

# Chapitre 1

## Histoire et définitions de la marque employeur

### Les objectifs du chapitre :

- Comprendre le contexte de l'émergence de la marque employeur et son importance stratégique pour les organisations.
- Connaître l'histoire de la marque employeur et les étapes de son évolution.
- Savoir définir le terme « marque employeur » et les principaux concepts associés.

### 1. Histoire de la marque employeur

C'est en 1998 que la marque employeur a été conceptualisée en France. Cependant, l'histoire de la communication de recrutement, dont elle est l'héritière, est beaucoup plus ancienne. On peut découper l'histoire de la marque employeur en quatre étapes.

#### 1.1. La communication de recrutement, prémices de la marque employeur

L'armée a été la première à communiquer pour recruter des militaires. Les premiers services du personnel apparaissent dans les usines dans les années 1880, avec comme mission principale le recrutement des ouvriers.

Affiche de recrutement pour les fusiliers marins, Louis XV



Suite à la première grève nationale en France, qui fut menée par les mineurs en 1906, le poste de responsable de recrutement se développe dans les usines, avec pour mission principale de sélectionner des ouvriers politiquement non engagés. La Première Guerre mondiale et la pénurie de travailleurs dans tous les pays occidentaux entraînent le début de l'usage de la publicité pour attirer la main-d'œuvre, féminine notamment.

Les femmes au travail pendant la Seconde Guerre mondiale

Source : affiche « Do the job HE left behind » (« Faites le travail qu'il a laissé derrière »), 1943<sup>1</sup>

En l'absence des hommes partis se battre sur le front, les femmes travaillaient dans des domaines traditionnellement réservés aux hommes, tels que la soudure ou la réparation de moteurs. Leur contribution était essentielle pour la production, notamment pour la fourniture du matériel de guerre.

Au cours du xx<sup>e</sup> siècle, les petites annonces d'emploi se développent dans les journaux. La transformation du marché du travail et l'intervention d'organismes intermédiaires dans le recrutement vont engendrer des effets à la fois la fonction, le nombre et surtout le style rédactionnel des annonces de recrutement.

1. Women at work World War II posters [Accession 1994.263.1], HagleyID posterexhibit\_002, Hagley Museum and Library).

**Dans les années 1960**, période de quasi plein-emploi (le taux de chômage est inférieur à 2 %)<sup>2</sup>, les petites annonces sont nombreuses et ont pour objectif de mettre directement en relation les demandeurs d'emploi avec les entreprises. Les offres d'emploi sont généralement publiées dans des quotidiens, tassées au milieu d'annonces de vente de voitures ou de logements. Il n'y a aucune rubrique dédiée et aucune intention de la part des entreprises de les mettre en valeur. Leur style de rédaction est télégraphique, elles mentionnent peu de critères de sélection et, rarement, un niveau de formation. À cette époque, leur fonction n'est aucunement de promouvoir l'entreprise ni sa marque employeur. Le candidat dispose donc de très peu d'information concernant l'entreprise. Il doit se contenter de son nom et de l'intitulé du poste, mais, en contrepartie, il peut rencontrer directement l'employeur et le questionner. Il est fréquent que les « cols blancs » se déplacent dans les entreprises, CV à la main, pour postuler à des emplois de bureau.

Exemple d'annonce dans les années 1960 :

Entreprise Bâtiment Lyon, recherche comptable, sérieuses références exigées, Ecrire N° 1367

À partir des années 1960, l'apparition des intermédiaires de recrutement va entraîner une évolution des annonces d'emploi. Les professionnels (régies de presse, agences de publicité, cabinets de recrutement) interviennent de plus en plus comme intermédiaires dans le recrutement sur annonces. Ils sont à l'origine de 2 % d'entre elles en 1960, contre 11 % en 1980. C'est à cette même époque que sont créées les associations spécifiques aux cabinets de conseil en recrutement ainsi que les sociétés de conseil en communication.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

##### Les services pour l'emploi

- Théophraste Renaudot, fondateur de la publicité et de la presse françaises, crée, en 1628, le Bureau d'adresses, pour permettre aux pauvres de retrouver du travail. En 1633, une ordonnance contraint tous les sans-emplois à s'y inscrire et le premier journal d'annonces, *La Feuille du bureau d'adresses*, paraît, permettant ainsi à chacun de publier une annonce pour un prix très modeste (3 sous).
- L'APEC (Agence pour l'emploi des cadres) est créée en 1966 par les partenaires sociaux.
- L'ANPE (Agence nationale pour l'emploi) est créée en 1967 sur une initiative de Jacques Chirac, alors secrétaire d'État à l'emploi. L'une de ses missions consiste à centraliser les offres et demandes d'emploi.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

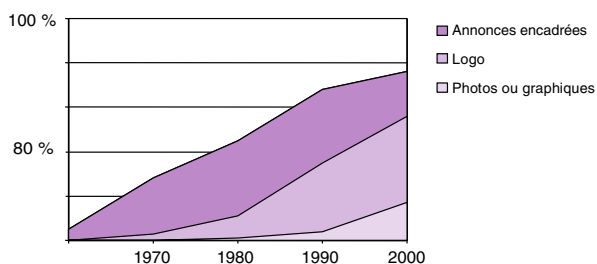
##### Les cabinets de recrutement

- En 1946, aux États-Unis, l'économie manque cruellement de dirigeants et de cadres supérieurs. Sydney Boyden, consultant en stratégie et organisation chez Booz Allen, crée l'Executive Search, plus communément appelée « chasse de têtes ».
- En France, les cabinets de recrutement se développent pendant les Trente Glorieuses (1948-1975) du fait de la demande croissante de recrutement des entreprises et de la bonne santé de l'économie française.

.....  
2. « Unemployment 1950-83 from Maddison (1995a) », p. 84 (mis à jour à partir de l'OCDE, Statistiques de la population active).

**Au milieu des années 1980**, avec le développement de la communication *corporate*, les agences de communication ou média s'imposent sur le créneau du recrutement par annonces. Leur rôle est d'acheter des espaces aux régies des journaux, de les négocier, puis de les revendre aux cabinets de recrutement. Ces structures vont très vite faire preuve de créativité en assurant la conception des petites annonces pour l'emploi dans le but d'en faire des vitrines. Aidées en cela par l'apparition des ordinateurs et de la PAO<sup>3</sup>, elles mettent en valeur les offres d'emploi et les logos des entreprises. Cette pratique peu répandue au départ va aller jusqu'à concerner 60 % des entreprises en 2000 (voir figure 1.1).

Afin de pallier les difficultés des journaux quotidiens à publier de nombreuses pages d'annonces d'emploi, des « suppléments emploi » hebdomadaires sont diffusés à partir de la fin des années 1980. Ces éditions spéciales, attendues par les demandeurs d'emploi, contiennent des offres sous forme de grandes annonces encadrées, des visuels et logos des entreprises, permettant de les valoriser.

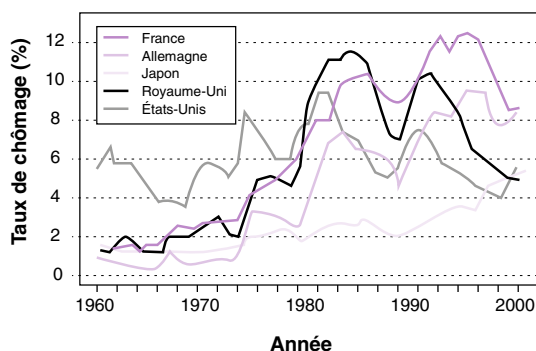


**Figure 1.1** Évolution des modes de présentation des annonces d'emploi

Source : étude réalisée par Emmanuelle Marchal et Didier Tornay, *Travail et Emploi*, n° 95, juillet 2003.

## 1.2. L'invention de la marque employeur (les années 1990)

Les crises et chocs pétroliers des années 1970 et 1980 entraînent une hausse importante du chômage : en France, il franchit la barre des 5 % en 1977 pour atteindre celle des 10 % en 1992 après la guerre du Golfe. Les jeunes diplômés, y compris d'un niveau bac + 5, plus particulièrement, sont pour la première fois confrontés au chômage massif, avec un taux qui atteint les 20 %. Les slogans de « première génération Kleenex » fleurissent dans la presse de l'époque pour caricaturer la détresse de cette génération entière de diplômés sacrifiée à la sortie de leurs études par la violence de la crise économique.



**Figure 1.2** Évolution du taux de chômage de 1960 à 2002

3. La programmation assistée par ordinateur (PAO) consiste à mettre en page des documents à l'aide d'un ordinateur.

Dès le milieu des années 1990, l'économie « sort du tunnel » de la crise, et les entreprises qui avaient souvent licencié massivement recommencent à embaucher. Le boom de la « net économie »<sup>4</sup> et la crainte du bug de l'an 2000 génèrent un volume massif de recrutement d'informaticiens et la multiplication d'offres à grands renforts de slogans publicitaires. Les entreprises se mettent de plus en plus à utiliser Internet pour recruter et les candidatures en ligne se développent.

### EXEMPLE 1.1

#### Le bug de l'an 2000

En 1996, *L'Express*<sup>(a)</sup> titre « Le 1<sup>er</sup> janvier 2000, à 0 heure, nos ordinateurs risquent de repartir de zéro. Pour certains, la catastrophe sera difficilement évitable. » Les banques qui gèrent des prêts immobiliers sur plusieurs années sont les premières à se préoccuper du recrutement des informaticiens. Les assurances, les opérateurs télécoms se les arrachent pour modifier les milliers de lignes de code avant la date fatidique du 31 décembre 1999.

(a) *L'Express*, 4 avril 1996.

C'est dans ce contexte de « guerre des talents »<sup>5</sup> que le concept de « marque employeur », transféré du marketing et inspiré par des consultants, a émergé d'abord en Grande-Bretagne.

### POUR ALLER PLUS LOIN

#### L'invention du concept

En 1990, le terme « *employer brand* » est utilisé pour la première fois par Simon Barrow, président de People in Business, au cours d'une conférence dont le titre est « Transformer la publicité de recrutement en arme concurrentielle ». Ce terme découle d'une question posée lors d'une étude menée auprès d'entreprises : « Quel mot utilisez-vous en interne pour décrire l'actif qui est la réputation des entreprises en tant qu'employeur ? »

En 1996, Tim Ambler, professeur de marketing à la London Business School, et Simon Barrow rédigent le premier article publié dans une revue scientifique<sup>(a)</sup>. En parallèle, Simon Barrow dépose un brevet à l'Office des brevets britannique. Deux termes anglo-saxons sont depuis utilisés pour désigner la marque employeur, le concept étant généralement représenté par « *employer brand* » tandis que le processus de gestion de la marque employeur est désigné par le terme « *employer branding* ».

En France, en 1998, Didier Pitelet, président de Guillaume Tell (Publicis), introduit en France le concept de « **marque employeur** » et le dépose à l'Institut national de la propriété intellectuelle (INPI).

(a) Ambler T. et Barrow S., « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, vol. 4, n° 3, 1996, p. 185-206.

- .....
4. Économie numérique née de la mondialisation des réseaux informatiques et de l'utilisation croissante d'Internet. Pour en savoir plus, voir Muller A., *La Net économie*, 2<sup>e</sup> éd., PUF, coll. « Que sais-je ? », vol. 3597, 2007.
  5. Michaels E., Handfield-Jones H. et Axelrod B., *The War for Talent*, Boston, Harvard Business Scholl Press, 2001.

### 1.3. Le développement de la marque employeur dans les entreprises

Les directions des ressources humaines sont, au départ, un peu réticentes à recourir à cette démarche issue du marketing. Pourtant, très vite, le concept de marque employeur s'impose avec succès dans les entreprises comme une garantie pour elles de se distinguer de leurs concurrents dans l'attraction et la fidélisation des talents.

Les annonces de recrutement, qui demeurent encore le support principal à l'orée de l'an 2000, sont transformées par les campagnes « marque employeur ». Ce ne sont plus seulement des activités et des compétences qui sont décrites dans les offres d'emploi, mais la marque employeur et les valeurs de l'entreprise qui sont mises en exergue. L'annonce de recrutement évolue vers la communication dite « corporate ».

#### EXEMPLE 1.2

#### Cegetel, une des premières campagnes marque employeur en France

En 1998, l'ex-opérateur téléphonique **Cegetel**<sup>6</sup> est une des premières entreprises en France à déployer une campagne marque employeur pour recruter 2 000 professionnels du système d'information. L'utilisation du logo installe la marque employeur, et l'accroche « Mine de rien, il y a un peu de vous dans ce logo » joue sur la complicité. Les annonces de l'entreprise incluent divers témoignages de managers et renvoient à un site internet spécialement conçu pour l'occasion, où les candidats peuvent poser des questions, trouver la liste des postes à pourvoir ou déposer leur curriculum vitae. Grâce à cette campagne, Cegetel remporte le « Grand Prix Stratégies de la communication pour l'emploi »<sup>(a)</sup>.

(a) « Cegetel fait son bonhomme de chemin », *Stratégies*, 11 décembre 1998.

Rapidement, les entreprises prennent conscience au plus haut niveau que, dans un contexte de départs en retraite des papy-boomers, prévus entre 2006 et 2025, et d'économie mondialisée, le capital humain constitue une ressource qu'il convient d'attirer, mais surtout de fidéliser. Quelles que soient les fluctuations de l'économie et du marché de l'emploi, il est important de communiquer régulièrement pour asseoir de la notoriété de sa marque employeur auprès des étudiants et des actifs. Les notions d'« employeur de choix » ou d'« engagement salariés à travers la marque<sup>7</sup> » deviennent alors les thèmes centraux des colloques « ressources humaines ». Des services dédiés « marque employeur » sont créés, dont certains directement rattachés au directeur général, comme chez Deloitte France. Les classements d'employeurs se développent, l'obtention d'un label constituant une preuve affichable de la réalité de la promesse employeur (voir zoom 1.4).

#### POUR ALLER PLUS LOIN

#### Les enquêtes et labels employeurs

En 1992, le label « **Top Employers** » est créé aux Pays-Bas par l'institut CRF. En 1997, le journal américain *Fortune* (aux États-Unis) et le magazine économique *Exame* (au Brésil) s'associent

- .....
6. Cegetel (Compagnie générale de télécommunications) fut une *holding* et une entreprise française de télécommunications créée en 1996 et disparue lors de la fusion avec Neuf Télécom pour former Neuf Cegetel, qui a elle-même disparu en 2008 lors de sa fusion avec le groupe SFR.
  7. Dell D. et Ainspan N., « Engaging employees through your brand », *Conference Board Report, R-1288-01-RR*, Washington, DC, avril 2001.

pour lancer « **Great Place to Work**<sup>(a)</sup> », le premier classement mondial des 100 meilleures entreprises. Et, c'est en 1999 que l'enquête suédoise **Universum** commence à questionner les étudiants sur leurs employeurs préférés. Depuis, les classements, prix et autres palmarès employeurs se sont multipliés, tels que le « **Happy Index at Work** », créé en 2011, qui classe les entreprises et *startups* en fonction de leur taille. En outre, il récompense les entreprises les plus appréciées des stagiaires et apprentis avec les « **Happy Trainees** ». En 2014, 130 classements ont été recensés en France<sup>(b)</sup>. Souvent payants, ils font partie de la boîte à outils des DRH des grandes entreprises pour faire connaître leur marque employeur et les aider à progresser sur le sujet. Les processus de classement sont aussi très différents. Dans certains cas, on demande l'avis des salariés ; dans d'autres, on fait appel au vote des internautes ou encore à des experts RH qui analysent les politiques de ressources humaines (voir aussi chapitre 4).

(a) Traduction : « Les meilleurs endroits pour travailler ».

(b) Le guide 2014 des palmarès employeurs.

#### 1.4. La marque employeur à l'ère du digital (les années 2000 à nos jours)

La montée en importance stratégique de la marque employeur a été confortée par le développement des réseaux sociaux. Ces derniers constituent les médias préférés des jeunes diplômés et actifs, qui sont la génération cible de la marque employeur. Par ailleurs, ils offrent à chacun la possibilité de recueillir directement des informations et de se faire sa propre idée de l'attractivité d'une entreprise en tant qu'employeur, indépendamment du canal de communication *corporate*. Le développement des réseaux sociaux a constitué un risque pour la gestion de la marque employeur, laquelle a dû être profondément transformée, mais aussi une opportunité de mieux atteindre la génération Y<sup>8</sup>. En effet, les jeunes actifs nés entre 1980 et 1995 représentent une cible privilégiée des entreprises (voir chapitre 3).

##### 1.4.1. Les campagnes « marque employeur » évoluent vers le digital

L'expression « Web 2.0 » est créée en 2004 par Tim O'Reilly, mais le premier réseau social, Classmates, apparaît dès 1995. Il fut suivi en 1999 par MSN Messenger, qui remporte un gros succès, puis en 2003 par LinkedIn et Myspace. En 2004, Marc Zuckerberg invente Facebook sur les bancs de Harvard, YouTube émerge en 2005 et Twitter en 2006. Instagram et Snapchat, deux des réseaux favoris de la génération Z (les personnes nées à partir de 1996), sont créés respectivement en 2010 et 2011.

Depuis, l'usage des réseaux sociaux est en progression constante, en particulier chez les jeunes générations, comme le montre l'étude Infinite Dial<sup>9</sup>. Facebook, qui est le réseau social préféré pour 64 % des utilisateurs dans le monde et pour 96 % des étudiants en France<sup>10</sup>, occupe la première place. Suivent Instagram (36 %), Pinterest (31 %) et Snapchat (31 %), qui se classent devant LinkedIn et Twitter (21 %).

Les entreprises aussi s'emparent des réseaux sociaux afin d'atteindre le cœur de cible de leur marque employeur, les jeunes diplômés et actifs. Par ailleurs, les réseaux sociaux présentent de nombreux avantages par les possibilités de souplesse, de réactivité et d'innovation conjuguées à un coût modéré. Les études le confirment, ils représentent le canal de communication

8. Le terme « génération Y » apparaît pour la première fois en 1993 dans un éditorial du magazine américain *Advertising Age*.

9. Étude Infinite Dial, réalisée par Edison Research aux États-Unis en 2019.

10. Étude OTaC, menée par Potentialpark en 2018.

le plus utilisé par les entreprises pour assurer la diffusion de leur marque employeur<sup>11</sup>. Plus de la moitié des entreprises françaises communiquent *via* au moins trois médias sociaux. Facebook est utilisé par 70 % d'entre elles pour recruter (+7 points en 2018 par rapport à 2017)<sup>12</sup>.

En 2002, le cabinet suédois Potentialpark crée un classement qui évalue les stratégies digitales de recrutement des entreprises, les sites de candidatures en ligne, les sites mobiles de recrutement et les comptes carrières Twitter, Instagram, LinkedIn, Facebook et autres *jobboards* (voir chapitre 4).

La bataille digitale est d'autant plus âpre que les entreprises déploient de plus en plus d'efforts pour séduire les nouvelles générations. Le cabinet de conseil Mazars, par exemple, déploie deux campagnes marque employeur digitales innovantes par an. La généralisation du smartphone et le développement de l'Internet mobile (qui représente 52 % du trafic internet dans le monde en 2018<sup>13</sup>) incitent les entreprises à concevoir des campagnes employeur exclusivement digitales et adaptées au mobile. Orange a lancé à l'automne 2018 sa nouvelle campagne employeur et explique dans son communiqué de presse : «cette première campagne 100 % digitale de recrutement, #LifeAtOrange, va permettre de toucher les principales cibles de recrutement sur Twitter, LinkedIn, Facebook, mais aussi Instagram ou Twitch, pour révéler tous les atouts employeur d'Orange à une cible jeune et très digitale».

Pour retenir l'attention des candidats, les sites carrières des entreprises deviennent des vitrines magnifiant leur marque employeur. Pour transformer l'attrance en candidature, les entreprises doivent aussi rendre leurs processus en ligne aussi fluides et intuitifs que le sont les réseaux sociaux préférés des jeunes. En effet, les chiffres sont sans appel : plus d'un candidat sur deux et 78 % des 18-24 ans renoncent à postuler à un emploi de l'entreprise après avoir visité son site web ou abandonnent en cours de candidature quand la procédure en ligne est trop complexe<sup>14</sup>.

#### 1.4.2. Le contrôle de la marque employeur échappe aux entreprises

La nouvelle ère communicationnelle engendrée par les réseaux sociaux est venue bouleverser le monopole des entreprises comme émettrices de la communication employeur. Qui-conque – candidats, salariés, anciens salariés... – peut désormais exposer librement et instantanément son point de vue, poster des photos ou des vidéos à charge contre l'entreprise. Effectivement, 50 % des employés postent des commentaires ou contenus concernant leur employeur, dont plus d'un tiers sans que celui-ci n'en ait connaissance ; 16 % d'entre eux postent des avis négatifs<sup>15</sup>.

Il est donc de plus en plus difficile pour les entreprises d'apparaître parfaites et de maîtriser leur marque employeur. Tout manquement, dysfonctionnement ou mauvaise communication peut aisément être rendue visible par des salariés mécontents et faire l'objet de discussion sur les réseaux sociaux.

Or, les messages postés par des salariés sont plus «engageants», c'est-à-dire qu'ils ont plus d'impact, car ils sont considérés par le public comme une source d'information plus crédible

11. Minchington B., «Employer branding global trends study report», *Employer Brand International*, 2014.

12. Étude OTaC, menée en 2018 par Potentialpark, cabinet suédois qui évalue et classe annuellement les stratégies digitales de recrutement des entreprises (voir chapitre 4).

13. Étude Hootsuite/We are social, 2018.

14. Étude Monster, 2015.

15. Étude de Weber Shandwick, «Employees rising: Seizing the opportunity in employee activism», 2014.

que les propos de dirigeants ou la communication *corporate* des entreprises. Le phénomène de propagation rapide ou « viralité », rendu possible par les réseaux sociaux, peut entraîner la propagation fulgurante de « *bad buzz* » (publicité négative) et ruiner en une journée des mois de publicité coûteuse ou des années de travail sur la marque employeur d'une entreprise. Pour gérer leur communication digitale et éviter ces risques, les entreprises recrutent des *community managers*<sup>16</sup>.

### EXEMPLE 1.3

#### Le cas de la caissière d'hypermarché

En 2011, un supermarché de Moselle licencie une caissière pour vol car elle avait récupéré des coupons de réduction abandonnés par un client.

L'affaire est rendue publique par la publication d'un article dans *Le Républicain lorrain*. Puis la reprise de cette information sur L'Express.fr déclenche une vague d'indignation de la part des internautes, s'émouvant de l'histoire de cette caissière. En quelques heures, le sujet arrive deuxième des thèmes les plus discutés sur Twitter en France. La page Facebook de la grande surface est submergée de commentaires négatifs à l'encontre de l'enseigne. « Honteux », « pitoyable », « à vomir », « je n'irai plus »... Face à ce « *bad buzz* » et à l'appel au boycott de l'enseigne, le *community manager* de la page Facebook, dépassé par la situation, efface certains messages virulents des internautes, ce qui redouble leur colère. Finalement, devant cette très forte mobilisation du grand public et d'élus sur les réseaux sociaux, la direction du groupe de distribution décide l'abandon de la procédure de licenciement. Pour redorer sa marque employeur, le groupe met en ligne une vidéo qui filme le quotidien de ses employés – en vain. Cela ne fait que déclencher une nouvelle crise.

Répondre aux réseaux sociaux par les réseaux sociaux n'est donc pas suffisant si l'outil, tout 2.0 qu'il soit, reste l'apanage de l'entreprise. Des collaborateurs satisfaits sont les meilleurs ambassadeurs de la marque employeur.

## 2. Définitions de la marque employeur

Au départ, le rôle de la marque employeur est lié à l'activité de recrutement. Il s'agit de rendre efficace et professionnelle la démarche de communication de l'entreprise vers les demandeurs d'emploi en appliquant les techniques de marketing au champ des ressources humaines afin de mieux attirer les talents.

Simon Barrow et Tim Ambler définissent la marque employeur comme l'« ensemble des **avantages** fonctionnels, économiques et psychologiques des **emplois** proposés par une entreprise en tant qu'employeur ». Il s'agit de mettre en valeur tous les atouts de l'entreprise en les marketant.

En 1998, Didier Pitelet élabore une définition plus globale que celle de Barrow et Ambler, et fait référence à l'image interne de l'entreprise et à la nécessaire cohérence avec la communi-

.....  
16. Le *community manager*, ou animateur de communautés web, a pour rôle de fédérer une communauté d'internautes autour d'un intérêt commun et d'animer les échanges sur ce thème, tout en veillant au respect des règles de bonne conduite au sein de la communauté. En entreprise, le *community manager* a pour mission principale de développer la présence de l'organisation dont il se fait le porte-parole (marque, entreprise, association, personnalité...) sur les médias sociaux.



cation externe. La marque employeur est « la **mise en cohérence** de toutes les expressions employeur de l'entreprise, **internes et externes**, au nom de sa performance économique ».

En 2002, W. Ruch<sup>17</sup> va plus loin en citant explicitement les salariés. Pour Ruch, la marque employeur est « l'image de l'entreprise vue à travers les yeux des **salariés** et de ses candidats potentiels ».

En 2010, B. Minchington<sup>18</sup> poursuit cet élargissement : la marque employeur est « l'image d'une organisation où il est agréable de travailler dans l'**esprit des employés** et des principaux **intervenants du marché externe** ».

On constate ainsi que la définition de la marque employeur a évolué de la stricte communication de recrutement vers un enjeu de gouvernance d'entreprise plus global, s'adressant à la fois à des publics internes et externes.

La marque employeur renvoie à l'image de l'entreprise, à la réputation de l'organisation en tant qu'employeur. La notion renvoie aussi à une promesse employeur, expression des valeurs et de la culture de l'entreprise fédérant les salariés. D'ailleurs, la marque employeur est aussi définie comme une « promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels... [qui] permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur »<sup>19</sup>.

Lorsqu'on interroge les entreprises et les étudiants sur leur définition de la marque employeur, sont souvent utilisés de manière indifférenciée les termes de culture, valeurs, image, identité ou encore réputation. Bien qu'ayant un lien avec la marque employeur, chacun de ces concepts qui lui préexistait mérite d'être précisé. Il en va de même pour les notions apparues dans le sillage de la marque employeur, telles que promesse employeur, expérience candidat, expérience salarié ou encore employeur de choix.

## 2.1. Les concepts associés à la marque employeur

### 2.1.1. La culture d'entreprise

La culture d'une entreprise est souvent citée comme une composante importante de l'attractivité de la marque employeur. On dit d'entreprises comme Danone ou Michelin qu'elles ont une forte culture d'entreprise.

#### EXEMPLE 1.4

### La culture de Danone

La culture de Danone, incarnée par son **fondateur**, Antoine Riboud, dès 1972, exprime une vision du rôle de l'entreprise en insistant sur l'interdépendance des objectifs économiques et sociaux. Ce projet a permis de constituer – dès la fusion de BSN et de Gervais Danone en 1973 – une véritable culture de groupe. En effet, 92 % des salariés du groupe, appelés les « danoners », soutiennent totalement les valeurs promues par Danone<sup>(a)</sup>. Et cette culture est régulièrement réaffirmée par la direction : « Les salariés veulent trouver du sens dans leur travail au quotidien, on ne peut motiver que par la rentabilité. Ils se mobilisent aussi sur des projets de société<sup>(b)</sup>. »

17. Ruch W., « Employer branding evolution: A guide to building loyalty in your organisation », Versant Solutions, 2002.

18. Minchington B., *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, Collective Learning Australia, 2010.

19. Benraiss-Noailles L. et Viot C., « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management international*, HEC Montréal, 2014.



Danone, une culture de groupe soutenue par les « danoners », © Shutterstock

(a) « Danone people survey », 2015.

(b) Entretien de Franck Riboud, P-DG de Danone, le 12 février 2010 au *Journal du dimanche*.

Maurice Thévenet définit la culture d'entreprise comme « un ensemble de références partagées dans l'entreprise, consciemment ou pas, qui se sont développées tout au long de son histoire ». Selon lui, « une culture forte motive les gens si elle s'appuie sur un fonctionnement cohérent<sup>20</sup> ».

À l'origine, le terme de culture est issu de l'anthropologie pour décrire les rites, mythes, langages, valeurs, croyances et pratiques qui distinguent les peuples les uns des autres.

C'est en 1930 que les sciences du management et des organisations s'emparent du sujet. La célèbre enquête conduite par Elton Mayo à l'usine Western Electric de Cicero (Hawthorne Works) marque la première tentative d'utiliser le concept de culture pour comprendre l'environnement de travail.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

### L'expérimentation Hawthorne, fondement de l'école des relations humaines (1927-1929)

La direction de Western Electric se demandant si la mise en place d'un éclairage supplémentaire améliorerait le rendement des ouvriers de l'usine Hawthorne, elle testa l'idée avec un groupe d'ouvriers sous lumière d'intensité variable et un groupe sans modification de luminosité. La production fut chronométrée et le travail observé scientifiquement. On constata que le rendement s'était amélioré dans les deux groupes. Les ouvriers, sensibles à l'intérêt qui leur était porté, produisaient plus. Après une série de tests sur deux ans (1927-1929), Elton Mayo s'aperçut que la production augmentait constamment dans l'atelier test avec peu d'absentéisme, comparativement à l'atelier ordinaire. Finalement, lorsqu'il proposa de revenir aux conditions ordinaires de travail, la productivité et le présentisme continuèrent d'augmenter. Il en conclut que la motivation était plutôt due à l'attention et à l'autonomie accordées qu'aux conditions matérielles et formelles de travail.

Source : d'après Rozario P. (de) et Pesqueux Y., *Théorie des organisations*, Montreuil, Pearson, 2018, p. 32.

.....  
20. Thévenet M., *Audit de la culture d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1987.

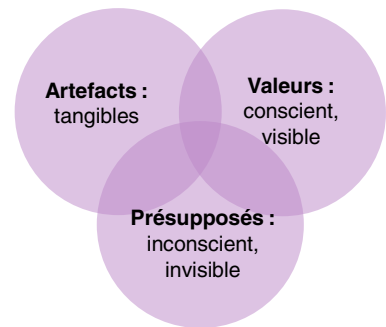
Dans les années 1970, l'ouverture de la compétition économique mondiale et l'implantation d'usines japonaises aux États-Unis vont générer des débats autour de la culture d'entreprise en opposant les conceptions américaines et japonaises. En 1983, l'ouvrage de management *Le Prix de l'excellence*, de Tom Peters et Robert Waterman, popularise l'idée que les organisations dotées de cultures fortes sont plus efficaces.

De multiples définitions de la culture d'entreprise existent. La plus citée est celle d'Edgard Schein, considéré comme son inventeur en 1985 :

«La culture est un modèle de valeurs de base qu'un groupe donné a découvert, inventé ou développé, en apprenant à résoudre ses problèmes d'adaptation et d'intégration interne, qui ont été suffisamment éprouvés pour être considérés comme valides et donc être enseignés aux nouveaux membres comme étant la manière juste de percevoir, de penser et de réagir face à des problèmes similaires<sup>21</sup>.»

Schein distingue trois niveaux de culture d'entreprise :

1. **Les artefacts.** Ils consistent en éléments tangibles tels que l'environnement de travail, le code vestimentaire, la saga de l'entreprise avec ses créateurs, les horaires de travail ou le télétravail.
2. **Les valeurs.** Elles font référence aux normes de comportement, aux représentations visibles et aux missions que se fixe l'entreprise.
3. **Les présupposés.** Il s'agit d'éléments invisibles et infraconscients tels que les hypothèses, les croyances, les sentiments et les tabous.



**Figure 1.3** Les trois composantes de la culture d'entreprise selon E. Schein

### 2.1.2. Les valeurs de l'entreprise

Les valeurs d'une entreprise sont un des éléments structurant la culture de l'entreprise. Maurice Thévenet distingue trois types de valeurs<sup>22</sup> :

- **les valeurs déclarées**, qui figurent sur les documents officiels (rapport d'activité, support de communication...);
- **les valeurs apparentes**, tels que les modèles qui sont exposés, les héros, c'est-à-dire ceux qu'illustrent les dirigeants;
- **les valeurs opérationnelles**, telles que les procédures qui servent de guide pour réagir à des situations données.

Une enquête menée par l'institut de sondage Universum sur les entreprises qui font le plus rêver les jeunes met en exergue l'aspiration, pour les nouveaux diplômés, de collaborer avec une entreprise dont ils partagent les valeurs. Par exemple, les valeurs de développement durable montent en importance pour les jeunes générations ou encore celles de l'*open source* et du logiciel libre (par opposition au code propriétaire) chez les développeurs informatiques. Les entreprises vont donc utiliser leurs valeurs comme base de dialogue avec les candidats.

21. Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 5<sup>e</sup> éd., San Francisco, Wiley, coll. «The Jossey-Bass Business & Management Series», 2016.

22. Thévenet M., *La Culture d'entreprise*, 7<sup>e</sup> éd., PUF, coll. «Que sais-je?», 2015.

Pour Thierry Wellhoff<sup>23</sup>, avant de communiquer sur ses valeurs, l'entreprise ou la marque doit s'être assurée de cinq critères :

- **Une valeur doit revêtir une définition explicite.** Cela oblige l'entreprise à préciser le sens qu'elle donne à une valeur conceptuelle, par exemple l'innovation qui « prend une signification différente suivant la nature de l'entreprise, son secteur, sa production ».
- **Une valeur doit s'inscrire dans un « champ d'application ».**
- Par son absence ou par une remise en cause, **une valeur doit pouvoir susciter l'indignation.** « Que quelqu'un remette en cause nos valeurs, il nous remet en cause nous-mêmes. Car elles s'adressent à chacun d'entre nous de façon quasi individuelle, tout en étant une notion très collective. Créer ce lien entre l'individuel et le collectif est donc la première force des valeurs. »
- **Une valeur doit être universelle** et s'adresser à toutes les parties prenantes.
- **Une valeur doit se traduire en actes.**

#### EXEMPLE 1.5

#### Les valeurs de Coca-Cola



Dans sa feuille de route « Vision 2020 », Coca-Cola définit six valeurs, « les 6 P », qui orientent les actions de l'entreprise et décrivent la façon dont les employés de Coca-Cola doivent se comporter au quotidien :

- **people** : bénéficier d'un lieu de travail idéal où les gens sont inspirés pour être les meilleurs possible ;
- **portfolio** : apporter au monde un portefeuille de marques de boissons de qualité qui anticipent et satisfont les désirs et les besoins des personnes ;
- **partenaires** : entretenir un réseau gagnant de clients et de fournisseurs, de sorte à créer ensemble une valeur mutuelle et durable ;
- **planète** : être un citoyen responsable en aidant à construire et à soutenir des communautés durables ;
- **profit** : maximiser le rendement à long terme pour les actionnaires tout en tenant compte de nos responsabilités globales ;
- **productivité** : développer une organisation très efficace, rapide et évolutive.

#### 2.1.3. L'identité employeur

L'identité employeur est souvent définie de façon imagée comme étant l'ADN de l'entreprise, c'est-à-dire qu'elle constitue ses éléments intrinsèques, intangibles et distinctifs par rapport à une autre organisation.

Culture et identité sont liées par le temps long. L'identité employeur est l'expression de la culture d'entreprise constituée de ses valeurs, son histoire, sa géographie, ses dirigeants, ses produits, son réseau de distribution, ses métiers, son modèle managérial, sa politique de formation, de rémunération, ses rites, tabous et signes tels que partagés par la majorité des salariés. Pour Roland Reitter<sup>24</sup>, la culture est un des vecteurs de l'identité ; la culture renvoyant à un savoir partagé tandis que l'identité renvoie à ce à quoi on s'identifie.

23. Wellhoff T., *Les Valeurs*, Eyrolles, 2010.

24. Reitter R., *Cultures d'entreprise*, Vuibert, 1991.

Soenen et Moingeon<sup>25</sup> ont défini un modèle distinguant plusieurs aspects de l'identité organisationnelle :

- l'**identité professée**, c'est-à-dire celle utilisée par l'entreprise dans les discours officiels ;
- l'**identité ressentie** en interne ;
- l'**identité présentée** en externe ;
- l'**identité manifestée** ;
- l'**identité perçue**.

Les frontières entre l'intérieur et l'extérieur des organisations étant de plus en plus floues, il existe des relations dynamiques entre l'identité, la culture et l'image des entreprises.

#### 2.1.4. L'image de marque

Jean-Jacques Lambin définit l'image de marque comme « l'ensemble des représentations mentales, cognitives et affectives, qu'une personne ou un groupe de personnes se font d'une marque<sup>26</sup> ».

Thierry Libaert<sup>27</sup> dégage, quant à lui, quatre types d'images au travers du carré d'image :

- l'**image réelle**, la plus objective possible et la plus proche de l'identité de l'entreprise ;
- l'**image perçue**, renvoyée par les enquêtes d'opinion ;
- l'**image voulue**, idéale, souhaitée en fonction des objectifs par l'entreprise ;
- l'**image possible**, à obtenir en fonction des contraintes du marché et du positionnement des concurrents.

L'image employeur est la perception qu'ont les différentes parties prenantes de l'entreprise vis-à-vis de la relation de cette dernière avec ses salariés.

Celle-ci peut différer en fonction des acteurs : salarié, syndicaliste, directeur général, candidat ou client par exemple. À l'intérieur de l'entreprise, l'image employeur peut varier en fonction de la CSP (catégorie socioprofessionnelle, c'est-à-dire cadres, employés...), de l'ancienneté, de l'âge des salariés, de l'entreprise d'origine dans le cas d'une fusion et de l'existence de statuts publics et privés dans les ex-monopoles publics.

L'image souhaitée par une entreprise peut se réfléchir plus ou moins bien dans l'opinion publique. En conséquence, l'image employeur perçue par les candidats peut être éloignée de celle voulue par ses dirigeants. Ce décalage transparaît particulièrement en cas de crise, du fait de la mise en lumière de l'organisation par les médias. En outre, les réseaux sociaux en particulier jouent souvent un rôle amplificateur en la matière.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

##### Le baromètre Posternak-IFOP

En France, depuis 1999, l'agence d'opinion La Matrice réalise chaque trimestre une enquête auprès des Français pour suivre l'évolution de l'image de marque des grandes entreprises françaises. La question posée est la suivante : « Je vais vous citer un certain nombre de grandes entreprises françaises. En fonction de ce que vous avez entendu dire d'elles ces derniers mois,

25. Moingeon B. et Soenen G., *Corporate and Organizational Identity: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*, Londres, Routledge, 2002.

26. Lambin J.-J., *Marketing stratégique et opérationnel – La démarche marketing dans l'économie numérique*, 9<sup>e</sup> éd., Dunod, 2016.

27. Libaert T., *Le Plan de communication – Définir et organiser votre stratégie de communication*, 5<sup>e</sup> éd., Dunod, 2017.

dites-moi si vous en avez une très bonne image, plutôt une bonne image, plutôt une mauvaise image ou une très mauvaise image ? » En septembre 2018<sup>(a)</sup>, les entreprises ayant la meilleure image étaient Michelin, Citroën et Peugeot.

(a) Sondage réalisé les 6 et 7 septembre 2018 sur un échantillon national représentatif de la population française, composé de 1 006 personnes âgées de 18 ans et plus.

### 2.1.5. La notoriété

Selon le dictionnaire de la langue française Larousse 2009, la notoriété est « le caractère de ce qui est notoire, connu d'un grand nombre de personnes ». La notoriété d'une marque est la connaissance que le public a d'une marque ; c'est sa renommée. La notoriété indique la vitalité d'une marque ; elle est un des indicateurs mesurés dans les méthodes de valorisation des marques. La notoriété est aussi souvent utilisée pour mesurer l'efficacité des publicités. La notoriété est alors la mesure quantitative des traces laissées par l'image projetée et l'image perçue. Le public se souvient de la marque et/ou de certains attributs spécifiques plus que d'autres. Il existe quatre types de notoriétés<sup>28</sup> :

- **Notoriété spontanée.** Le consommateur cite spontanément le nom de l'entreprise ou de la marque.
- **Notoriété « top of mind ».** L'entreprise figure parmi les premières citées.
- **Notoriété assistée.** Le consommateur déclare connaître le nom de l'entreprise qui lui est présentée.
- **Notoriété qualifiée.** Le consommateur est capable de citer des marques ou produits associés à l'entreprise.

### 2.1.6. La réputation

Dès les années 1920, Henry Ford affirmait que : « Les deux choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes. » De nos jours, 81 % des entreprises estiment que leur réputation est leur actif le plus précieux<sup>29</sup>. La réputation renvoie à la manière dont l'entreprise est considérée, évaluée par ses différentes parties prenantes, sur le registre de sa gouvernance, de sa politique, de ses pratiques RH et managériales (l'étymologie latine du terme réputation, *reputatio*, signifie « évaluation »). Cette réputation peut se traduire par des opinions plus ou moins favorables en fonction des publics (syndicats, investisseurs...) et, dans le cas de la réputation employeur, occasionner des difficultés de recrutement, de fidélisation, de performances. À l'inverse, une bonne réputation est un atout majeur pour attirer de nouveaux salariés. Les entreprises ayant une faible réputation recevraient 50 % de candidatures en moins que les entreprises bénéficiant d'une forte réputation, mais également de moins bons profils<sup>30</sup>.

C'est une sorte de halo résultant des multiples images attribuées à l'entreprise<sup>31</sup> et qui peut jouer un effet protecteur en cas de crise. Pour Viktor Vanberg<sup>32</sup>, la bonne réputation peut être perçue comme un « capital humain », les individus étant motivés à travailler dans une entreprise ayant une bonne réputation et des valeurs morales.

28. *Ibid.*

29. Sondage ACE, « European risks briefing », 2013.

30. Turban D.B. et Cable D.M., « Firm reputation and applicant pool characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, 2003.

31. Fombrun C.J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

32. Vanberg V., *Rules and Choice in Economics*, Londres, Routledge, 1994.

La réputation d'une entreprise en tant qu'employeur repose entre autres sur sa culture d'entreprise, les conditions de travail offertes, un traitement juste et équitable entre les salariés, les opportunités de carrière. La réputation se construit et se consolide avec le temps. D'où le développement d'enquêtes pour la mesurer régulièrement.

#### POUR ALLER PLUS LOIN

### Les enquêtes et classements de réputation

1. Le magazine américain **Fortune** publie chaque année une enquête sur la réputation des entreprises. Elle est réalisée aux États-Unis auprès de plus de 8 500 professionnels appartenant à plus de 350 entreprises de 70 secteurs différents et porte sur 30 entreprises mondiales dont le chiffre d'affaires est supérieur à 10 milliards de dollars. Pour établir le **classement MAC** (*Most Admired Company*), ce magazine questionne des journalistes, chefs d'entreprise et analystes financiers à propos de huit aspects de la réputation des entreprises : la *capacité à innover*, la *qualité du management*, la *solidité financière*, la *compétitivité globale*, l'*utilisation qui est faite des actifs de l'entreprise*, les *investissements au long terme*, le *management du personnel*, la *qualité des produits et des services*. En 2019, ce sont Apple et Amazon qui figurent sur le podium.
2. Le **Reputation Institute**, fondé en 1997 par Charles Fombrun et Cees Van Riel, deux universitaires spécialistes du management et de la communication, est représenté en France depuis 2016. Il distingue sept dimensions : le lieu de travail, la citoyenneté de l'entreprise, le mode de gouvernance, les produits et services, l'innovation, le leadership et la performance. Chacune de ces dimensions est évaluée selon des critères particuliers. Pour le palmarès France 2018, Decathlon arrive en tête et Michelin se classe première dans la catégorie des entreprises du CAC 40<sup>(a)</sup>. Au niveau mondial, c'est Rolex qui occupe la première marche du podium du « *Global RepTrack* », devant Lego et Walt-Disney.

(a) *Les Echos Executive*, 5 avril 2018.

En un siècle cependant, les réseaux sociaux ont complexifié la gestion de la réputation des entreprises. Désormais, celle-ci est bidimensionnelle : elle se compose de la « e-réputation », véhiculée par les réseaux sociaux et Internet, et de la « réputation classique », véhiculée par les moyens traditionnels de communication et encore par le bouche-à-oreille.

Réputation et notoriété sont donc deux concepts différents. On peut avoir une belle notoriété, c'est-à-dire être connu, mais avoir une réputation désastreuse car on est connu pour de mauvaises raisons (par exemple, les banques et la crise des *subprimes*). C'est d'autant plus un problème que l'opinion publique mémorise mieux ce qui ne va pas que ce qui va. D'ailleurs, 92 % des entreprises considèrent que le risque de mauvaise réputation constitue la catégorie de risques la plus difficile à gérer<sup>33</sup>. Une atteinte à la réputation peut entraîner la dégradation d'une image de marque et la perte de confiance du consommateur (cas de Volkswagen dans l'affaire des moteurs truqués). À l'inverse, une entreprise peut être inconnue par le grand public tout en ayant une excellente réputation auprès de ses clients fidèles.

Un des objectifs principaux de la marque employeur est de réduire les écarts entre ces différents concepts, en limitant les dissonances entre la réputation employeur et « l'image voulue », tout en restant fidèle à « l'image vraie » (l'identité). Il s'agit surtout de réconcilier l'image de marque externe et l'identité interne d'une entreprise telle que vécue par ses salariés. Cet enjeu

33. Sondage ACE, « European risks briefing », *op. cit.*

est vraiment important au vu des enquêtes<sup>34</sup> qui montrent que seuls 19 % des salariés au niveau mondial perçoivent une adéquation entre l'image renvoyée par leur employeur et leur propre expérience au sein de l'entreprise. Cet alignement entre l'interne et l'externe est encore plus faible en France avec uniquement 14 % de salariés qui se reconnaissent dans la marque employeur de leur entreprise.

## 2.2. Les concepts cœur de la marque employeur

Ces termes sont apparus pour enrichir le vocabulaire lié à la marque employeur au fur et à mesure de l'évolution de cette dernière.

### 2.2.1. La promesse employeur

Comme toute marque, la marque employeur doit être porteuse d'une promesse qu'elle va rendre lisible et différenciante. Cependant, la promesse employeur doit prendre en compte le fait que les candidats ou les salariés ne vont pas « acheter » un produit comme les autres, mais vont travailler sur du long terme au sein d'une entreprise qu'ils ont choisie. La notion de confiance entre l'entreprise et les salariés ou futurs salariés est donc primordiale. 50 % des grandes entreprises considèrent la « promesse employeur », ou EVP (*Employer Value Proposition*)<sup>35</sup> dans le vocabulaire anglo-saxon, comme la pierre angulaire de leur marque employeur. Cette dernière doit relever un double défi : pour être attractive, la promesse employeur doit être suffisamment différenciante ; pour fidéliser les salariés<sup>36</sup>, elle doit être sincère et authentique. Cet équilibre implique, d'un côté, un travail sur sa définition en partant de la culture de l'entreprise, de ses valeurs et, de l'autre, la mise en place d'un cycle d'amélioration continue au niveau de tous les actes ressources humaines pour tenir la promesse. Par exemple, imaginons que la promesse employeur faite aux candidats soit : « Rejoignez notre entreprise innovante ! » Cette valeur devra être reflétée dans le discours des dirigeants, le déroulement du recrutement ; les processus internes de l'entreprise devront être incitatifs, la prise d'initiative encouragée, le droit à l'erreur reconnu... Pour être efficace, la promesse employeur doit correspondre le mieux possible à la réalité vécue par les candidats lors du processus du recrutement – **l'expérience candidat** – ainsi qu'à l'expérience des salariés dans l'entreprise – **l'expérience salarié**.

### 2.2.2. Expérience candidat et expérience collaborateur

L'expérience candidat se traduit par les émotions, les perceptions et les opinions du candidat en regard de la façon dont il a été traité et évalué lors du processus de recrutement. C'est donc le résultat de l'ensemble des interactions qu'un candidat peut avoir avec un employeur potentiel ou ses représentants (cabinets de recrutement). L'expérience candidat débute avec le premier contact (envoi d'une candidature, chasse, rencontre lors d'un salon...) et se termine lors de l'embauche ou lors du refus d'une des parties. En cas d'embauche, l'expérience candidat évolue vers l'expérience salarié.

L'expérience salarié se définit comme l'ensemble des émotions et sentiments ressentis par un employé dans le cadre de sa relation avec son entreprise. Cela concerne bien sûr les éléments liés directement au contrat de travail (mission, rémunération, horaires, etc.), mais va bien au-delà des simples processus des ressources humaines, en englobant les interactions du

34. Étude Weber Shandwick-KRC Research, « Employees Rising: Seizing the Opportunity in Employee Activism », 2017.

35. Enquête Universum 2016, effectuée auprès de 2 500 professionnels RH dans 30 pays.

36. D'après une étude du Boston Consulting Group consacrée à la génération Y, le meilleur moyen d'engager et d'attirer les talents est de donner l'image la plus sincère possible de l'entreprise.



salarié avec ses managers, ses collègues, les outils ou systèmes d'information, l'environnement et l'ambiance de travail. L'expérience collaborateur se conçoit comme un parcours, qui va se dérouler tout au long de l'évolution du salarié dans l'entreprise, depuis le recrutement jusqu'à sa sortie de l'entreprise. L'expérience collaborateur doit être simple et fluide, et correspondre à la promesse employeur et aux valeurs de l'entreprise.

### 2.2.3. Employeur de choix

Être un employeur de choix, c'est être un employeur de référence. Pour ce faire, ses politiques de l'emploi et ses pratiques de gestion des ressources humaines lui donnent un avantage sur ses concurrents dans le recrutement et la rétention des travailleurs qualifiés. Cela demande d'aller plus loin que de réfléchir à la stratégie d'attractivité de son organisation ou d'obtenir un label décerné au meilleur employeur. C'est une quête constante impliquant toutes les strates de l'organisation : direction générale, encadrement de proximité, salariés. C'est une question d'engagement de tous les instants à améliorer inlassablement l'environnement de travail de ses salariés, leur expérience de travail et le développement de leur employabilité. C'est aussi revisiter ses pratiques managériales à l'aune des attentes des nouvelles générations, vers plus d'agilité et de travail collaboratif.

L'enjeu de la marque employeur est d'incarner l'ambition humaine de la gouvernance d'une entreprise. Son rôle est de permettre aux entreprises de devenir un employeur de choix qui accompagne sur le long terme les salariés en les attirant, les recrutant, les fidélisant, les motivant, les développant, et en maintenant leur employabilité.

## Résumé

Inventée au milieu des années 1990 et inspirée du marketing, la marque employeur prend son essor à la fin des années 1990 avec la guerre pour le recrutement des talents générée par la bulle de la Net économie et le développement de la communication *corporate*. Le papy-boom et l'économie mondialisée renforcent la prise de conscience de l'avantage concurrentiel que constituent des ressources humaines compétentes et motivées. La marque employeur consolide son importance stratégique et évolue vers une démarche plus globale destinée à améliorer « l'expérience salarié » et ainsi à fidéliser les talents. Le développement des réseaux sociaux renforce pour les entreprises l'enjeu de sincérité de la promesse employeur, quiconque pouvant communiquer son expérience candidat ou salarié. Une marque employeur sincère, s'appuyant sur la culture et les valeurs de l'entreprise, améliore l'image et la réputation d'une entreprise pour en faire un « employeur de choix ».

### L'ŒIL DE L'EXPERT



**Didier Pitelet, directeur général de Henock, inventeur de la marque employeur et auteur du livre *Le Pari de la culture*<sup>37</sup>**

Dans la définition de la marque employeur que j'ai déposée à l'INPI en 1998, les termes essentiels à l'époque et qui le restent toujours 20 ans après sont ceux de « mise en cohérence »<sup>38</sup>.

37. Pitelet D., *Le Pari de la culture*, Eyrolles, 2016.

38. La marque employeur est « la mise en cohérence de toutes les expressions employeur de l'entreprise, internes et externes, au nom de sa performance économique ».

En effet, au début des années 1990, dans un contexte de « yoyo » économique et social, j'ai pris conscience de l'incohérence entre les beaux slogans de recrutement des grandes entreprises et la réalité vécue par les jeunes diplômés confrontés au chômage massif. Ces jeunes m'ont fait part de leur désarroi, ils répondaient aux annonces des entreprises cherchant des jeunes diplômés et ne trouvaient pas d'emploi malgré leur diplôme des grandes écoles qui était censé être un sésame intemporel. Tout cela parce qu'ils avaient eu la malchance d'être sortis de promotion quelques années trop tard. Dès la reprise économique de 1997, les entreprises ont eu besoin de recruter massivement, elles ont repris leur publicité de recrutement se parant de tous leurs atouts comme s'il n'y avait pas eu de crise. Trop tard pour cette génération de diplômés sacrifiée qui se trouva être la première en rupture avec l'entreprise. Le *stop and go* en termes de communication ne permet pas de construire une marque employeur cohérente sur le long terme. Il était urgent que les entreprises travaillent leur marque employeur.

Au départ, les directions des ressources humaines étaient un peu méfiantes devant ce concept connoté marketing, mais peu à peu la translation « pour recruter, il faut communiquer et recrutement efficace signifie mettre en œuvre une marque employeur cohérente » s'est imposée.

Pourtant, dès 2008, le développement des réseaux sociaux, des blogs, permettant à tout un chacun d'exposer son avis, a complexifié la mise en cohérence de la communication des entreprises. Pour cette raison, la démarche marque employeur doit dépasser la sphère de compétence des communicants ou des ressources humaines ; c'est un enjeu au niveau de la direction générale impliquant l'ensemble du comité de direction. Une démarche cohérente nécessite de partir de la culture de l'entreprise, de son identité profonde, de ses valeurs, de son histoire. Il ne s'agit pas d'inventer une autre marque que celle de l'entreprise, ni de marketer une promesse employeur au slogan percutant. L'objectif de la marque employeur n'est pas de recruter à tout prix, puis de gérer le *turnover* de salariés déçus, mais de recruter des candidats qui partagent les valeurs réelles de l'entreprise et de les fidéliser. Rien ne sert de tricher en promettant des valeurs sur papier glacé. De la même façon, il ne suffit pas qu'une entreprise mette en place un baby-foot et des salles de sieste pour transformer son image employeur en celle de GAFA<sup>39</sup>. La culture de chaque secteur d'activité, le contexte de l'emploi de chaque pays sont des éléments structurants. La majorité des entreprises françaises pratique des horaires à 35 heures hebdomadaires, loin de l'hyperproductivisme de la Silicon Valley. Il ne serait pas pertinent de les imiter à tout prix. L'important est d'identifier toutes les étapes importantes pour un salarié et de créer des rites qui seront partagés à tous les niveaux de l'entreprise. Par exemple, institutionnaliser un échange avec le manager lors de la signature du contrat de travail et en profiter pour rappeler le « contrat social », systématiser une lettre signée du dirigeant pour féliciter tout nouvel embauché de la fin de sa période d'essai. Finalement, construire une marque employeur fidélisante, c'est quelques idées et beaucoup de bon sens.

.....  
39. GAFA est un acronyme qui fait référence aux quatre géants pionniers du Web que sont Google, Apple, Facebook et Amazon.

## Pour en savoir plus

- Ambler T. et Barrow S., « The employer brand », *Journal of Brand Management*, vol. 4, n° 3, 1996, p. 185-206.
- Backhaus K. et Tikoo S., « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, vol. 9, 2004.
- Benraiss-Noailles L. et Viot C., « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management international*, HEC Montréal, 2014.
- Dell D. et Ainspan N., « Engaging employees through your brand », *Conference Board Report, R-1288-01-RR*, Washington, DC, avril 2001, 34 p.
- Fombrun C.J., *Reputation: Realizing Value from the Corporate Image*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
- Lambin J.-J., *Marketing stratégique et opérationnel – La démarche marketing dans l'économie numérique*, 9<sup>e</sup> éd., Dunod, 2016.
- Libaert T., *Le Plan de communication – Définir et organiser votre stratégie de communication*, 5<sup>e</sup> éd., Dunod, 2017, 320 p.
- Marchal E. et Torny D., « Des petites aux grandes annonces : le marché des offres d'emploi depuis 1960 », *Travail et Emploi*, n° 95, juillet 2003, p. 59-72.
- Michaels E., Handfield-Jones H. et Axelrod B., *The War for Talent*, Boston, Harvard Business School Press, 2001.
- Minchington B., « Employer branding global trends study report », *Employer Brand International*, 2014.
- Minchington B., *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, Collective Learning Australia, 2010.
- Moingeon B. et Soenen G., *Corporate and Organizational Identity: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*, Londres, Routledge, 2002.
- Muller A., *La Net économie*, 2<sup>e</sup> éd., PUF, coll. « Que sais-je ? », vol. 3597, 2007.
- Pitelet D., *Le Pari de la culture – Petit éloge de la culture d'entreprise*, Eyrolles, 2016, 212 p.
- Reitter R., *Cultures d'entreprise*, Vuibert, 1991.
- Rozario P. (de) et Pesqueux Y., *Théorie des organisations*, Montreuil, Pearson, 2018, p. 32.
- Ruch W., « Employer branding evolution: A guide to building loyalty in your organisation », Versant Solutions, 2002.
- Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, 5<sup>e</sup> éd., San Francisco, Wiley, coll. « The Jossey-Bass Business & Management Series », 2016.
- Thévenet M., *La Culture d'entreprise*, 7<sup>e</sup> éd., PUF, coll. « Que sais-je ? », n° 2756, 2015, 128 p.
- Thévenet M., *Audit de la culture d'entreprise*, Éditions d'Organisation, 1987.
- Turban D.B. et Cable D.M., « Firm reputation and applicant pool characteristics », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, 2003.
- Vanberg V., *Rules and Choice in Economics*, Routledge, Londres, 1994.
- Wellhoff T., *Les Valeurs*, Eyrolles, 2010.

