque employeur qui est sans particularité précise sur la base de cette caractéristique organisationnelle. Il apparaît donc le nombre d'années d'existence n'est pas vraiment un facteur important pour discuter ce que les employeurs de choix expriment sur leurs sites web, à l'exception de ceux qui ont plus de 75 ans.

5.8 Liens entre la présence ou non sur les marchés boursiers des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web

Le Tableau 5.5 fait un rappel de la présence ou de l'absence en bourse des organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. Nos résultats démontrent plus particulièrement certains éléments distinctifs chez les organisations présentes en bourse sur leur stratégie de marque employeur. La différence en termes de structure et la plus grande visibilité de ces organisations peuvent expliquer nos résultats (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Tableau 5.7 : Synthèse des liens entre la présence ou l'absence sur les marchés boursiers et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Bourse	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Présence	50	1661	Commissions, Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Gestion de la performance, Possibilités de progression de carrière, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Communauté LGBT+, Personnes ayant un handicap, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Prestige ou réputation de l'organisation, Outils de travail et nouvelles technologies
Absence	49	1233	Programmes et pratiques pour les jeunes

On remarque que les **employeurs de choix présents en bourse** accordent une importance à la performance qui se témoigne par leur offre en termes de commissions et de gestion de la performance qu'ils vantent sur leur site web. Ces résultats peuvent s'expliquer, car ces

organisations ont un grand nombre d'investisseurs et davantage d'individus suivent de près leur performance financière. En lien avec le fait que ces employeurs détiennent une plus grande visibilité en étant en bourse, cet aspect peut également expliquer que ces employeurs de choix cotés en bourse accordent de l'importance aux diversités : femmes, communauté LGBT+, personnes ayant un handicap et travailleurs immigrants. Également, depuis le début de l'année 2020, les sociétés sous la *Loi canadienne sur les sociétés par actions* (LCSA) et étant présentes sur les marchés boursiers ont l'obligation de fournir aux actionnaires des informations concernant leurs politiques et pratiques en matière de diversité, et ce, au-delà du genre, au sein du conseil d'administration et de la haute direction (MacDougall et Valley, 2019). Ceci peut donc expliquer en partie nos résultats obtenus en matière de diversité. En étant des organisations présentes en bourse, il n'est également pas surprenant de constater que celles-ci valorisent leur prestige et réputation via leur stratégie de marque employeur sur leur site web. En effet, leur marque employeur s'adresse certes à des employés actuels et potentiels, mais elle a possiblement un impact sur les investisseurs qui la constatent.

Finalement, on ne retrouve pas de composantes de la stratégie marque employeur sur les sites web des **employeurs de choix qui ne sont pas cotés en bourse**. De fait, ces derniers mettent seulement un accent particulier sur les pratiques pour les jeunes sur leurs sites web.

5.9 Liens entre la structure nationale ou multinationale des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web

Le Tableau 5.6 fait un rappel des structures des organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. En cohérence avec des auteurs, nos résultats montrent que la structure est une caractéristique organisationnelle des employeurs de choix qui influence leur discours sur leur site web et donc, possiblement, leur attractivité organisationnelle, surtout pour ceux qui sont implantés à l'international (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015; Cable et Turban, 2001).

Tableau 5.8 : Synthèse des liens entre la structure et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Structures	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Multinationale	50	1568	Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général, Gestion de la performance, Possibilités de transfert et de mobilité, Communauté LGBT+, Personnes ayant un handicap, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Prestige ou réputation de l'organisation
Nationale	49	1326	Régimes et conditions de retraite, Santé, Programmes et pratiques pour les jeunes

En effet, les organisations **multinationales** mettent de l'avant sur leurs sites web bien des composantes. En outre, les régimes d'achat ou d'octroi d'actions sont davantage présents comme ces organisations ont plus de chance de se retrouver sur les marchés boursiers que les organisations nationales. En cohérence avec ce point, il n'est pas surprenant de constater que la gestion de la performance occupe également une place importante au sein de la stratégie de marque employeur « web » de ces organisations. Cette importance de la performance reflète en quelque sorte le leadership au sein des organisations et de fait, ce leadership doit être développé et intégré au sein d'une marque employeur (Arriscado et *al*., 2019)**.** De plus, en étant présentes à l'échelle mondiale et possiblement de plus grande taille, il n'est pas surprenant de constater que ces organisations soient davantage en mesure d'offrir des programmes de transfert et de mobilité et insistent plus sur cet atout distinctif sur leurs sites web. En termes de diversité, ils mettent de l'avant l'importance qu'ils accordent à la communauté LGBT+, les personnes ayant un handicap et aux travailleurs immigrants. Ceci contribue à leur attractivité organisationnelle (Cable et Turban, 2001). Toutefois, notons qu'aucun des employeurs de choix à l'international ne fait référence de manière précise à leur gestion des expatriés et de leurs personnes à mobilité internationale.

On remarque dans nos résultats que les employeurs avec une structure **nationale** semblent accorder une importance particulière, sur leur site web, à certains points reliés au bien-être de leurs employés, tels que l'accent qui est mis sur les régimes et conditions de retraite pour préparer l'après-carrière de leurs employés ainsi que leurs programmes ou pratiques d'aide de bien-être qui sont liés à la famille et au soutien des employés. Leurs sites web se distinguent aussi par l'importance qu'ils donnent aux jeunes. Ces éléments témoignent d'un certain esprit familial et de communauté que l'on peut imaginer retrouver plus particulièrement dans des organisations qui sont à l'échelle nationale.

5.10 Liens entre les stratégies RH des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur qu'ils communiquent sur leurs sites web

Le Tableau 5.7 fait un rappel des stratégies de ressources humaines (RH) des organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. En s'étant basés sur le contenu présent sur les sites web, l'identification des stratégies de ressources humaines des employeurs à notre étude comporte une part de subjectivité. Toutefois, nos résultats sont globalement en cohérence avec la

littérature. La gestion des talents a un impact sur la construction de la stratégie de marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). De façon plus précise et tel qu'évoqué par les auteurs, un alignement entre les stratégies et pratiques RH et la stratégie de marque employeur (Milkovich et *al.*, 2017; St-Onge, 2020b). Nous allons analyser les résultats à ce niveau en parlant de la stratégie RH la plus mise de l'avant à celle la moins mise de l'avant et de leurs liens respectifs avec les composantes de la stratégie marque employeur mises de l'avant.

Tableau 5.9 : Synthèse des liens entre la stratégie de ressources humaines et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Stratégies RH	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Développement	82	2516	Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Gestion de la performance, Programmes de gestion de carrière, Possibilités de progression de carrière, Possibilités de transfert et de mobilité, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Environnement et climat de travail, Défis et objectifs, Variété du travail
Diversité et inclusion	59	1946	Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Diversité ethnique, Autochtones, Communauté LGBT+, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Environnement et climat de travail, Variété du travail
Bien-être	56	1714	Vacances et congés, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Environnement et climat de travail
Travail d'équipe	39	1140	Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail
Flexibilité	25	889	Vacances et congés, Culture et valeurs de gestion
Participation des employés	30	869	Personnes ayant un handicap, Culture et valeurs de gestion

Dans l'ordre, les employeurs de choix font davantage référence à une **stratégie RH de développement** placent en priorité l'innovation et les possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances pour leurs employés. En plus de miser sur un environnement et climat de travail qui favorisent l'apprentissage, ils accordent également une grande importance à tout ce qui a trait à la gestion de la performance et à la carrière de leurs employés (p. ex. : gestion de carrière, possibilités de progression, défis et objectifs). Le soutien et l'entraide entre collègues sont également très importants pour ces employeurs et ils les voient probablement comme étant des éléments qui favorisent le développement des employés grâce à un partage des connaissances. Tous ces résultats obtenus témoignent que la stratégie de marque employeur d'une organisation est en accord avec ses autres activités de gestion des ressources humaines (St-Onge, 2020b)

Ensuite, nos résultats démontrent une cohérence entre la **stratégie RH de diversité et d'inclusion,** souvent mise de l'avant, et les programmes et pratiques en termes de diversité au

sein de la marque employeur. De fait, les employeurs détenant cette stratégie affichent beaucoup plus d'éléments de rémunération globale en lien avec la diversité (p. ex. : diversités ethniques, autochtones et communauté LGBT+). Ces employeurs misent également sur l'inclusion, le respect, l'éthique et la collaboration, ce qui témoigne d'un alignement entre la stratégie RH et la stratégie de marque employeur (Milkovich et *al.*, 2017).

Les employeurs de choix valorisent aussi une **stratégie RH de bien-être** en communiquant sur leurs sites web un accent particulier sur les vacances et congés, le respect, l'éthique, la générosité, le soutien, l'entraide et le positivisme. Les employeurs de choix qui semblent adopter une **stratégie RH de travail d'équipe** mettent de l'avant l'écoute, la valorisation de chacun et l'importance des bonnes relations entre les employés. Similairement, les employeurs de choix ayant **une stratégie RH de participation** mettent de l'avant une culture et des valeurs de gestion misant sur la responsabilité et l'engagement des employés. Finalement, les employeurs de choix qui adoptent une **stratégie RH de flexibilité** insistent, sur leurs sites webs, sur la grande flexibilité au niveau des programmes et pratiques en termes de vacances et congés et les culture et valeurs de gestion axées sur l'ouverture.

5.11 Les liens entre les valeurs mises de l'avant par les employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web

Le Tableau 5.8 fait un rappel des valeurs des organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. En s'étant basés sur le contenu présent sur les sites web, l'identification des valeurs des employeurs à notre étude comporte une part de subjectivité, mais nos résultats montrent que les valeurs influencent la stratégie de marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). De façon générale, les valeurs sont en cohérence avec le message véhiculé que l'on retrouve globalement derrière cette stratégie et elles communiquent les comportements qui sont attendus de la part des employés (Balkin et Gomez-Mejia, 1987; Milkovich et *al.*, 2017). Les éléments reliés à la stratégie de rémunération globale communiquées sur leurs sites web sont alignés aux valeurs de gestion des employeurs mises de l'avant par les employeurs de choix sur leurs sites web (St-Onge, 2020b).

Tableau 5.10 : Synthèse des liens entre la valeur et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Valeurs	N. employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Responsabilité	67	2097	Programmes de gestion de carrière, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Culture et valeurs de gestion, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable
Éthique	60	1734	Vacances et congés, Culture et valeurs de gestion
Innovation	54	1567	Vacances et congés, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Outils de travail et nouvelles technologies, Sens du travail
Intégrité	41	1195	Culture et valeurs de gestion
Esprit d'équipe	36	1013	Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Reconnaissance des comportements souhaités, Culture et valeurs de gestion
Engagement	32	905	Culture et valeurs de gestion
Focus client	29	872	Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Culture et valeurs de gestion
Performance	25	806	Culture et valeurs de gestion
Ouverture	28	761	Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Sens du travail
Excellence	29	687	Culture et valeurs de gestion
Sécurité	15	461	Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Culture et valeurs de gestion, Bien-être, santé et sécurité
Passion	12	292	Culture et valeurs de gestion
Créativité	6	136	Culture et valeurs de gestion

Nous discutons des valeurs dans l'ordre d'importance parmi les employeurs de choix : celles les plus mises de l'avant à celle qui le sont moins à partir de l'analyse de leurs sites web.

En misant sur la responsabilité sur la **valeur de responsabilisation**, il n'est pas surprenant de constater que pour des employeurs de choix, la gestion de carrière soit mise de l'avant comme relevant de la responsabilité des employés. Également, en mettant davantage de l'avant des programmes et pratiques en matière de diversité, ces employeurs se voient possiblement responsables en partie de l'avancement et de l'inclusion des diversités. En inscrivant les occasions de s'engager dans la communauté, de bénévolat, de responsabilité sociale et de développement durable au sein de leur stratégie d'affaires, ceci témoigne de la cohérence entre leur stratégie de marque employeur et leur valeur de responsabilité.

Ensuite, bien des employeurs mettent de l'avant l'**éthique** comme valeur de gestion, Ces employeurs s'appuient sur l'ancienneté lorsqu'il est question des programmes de vacances et congés. L'ancienneté permet d'assurer une équité de façon très objective et ceci témoigne d'une certaine éthique dans les procédures de ces employeurs.

Par ailleurs, les employeurs avec la **valeur d'innovation** accordent une importance aux possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances pour leurs employés ainsi qu'aux outils et technologies à leur disposition. Ces éléments peuvent

potentiellement être favorables à l'innovation au sein de l'organisation, ce qui explique nos résultats. De plus, la flexibilité qu'ils offrent en termes de vacances et congés peut s'expliquer par le fait que des employés qui prennent du repos lorsque nécessaire seront davantage aptes à générer de l'innovation. Pour ces employeurs, l'émergence de nouvelles idées est favorisée en équipe et grâce aux bonnes relations de travail. Le sens du travail se retrouve dans leurs produits créés, leurs technologies et leurs inventions qui transforment et améliorent la vie des individus.

Les employeurs ayant la **valeur d'esprit d'équipe** accordent une importance au mentorat, au coaching, à la reconnaissance entre collègues, à l'entraide, à la collaboration, à l'amitié entre collègues et à la poursuite des objectifs communs. Tous ces éléments mis de l'avant de la part des employeurs témoignent d'un message clair en lien avec les comportements attendus chez les employés. Dans nos résultats, il est intéressant de constater que les programmes et pratiques en matière de diversité mis de l'avant par les employeurs détenant la **valeur de focus client** sont surtout dans l'objectif d'offrir un meilleur service à leur clientèle qui s'avère diversifiée.

Il n'est pas surprenant de constater que les employeurs avec **la valeur d'ouverture** mettent l'accent sur la diversité au sein des équipes de travail. Pour ces employeurs, le sens du travail est relié à la contribution au mieux-être collectif et ils misent davantage sur l'impact positif de leurs activités, que ce soit sur le plan humain, économique ou environnemental. Tous ces éléments témoignent bien de la valeur d'ouverture que les employeurs prônent.

Les employeurs détenant la **valeur de sécurité** accordent une grande importance à la sécurité physique de leurs employés dans le cadre de leur travail. Cet élément véhicule un message en lien avec les comportements qui sont attendus de leur part. Il est intéressant de voir que ces employeurs mettent davantage de l'avant des programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général. D'autres recherches seraient pertinentes pour tenter de comprendre davantage le lien entre la diversité et la sécurité en milieu de travail.

Finalement, notons que les employeurs qui mettent de l'avant sur leurs sites web des valeurs d**e passion, d'engagement, performance, intégrité, d'excellence et de créativité** insistent seulement sur leurs valeurs et leur culture et ne se distinguent pas, du moins sur leur site web, sur d'autres composantes de stratégie marque employeur étudiées.

5.12 Les liens entre être le fait d'être un employeur de choix du secteur privé ou public et les composantes de la stratégie de marque employeur mises de l'avant sur leurs sites web

Le Tableau 5.9 fait un rappel du fait d'être privée ou publique en tant qu'organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. Tel que démontré dans la documentation, on retrouve un reflet de la stratégie de rémunération en lien avec le fait qu'une organisation soit privée ou publique (St-Onge, 2020b). On peut supposer que l'attractivité organisationnelle soit recherchée plus fortement chez les organisations privées que publiques, ce expliquerait certains de nos résultats.

Tableau 5.11 : Synthèse des liens entre le fait d'être privée ou publique et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Secteur	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Privé	69	2072	Primes et bonus basés sur la performance, Commissions, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Gestion de la performance, Possibilités de transfert et de mobilité, Reconnaissance de la performance, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Communauté LGBT+, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Prestige ou réputation de l'organisation, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable, Variété du travail, Sens du travail
Public	30	822	Salaire, Régimes et conditions de retraite, Programmes et pratiques pour les jeunes, Sens du travail

Il n'est pas surprenant de constater que les employeurs de choix sont plus des **organisations privées** et qu'elles accordent une importance aux éléments reliés à la performance, tels que les primes et bonus, les commissions, la gestion de la performance et la reconnaissance de la performance. Comparativement à des organisations publiques, ces organisations ont derrière elles plusieurs investisseurs et donc des exigences de leur part. Les programmes de rémunération variable à court terme sont un outil pour motiver les employés en fonction des objectifs établis (Milkovich et Newman, 2005). La place importance qu'occupe la possibilité et les opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances et les possibilités de transfert et de mobilité est en lien avec l'atteinte d'une meilleure performance organisationnelle. En effet, des employés détenant plus de compétences grâce à diverses possibilités, opportunités et expériences favoriseront une bonne performance. Également, il est intéressant de constater que les organisations privées accordent une importance particulière à la diversité au sein de leur stratégie de marque employeur comparativement aux employeurs publics. On peut supposer que cela est dans le but de favoriser leur attractivité organisationnelle sur un marché compétitif (Cable et Turban, 2001). Les organisations privées tendent plus que

les organisations publiques à avoir une culture, des valeurs de gestion et une réputation qui leur est unique, ce qui explique nos résultats qui démontrent que ces éléments se distinguent au sein de la stratégie de marque employeur de ces organisations. Les occasions de s'engager dans la communauté, le bénévolat, la responsabilité sociale et le développement durable sont plus présentes chez les organisations privées et il serait intéressant d'approfondir cet aspect dans d'autres recherches afin de fournir des explications concrètes. Il n'est pas surprenant de constater une plus grande variété du travail au sein des organisations privées que publiques, car celles-ci ont beaucoup plus de flexibilité. Ainsi, le sens du travail n'est pas le même comme le témoignent nos résultats, les organisations privées reliant celui-ci à des innovations et des impacts mondiaux. En somme, le fait d'avoir trouvé plus d'éléments distinctifs pour les employeurs du secteur privé que public appuie des résultats de recherche qui ont démontré que la gestion des talents est plus avancée dans les organisations publiques que privées (Vanhala et Stavrou, 2012).

Du côté des employeurs de choix qui sont **du secteur public,** des éléments peuvent être mis de l'avant. La présence d'échelle salariale et les régimes et conditions de retraite particulièrement généreux au sein de la stratégie de marque employeur des organisations publiques sont en cohérence avec la documentation (St-Onge, 2020b). L'importance accordée aux programmes et pratiques pour les jeunes ainsi que la notion du sens du travail en lien avec le bien-être collectif et la communauté sont des éléments nouveaux sur lesquels plus de recherche serait nécessaire afin de comprendre leur rôle dans la stratégie de marque employeur des organisations publiques. Ainsi, nos résultats trouvés présentent relativement peu d'éléments distinctifs, ce qui témoigne des critiques faites à l'égard du secteur public comme quoi les organisations sont très peu flexibles, lentes, limitées par les règles et autres (Lavigna, 2002). Les organisations publiques auraient avantage à formuler une stratégie de marque employeur plus distinctive, car celles-ci sont actuellement confrontées à un manque de ressources et subissent une pression importante de faire preuve d'une plus grande efficacité (Gaber et Fahim, 2018).

5.13 Les liens entre la présence syndicale chez les employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web

Le Tableau 5.10 fait un rappel de la présence d'un syndicat chez les organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur

site web. Notons que les employeurs de choix pour qui nous avons pu identifier une présence syndicale sont peu nombreux (n=12).

Tableau 5.12 : Synthèse des liens entre la présence d'un syndicat et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Présence syndicale	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Oui	12	353	Salaire, Primes et bonus basés sur la performance, Programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie, Programmes de gestion de carrière, Équipe et relations de travail, Bien-être, santé et sécurité

À la lumière de nos résultats, la présence et la formalité d'une convention collective se font ressentir au travers de la stratégie de marque employeur. On peut constater que cette convention oriente certaines composantes de cette stratégie. En effet, nos résultats démontrent que les **employeurs avec un syndicat** mettent un accent sur les échelles salariales et la gestion de carrière et ceci témoigne de la formalité derrière la convention collective. Il est assez surprenant de constater que pour ces employeurs, les sites web traitent de primes et de bonus basés sur la performance soient davantage en lien avec la performance individuelle que collective. En effet, les organisations syndiquées misent généralement plutôt sur la performance collective qu'individuelle (Miceli et Heneman, 2000; St-Onge, 2020b). Retrouver de tels éléments en lien avec la rémunération variable témoigne du fait que les syndicats sont de plus en plus ouverts à cette forme de rémunération (Miceli et Heneman, 2000). Ces employeurs offrent beaucoup de flexibilité qui favorise la conciliation travail-vie personnelle et plus particulièrement au niveau des horaires, ce qui est en lien avec les effets positifs de la convention collective sur ces avantages (St-Onge, 2020b). Similairement, ils misent sur l'esprit de collaboration et l'entraide ainsi que le bien-être, la santé et la sécurité au travail.

En conclusion, nos résultats montrent quelques points distinctifs de la stratégie web de marque employeur des organisations où un syndicat est présent, mais aucun élément de nature innovante, tel que des opportunités de développement au goût du jour, des programmes spécifiques en matière de diversité ou des lieux et outils de travail modernes. Ceci est en cohérence avec des auteurs qui suggèrent que la présence d'un syndicat restreint la gestion des talents en termes d'innovation (Bamberger et *al.*, 2014).

5.14 Les liens entre la localisation des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur

Le Tableau 5.11 fait un rappel de la localisation des organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. Nos résultats démontrent que la localisation peut apporter des éléments distinctifs sur la gestion des talents et plus particulièrement chez les employeurs qui embauchent majoritairement en ville. Ceux-ci se positionnent en quelque sorte grâce à leur stratégie de marque employeur afin de faire face à leurs compétiteurs (Milkovich et *al*., 2017).

Tableau 5.13 : Synthèse des liens entre la localisation et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Localisation	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Ville	88	2637	Possibilités de transfert et de mobilité, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Programmes et pratique pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Communauté LGBT+, Équipe et relations de travail, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable, Sens du travail
Région	11	257	Communauté LGBT+

Sans grande surprise, les employeurs de choix sont localisés et embauchent des employés **principalement dans les grandes villes**. Comme la concurrence pour la main-d'œuvre semble plus forte pour les employeurs qui embauchent majoritairement en ville, ceux-ci se distinguent par un plus grand nombre d'éléments de leur stratégie de marque employeur sur leurs sites web. De fait, ils mettent davantage en valeur leurs programmes et pratiques en matière de diversité en général et plus particulièrement pour l'avancement et l'inclusion des femmes ainsi que pour la communauté LGBT+. Également, ces employeurs ont la possibilité d'offrir davantage sur certains éléments, et ce, de façon variée comparativement aux employeurs qui embauchent majoritairement en région, notamment en termes de possibilités de transfert et de mobilité et d'occasions de s'engager dans la communauté, de bénévolat, de responsabilité sociale et de développement durable. Pour ces employeurs, l'équipe et les relations de travail semblent davantage importantes, du moins à la lecture de leurs discours sur leurs sites web. Ils mettent de l'avant un sens du travail axé sur la contribution, la différence et l'impact que le travail de leurs employés peut avoir sur leurs clients, et ce, autant sur le plan national qu'international.

Nos résultats démontrent seulement que **les employeurs qui sont localisés en région ou qui embauchent majoritairement en région** n'affichent aucun élément en termes de diversité

reliée à la communauté LGBT+. Il est surprenant que ces employeurs ne se distinguent pas sur d'autres éléments dans leur stratégie web de marque employeur considérant que la réalité des régions est différente (p. ex. : coût de la vie et opportunités de carrière). Également, nous aurions pu nous attendre à ce que les employeurs qui embauchent davantage en région affichent des éléments concernant les travailleurs immigrants, car l'attraction des travailleurs immigrants en région est un enjeu actuellement. À titre d'exemple, au Québec, en 2020, le gouvernement a débloqué plus de 16 millions de dollars pour favoriser l'attraction et l'intégration des immigrants en région (Desbiens, 2020).

5.15 Liens entre la stratégie d'affaires des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web

Le Tableau 5.12 fait un rappel des stratégies d'affaires des organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. Rappelons ici que l'association d'un type de stratégie à une organisation a été faite par l'auteure en tenant compte des descriptifs de la typologie de Porter (1980). En s'étant basés sur le contenu présent sur les sites web, l'identification des stratégies d'affaires des employeurs à notre étude comporte une part de subjectivité, mais nos résultats sont globalement en cohérence avec la littérature. En effet, tel qu'évoqué par certains auteurs, nos résultats démontrent que la stratégie d'affaires d'une organisation a un certain effet sur sa gestion des talents (Milkovich et *al.*, 2017; St-Onge, 2020b). Certains éléments distinctifs pour chacun des employeurs avec l'une des trois stratégies d'affaires confirment des auteurs qui mentionnent qu'une organisation ne priorise pas les mêmes éléments au sein de sa gestion des talents afin d'être cohérente et performante (Montemayor, 1996; Chênevert et Tremblay, 2002; Milkovich et *al.*, 2017; St-Onge, 2020b).

Tableau 5.14 : Synthèse des liens entre la stratégie d'affaires et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Stratégie d'affaires	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Orientée client	59	1662	Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail
Différenciation et innovation	29	895	Primes et bonus basés sur la performance, Régimes d'achat ou d'octroi d'actions, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Culture et valeurs de gestion, Équipe et relations de travail, Prestige ou réputation de l'organisation
Leadership par les coûts	11	337	Autochtones, Personnes ayant un handicap, Culture et valeurs de gestion, Responsabilités

5.15.1 Stratégie d'affaires orientée client

Selon la typologie de Porter (1980), une **stratégie d'affaires orientée client** se distingue par l'idée de répondre du mieux possible aux besoins de la clientèle. Les employeurs avec une stratégie d'affaires orientée client se démarquent par certains éléments dans leur stratégie de marque employeur et ceux-ci démontrent la cohérence qui existe entre ces deux stratégies. De fait, ces employeurs se distinguent par leurs programmes et pratiques de diversité en général qui sont mis dans l'avant dans l'objectif d'être en mesure de mieux comprendre et représenter leur clientèle qui est elle-même diversifiée afin d'offrir un meilleur service, ce qui est aligné sur leur stratégie d'affaires. Dans la même dynamique, leurs culture et valeurs de gestion sont axées sur l'objectif de servir le mieux possible le client en répondant à ses besoins via des produits et services offerts. Ceci est en cohérence avec la littérature qui spécifie que l'une des priorités de ces employeurs via leur stratégie de rémunération globale est de faire en sorte que les attentes des clients soient dépassées (St-Onge, 2020b). Par la suite, la collaboration et l'entraide entre collègues que prônent ces employeurs sont potentiellement dans l'objectif de pouvoir mieux répondre aux besoins de la clientèle grâce à des employés qui collaborent efficacement entre eux. Ces éléments distinctifs dans la stratégie web de marque employeur des organisations possédant une stratégie d'affaires orientée client sont en cohérence avec la littérature qui mentionne que pour réaliser cette stratégie, les organisations optent pour une gestion de leurs talents pour reconnaitre les compétences et les capacités requises des employés pour favoriser la satisfaction des clients (Chaudhry et *al*. 2019).

5.15.2 Stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation

Selon la typologie de Porter (1980), une **stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation** se distingue par un service ou un produit unique et par la recherche et le développement. Les éléments distinctifs de la stratégie de marque employeur des organisations ayant été associées à une stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation démontrent bien les effets de celle-ci sur la gestion des talents telle que mentionné par les auteurs (Milkovich et *al.*, 2017; St-Onge, 2020b). En effet, nos résultats démontrent que ces employeurs accordent une importance particulière, sur leurs sites web, à la rémunération variable basée sur la performance (primes, bonus et régimes d'achat ou d'octroi d'actions) en valorisant les contributions individuelles de chacun, ce qui encourage l'innovation. Ces résultats sont en accord avec les auteurs qui mentionnent que la rémunération variable en fonction de la performance est bien présente chez les organisations ayant cette stratégie (Galbraith et Merrill,

1991; Montemayor 1996). En cohérence avec leur stratégie d'affaires, ces employeurs expriment que la diversité comme un moteur de productivité, de création et d'innovation, ce qui les amène à mettre l'emphase sur leurs programmes et pratiques en termes de diversité en général. Dans l'objectif de favoriser l'innovation, ils encouragent une culture et des valeurs de gestion qui favorisent la prise de risque, le changement et ils se montrent ouverts aux nouvelles idées, ce qui est encore une fois en cohérence avec leur stratégie d'affaires. Sur cet élément, nos résultats sont également en accord avec la littérature qui spécifie que l'une des priorités de la stratégie de rémunération globale des employeurs avec cette stratégie est de favoriser l'engagement des employés qui innovent et prennent des risques (St-Onge, 2020b). En somme, tous ces éléments distinctifs sont en cohérence avec les auteurs qui suggèrent que les organisations avec une stratégie de différenciation et d'innovation tentent d'orienter les comportements de leurs employés vers l'autonomie et la créativité via la gestion de leurs talents (Swiercz, 1995; Herbert et Deresky, 1987; Chênevert et Tremblay, 2002). Ces organisations misent également sur la compétence de leur main-d'œuvre et sur leur prestige ou leur réputation, ce qui témoigne du positionnement qu'ils visent sur le marché. Cependant, il est surprenant de ne pas retrouver des éléments distinctifs concernant la flexibilité au sein de la stratégie de marque employeur de ces organisations, car ces dernières ayant cette stratégie recherchent normalement davantage la flexibilité que le contrôle (St-Onge, 2020b).

5.15.3 Stratégie d'affaires de leadership par les coûts

Selon la typologie de Porter (1980), une **stratégie d'affaires de leadership par les coûts** se distingue par l'idée d'augmenter les profits en réduisant les coûts. Dans nos résultats, les employeurs ayant été associés à une stratégie d'affaires de leadership par les coûts affichent davantage de pratiques et programmes qui sont reliés aux Autochtones et aux personnes ayant un handicap sur leurs sites web. Aucun fait en particulier ne permet d'expliquer concrètement ces résultats. Cependant, ces employeurs expriment accorder de l'importance au respect, à la prise de responsabilité et aux principes éthiques et on peut avancer que des employés respectueux et responsables auront potentiellement tendance à avoir une plus grande sensibilité face aux pertes et aux coûts généraux des organisations, ce qui est en lien avec la stratégie d'affaires de leadership par les coûts. Ainsi, ces résultats seraient en cohérence avec les auteurs qui suggèrent que les organisations avec cette stratégie sont plus conservatrices et proposent une stratégie de rémunération qui vise à contrôler les coûts et faire plus avec moins (Herbert et Deresky, 1987; Galbraith et Merrill, 1991; Montemayor 1996; St-Onge 2020b).

5.16 Discussion concernant les liens entre les catégories de personnel clé des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web

Le Tableau 5.13 fait un rappel des catégories de personnel clé des organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. Rappelons que les catégories de personnel clé des organisations sont celles mises de l'avant dans leur discours sur leurs sites web. Certains éléments distinctifs de la stratégie web de marque employeur pour certaines catégories de personnel reflètent l'idée qu'une stratégie de rémunération globale doit répondre aux besoins des employés, notamment à ceux appartenant à des catégories de personnel qui sont clé pour une organisation (St-Onge, 2020b).

Tableau 5.15 : Synthèse des liens entre la catégorie de personnel clé et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Catégories de personnel clé	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Services corporatifs internes	89	2469	S/O
Soutien, opérations et maintenance	49	1414	Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes
Science et ingénierie	40	1218	Vacances et congés, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants
Ventes	32	1043	Programmes et pratiques pour les jeunes
Services à la clientèle et conseil	34	1011	Outils de travail et nouvelles technologies, Événements, divertissements et activités sportives
Professionnels d'affaires	12	438	Reconnaissance des comportements souhaités, Diversités ethniques, Événements, divertissements et activités sportives, Défis et objectifs, Variété du travail

Même si les employeurs de choix traitent précisément plus sur leurs sites web du **personnel des services corporatifs internes (**p. ex. : finance, marketing, RH**)**, on ne note pas de composantes marketing distinctes sur cette base. Les employeurs avec la catégorie de **personnel de soutien, d'opérations et de maintenance** mettent l'accent sur le mentorat, les réseaux internes, l'apprentissage terrain, l'entraide et le développement entre collègues lorsqu'ils abordent la question des possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances. Ces résultats ne sont pas surprenants considérant que la plupart de ce personnel effectue un travail physique ou technique qui s'effectue davantage sur le terrain. Ces formes de possibilités et d'opportunités sont donc les plus adaptées. Généralement, cette catégorie de personnel se retrouve pour des métiers à prédominance masculine (p. ex. : mines, foresterie, transport et mécanique) et de fait, il est surprenant de constater que ces employeurs mettent moins de l'avant des programmes et pratiques pour

l'avancement et l'inclusion des femmes. Ces employeurs mettent moins de l'avant des programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants et d'autres recherches seraient requises pour bien comprendre cet élément distinctif chez les employeurs détenant la catégorie de personnel de science et d'ingénierie.

En cohérence avec la littérature, nos résultats démontrent certains points distinctifs de la stratégie de marque employeur des organisations ayant une catégorie de **personnel de science et ingénierie.** Ces employeurs ont une offre de vacances et congés beaucoup plus généreuse et mettent l'accent sur les possibilités et opportunités de développement personnel, ce qui témoigne en partie de l'importance de l'équité externe pour cette catégorie de personnel (St-Onge, 2020b). En effet, par ses compétences rares et spécifiques, cette catégorie de personnel accorde davantage d'importance à l'équité externe et si les conditions de travail ne sont pas satisfaisantes, ces individus peuvent facilement se trouver du travail ailleurs (St-Onge, 2020b). Cependant, il est surprenant que ces employeurs ne se distinguent pas sur d'autres éléments, tels que la gestion de carrière, les possibilités de progression de carrière, la conciliation travail-vie personnelle, la variété du travail et les outils et nouvelles technologies, ce qui aurait été en cohérence avec la documentation (St-Onge, 2020b).

Selon nos résultats, les employeurs ayant une catégorie de **personnel des services à la clientèle et conseil** mettent très peu de l'avant leurs événements, divertissements, activités sportives et outils de travail et nouvelles technologies qui sont offerts à leurs employés. Ces résultats sont difficilement explicables et la littérature ne nous permet pas de fournir davantage d'explication. Pour les employeurs ayant la catégorie de **personnel des ventes**, nos résultats démontrent seulement que ceux-ci mettent moins de l'avant des programmes et pratiques pour les jeunes. Il est étonnant que d'autres éléments n'aient pas émergé dans nos résultats, tels que les primes, bonus, commissions et divers programmes de reconnaissance, ce qui aurait été en cohérence avec la documentation (St-Onge, 2020b).

Finalement, les employeurs avec la catégorie de **personnel des professionnels d'affaires** accordent une importance à la reconnaissance des comportements souhaités. Ce résultat peut potentiellement s'expliquer par le fait que ces employés (p. ex. : consultants) sont en relation directe avec des clients du monde des affaires et un grand savoir-être est requis. Les défis, les objectifs et la variété du travail sont des éléments importants pour ces employeurs et cela peut s'expliquer par le fait que les emplois reliés à cette catégorie de personnel présente dans le

monde des affaires favorisent généralement ces éléments. Cependant, il est surprenant de constater que ces employeurs ne mettent pas davantage de l'avant des événements, des divertissements et des activités sportives pour leurs employés considérant que le réseautage est généralement important pour cette catégorie de personnel.

5.17 Liens entre la performance financière des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web

Le Tableau 5.14 fait un rappel des groupes de performance financière des organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. Nos résultats obtenus ne démontrent pas de façon importante que la performance financière des employeurs a de nombreux impacts sur la gestion des talents et plus particulièrement sur la rémunération accordée ainsi que sur la nature des programmes (St-Onge, 2020b), du moins sur la base de leurs sites. Ceci peut s'expliquer par le fait que bien que nous ayons un groupe d'employeurs comme étant les moins performants de notre échantillon, ceux-ci ont tout de même une performance financière importante – l'employeur avec la plus petite performance financière a eu un chiffre d'affaires de 699 millions de dollars américains à son dernier exercice. Également, il est de mise de rappeler que nous avions accès à la performance financière seulement pour les organisations présentes sur les marchés boursiers, ce qui peut avoir influencé nos résultats.

Tableau 5.16 : Synthèse des liens entre la performance financière et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Performance financière	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Les moins performants (moins de 25 millions de chiffre d'affaires annuel)	24	678	S/O
Les plus performants (plus de 50 000 millions de chiffre d'affaires annuel)	8	273	Possibilités de transfert et de mobilité
Performance moyenne (plus de 25 000 millions de chiffre d'affaires annuel, mais moins de 50 000 millions)	18	706	Gestion de la performance, Programmes de gestion de carrière, Confort ou modernité des lieux de travail, Événements, divertissements et activités sportives, Possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances

Aucun élément ne distingue la stratégie de marque employeur des **employeurs de choix avec moins de 25 000 millions de chiffre d'affaires**. Ceci est surprenant, car nous aurions pu nous attendre à ce que ces employeurs affichent moins d'éléments concernant certaines composantes considérant qu'elles ont un peu moins de moyens. D'un autre côté, les recherches ont démontré qu'une gestion stratégique des talents pouvait avoir un effet positif sur les résultats financiers des organisations (Bamberger et *al.*, 2014). Cette idée est en cohérence avec nos résultats, car les organisations ayant une plus petite performance financière n'ont pas de stratégie de marque employeur distincte.

Les employeurs de notre échantillon qui font entre **25 000 millions et 50 000 millions de chiffre d'affaires** semblent accorder davantage d'importance à la gestion de la performance, à la gestion de carrière et aux possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances pour les employés. Tous ces éléments distinctifs de la stratégie de marque employeur sont en quelque sorte axés sur la valeur ajoutée des employés d'une organisation. Une bonne gestion de la performance permet de s'assurer de cette valeur ajoutée, la gestion de carrière permet notamment de fixer des objectifs pour les employés et les possibilités d'appliquer les compétences et connaissances permettent aux employés de donner le meilleur d'eux-mêmes en fonction de leur profil dans le cadre de leur travail. De cette façon, à long terme, ces organisations pourront potentiellement accroitre leur performance financière. Cependant, ces employeurs semblent accorder moins d'importance aux éléments reliés au confort ou la modernité des lieux de travail et aux événements, aux divertissements et aux activités sportives. Il est certain que ces éléments représentent certains coûts qui peuvent être importants, ce qui pourrait expliquer les résultats obtenus.

Finalement, les employeurs de notre échantillon qui réalisent un **chiffre d'affaires de plus de 50 000 millions** affichent davantage de possibilités de transfert et de mobilité et ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que ces organisations sont possiblement de taille plus importante et ont des activités à l'échelle internationale, ce qui leur permet d'offrir plus de possibilités à ce niveau. Également, les organisations avec une plus grande performance ont tendance à favoriser la participation et la formation approfondies de leurs employés, ce qui peut être en lien avec le transfert et la mobilité (Huselid, 1995).

5.18 Liens entre les autres certifications canadiennes détenues par des employeurs de choix et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur leurs sites web

Le Tableau 5.15 fait un rappel des autres certifications canadiennes détenues par les organisations participantes et des composantes de la stratégie de marque employeur qu'elles mettent de l'avant sur leur site web. En effet, en sus d'être employeurs de choix, bon nombre d'entre eux obtiennent d'autres certifications et on peut penser que ces dernières peuvent aussi influencer leur stratégie web marque employeur. Nous constatons de tels liens pour certaines certifications mais moins pour d'autres.

Tableau 5.17 : Synthèse des liens entre la certification canadienne détenue et les composantes de la stratégie de marque employeur communiquées sur le site web

Certifications canadiennes détenues	N. d'employeurs	N. de références	Composantes de la stratégie de marque employeur influencées
Canada's best employers for recent graduates 2021	75	2311	S/O
Les meilleurs employeurs pour une ville une ou région 2020	64	1728	S/O
Les meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada 2020	36	1164	Programmes et pratiques pour les jeunes, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Défis et objectifs
Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2020	28	965	Régimes et conditions de retraite, Santé, Autochtones, Communauté LGBT+, Programmes et pratiques pour les jeunes, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Responsabilités
Les employeurs les plus écologiques au Canada 2020	21	749	Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Gestion de la performance, Programmes et pratiques pour les jeunes, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants
Les meilleurs employeurs pour une province 2020	47	712	Régimes et conditions de retraite, Vacances et congés, Programmes ou pratiques d'aide de bien-être en général, Gratifications diverses, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Gestion de la performance, Programmes de gestion de carrière, Possibilités de progression de carrière, Possibilités de transfert et de mobilité, Reconnaissance de la performance, Reconnaissance des comportements souhaités, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des femmes, Programmes et pratiques pour l'avancement et l'inclusion des diversités en général, Diversités ethniques, Autochtones, Communauté LGBT+, Personnes ayant un handicap, Programmes et pratiques pour les travailleurs âgés, Programmes et pratiques pour les jeunes, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants, Équipes et relations de travail, Environnement et climat de travail », « Prestige ou réputation de l'organisation, Occasions de s'engager dans la communauté, bénévolat, responsabilité sociale et développement durable, Outils de travail et nouvelles technologies, Défis et objectifs, Variété du travail, Sens du travail, Possibilités d'appliquer ses compétences et connaissances
Les meilleurs employeurs pro-famille au Canada 2020	18	624	Régimes et conditions de retraite, Régimes d'assurances, Vacances et congés, Santé, Gratifications diverses, Possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances, Communauté LGBT+, Programmes et pratiques pour les jeunes
Les meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans 2020	10	336	Primes et allocations diverses (risques, conditions de travail), Vacances et congés, Programmes et pratiques de flexibilité et de conciliation travail-vie personnelle, Programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants

Les meilleurs petits et moyens employeurs du Canada 2020	4	55	S/O
Les meilleurs milieux de travail au Canada pour les employés souffrant d'arthrite 2020	1	50	S/O
Glassdoor best place to work 2019	1	28	S/O

Nos résultats concernant les effets de la **certification** ***Les meilleurs employeurs pour une province 2020*** **s**ur la stratégie de marque employeur sont surprenants. En effet, les employeurs détenant cette certification affichent moins d'éléments concernant de nombreuses composantes, et ce, pour toutes les catégories d'activités de gestion stratégiques des talents à l'exception de celle concernant les formes de rémunération pécuniaire. Par ailleurs, il n'est pas étonnant de constater que les employeurs avec la certification ***Les meilleurs employeurs pour les jeunes au Canada 2020*** accordent davantage d'importance aux programmes et pratiques pour les jeunes. Ces employeurs accordent également de l'importance aux programmes et pratiques reliés aux travailleurs immigrants et cela peut être dans l'objectif d'attirer ces travailleurs dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre et plus particulièrement les jeunes travailleurs immigrants. Cependant, il est étonnant de constater qu'ils accordent moins d'importance aux défis et objectifs au sein de leur stratégie de marque employeur sur leur site web considérant que la jeune génération a soif de défis.

Il n'est pas non plus surprenant de constater que les employeurs avec la certification ***Les meilleurs employeurs pour la diversité au Canada 2020*** expriment accorder une importance à plusieurs formes de diversité dans leur stratégie de marque employeur, telles que les Autochtones, la communauté LGBT+, les jeunes et les travailleurs immigrants. Ces employeurs mettent aussi de l'avant sur leurs sites web qu'ils accordent de l'importance aux régimes de retraite, à la santé et aux responsabilités. Les employeurs détenant la certification

Les employeurs les plus écologiques au Canada 2020 accordent davantage d'importance, sur leurs sites web, aux possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances. Ce résultat démontre que ces employeurs sont axés vers l'amélioration de l'efficacité des processus en général, ce qui leur permet d'être potentiellement plus écologiques. La gestion de la performance et de carrière de leurs employés leur est importante, ce qui témoigne d'une certaine volonté de vouloir conserver les employés performants le plus longtemps possible en leur offrant cette gestion. Ces employeurs affichent également plus

d'éléments concernant leurs programmes et pratiques pour les jeunes et les immigrants. Ces deux types de diversité sont particulièrement déterminants pour le monde du travail futur en contexte de pénurie de main-d'œuvre et ceci témoigne d'un certain esprit avant-gardiste de la part des employeurs détenant cette certification. Cependant, il est surprenant que ceux-ci n'accordent pas plus d'importance à certaines composantes telles que les occasions de s'engager dans la communauté, de bénévolat, de responsabilité sociale et de développement durable.

Les employeurs ayant la certification ***Les meilleurs employeurs pro-famille au Canada 2020*** mettent de l'avant dans leur stratégie web de marque employeur des éléments qui peuvent se voir être en lien avec le bien-être et la sécurité financière de leurs employés et de leur famille. De fait, ils accordent une importance aux régimes de retraite, aux régimes d'assurances, aux vacances et congés, aux programmes d'avantages reliés à la santé et aux gratifications diverses. De certaines façons, ces éléments peuvent aussi être bénéfiques pour les familles des employés (p. ex. : régimes d'assurances). On retrouve alors une cohérence entre ces éléments et la nature de la certification détenue. Ces employeurs expriment aussi accorder une importance particulière aux possibilités et opportunités de développement personnel, de compétences et de connaissances. Finalement, il n'est pas surprenant de constater dans nos résultats que ces employeurs affichent davantage leurs programmes et pratiques pour les jeunes. Cependant, il est difficile de justifier pourquoi ceux-ci affichent moins d'éléments concernant la communauté LGBT+.

Les employeurs avec la certification ***Les meilleurs employeurs pour les Canadiens de plus de 40 ans 2020*** accordent davantage d'importance, sur leurs sites web, aux primes et allocations diverses, aux vacances et congés, à la conciliation travail-vie personnelle et ceci peut être dans l'objectif d'attirer et d'encourager les travailleurs plus âgés (p. ex. : personnes à la retraite retournant sur le marché du travail) dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre. Ils accordent également une importante aux programmes et pratiques pour les travailleurs immigrants et des recherches supplémentaires seraient requises pour venir approfondir le lien entre cet élément de la stratégie de marque employeur et les organisations détenant cette certification en question.

Finalement, pour les employeurs ayant les certifications ***Les meilleurs employeurs pour une ville une ou région 2020***, ***Les meilleurs milieux de travail au Canada pour les employés souffrant d'arthrite 2020, Glassdoor best place to work 2019*** et ***Les meilleurs petits et moyens***

employeurs du Canada 2020, nos résultats ne présentent aucun élément distinctif pour leur stratégie web de marque employeur. Il est difficile de déterminer si nous aurions pu nous attendre à des résultats quelconques considérant que ces certifications sont très larges et ne sont pas en lien avec une composante de rémunération en particulier. À l'exception de la certification *Les meilleurs employeurs pour une ville une ou région 2020*, l'absence de résultats peut s'expliquer par le fait que très peu d'employeurs de notre échantillon (moins de quatre) détiennent chacune de ces certifications. Concernant les employeurs ayant la certification *Canada's best employers for recent graduates 2021,* nos résultats ne présentent également aucun élément distinctif pour leur stratégie de marque employeur. Cependant, il est surprenant que ces employeurs ne mettent pas davantage de l'avant des pratiques et programmes pour les jeunes considérant la nature de cette certification.

5.19 Discussion des résultats à la lumière de deux perspectives théoriques

À la suite de la recension au chapitre 2 des perspectives et modèles théoriques utilisés fréquemment dans la littérature concernant la stratégie de marque employeur, il s'avère pertinent de commenter nos résultats clés à la lumière de deux de ceux-ci : la théorie des signaux (Spence, 1973) et de la perspective institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983).

En se référant à la **théorie de signaux**, dans le cadre de notre étude, les signaux sont représentés par les éléments de la stratégie de marque employeur communiqués sur les sites web des employeurs de choix. La stratégie de marque employeur mise de l'avant par un employeur établit une « marque » qui envoie un message aux employés potentiels (Milkovich et *al.*, 2017). Considérant que nos résultats présentent que chacune des caractéristiques organisationnelles a un effet sur la stratégie de marque employeur, nous pouvons donc proposer que chacune de ces caractéristiques ait un effet sur les signaux des employeurs de choix. Également, en fonction de leur valeur, l'effet sur les signaux varie. Par exemple, les organisations associées à une culture hiérarchique ont plus de composantes de rémunération globale qui ont un effet sur leur stratégie de marque employeur en ligne que les organisations d'autres cultures. Toujours à titre d'exemple et à la lumière de nos résultats, les organisations associées à une culture hiérarchique semblent accorder une importance à la gestion de la performance basée sur des procédures formelles, ce qui envoie comme signale que ces employeurs sont structurés et accordent une importante au contrôle et à la formalité (Cameron et Quinn, 1999). En plus que ce titre envoie comme signal aux employés actuels et potentiels que l'organisation est un endroit où il fait bon

travailler et où l'on retrouve plusieurs bénéfices et avantages à différents niveaux, les caractéristiques des organisations ont ainsi un effet sur le message que reçoivent les employés actuels et potentiels.

Selon la **perspective institutionnelle** (DiMaggio et Powell, 1983), les organisations sont en concurrence pour des ressources (1983). Dans le cadre de notre étude, rappelons que ces ressources s'avèrent être les talents clés. Ainsi, on retrouve des comportements isomorphes chez les organisations de même secteur d'activités, c'est-à-dire des comportements qui se ressemblent tous, car les organisations cherchent à s'assurer qu'elles peuvent fournir les mêmes avantages et services que leurs concurrents (DiMaggio et Powell, 1983). Dans nos résultats, le fait que certains secteurs d'activités aient un effet sur la stratégie de marque employeur des organisations vient appuyer cette perspective. En effet, considérant que nos résultats permettent de constater des effets sur la stratégie de marque employeur lorsque les organisations sont présentes dans les secteurs d'activités de l'administration publique ou services publics; agriculture et produits alimentaires; énergie et extraction minière et forestière; fabrication; services financiers et assurances ou des services professionnels scientifiques et techniques, nous pouvons ainsi proposer que ces employeurs aient des comportements similaires. En d'autres termes, ils ont des stratégies de marque employeur similaire en fonction des composantes de rémunération globale qu'ils mettent de l'avant sur leur site web. Dans le but d'attirer et retenir les meilleurs talents, ces organisations semblent suivre les tendances de leur secteur et semblent se comparer en termes de rémunération globale pour demeurer compétitives.

5.20 Sommaire de la discussion

Ce chapitre de discussion a permis d'analyser de façon approfondie les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche. En fonction du cadre d'analyse établi et à la lumière de la revue de la documentation, les résultats ont été discutés selon chacune des caractéristiques organisationnelles à l'étude. Certains résultats sont en cohérence avec la littérature, certains sont difficilement explicables et d'autres sont surprenants. La quasi-totalité des caractéristiques en fonction de leur valeur accordée semble avoir un effet sur la gestion des talents que les organisations présentent sur leur site web via leur stratégie de marque employeur. Les liens possibles varient selon la valeur accordée à chacune des caractéristiques. En somme, nos résultats démontrent qu'en leur permettant de se distinguer au niveau de leur stratégie de marque employeur, les caractéristiques des organisations ont un effet sur la gestion de leurs

talents effectuée via cette stratégie pour en faire potentiellement une ressource créatrice de valeur ajoutée. En lien avec la théorie des signaux (Spence, 1973), la stratégie derrière la marque employeur des organisations selon leurs caractéristiques envoie un message aux employés actuels et potentiels qui les positionne en tant qu'employeurs sur leur marché.

Chapitre 6 : Conclusion

À titre de conclusion, ce dernier chapitre présente les implications et les apports de l'étude aux niveaux théorique et pratique. Il énumère par la suite les limites de celle-ci et suggère, finalement, des avenues de recherche pertinentes.

6.1 Les implications et les apports de l'étude

À la lumière de notre étude et des résultats obtenus, nous pouvons dresser un portrait des implications et des apports tant théoriques que pratiques de celle-ci.

6.1.1 Implications et apports théoriques

En regard à la littérature à ce jour, les études concernant la gestion des talents en lien avec la stratégie de marque employeur ont généralement été réalisées dans une perspective de recrutement afin d'obtenir une meilleure compréhension de l'attractivité des organisations. De cette façon, ces études ont été effectuées dans une perspective individuelle et sur le terrain. Notre étude et ses résultats permettent une innovation et des apports au champ des connaissances en ayant exploré le sujet, mais cette fois-ci dans une perspective organisationnelle. Également, nous n'avons pas été en mesure d'identifier a priori des études abordant le lien entre les caractéristiques organisationnelles et la stratégie de marque employeur communiquée en ligne. Notre étude a ainsi des apports au niveau des connaissances en ayant déterminé comment les employeurs de choix mettent de l'avant leur stratégie de marque employeur en ligne et jusqu'à quel niveau celle-ci est influencée par leurs caractéristiques.

Nos résultats de recherche ont permis d'illustrer les liens entre certaines caractéristiques des employeurs de choix sur la gestion de leurs talents clés via leur stratégie de marque employeur pour en faire une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée. De fait, la culture organisationnelle, la taille, le secteur d'activités, le nombre d'années d'existence, la présence sur les marchés boursiers, la structure, les stratégies de ressources humaines, les valeurs, être privée ou publique, la présence d'un syndicat, la localisation, la stratégie d'affaires, les catégories de personnel clé, la performance financière et les autres certifications canadiennes

détenues ont tous un effet sur la stratégie de marque employeur communiquée en ligne des employeurs.

En fonction de la valeur octroyée à chacune de ces caractéristiques, les liens entre ces dernières et la stratégie de marque employeur et, plus précisément, les composantes de rémunération globale varient. De cette façon, il est à noter que notre étude appuie l'idée de Theurer et *al.* (2016) qui suggère qu'il est plausible que la rémunération globale soit alignée avec la stratégie de marque employeur. Aucune recherche n'avait jusqu'à ce jour avait été identifiée comme ayant étudié concrètement cette possibilité. Ainsi, nos résultats démontrent que la culture de type hiérarchique, le secteur privé (principalement du secteur de la fabrication), les entreprises de plus grande taille et les plus âgés ainsi que présents en bourse et multinationaux, les employeurs qui embauchent majoritairement en ville, ceux pour qui les professionnels d'affaires s'avèrent une catégorie de personnel clé, ceux qui font entre 25 000 millions et 50 000 millions de chiffre d'affaires, qui valorisent l'innovation, qui adoptent une stratégie d'affaires de différenciation et d'innovation et une stratégie de RH axée sur le développement, ceux où il y une présence syndicale et ceux qui ont aussi une certification *Les meilleurs employeurs pour une province 2020* sont les valeurs des caractéristiques qui ont davantage une incidence sur la stratégie de marque employeur en ligne des employeurs de choix. Cette étude permet également de confirmer que les prémisses des cadres théoriques se vérifient en ligne, car nos résultats appuient notamment la théorie des signaux (Spence, 1973), la perspective institutionnelle (DiMaggio et Powell, 1983) et les modérateurs de la marque employeur proposés par Charbonnier-Voirin et Vignolles (2015).

Cette étude a permis de regrouper les théories et cadres théoriques utilisés fréquemment dans les recherches entourant la gestion des talents en lien avec la stratégie de marque employeur. Ainsi, cette revue de la littérature présente les éléments à considérer lors d'une recherche portant sur la stratégie de marque employeur. En lien avec cette recension des écrits présente entre autres au Chapitre 2, nous avons analysé les résultats obtenus de chacune des caractéristiques à l'étude en commentant les liens entre ces écrits et nos résultats. De cette façon, nos résultats permettent d'appuyer certains écrits des auteurs, mais également de mettre en lumière certains points qui ont été laissés de côté dans la littérature, tels que l'influence des certifications canadiennes détenues par les employeurs sur la gestion de leurs talents.

6.1.2 Implications et apports pratiques

Les résultats de cette étude permettent aux professionnels de diverses disciplines d'être mieux outillés afin de mieux gérer leurs talents en lien avec leur stratégie de marque employeur, et ce, sur leur site web tout en prenant en considération les caractéristiques de leur organisation. Sur le plan managérial, nos résultats les aideront à collaborer pour communiquer des informations sur leur marque employeur comme attraits distinctifs. Ainsi, ils seront en mesure de mettre de l'avant leurs éléments distinctifs au travers de leur stratégie de marque employeur afin d'en faire une ressource créatrice de valeur en étant conscients des effets de leurs caractéristiques. Ces résultats peuvent leur apporter une meilleure compréhension de leur positionnement en tant qu'employeur et les guider dans le développement de leurs atouts distinctifs sur le marché. Avec ces apports, les gestionnaires disposeront de connaissances qui les guideront dans leur prise de décisions afin d'accéder ou conserver un titre d'employeur de choix, le cas échéant, au fil du temps. Ils seront également en mesure de constater quels éléments mettre de l'avant dans leur stratégie de marque employeur, et ce, en essayant de se distinguer dans leur marché. À titre d'exemple, notre étude démontre que les trois composantes de la stratégie de marque employeur qui sont le plus souvent mises de l'avant sur les sites web des employeurs de choix sont le contexte de travail, les programmes et pratiques en matière de diversité et les programmes d'avantages. De cette façon, les gestionnaires peuvent mettre de l'avant ces composantes dans leur stratégie de marque employeur, mais également d'autres composantes afin de se démarquer davantage. En somme, les résultats de notre recherche devraient les aider à relever les défis d'attraction et de rétention de leurs talents clés.

6.2 Limites de l'étude

Cette étude comporte certaines limites qu'il est convenable de mentionner. En premier lieu, tel que mis de l'avant par Awasthy (2019), en utilisant une méthode de recherche de nature qualitative, il faut se rappeler que le but n'est pas d'atteindre l'objectivité, mais plutôt d'atteindre la saisie d'une signification plus profonde, ce qui exige du chercheur une immersion et de la réflexivité comme il devient l'instrument de la collecte de données. De cette façon, bien que cette recherche permette d'élargir le champ des connaissances, nous ne pouvons pas généraliser les résultats.

Dans la méthode utilisée pour collecter les données, la détermination des valeurs à accorder pour certaines caractéristiques organisationnelles à l'étude comporte une part de subjectivité,

telles que pour celles de la culture, de la stratégie d'affaires et des stratégies de ressources humaines par exemples. En effet, leurs valeurs ont été attribuées en fonction du contenu présent qui était en lien avec ces caractéristiques sur le site web des employeurs. De cette façon, il est possible que la perception du chercheur ait influencé les valeurs attribuées à ces caractéristiques organisationnelles, ce qui avoir eu un effet sur les résultats obtenus. Également, toujours en lien avec la méthodologie, le fait qu'une seule personne ait collecté et analysé les données obtenues provenant des sites web représente une autre limite.

Dans le cadre de notre recherche, nous avons recueilli le contenu portant sur la gestion des talents en lien avec la stratégie de marque employeur sur les sites web des organisations. Nous n'avons pas exploré le discours des employeurs en lien avec ce sujet sur leurs autres plateformes (p. ex. : LinkedIn, Glassdoor, Facebook et Instagram). Explorer les autres plateformes nous aurait permis d'obtenir une meilleure vue d'ensemble de la stratégie de marque employeur communiqué en ligne des organisations, ce qui aurait potentiellement amené de la richesse à nos résultats.

Encore en lien avec la méthodologie utilisée, une autre limite de cette étude est que nous avons collecté les données sur les sites web des employeurs qu'une seule fois. Nous avons alors le portrait de la stratégie de marque employeur des organisations à une seule période précise. Nous n'avons pas mesuré l'évolution de cette stratégie au fil du temps pour ainsi obtenir une plus grande exactitude dans nos résultats.

Au niveau du contenu présent sur le site web des organisations en lien avec leur stratégie de marque employeur, il peut y avoir une variation dans les ressources que celles-ci octroient à leur site. En d'autres termes, certaines organisations peuvent accorder davantage d'importance à leur présence en ligne, et ce, nonobstant leurs caractéristiques. Ces ressources accordées en fonction des préférences des organisations peuvent avoir eu un effet sur nos résultats, ce qui représente une autre limite.

Par la suite, dans le cadre du concours annuel publié dans *The Globe and Mail* (*Canada's Top 100 Employers*), chacun des employeurs de choix de notre échantillon doit remplir certains critères pour obtenir le titre en question. De cette façon, il est possible que certains éléments mis de l'avant sur leur site web en lien avec leur stratégie de rémunération globale soient influencés par ces critères. Il est possible que cela ait eu un effet sur nos résultats.

Dans le cadre de notre étude, nous avons mesuré ce qui est dit sur les sites web des employeurs. Ainsi, cela ne signifie pas que le discours correspond réellement à ce qui est offert par les organisations, ce qui peut constituer une limite. Il peut y avoir un élément de paraître plus que de réalité. Cependant, comme nous avons étudié un échantillon d'employeurs de choix, il y a là une instance externe qui a jugé que ces employeurs offraient des conditions de travail attrayantes ou d'avant-garde.

Finalement, par la nature de la perspective organisationnelle choisie pour cette recherche, nous n'avons pas mesuré les effets de la stratégie de marque employeur des organisations sur leurs capacités d'attraction, de rétention et de mobilisation. Il n'est donc pas possible de mesurer la valeur ajoutée créée par cette stratégie. Dans le cadre de notre recherche, nous avons perçu la stratégie de marque employeur comme étant une ressource distinctive créatrice de valeur ajoutée considérant que les organisations à l'étude détiennent le titre d'employeur de choix.

6.3 Avenues de recherche

Cette étude laisse place à de nombreuses avenues de recherche. Tout d'abord, avec la recension des théories et des fondements théoriques et les liens qui ont été soulevés avec les résultats obtenus dans le cadre de cette recherche, des études futures peuvent explorer les données obtenues plus en profondeur dans une perspective en particulier. En d'autres termes, les données obtenues pour chacune des caractéristiques organisationnelles et des composantes de rémunération globale à l'étude pourraient être explorées plus en profondeur dans des recherches distinctes. À titre d'exemple, une recherche pourrait venir explorer plus en profondeur les effets de la culture sur la stratégie de marque employeur en lien avec les composantes de rémunération globale reliées à la diversité.

Par la suite, les organisations choisies pour cette recherche détiennent toutes le titre d'employeurs de choix. Ainsi, il serait pertinent de réaliser une recherche similaire avec des organisations qui ne détiennent pas ce titre. De cette façon, il serait possible de faire une comparaison des résultats obtenus, ce qui contribuerait davantage au champ des connaissances sur la stratégie de marque employeur.

Dans l'objectif de tester notre modèle empirique, d'autres chercheurs pourraient réaliser des recherches similaires en étudiant la stratégie de marque employeur des organisations communiquée en ligne, mais via leurs autres plateformes. Ces recherches apporteraient des

connaissances reliées à la stratégie de marque employeur communiquée en ligne, et ce, de manière plus large et complète que notre étude qui s'intéresse seulement aux sites web des organisations. En étant une stratégie en soi, la marque employeur vise à être présente sur tous les canaux possibles pour rejoindre tous les bassins de candidats existants (Stephan et *al.*, 2017). Ainsi, de telles recherches pourraient venir soutenir ou infirmer nos résultats et les écrits portant sur le sujet.

Des recherches futures devraient explorer par des entrevues auprès des employeurs de choix à savoir comment ils développent et gèrent leur stratégie web marque employeur. Elles pourraient aussi analyser plus en profondeur le rôle des caractéristiques organisationnelles qui se sont avérées plus distinctives dans notre étude à la lumière d'un seul cadre théorique en particulier : perspective institutionnelle ou la théorie des signaux par exemples. Également, il serait intéressant de voir si les résultats obtenus auprès des employeurs de choix canadiens se comparent à ceux des employeurs de choix d'autres pays.

Comme les employeurs de choix sont un échantillon particulier, il est possible que cela ait pour effet de réduire la variance dans les particularités de la marque employeur (les accréditations ayant des exigences ou critères préétablis à satisfaire). De fait, il serait intéressant de comparer les résultats de notre étude avec un échantillon d'entreprises comparables (sur le plan des caractéristiques), mais qui n'ont pas de certification afin de comparer jusqu'à quel point les composantes de leur stratégie web marque employeur se distinguent-t-elles entre ces deux échantillons.

Pour terminer, une autre avenue de recherche pertinente serait de venir mesurer les effets de la stratégie de marque employeur communiquée en ligne des organisations sur leurs capacités d'attraction, de rétention et de mobilisation. Une telle recherche s'inscrirait dans une perspective organisationnelle et aurait des implications et des apports davantage de nature pratique.

6.4 Sommaire de la conclusion

Ce chapitre a permis de faire un rappel de la pertinence de notre étude en mettant en lumière en premier lieu ses implications et apports aux niveaux théorique et pratique. Ainsi, notre étude apporte au niveau théorique en proposant des résultats sur la stratégie de marque employeur dans une perspective organisationnelle portant sur le lien entre les caractéristiques

organisationnelles et cette stratégie. Pour la pratique, notre étude accorde aux gestionnaires une meilleure compréhension de leur positionnement en tant qu'employeur, ce qui les guide pour faire face aux enjeux d'attraction et de rétention de la main-d'œuvre. En second lieu, les limites de notre étude ont été énumérées, c'est-à-dire l'impossibilité de généraliser nos résultats, la subjectivité dans les valeurs accordées à certaines caractéristiques organisationnelles, le fait que seuls les sites web des organisations étaient à l'étude, la mesure de la stratégie de marque employeur une fois dans le temps, la variabilité des ressources accordées par les organisations à leur site ainsi que l'absence de la mesure des effets de la stratégie de marque employeur des organisations sur leurs capacités d'attraction, de rétention et de mobilisation. Par la suite, nous avons suggéré comme avenues de recherche que chacune des caractéristiques organisationnelles et les composantes de rémunération globale à l'étude pourraient être explorées plus en profondeur dans des recherches distinctes, que des recherches similaires pourraient être réalisées avec d'autres organisations que des employeurs de choix ainsi qu'en explorant d'autres de leurs plateformes et, finalement, que des recherches venant mesurer les effets de la stratégie de marque employeur communiquée en ligne des organisations sur leurs capacités d'attraction, de rétention et de mobilisation seraient pertinentes.

Références bibliographiques

Aaker D.A. (1991). Managing Brand Equity Capitalizing on the Value of a Brand Name, Free Press, New York, 299 p.

Aaker, D. A. (1992). Managing the most important asset: Brand equity. *Planning Review,* vol. 20, No 5, p. 56-58.

Aboul-Ela Ghadeer Mohamed B.E. (2016). Employer branding: what constitutes "An Employer of choice?", *Journal of Business and Retail Management Research*, vol.11, n°1, p.154-166.

Aggerholm H.K., Andersen S.E. et Thomsen C. (2011). Conceptualizing employer branding in sustainable organizations, *Corporate Communications*, vol.16, n°2, p.105-123.

Agrawal R.K. et Swaroop P. (2009). Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates, *Vision*, vol.13, n° 3, p.41-49.

Alam K. (2020). A systematic qualitative case study: questions, date collection, NVivo analysis and saturation, *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal* (avant-impression).

Alniacik E. et Alniacik U. (2012). Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol.58, p.1336-1343.

Ambler T. et Barrow S. (1996). The employer brand, The Journal of Brand Management, vol.4, p.185-206.

Anderson G. et Mungal A.S. (2015). Discourse analysis and the study of educational leadership, *International Journal of Educational Management*, vol.29, n°7, p.807-818.

Anlesinya A. et Amponsah-Tawiah K. (2020). Towards a responsible talent management model, *European Journal of Training and Development*, vol.44, n°2/3, p.279-303.

Arriscado P., Quesado H. et Sousa B. (2019). Employer Branding in the Digital Era Attracting and Retaining Millennials Using Digital Media, *Springer International Publishing*, n°23, p.391-403.

Awasthy R. (2019). Nature of Qualitative Research, *Methodological Issues in Management Research: Advances, Challenges, and the Way Aheard*, Chapter 10, p.145-161.

Aycan Z. (2005). The interplay between cultural and institutional contingencies in human resource management practices, International Journal of Human Resource Management, vol.16, p.1083-1119.

Backhaus K. et Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, vol.9, n°5, p.501-517.

Backhaus K. (2016). Employer Branding Revisited, *Organization Management Journal*, vol.13, n°4, p.193-201.

Barbars A. et Dubkēvičs L. (2010). The role of organizational culture in human resource management, *Human Resources Management & Ergonomics*, vol.4, n°1, 10 p.

Barney J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, vol.17, n°1, p.99-120.

Barney J. et Wright P. (1998). On becoming a strategic partner: the role of human resources in gaining competitive advantage, *Human Resource Management*, vol.37, n°1, p.31-46.

Bartram T. (2005). Small firms, big ideas: the adoption of human resource management in Australian firms, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol.4, n°1, p.137-154.

Bagienska A. (2018). Employee value proposition as a tool of employer branding, *27th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, p.370-379.

Bamberger P.A., Biron M. et Meshoulam I. (2014). Human Resource Strategy, Formulation, Implementation, and Impact, 2e Édition, Routledge, New York, 326 p.

Banque de Développement du Canada (2020a). Baby-boomers, generation X et milléniaux: comment les aider à travailler ensemble. Repéré à https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/employes/gerer/pages/gerer-diversite-generationnelle.aspx (le 31 juillet 2020)

Banque de Développement du Canada (2020b). Pourquoi la diversité de la main-d'œuvre est avantageuse pour vos affaires. Repéré à https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/employes/recruter/pages/diversite-main-oeuvre-avantages.aspx (le 31 juillet 2020)

Bellou V., Chaniotakis I., Kehagias I. et Rigopoulou I. (2015). Employer brand of choice: An employee perspective, *Journal of Business Economics & Management*, vol.16, n°6, p.1201-1215.

Berthon P., Ewing M. et Hah L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, vol.24, n°2, p.151-172.

Biswas M.K. et Suar D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding, *Journal of Business Ethics*, n°.136, p.57-72.

Cable D.M. et Turban D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol.20, p.115–163.

Cable D.M. et Turban D.B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective, *Journal of Applied Social Psychology*, vol.33, n°11, p.2244–2266.

Cameron S.K. et Quinn R.E. (1999). Diagnosing and Changing Organizational Culture Based on Values Framework, Addison Wesley Publishing Company Inc., 256 p.

Canziani B.F., Welsh D.H.B., Dana L-P. et Ramadani V. (2019). Claiming a family brand identity: The role of website storytelling, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, vol.37, n°1, p.68-81.

Charbonnier-Voirin A. et Vignolles A. (2015). Marque employeur interne et externe : Un état de l'art et un agenda de recherche, *Revue Française de Gestion*, n°246, p.63-82.

Chaudhry N.I., Aftab I., Arif Z., Tariq U. et Azam Roomi M. (2019). Impact of customer-oriented strategy on financial performance with mediating role of HRM and innovation capability, Personnel Review, vol.48, n°3, p.631-643.

Chênevert D. et Tremblay M. (2002). Le rôle des stratégies externes et internes dans le choix des politiques de rémunération, *Relations industrielles*, vol.57, n°2, p.331-353.

Chhabra N.I. et Sharma S. (2014). Employer branding: strategy for improving employer attractiveness, *International Journal of Organizational Analysis*, vol.22, n°1, p.48-60.

Claus L. (2019). HR disruption – Time already to reinvent talent management, *BRQ Business Research Quarterly*, vol.22, n°3, p.207-215.

Collings D.G. et Mellahi K. (2009). Strategic Talent Management: A review and research agenda, *Human Resource Management Review*, vol.19, n°4, p.304-313.

Collins C.J. et Stevens C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment, *Journal of Applied Psychology*, vol.87, n°6, p.1121-1133.

Cordier-Chemarin V. (2017). RH: Le défi des générations, *Revue RH*, vol.20, n°2.

Desbiens J-F. (2020). Québec débloque plus de 16 M$ pour l'attraction et l'intégration des immigrants dans les régions, *Néomédia* [En ligne] https://www.neomedia.com/saguenay-lac-st-jean/actualites/societe/407639/quebec-debloque-plus-de-16-m$-pour-lattraction-et-lintegration-des-immigrants-dans-les-regions (le 25 avril 2021)

DiMaggio P.J. et Powell W.W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields, American Sociological Review, vol.48, n°2, p.147-160.

Dolton P. et Marcenaro-Gutierrez O. (2011). Teacher's pay and pupil performance, *Centre Piece*, p.20-22.

Edwards M.R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory, *Personnel Review*, vol.39, n° 1, p.5-23.

Ewing M.T., Pitt L.F., Bussy N.M. et Berthon P. (2002). Employment branding in the knowledge economy, *International Journal of Advertising*, vol.21, n° 3, p.3-22.

Farndale E., Morley M.J. et Valverde M. (2019). Talent Management: Quo Vadis?, *BRQ Business Research Quarterly*, vol.22, n°3, p.155-159.

Fombrun C.J. (1996). Reputation: Realizing the Value from the Corporate Image, *Harvard Business School Press*, Boston.

Foster J.S., Grenier R.S., Taylor E.A. et Mobley A.R. (2019). Discourse Analysis: A Novel Analytical Technique for Qualitative Nutrition Research, *Journal of Nutrition Education and Behavior*, vol.51, n°7, p.904-911.

Fulmer I., Gerhart B. et Scott K.S. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a "great place to work" and firm performance. *Personnel Psychology*, vol.56, p.965-993.

Gaber M. et Fahim A. (2018). Strategic human resource management and public employee retention, *Review of Economics and Political Science*, vol.3, n°2, p.20-39.

Galbraith C.S. et Merrill G.B. (1991). The Effect of Compensation Program and Structure on SBU Competitive Strategy: A study of Technology-Intensive Firms, Strategic Management Journal, vol.12, n°5, p.353-370.

Gardner B.B. et Levy S.J. (1955). The product and the brand, *Harvard Business Review*, vol.33, p.33-39.
Ghielen S.T.S., De Cooman R. et Sels L. (2020). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 p.

Gehrels S. (2019). Employer Branding for the Hospitality and Tourism Industry: Finding and Keeping Talent, Chapitre 12, Kindle Edition, p.157-169.

Ghielen S.T.S., De Cooman R. et Sels L. (2020). The interacting content and process of the employer brand: person-organization fit and employer brand clarity, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 13 p.

Giancola F. (2008). Linking rewards with organizational culture, *WorldatWork Journal*, p.58-64.

Gunesh P. et Maheshwari V. (2019). Role of organizational career websites for employer brand development, *International Journal of Organizational Analysis*, vol.27, n°1, p.149-168.

Hamilton A.B. et Finley E.P. (2020). Reprint of: Qualitative methods in implementation research: An introduction, Psychiatry Research, vol.283, p.112-516.

Hardy C., Bhakoo V. et Maguire S. (2020). A new methodology for supply chain management: discourse analysis and its potential for theoretical advancement, Journal of Supply Chain Management, vol.56, n°2, p.19-35.

Herbert T.T. et Deresky H. (1987). Should General Managers Match their Business Strategies?, *Organizational Dynamics*, vol.15, n°3, p.40-51.

Huselid M.A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance, Academy of Management Journal, vol.38, n°3, p.635-672.

Itam U., Misra S. et Anjum H. (2020). HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process, *European Journal of Training and Development*, vol.44, n°6/7, p.675-694.

Julien P.A. (1997). Les PME : Bilan et perspectives, Les Presses Inter-Universitaires, Cap-Rouge, 2e Édition, GREPME, 364 p.

Kapoor V. (2010). Employer branding: A study of its relevance in India, IUP *Journal of Brand Management*, vol.7, n° 1/2, p.51-75.

Keller K.L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity, *Journal of Marketing*, vol.57, n°1, p.1–22.

Keller K.L. (2012). Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity, 4e Édition, Pearson, 608 p.

Khalid S. et Tariq S. (2015). Impact of employer brand on selection and recruitment process, *Pakistan Economic and Social Review,* vol.53, n°2, p.351-372.

Kissel P. et Buttgen M. (2015). Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness*, Journal of Brand Management*, vol.22, n°9, p.755-777.

Klaas B.S., McClendon J. et Gainey T.W. (2001). Outsourcing HR: the impact of organizational characteristics, Human Resource Management, vol.40, n°2, p.125-138.

Knox S. et Freeman C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry, *Journal of Marketing Management*, vol.22, n°7/8, p.695-716.

Kucherov D. et Samokish V. (2016). Employer brand equity measurement, *Strategic HR Review*, vol.15, n°1, p.29-33.

Küpper D.M., Klein K. et Völckner F. (2019). Gamifying employer branding: An integrating framework and research propositions for a new HRM approach in the digitized economy, *Human Resource Management, Review*, vol.31, n°1, 15 p.

Küster I. et Canales P. (2011). Compensation and control sales policies, and sales performance: the field sales manager's points of view, *Journal of Business and Industrial Marketing*, vol.26, n°4, p.273-285.

Lavigna R.J. (2002). Best practices in public-sector human resources: Wisconsin state government, Human Resource Management, vol. 41, n° 3, p.369-384.

Lavy V. (2007). Using performance-based pay to improve the quality of teachers, *The Future of Children*, vol.17, n°1, p.87-109.

Lievens F., Decaesteker C., Coetsier P. et Geirnaert J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants: A person-organisation fit perspective, *Applied Psychology: An International Review*, vol.50, n° 1, p.30-51.

Lievens F. et Highhouse S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, vol.56, n°1, p.75-102.

Lievens F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management,* vol.46, n°1, p.51–69.

Lievens F. et Slaughter J.E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, n°3, p.407-440.

Linneberg M.S. et Korsgaard S. (2019). Coding qualitative date: a synthesis guiding the novice, *Qualitative Research Journal*, vol.19, n°3, p.259-270.

Loprespub (2020). L'équité en matière d'emploi dans la fonction publique fédérale du Canada, Bibliothèque du Parlement [En ligne] https://notesdelacolline.ca/2020/08/13/lequite-en-matiere-demploi-dans-la-fonction-publique-federale-du-canada/ (le 25 avril 2021)

Lumapps (2020). Quels sont les 4 types de culture d'entreprise : Laquelle choisir? [En ligne] https://www.lumapps.com/fr/solutions/engagement-des-employes/4-types-culture-entreprise/ (le 15 octobre 2020)

MacDougall A. et Valley J.M. (2019). Le Canada est le premier territoire de compétence à exiger la divulgation de la diviersité au-delà du genre, *Osler* [En ligne] https://www.osler.com/fr/ressources/reglements/2019/le-canada-est-le-premier-territoire-de-competence-a-exiger-la-divulgation-de-la-diversite-au-dela-du (le 25 avril 2021)

Madden T.J., Fehle F. et Fournier S. (2006). Brands matter: an empirical demonstration of the creation of shareholder value through branding, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.34, n°2, p.224–235.

Madhani P.M. (2014). Aligning Compensation Systems With Organization Culture, *Compensation & Benefits Review*, vol.46, n°2, p.103-115.

Madhani P.M. (2019). How Compensation and Benefits Build and Sustain a Customer-Focused Culture, *The Journal of Total Rewards*, 2nd quarter, vol.28, 24 p.

Manpower Group (2018). En 2018, la pénurie de talents atteint un niveau record. Repéré à https://www.manpowergroup.fr/penurie-talents-recrutement-2018/ (le 29 juillet 2020)

Martin G., Beaumont P., Rosaling D. et Pate J. (2005). Branding: A New Performance Discourse for HR?, *European Management Journal,* vol.23, n°1, p.76.88.

McMullen T. et Scott D. (2020). Findings from Two Decades of Total Rewards Research: What WorldatWork Members Have Taught US, *The Journal of Total Rewards*, Third Quarter 2020, p.6-14.

Meyers M.C. et Van Woerkom M. (2014). The influence of underlying philosophies on talent management: Theory, implications for practice, and research agenda, *Journal of World Business*, vol.49, n°2, p.192-203.

Miceli M.P. et Heneman R.L. (2000). Contextual Determinants of Variable Pay Plan Design: A Proposed Research Framework, Human Resource Management Review, vol.10, n°3, p.289-305.

Milkovich G.T., et Newman J. (2005). Compensation, 8e Édition, McGraw Hill Education, New York, 634 p.

Milkovich G.T., Newman J., Gerhart B. et Yap M. (2017). Compensation, 5e Édition, McGraw Hill Education, New York, 332 p.

Montemayor E.F. (1996). Congruence between pay policy and competitive strategy in high-performing firms, *Journal of Management*, vol.22, n°6, p.889-908.

Moroko L. et Uncles M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands, *Journal of Brand Management*, vol.16, n°3, p.160-176.

Moroko L. et Uncles M.D. (2009). Employer branding and market segmentation, Journal of Brand Management, vol.17, n°3, p.181-196.

Oertel S. et Thommes K. (2018). History as a Source of Organizational Identity Creation, *Sage Journals*, vol.39, n°12, p. 1663-1683.

Padgett D. et Allen D. (1997). Communicating experiences: A narrative approach to creating service brand image, *Journal of Advertising*, vol.26, n°4, p.49-62.

Painter-Morland M., Kirk S., Deslandes G. et Tansley C. (2019). Talent Management: The Good, the Bad, and the Possible, *European Management Review*, vol.16, p.135-146.

Parslow H. et Dwight Nelson K. (2013). The ethics of executive compensation in the Canadian public health system, *Healthcare Management Forum*, vol.26, n°2, p.68-71.

Porter M. E. (1980). Competitive Strategy, New York, Free Press, 396 p.

Powell W.W., Horvath A. et Brandtner C. (2016). Click and mortar: Organizations on the web, *Research in Organizational Behavior*, vol.36, p.101-120.

Rafique T., Farhan Asif. M., Rahim Afridi J., Rehman N. et Mahmood K. (2020). Credibility of social networking sites: impact on organizational attraction in recruitment field, Sarhad Journal of Management sciences, vol.6, n°2, p.279-294.

Ritson M. (2002). Marketing and HR collaborate to harness employer brand power, *Campaign Magazine*. Repéré à http://www.marketingmagazine.co.uk/article/162068/opinion-marketing-hr-collaborate-harness-employer-brand-power (le 19 août 2020)

Roy S.K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer Brand in the Indian context, *South Asian Journal of Management*, vol.15, n°4, p.110-129.

Ryan H.E. Jr. et Wiggings R.A. III. (2001). The influence of firm and manager specific characteristics on the structure of executive compensation, *Journal of Corporate Finance,* vol.7, p.101-123.

Rybaczewska M., Sparks L. et Sulkowski L. (2020). Consumer's purchase decisions and employer image, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol.55, p.102-123.

Saini G.K. et Jawahar I.M. (2019). The influence of employer rankings, employment experience, and employee characteristics on employer branding as an employer of choice, *Career Development International*, vol.24, n°7, p.636-657.

Schlechter A., Thompson N.C. et Bussin M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers, *Employee Relations*, vol.37, n°3, p.274-295.

Sivertzen A.M., Nilsen E.R. et Olafsen A.H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product & Brand Management*, vol.22, n°7, p.473-483.

Som A. (2008). Innovative human resource management and corporate performance in the context of economic liberalization in India, International Journal of Human Resource Management, vol.19, n°7, p.1280-1299.

Soulez S. et Guillot-Soulez C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y, *Recherche et Applications en Marketing*, vol.1, n° 26, p.39-57.

Sparrow P.R. et Makram H. (2015). What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture, *Human Resource Management Review*, vol.25, n°3, p.249-263.

Spence M. (1973). Job Market Signaling, *The Quarterly Journal of Economics*, vol.87, n°3, p.355-374.

Stefanska M. et Bilinska-Reformat K. (2020). Employer Branding and Corporate Social Responsibility dans *CSR in Contemporary Poland: Institutional Perspectives and Stakeholder Experiences*, Palgrave Macmillan, Swisse, p.153-171.

Stephan M., Brown D. et Erickson R. (2017). Deloitte Global Human Capital Trends: Rewriting the rules for the digital age, *Deloitte University Press*, 140 p.

St-Onge S. (2020a). De la stratégie de rémunération globale à la stratégie de marque employeur : définitions, incidences et avenues de recherche (avant-impression).

St-Onge S. (2020b). Gestion de la rémunération, 4e édition, Chenelière inc., Montréal, 542 p.

Storey D. (2004). Exploring the link among small firms, between training and firm performance: A comparison between UK and other OECD countries, *International Journal of Human Resource Management*, vol.15, p.112-130.

Swiercz P.M. (1995). Research Update: Strategic HRM, *Human Resource Planning*, vol.18, n°3, p.53-59.

The Globe and Mail (2021). Canada's Top 100 Employers 2021. Repéré à https://www.canadastop100.com/national/ (le 9 janvier 2021)

Theurer et *al.* (2016). Employer Branding: A Brand Equity-based Literature Review and Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, vol.00, p.1-25.

Thomas S., Kureshi S., Suggala S. et Mendonca V. (2020). HRM 4.0 and the Shifting Landscape of Employer Branding, *Human & Technological Resource Management (HTRM): New Insights into Revolution 4.0: chapter 3*, Emerald Publishing Limited, p.37-51.

Tsai K.-H., Chou C. et Chen M.-Y. (2008). Does matching pay policy with innovation strategy really improve firm perfroamnce? An examination of technology-based service firms, *Personnel Review*, vol.37, n°3, p.300-316.

Turban D.B. et Keon T.L. (1993). Organizational attractiveness: An interactionist perspective, *Journal of Applied Psychology*, vol.78, n°2, p.184-193.

Vanhala S. et Stavrou (2012). Human resource management practices and the HRM-performance link in public and private sector organizations in three Western societal clusters, *Baltic Journal of Management*, vol.8, n° 4, p.416-437.

Wernerfelt B. (1984). A Resource-Based View of the Firm, *Strategic Management Journal*, vol.5, n° 2, p.171-180.

Willis Towers Watson (2020). Solution Rémunération globale. Repéré à https://www.willistowerswatson.com/fr-CA/Solutions/total-rewards (le 29 juillet 2020)

WorldatWork (2007). WorldatWork handbook of compensation, benfits & total rewards: A comprehensive guide for hr professionals, Wiley, 845 p.

Yadav S. et Lenka U. (2020). Diversity management: a systematic review, *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, vol.39, n°8, p.901-929.

Yap J. E., Bove L.L. et Beverland M.B. (2009). Exploring the effects of different reward programs on in-role and extra-role performance of retail sales associates, *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol.12, n°3, p.279-294.