



et



en collaboration au sein de l'



MÉMOIRE DE FIN D'ÉTUDES

Rédigé dans le cadre d'un double diplôme :

le Master MAE à l'EM Strasbourg

et le diplôme d'ingénieur à l'ENGEES

Année Universitaire 2018-2019

Étude de l'impact de la Marque Employeur sur la Démographie des entreprises

Soutenu le 5 septembre 2019

Par **Claire Guillot-Gautier**

JURY

Directeur de Mémoire

Yves Châtelet, DRH Bio-Rad et intervenant en Master MAE à l'EM Strasbourg

Présidente du Jury

Géraldine Broye, Professeur et Responsable du Master MAE étudiant à l'EM Strasbourg

INVITÉS

Amir Nafi, Référent ENGEES

Paul Hennequin, Encadrant Entreprise

Remerciements

Je souhaite chaleureusement remercier mon encadrante Paul Hennequin qui a su être présent pour m'accompagner et me conseiller tout au long de ce stage. Je remercie Yves Châtelet pour son pragmatisme et la prise de recul que sa vision a apportée. Je suis reconnaissante envers toute l'équipe de Teewii et d'AirCampus avec qui j'ai pu réaliser ce stage dans des meilleures conditions que j'aurais pu imaginer. Merci à Rémi avec qui j'ai partagé des missions qui, j'espère, feront évoluer la structure de l'agence.

Merci à Léa, Clémentine, Rachel et Ophélie pour les échanges intéressants que nous avons pu partager. Merci à Maxime et Emmanuel pour leur bonne humeur quotidienne et leur efficacité au sein de l'équipe. Merci à Caroline, Valentine et Émilie pour la fraîcheur et la motivation qu'elles ont apportées. Merci à Anne-Sophie et à Romain qui sont arrivés dynamiques et motivants. Merci à Clément, Lionel et Dimitri de rendre possible une telle agence et ce cadre de travail dans lequel, je pense, que chacun s'épanouit et apprend de jour en jour.

Merci à tous pour les moments partagés à l'orangerie ou derrière une console, merci pour tous ces fous rires et merci pour votre soutien ! Je compte bien vous revoir prochainement.

Une pensée toute particulière à mes proches qui ont su m'accompagner et m'aider dans différents moments. Merci à Guillaume Helluy pour son soutien au quotidien !

Table des Matières

Remerciements	3
Table des Matières	4
Introduction	6
1ère partie : La Marque Employeur et les RH	8
I. De la fin du XXème siècle à nos jours	8
I.1. L'émergence d'un nouveau concept	8
I.1.1. Le marketing RH	8
I.1.2. L'application des piliers du marketing mix aux RH	9
I.1.3. Définition de la marque employeur	11
I.2. Le potentiel et l'évolution de la marque employeur	12
I.2.1. Le rôle de la marque employeur	12
I.2.2. L'évolution de la marque employeur	13
I.2.3. Les applications de la marque employeur et ses limites	13
II. Les enjeux relatifs à la marque employeur pour les ressources humaines	14
II.1. L'évolution du marché du travail	14
II.1.1. Les origines des RH	14
II.1.2. La transformation des attentes des collaborateurs	16
II.1.3. Les nouveaux enjeux des ressources humaines	17
II.2. L'évolution du rôle des ressources humaines	18
II.2.1. Les enjeux contemporains des ressources humaines	18
II.2.2. De la gestion du personnel à aujourd'hui	19
II.2.3. Le directeur des ressources humaines un rôle stratégique	20
III. La transformation du rôle des ressources humaines : les défis de nos jours	21
III.1. L'identité d'entreprise	21
III.1.1. Identifier sa culture	21
III.1.2. Comprendre l'identité	22
III.1.3. La synergie entre image et identité	24
III.2. Concilier identité et image	24

III.2.1. Une conciliation essentielle pour les collaborateurs	24
III.2.2. L'évolutions des outils et des métiers	26
III.2.3. Le rôle d'Internet dans la diffusion de la marque employeur	27
2ème partie : Méthodologie de recherche	28
I. Le cadre	28
I.1. Démarche hypothético-déductive	28
I.2. Choix de la méthode	28
II. Les hypothèses	29
III. La méthode de recueil de données	29
3ème partie : Analyse des résultats et recommandations	30
I. Les principales tendances	30
I.1. La marque employeur une notion approximativement connue	30
I.2. L'importance des parties prenantes	31
II. Les limites de l'étude	32
III. Les perspectives	33
Conclusion	34
Bibliographie	36
Annexe	39
Annexe n°1 : Guide d'Entretien	39

Introduction

La fidélisation, la gestion de la motivation et de la qualité de vie au travail est un enjeu croissant, notamment dans un monde où la valeur ajoutée des produits et services proposés se situe de plus en plus dans les compétences et la motivation des collaborateurs. Comme le souligne une étude menée en 2013 par Gallup “70% de l’engagement des équipes dépend de la qualité de la relation managériale”.

Pour que la qualité des relations managériales s’améliore, l’évolution des méthodes de recrutement, de gestion de carrière et de compétences est nécessaire. Ces évolutions sont progressives et par moments devancées par l’évolution des attentes des collaborateurs. En effet, les plus jeunes générations¹ qui arrivent sur le marché du travail depuis ces dernières années ont des exigences que les entreprises découvrent. À ce constat vient s’ajouter la place grandissante qu’occupe Internet dans ces relations d’entreprises à collaborateurs. Cet outil accentue et accélère les transformations du marché du travail.

Dans ce contexte, être capable d’attirer et de conserver les talents d’aujourd’hui, être capable d’entretenir la motivation de ces recrues en accord avec les habitudes de chaque génération de collaborateurs et être flexible pour savoir s’adapter aux évolutions de demain : voici les défis que toutes les entreprises ont à relever, quelque soit leur taille et quelque soit leur histoire, pour continuer à exister.

C’est au point de recoupement entre les ressources humaines (RH), la communication et le marketing que la notion de marque employeur prend son sens. Convaincue que la combinaison de ces disciplines permet de faire émerger un potentiel important d’évolution², le concept de marque employeur a suscité mon intérêt. Ainsi ce mémoire a pour objectif l’étude de cette discipline naissante³.

La marque employeur ayant de nombreux aspects, ce mémoire cherche à évaluer son impact sur la démographie des entreprises. La démographie d’une entreprise correspond ici à la structure de répartition des âges. La marque employeur peut se résumer comme basée sur quatre piliers : l’engagement, la différenciation, l’attractivité et la réputation d’un employeur.

¹ Hobbs T. (2017), *Why building long-term brand loyalty starts from within*, Marketing Week

² Viot C. Benraiss-Norailles L. (2014). *Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?*, Management International

³ Pélissier D. (mai 2017), *Quelles sont les origines du concept de marque employeur ?*, Présence numérique des organisations

Ce mémoire s'appuiera sur une démarche hypothético-déductive et des entretiens avec des profils précis permettront d'apporter un éclairage complémentaire aux tendances formulées par cette étude.

Une première partie sera dédiée à un état de l'art exposant l'historique de la notion de marque employeur pour ensuite mettre en avant le potentiel de cette démarche et enfin pour mettre ces premiers éléments en cohérences avec les attentes des collaborateurs et l'évolution des stratégies d'entreprises.

Une deuxième partie présentera la méthode de recherche et de recueil de données choisie dans le cadre de cette étude.

Enfin une dernière partie exprimera les tendances relevées, les limites de l'étude menée et les perspectives pour demain.

1ère partie : La Marque Employeur et les RH

I. De la fin du XX^{ème} siècle à nos jours

I.1. L'émergence d'un nouveau concept

Du concept marketing vers la mise en pratique des ressources humaines.

I.1.1. Le marketing RH

Selon Philippe Liger, le concept du marketing RH⁴ est :

- apparu vers la fin des années 1990,
- souvent vu sous l'angle de la communication et
- a pour objectif de recruter et de fidéliser les potentiels futurs collaborateurs.

Philippe Liger considère que les collaborateurs sont les premiers clients d'une entreprise. Il s'agit donc, selon lui, « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer et fidéliser des collaborateurs impliqués ».

Comme le montre la figure I, ci-après, l'objectif du marketing RH est, selon Serge Panczuck et Sébastien Point, la vente d'une prestation RH précise.



Figure I : Interactions entre stratégie, marketing et ressources humaines

Source : Panczuck S., Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles

⁴ Liger P. (2007), *Le Marketing des Ressources Humaines*, Pearson Education

Ils précisent dans leur ouvrage que le marketing RH⁵ est à la fois :

- une tendance qui se base sur des techniques marketing appliquées aux RH,
- un outil pour que la direction RH recrute et fidélise
- et un état d'esprit dont l'objectif est d'optimiser le recrutement et d'enrichir la relation de l'entreprise avec son environnement.

I.1.2. L'application des piliers du marketing mix aux RH

Serge Panczuck et Sébastien Point ont ainsi mis en avant une déclinaison des quatre piliers du marketing mix (Produit, Prix, Place et Promotion) applicable aux RH :

- **Product** devient « Savoir définir son expérience collaborateurs » : Recrutement, Stabilité, qualité de vie au travail par exemple.
- **Price** devient « Être capable de définir son prix » : Coût financier direct et indirect, Coût induit (risque) et Coût transféré (impact sur équipe).
- **Place** devient « Savoir diffuser son offre » : Diffusion offre sur le site web, chez le DRH ou via d'autres services de diffusion d'offres.
- **Promotion** devient « Savoir recruter, fidéliser et le faire savoir » : Bouche à oreille, Mails personnalisés etc.

La figure II reprend cette déclinaison de façon plus visuelle.

Product Savoir définir son expérience collaborateurs	Price Être capable de définir son prix
Recrutement Formation interne/ externe Gestion de la carrière Indicateurs de performance Référentiel de compétences	Coût financier direct Coût financier indirect (immobilisation) Coût induit Coût transféré (impact sur les équipes)
Place Savoir diffuser son offre	Promotion Savoir recruter, fidéliser et le faire savoir
Service disponible auprès du manager Service disponible sur le web Service disponible au près du DRH Service disponible à l'extérieur	Bouche à oreille Communication interne Mails personnalisé Intranet etc.

Figure II : Les quatre piliers du marketing mix appliqués aux RH

Source : Panczuck S., Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles

⁵ Panczuck S., Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles

En 2009 le Chartered Institute of Marketing⁶ a validé le marketing mix à 7P^{7, 8}. De nouvelles notions ont donc été introduites pour compléter et adapter le marketing mix traditionnel aux évolutions du marché. Viennent donc s'ajouter :

- **People** signifiant « Personnel » correspond à l'attention qu'il faut porter à la relation client. En effet, une entreprise, aux yeux des clients, est notamment représentée par son personnel.
- **Process** qui correspond au « Processus de Vente » c'est à dire la prise en compte du temps qui s'écoule entre la première interaction avec un client jusqu'à ce que sa demande soit satisfaite. Comprendre cette durée, notamment le temps d'attente auquel le client peut avoir à patienter, c'est permettre d'améliorer son processus de vente.
- **Physical Evidence** indique qu'il existe une, ou plusieurs, « Preuve tangible que le service fonctionne ». Dans le cadre de prestation de service il est important de démontrer aux potentiels consommateurs qu'ils peuvent être rassurés, que le service sera correctement assuré. Témoignages clients et résultats de performance sont deux exemples de comment apporter ces preuves tangibles aux consommateurs.



Figure III : Les sept piliers du marketing mix

Source : Berthoux F. (2018), *Les 7P du marketing mix*, LeadList

⁶ CIM est la plus importante association mondiale de professionnels du marketing, 40 000 membres

⁷ Mellah Laurent (2016), *Les 7P du marketing des services*, Service Sens

⁸ Troillard William (2015), *Qu'est-ce que le marketing mix 4P, 5P et 7P*

I.1.3. Définition de la marque employeur

En 1990, Simon Barrow, président de People in Business⁹ aurait pour la première fois cité le terme d'Employeur Brand, lors de la conférence CIPD¹⁰. En 1996, Tim Ambler, professeur de marketing à la London Business School, rédige en association avec Simon Barrow un article dans le « Journal of Brand Management » qui définit le concept de marque employeur comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ».

Le concept est arrivé en France en 1998 lorsque Didier Pitelet, alors président de Guillaume Tell (groupe Publicis), l'a déposé à l'INPI. La définition associée est alors : « Le concept de marque employeur est la synthèse de ce que les dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs et le positionnement, et la dimension durable et sociale de leur politique RH ».

Serge Panczuck et Sébastien Point ont complété cette définition. Ils ajoutent, au delà du rôle des dirigeants d'une entreprise, la nécessité de prendre aussi en compte les rôles de toutes les parties prenantes comme les employés par exemple. Leur définition précise donc que la marque employeur est « un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles ».

La définition la plus récente et la plus complète est certainement celle de Jean-Christophe Anna qui décrit la complexité de la marque employeur avec la métaphore de l'anatomie¹¹. Selon lui la marque employeur est un ensemble constitué de :

- l'identité employeur,
- la promesse employeur,
- l'émotion employeur,
- et l'image employeur

Une fois ces 4 éléments identifiés dans l'entreprise, le développement de la marque employeur est mis en oeuvre par le marketing et la communication employeur qui sont des éléments tournés vers l'extérieur.

⁹ Cabinet de consultant londonien fondé en 1989

¹⁰ « I had spoken on the subject of employer branding publicly for the first time at the UK's Chartered Institute of Personnel and Development conference at Harrogate in 1990 and again in 1991 at another CIPD event entitled Building your Employer Brand. »

¹¹ Anna, J.C. (2013), *Anatomie de la marque employeur !*, RmsNews

I.2. Le potentiel et l'évolution de la marque employeur

La notion de marque employeur au service des ressources humaines.

I.2.1. Le rôle de la marque employeur

La marque employeur est une démarche qui a pour objectif d'être reconnue comme « employeur de référence »¹² autant auprès des potentiels futurs collaborateurs qu'auprès des collaborateurs déjà existants.

Franklin C. Ashby et Arthur R. Pell soulignent déjà en 2001 que la marque employeur est un outil qui permet d'améliorer la réputation de l'entreprise afin qu'aux yeux des candidats elle soit un « employeur de référence »¹³.

Finalement, comme le résume la thèse d'Agnès Duroni en 2011, la marque employeur est une démarche permettant¹⁴ de nombreuses évolutions listées dans le tableau de la figure IV ci-après.

La marque employeur comme levier pour ...	d'après ...
diminuer les coûts de recrutement en valorisant les talents internes	(Panczuck, Point)
améliorer l'expérience des collaborateurs et leur sentiment d'appartenance	(Ligier)
augmenter la qualité des recrutements en attirant les profils adéquats	(Raillet)
devenir « employeur de référence » du point de vue des parties prenantes	(Ashby, Pell)
valoriser les valeurs de l'entreprise auprès des collaborateurs	(Pitelet)
comprendre les ambitions de l'entreprise et y souscrire	(Dell)
contribuer au développement de la stratégie business	(Chaminade)

Figure IV : Les apports potentiel de la marque employeur

Source : Duroni A. (2011), *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*

¹² Chaminade, B. (2008), *Compétences dans une démarche qualité*, Afnor

¹³ Ashby, F., Pell, A. (2001), *Embracing Excellence : Become an Employer of Choice to attract The Best Talent*, Prentice Hall

¹⁴ Duroni A. (2011), *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*

I.2.2. L'évolution de la marque employeur

Depuis les vingt ans qui se sont écoulés, en France, entre l'appropriation du concept et aujourd'hui, la marque employeur est passé d'un sujet de communication en ressources humaines à une démarche complète qui intègre les parties prenantes autour des éléments d'identité, de promesse, d'expérience et d'image employeur.

Avec l'apparition de la e-réputation les employeurs ont commencés à mettre en place des communication RH. Ces démarches souvent réduites à un seul des piliers de la marque employeur, l'attractivité ou la réputation, étaient trop incomplètes pour s'implanter durablement dans les stratégies de développement des entreprises. En effet, la démarche de marque employeur nécessite la mise en synergie de nombreux services et la cohérence entre les actions internes et externes. Et au vue de la quantité de collaborateurs à impliquer pour mettre en place une démarche viable il apparaît que cette démarche doit devenir une fonction stratégique¹⁵.

David J. Dell et Nathan David Ainspan introduisent dès 2001 le concept d'engagement des collaborateurs¹⁶. Cela fait écho à l'idée d'émotion et d'expérience employeur. En effet dans un monde du travail où les collaborateurs deviennent les premiers clients de l'entreprise, l'expérience vécue par les collaborateurs devient un levier d'entretien de la motivation et d'amélioration de l'image de l'entreprise.

La marque employeur prend progressivement sa place, en premier lieu, dans les grandes entreprises qui mettent en place des postes de responsable marque employeur. Et si ces nouvelles fonctions au sein des entreprises restent floues pour la plupart des parties prenantes, il y a, pour le futur, des enjeux encore très partiellement exploités aujourd'hui.

I.2.3. Les applications de la marque employeur et ses limites

La marque employeur est progressivement devenue une mission des ressources humaines qui l'ont intégrée comme nouvelle manière de promouvoir l'image de l'entreprise et donc comme levier d'amélioration de l'image. Cela ayant pour objectif d'attirer plus de candidat afin de limiter les problématiques de pénuries de compétences.

¹⁵ Pitelet D. (2013), *Le prix de la confiance : une révolution humaine au coeur de l'entreprise*, Eyrolles

¹⁶ Dell, D. and Ainspan, N. (2001) *Engaging employees through your brand*. Rapport de Conférence, No. R-1288-01-RR, Avril. Conference Board, Washington, DC.

La marque employeur a aussi été adaptée pour répondre aux questions de réputation des entreprises auprès du grand public. C'est donc également un sujet dont se sont emparés les responsables de communication des entreprises.

Comme présenté ci-avant, la marque employeur est plus vaste que les aspects de réputation et d'attractivité. Elle comporte quatre piliers : engagement, différenciation, attractivité et réputation. De plus la cohérence entre les aspects internes et externes est cruciale autant pour la durabilité que pour la pertinence de la mise en place d'une démarche complète. Encore aujourd'hui les exemples de déploiement complet d'une stratégie marque employeur sont très peu nombreux¹⁷.

Ces déploiement incomplet peuvent engendrer l'émergence de dissonances cognitives chez les collaborateurs notamment lorsque les éléments internes et externes sont trop éloignés. C'est pour cela qu'il a semblé intéressant d'étudier les changements survenus ce dernier siècle concernant la place des collaborateurs au sein des entreprises.

II. Les enjeux relatifs à la marque employeur pour les ressources humaines

II.1. L'évolution du marché du travail

Un siècle de réflexion depuis les sujets de gestion du personnel jusqu'à leur épanouissement.

II.1.1. Les origines des RH

Suite à la révolution industrielle au XIX^{ème} siècle et au besoin de produire en grande quantité à cette époque, Frederick Winslow Taylor présente une méthode d'organisation scientifique du travail¹⁸. En imaginant comment produire plus, il a conceptualisé au début du XX^{ème} siècle cette façon de rationaliser les tâches en attribuant à chaque ouvriers des tâches élémentaires et simples. Dès 1913, l'Union Corporative des Ouvriers Mécaniciens dénoncera ces pratiques.

À la suite de ces travaux, en 1914, Henry Ford proposera une adaptation de cette méthode et mettra en place le montage à la chaîne. Il mettra aussi en place une augmentation du salaire des ouvriers ayant dans l'idée l'amélioration de leur pouvoir d'achat.

¹⁷ Brignano S.(2006), *Communication RH, quelles réalités ?*, Editions Liaisons

¹⁸ Taylor F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*

D'ailleurs, comme les ouvriers étaient mieux payés, ils étaient « exempts de préoccupation étrangère au travail, et donc plus industriels, par conséquent, plus productifs »¹⁹.

Au cours des années 1920, la psychologie du travail commence à intéresser certains experts et notamment le psychologue Elton Mayo. Ce dernier remarque, en testant l'impact de l'éclairage sur la productivité, que la relation humaine au travail a un impact direct sur la productivité des collaborateurs. L'idée que s'intéresser aux individus les motive²⁰ a ainsi émergée entre les deux guerres mondiales.

En 1959, Frederick Herzberg, psychologue montrera qu'il existe deux types de facteurs²¹ : les facteurs d'hygiène dont l'absence génère de l'insatisfaction et les facteurs de motivation qui sont perçus comme des éléments positifs. La figure V, ci-après, présente une partie des exemples de facteurs d'hygiène et de motivation.

Facteurs d'Hygiène	Facteurs de Motivation
Sécurité Salaire Relations avec les collègues Conditions de travail	Développement personnel Responsabilité Reconnaissance Accomplissement

Figure V : Le modèle bi-factoriel de Frederick Herzberg

Source : Herzberg F. (1959), *The Motivation to work*, New York, John Wiley and Sons

Abraham Harold Maslow s'est aussi interrogé au sujet des éléments qui motivent les individus. Il a défini cinq catégories de besoins²² qui sont présentés en figure VI.



Figure VI : La pyramide des besoins de Maslow

Source : Louart P. (2002), *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel*, Lille, CLAREE

¹⁹ Ford H. (1926), *Ma vie et mon œuvre*, Payot

²⁰ Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J (1939), *Management and the worker*, Harvard University Press

²¹ Herzberg F. (1959), *The Motivation to work*, New York, John Wiley and Sons

²² Maslow, A. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper and Row

Dans les années 1970, les théories des ressources humaines présentent la motivation des collaborateurs comme un facteur clé²³ permettant de susciter l'intérêt au travail et de responsabiliser les collaborateurs.

II.1.2. La transformation des attentes des collaborateurs

Si dans les années 1950 les collaborateurs étaient attachés à leur entreprise et restait employés dans la même structure tout au long de leur vie, après les crises économiques des années 1970 une rupture s'est créée. Et aujourd'hui les collaborateurs sont de plus en plus exigeants et évoluent au cours de leur carrière dans de nombreuses entreprises différentes. La figure VII retrace ces évolutions²⁴ aux fils des périodes.

Périodes	Avant 1975	de 1975 à 2000	Après 2000
Modèle	emploi à vie	fin d'emploi à vie	nomadisme
Vision	long terme	moyen terme	court terme
Développement des Compétences	formation	acquisition d'expérience	développement en vue d'une gestion individualisée
Progression de carrière	linéaire	par phases	chaotique
Rémunération	garantie et fixe	variable en fonction de l'atteinte de résultats	rémunération individualisée
Relation à l'entreprise	loyauté	prudence	méfiance
Exigences hors travail	loisirs	équilibre vie privée et professionnelle	ambiance et cadre de travail

Figure VII : L'évolution des attentes de salariés selon Peter Capelli

Source : Capelli P. (1999), *The new Deal at work*, Harvard Business School Press

Parmi les récentes évolutions du marché du travail, il y a l'objectif de réussir à attirer les candidats nés à partir des années 1965 : les générations X et Y. Les attentes de ces générations ont amenées les entreprises à adapter leur processus de recrutement. Ci-dessous, la figure VIII résume les réflexions de Daniel Ollivier et Catherine Tanguy.

²³ Drucker P.F.(1970), *Technology, Management and Society*, Harvard Business Review Press

²⁴ Capelli P. (1999), *The new Deal at work*, Harvard Business School Press

	Contexte d'éducation	Comportements résultants
Nés entre 1965 et 1980 Génération X	<ul style="list-style-type: none"> > Crises économiques > Effondrements de valeurs > Révolution Informatique > Événements marquants comme Tchernobyl 	<ul style="list-style-type: none"> > Scepticisme > Individualisme > Méfiance à l'égard des institutions > Désir d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle
Nés entre 1980 et 1995 Génération Y	<ul style="list-style-type: none"> > Mondialisation > Effondrement du mur de Berlin > Grandissent en même temps que les technologies informatiques évoluent 	<ul style="list-style-type: none"> > Confiance et optimisme, en quête de développement > Volonté de travailler moins et mieux > Exigence du respect de leurs droits > Volonté d'indépendance mêlée à un besoin d'approbation

Figure VIII : Génération Y, mode d'emploi (Ollivier D. et Tanguy C.)²⁵

Source : Ollivier D. et Tanguy C. (2008), *Génération Y, mode d'emploi*, De Boeck.

Les entreprises cherchent aujourd'hui à attirer puis à fidéliser ces talents. À partir de ces défis se construisent de nouveaux enjeux qui sont exposés dans la sous-partie suivante.

II.1.3. Les nouveaux enjeux des ressources humaines

Une des parties de la démarche de la marque employeur est le développement de l'attractivité d'une entreprise qui permet d'attirer plus de candidats et surtout des candidats plus précis, lorsque la démarche est correctement déployée.

Laïla Benraïss-Noailles, Olivier Herrbach et Catherine Viot étudient ensemble l'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle²⁶. Ils distinguent alors trois dimensions : la notoriété, la qualité perçue et l'intention de fidélité afin d'évaluer la relation entre marque employeur et attractivité organisationnelle.

Sur ces trois dimensions choisies, l'étude qu'ils ont menée permet seulement de valider qu'il y a un lien entre la qualité perçue et le capital marque employeur. Cela leur permet de confirmer l'existence d'un impact de la marque employeur sur l'attractivité.

Une autre conclusion à laquelle ils aboutissent semble contre-intuitive puisque leur travaux permettent de mettre en avant un effet négatif de la marque employeur sur la notoriété des entreprises. Cela peut s'expliquer par le déploiement d'une démarche incomplète. En effet, il est important de considérer l'ensemble des éléments de la démarche comme précisé précédemment. Une entreprise qui entreprend des éléments de

²⁵ Ollivier D. et Tanguy C. (2008), *Génération Y, mode d'emploi*, De Boeck.

²⁶ Benraïss-Norailles L., Herrbach O. et Viot C. (2019), *L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : Le rôle modérateur de la familiarité*, Management & Avenir, N° 107

communication vers l'extérieur avant d'avoir pris un temps de réflexion en interne risque une communication incohérente entre l'interne et l'externe. Ce type de situation gêne fortement à l'engagement des collaborateurs voire peut en désengager certains si les différences d'image et d'identité sont fortes.

Par ailleurs, si les recrutements préoccupent les entreprises, dans certains domaines de compétences, il faut aussi s'adapter tout au long de la carrière des employés pour réussir à les fidéliser. Les entreprises qui resteront compétitives sont donc celles qui sauront rester flexibles et à l'écoute de leur collaborateurs. Ce sont aussi celles qui feront preuve de reconnaissance, seront capables de motiver et de faire évoluer leur collaborateurs.

II.2. L'évolution du rôle des ressources humaines

L'émergence de la notion de marque employeur et sa place dans les entreprises.

II.2.1. Les enjeux contemporains des ressources humaines

Le baromètre 2010 de la fonction DGRH²⁷ présenté lors du Congrès HR de 2010 présente trois principaux enjeux :

- accompagner les transformations,
- gérer les talents
- et renforcer le lien et le sens de la vie en entreprise

La figure IX présente une confrontation entre les enjeux du point de vue des DRH et du point de vue des collaborateurs (salariés). Ce graphique met en avant la mauvaise perception des collaborateurs pour trois raisons :

- le discours alarmiste sur les risques encourus inquiète les collaborateurs,
- un discours rassurant concomitant avec une réduction de moyens est mal compris voire non accepté par les collaborateurs
- et une image extérieure incohérente avec la communication interne rend les collaborateurs suspicieux.

²⁷ Humbertjean M. et Azzi C. (2010), *Baromètre de la fonction DGRH - volet salariés*, Congrès HR

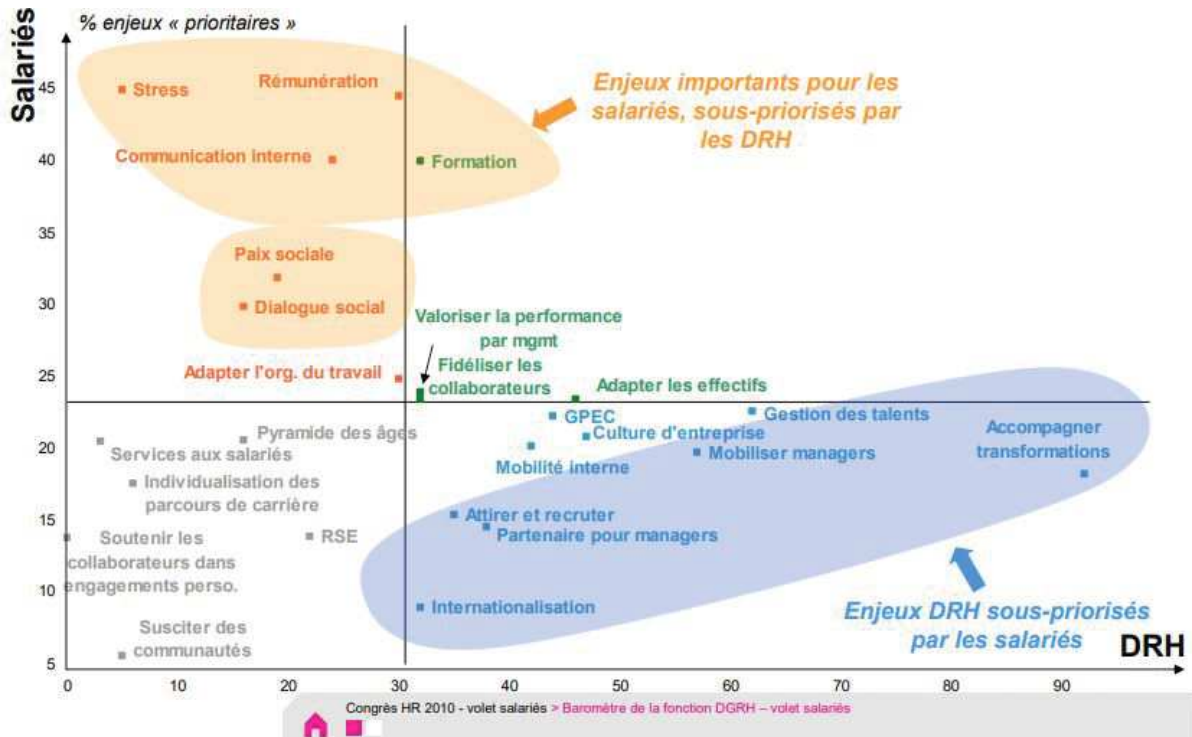


Figure IX : Les principaux enjeux de GRH

Source : Humbertjean M. et Azzi C. (2010), Baromètre de la fonction DGRH - volet salariés, Congrès HR

II.2.2. De la gestion du personnel à aujourd'hui

Au fur et à mesure du XX^{ème} siècle les droits sociaux évoluent et lorsque « la secousse sociale de 1936 fait découvrir aux entreprises qu'il faut que quelqu'un ait en permanence le rôle de rester au contact du personnel et de faire remonter l'information »²⁸ la fonction de gestion du personnel commence à prendre du sens.

De 1945 à 1975, le recrutement est la priorité. L'évolution législative du droit du travail favorise l'instauration d'un dialogue avec les collaborateurs. Les comités d'entreprises et les délégués du personnel sont créés au début de cette période. Et lorsque les psychologues du travail identifient la motivation comme un facteur de productivité les dirigeants d'entreprises le prennent progressivement en compte.

En 1968, les fortes contestations envers la hiérarchie amènent à la création de la direction des Relations Humaines en remplacement de la direction du personnel qui avait des missions plus réduites. Les fonctions managériales apparaissent à cette époque.

De 1975 à 1990, la formation interne, l'ambiance au sein des équipes et la gestion de carrière se développent. Cette période est aussi marquée par des réductions d'effectifs et

²⁸ Peretti J.M. (1994), Ressources Humaines, Vuibert

des délocalisations d'usines. Ces éléments nécessitent des restructurations des équipes qui sont alors assurée par les RH. Durant cette période l'image des RH est peu appréciée notamment au travers des plans de licenciements. Et les missions qui leurs sont attribuées sont encore incomplètes car ils sont alors des opérateurs et exécutants des choix des dirigeants. Le rôle stratégique qui leur sera attribué par la suite leur fait défaut.

À partir des années 1990, la place des RH en tant que partenaire du développement de l'entreprise leur confère des moyens qui sont plus à la hauteur des missions qui leurs sont attribuées. Dave Ulrich propose, en 1996, un nouveau modèle²⁹ qui place le DRH au coeur de l'entreprise. Le détail de ce modèle est présenté dans la partie suivante.

II.2.3. Le directeur des ressources humaines un rôle stratégique

Selon Dave Ulrich le DRH tient un rôle essentiel au sein des entreprises. En effet, comme l'a montré l'évolution de ce poste au fil du XX^{ème} siècle, les fonctions des RH ont vocations à être le lien entre les collaborateurs qui produisent et les dirigeants qui tranchent. Ce rôle d'interface rend les fonctions de RH particulières. La figure X présente ce modèle.



Figure X : Modèle du rôle des Ressources Humaines selon Dave Ulrich

Source : Ulrich D. (1996), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press

Les responsabilités et les fonctions de RH se découpent ainsi en quatre parties :

²⁹ Ulrich D. (1996), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press

- L'expert administratif correspond à la première fonction historique de gestion du personnel et est ici complétée par les autres fonctions.
- Le champion des employés qui entretient la motivation des collaborateurs est la continuité de l'évolution du rôle de RH vue dans la partie précédente.
- L'agent de changement ajoute une dimension stratégique qui vient faire le lien entre les deux premiers rôles et les dirigeants.
- Enfin, le partenaire stratégique vient compléter les fonctions RH avec des notions d'expertise stratégiques.

Ce rôle continue d'évoluer et le DRH intègre dans ces fonctions la mission de communication comme le souligne Charles-Henri Besseyre des Horts en 2009.

Pour autant, la démarche marque employeur met en évidence la nécessité d'une action interne avant de communiquer vers l'extérieur. L'anatomie de la marque employeur illustre bien l'importance de l'ordre de cette démarche. Et comme l'a montré le baromètre de la fonction DGRH en 2010 des incohérences entre l'identité interne et l'image diffusée vers l'extérieur peuvent faire reculer la réputation de l'entreprise.

III. La transformation du rôle des ressources humaines : les défis de nos jours

III.1. L'identité d'entreprise

« Une organisation est le reflet de ses leaders, de leurs valeurs et de leurs attitudes. »

Christophe Laval

III.1.1. Identifier sa culture

La notion de culture d'entreprise apparaît en France au cours des années 1980. Ce concept a alors des définitions différentes entre l'Ouest et l'Est de la carte du monde. Pour les américains la culture d'entreprise doit être forte et est principalement basée sur le mérite attribué à ses dirigeants et collaborateurs. Elle est donc liée aux efforts fournis par ces membres. À la différence des considérations japonaises qui basent la culture d'entreprise sur la modestie et le respect.

Alfred Kroeber et Clyde Kluckhohn ont réuni environ 300 définitions³⁰ de la notion de culture. Dans le cadre de ce mémoire, c'est la définition de Edgar H. Schein qui a été retenue : « La culture est un modèle d'assomptions de base qu'un groupe donné a

³⁰ Kroeber et Kluckhohn (1952), *Culture : a critical review of concepts and definitions*, Vintage Books

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 »³¹.

Cette culture d'entreprise constitue l'identité et elle est composée de plusieurs éléments énumérés ci-après :

- Les valeurs d'entreprises, Maurine Thévenet³² en différencie trois types :
 - les valeurs déclarées,
 - les valeurs apparentes
 - et les valeurs opérationnelles.
- Les rites et les codes qui correspondent à l'ensemble des symboles et des usages qui permettent aux collaborateurs d'identifier le fonctionnement de l'entreprise dans laquelle ils évoluent.
- Les interdits servent notamment à préserver l'image de l'entreprise autant en interne (engagement) que vers l'extérieur (attractivité et réputation)

Cet ensemble d'éléments varie d'une entreprise à l'autre et se questionner à leur sujet est un bon début vers la compréhension de l'identité de l'entreprise.

III.1.2. Comprendre l'identité

Après avoir détaillé le concept de culture d'entreprise, vient la question « Qui est cette entreprise ? » et chaque parties prenantes peut exprimer une vision perçue.

Le modèle de Soenen et Moingeon présente les cinq identités³³ que toute structure collective peut comporter :

- L'identité professée est caractérisée par des éléments centraux, distinctifs et stables de l'entreprise. Ces éléments dit centraux correspondent à l'objectif premier d'existence de l'entreprise³⁴ et selon Stuart Albert et David A. Whetten ces éléments sont non négociables. C'est une identité choisie et revendiquée par les dirigeants de l'entreprise.

³¹ Schein E. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass

³² Thevenet, M. (1993), *La Culture d'entreprise*, PUF

³³ Moingeon B., Soenen G., (2002), *Corporate and Organizational Identity : Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*, Routledge

³⁴ Albert S., Whetten D.A., (1985), *Organizational Identity, in Research in Organizational Behavior*, vol.7, Jai Press

III.1.3. La synergie entre image et identité

De la même façon que le marketing a compris l'importance de la communication de marque externe afin de fidéliser les clients, les RH commencent à comprendre les enjeux d'une communication de marque interne dans le but de fidéliser les collaborateurs.

Susan Hunt et Robert Landry établissent un lien direct entre l'expérience des collaborateurs et leur capacité à diffuser la marque externe. Leur modèle³⁵ explique que les marques interne et externe sont liées. Ils expliquent que toute différence entre la marque interne et la marque externe génère de l'insatisfaction de collaborateurs qui le perçoive comme une promesse non respectée.

Constatant les différences importantes entre les budgets alloués à la communication interne et externe, il est aisé de comprendre pourquoi il y a encore tant de déception du côté des collaborateurs. En effet, en grande majorité les entreprises ont des budgets de communication externe énormément supérieurs à ceux de la communication interne. Et pourtant comme la notion de marque employeur le met en avant, si les efforts de communication tournés vers l'extérieur sont démesurés au regard des efforts déployés en interne ils perdent de leur sens. Que ce soit pour les parties prenantes en interne ou à l'externe de fortes différences seront rapidement mal perçues.

Les efforts de communication doivent donc être réalisés afin d'améliorer la cohérence entre l'image et l'identité d'une entreprise pour que les répercussions soient durables et stables.

III.2. Concilier identité et image

« Une culture forte motive les gens si elle s'appuie sur un fonctionnement cohérent. »

Maurice Thévenet

III.2.1. Une conciliation essentielle pour les collaborateurs

Le modèle « Mapping internal identity and external image »³⁶ expose comment les RH ont la capacité de mettre en cohérence l'identité et l'image. Ce modèle propose aux RH de développer certaines pratiques que voici : un équilibre entre contrat psychologique et les

³⁵ Chen, A., Hunt, S., Landry, R. (2005), *L'avenir du travail : établir une relation globale entre l'employeur et l'employé*, Éditions Santé et Finances

³⁶ Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J. (2005), *A New Performance Discourse for HR ?*, European Management Journal

éléments tangibles comme le salaire, la mise en place d'une politique employeur choisie et une proposition d'employabilité réaliste. La figure XII présente ce modèle.

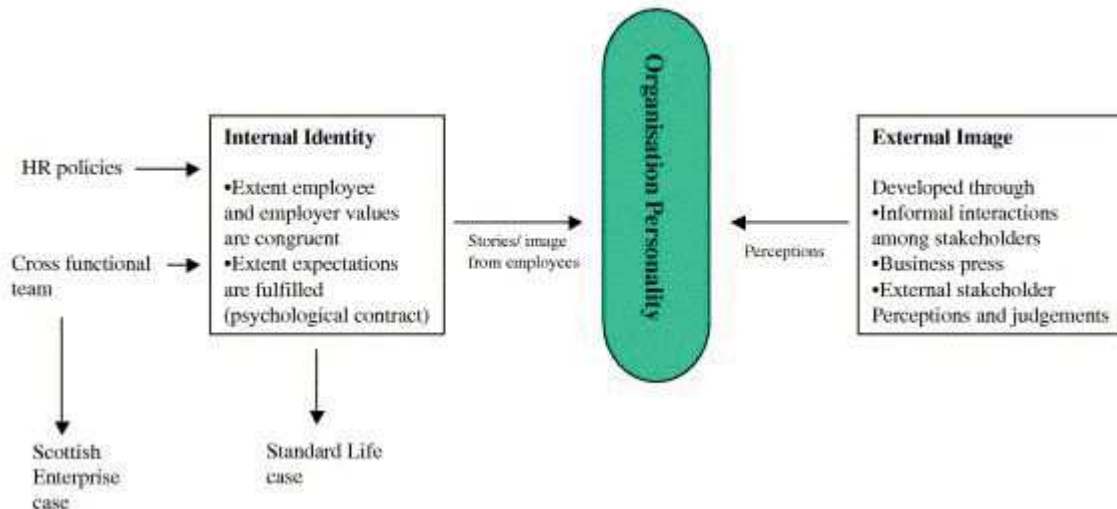


Figure XII : Modèle de Mapping internal identity and external image

Source : Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J. (2005), *A New Performance Discourse for HR ?*, *European Management Journal*

Ce modèle introduit déjà cette notion de temporalité dans le déploiement de la démarche. En commençant par la réflexion interne pour ensuite la communiquer. Comme Valère Desmazières l'a souligné lors de notre entretien, l'image est toujours subie et reflète l'identité perçue. L'ambition de vouloir modifier la perception que les parties prenantes ont de l'entreprise sans induire de réelles transformations internes qui coïnciderait avec les éléments d'identité de l'entreprise est vouée à l'échec, au moins sur le long terme.

De plus la marque employeur qui exprime l'identité de l'entreprise est aussi perçue comme une promesse employeur pour les potentiels candidats. Ainsi toute différence entre l'image et l'identité est un risque de déception après l'embauche et donc de démotivation. Cette démotivation aura directement des conséquences sur la qualité et la quantité du travail fourni par le nouveau collaborateurs. Mais les conséquences les plus graves sont celles qui touchent à la réputation.

Les classements comme « Top Employeur » et « Great Place to Work » peuvent être consultés par les candidats et les jeunes diplômés qui se questionnent sur leur orientation de carrière. De même les plateformes comme « GlassDoor » prennent de l'ampleur et l'image des entreprises leur échappe de plus en plus.

Le développement d'Internet augmente encore cette perte de contrôle de l'image des entreprises. Aujourd'hui plus que jamais il devient compliqué voir impossible de cacher des éléments de pratiques au sein des entreprises. L'exemple d'Amazon est éloquent : un des géants mondial du web peut voir son image lui échapper. Et la rapidité de la propagation des messages sur les réseaux sociaux rend de plus en plus possible les comportements de lanceurs d'alertes. Comme tout écart entre identité et image peut engendrer des déceptions il devient crucial de prêter attention à son identité, de se questionner et d'évoluer. Finalement, concilier les différentes identités est le meilleur moyen de gérer son image.

Ces nouveaux moyens de communiquer et ces nouveaux outils qui se développent avec Internet font émerger de nouvelles pratiques et de nouveaux métiers qui sont présentés dans la partie suivante.

III.2.2. L'évolutions des outils et des métiers

Le développement des réseaux sociaux semblent être le changement le plus impactant en matière de communication. Chacun peut s'exprimer sur ces plateformes et de cette façon les différentes parties prenantes peuvent partager leurs expériences et point de vue. La relation entre candidat et l'entreprise a particulièrement changé. Les générations qui arrivent sur le marché du travail sont nées et ont grandi avec Internet, elles sont habituées à parcourir les réseaux à la recherche d'offre de stage, d'alternance et d'emploi.

Les CV sont aujourd'hui disponible en ligne, les recruteurs aussi proposent leurs offres en ligne et aujourd'hui de nombreuses plateformes et réseaux sociaux professionnels existent. Dans cette dynamique et à l'image des nombreux influenceurs qui existent, les entreprises développent leur image web. Cela se traduit par des pages internet, des chatbox qui permettent aux utilisateurs de poser leur question.

Avec ce développement, de nouveaux métiers sont créés comme les « community manager » qui sont en charge de piloter l'image de l'entreprise. Il va entretenir l'image web de l'entreprise à travers des posts sur les réseaux sociaux, il va répondre aux questions des internautes et en représentant l'entreprise de cette façon il lui sera aussi possible de mieux comprendre l'image perçue.

III.2.3. Le rôle d'Internet dans la diffusion de la marque employeur

Comme exposé précédemment, l'entreprise a différentes identités qui peuvent plus ou moins différer en fonction des points de vue des parties prenantes. La diffusion de la marque employeur nécessite que les réflexions internes autour de l'identité aient été menées. Ainsi les identités professée, projetée, vécue, manifestée et attribuée concorderont davantage et cela permettra de dégager une image cohérente.

En effet, la marque employeur numérique est construite par toutes les parties prenantes des dirigeants jusqu'au clients, en passant par les collaborateurs. Si les expériences coïncident les avis seront plus robustes et les détracteurs seront étouffés par le reste des internautes. L'agence Hopscotch présente en 2011 une étude montrant que 15 % des collaborateurs s'expriment au sujet de leur employeur.

Jean-Noël Kapferer a exprimé avec justesse l'impact³⁷ de l'apparition d'internet dans les relations des entreprises avec leurs collaborateurs, candidats et autres parties prenantes. Il écrit en 2005 que « L'entreprise ne peut plus se cacher derrière ses marques et leur imaginaire : les médias, le bouche à oreille, la rumeur, les SMS, le NET, les blogs, les chats, les forums, rendent un jour ou l'autre tout transparent ».

³⁷ Kapferer JN. (2005), *Ce qui va changer les marques*, Dunod

2ème partie : Méthodologie de recherche

Après avoir parcouru la littérature, il a semblé pertinent de définir une méthodologie permettant de confronter les tendances observées dans la littérature avec des situations réelles qui donne un aperçu de la mise en application des réflexions existantes.

I. Le cadre

I.1. Démarche hypothético-déductive

La démarche hypothético-déductive³⁸ est reconnue comme base robuste pour un travail de recherche. Cette démarche prévoit plusieurs phases :

- observation et questionnement
- élaboration d'une hypothèse
- déduction des prédictions
- définition d'un processus permettant de tester les prédictions
- validation ou non par l'expérience
- validations autres consolidant l'hypothèse retenue

Même si de nombreuses validations viennent valider l'hypothèse choisie, il est important de garder des réserves avant de transformer cette hypothèse en théorie dans la mesure où certaines validations et expériences plus complexes pourraient venir la contredire. Il est d'ailleurs important de souligner qu'à l'inverse tout résultat en défaveur de l'hypothèse de départ impliquerait que l'hypothèse est définitivement fausse. Pour poursuivre il faudrait reprendre la démarche depuis le début afin d'envisager pouvoir aboutir à une hypothèse valable dans un nombre de cas plus large.

I.2. Choix de la méthode

La démarche hypothético-déductive choisie a été complétée par une série d'entretiens menés auprès de profils spécifiques. Sept entretiens ont pu être menés dont trois avec des profils associés aux RH.

Afin d'appréhender convenablement ce sujet de la marque employeur une revue de la littérature a permis de formuler les hypothèses énoncées dans la partie suivante. Les informations recueillies durant ces entretiens ont permis d'enrichir les réflexions autour de ce sujet et une analyse de ces informations permettra dans une troisième partie de mettre en avant les tendances principales décelées.

³⁸ Le terme « hypothético-déductive » a été introduit par William Whewell dans le cadre de ses analyses des méthodes scientifiques. Ses oeuvres principales sont : *History of the Inductive Sciences, from the Earliest to the Present Time*, 1837 et *Philosophy of the Inductive Sciences*, 1840.

II. Les hypothèses

Ce mémoire a cherché à tester les deux hypothèses suivantes.

1ère hypothèse : La marque employeur d'une entreprise tend à augmenter la quantité de profils de jeunes diplômés (génération K, nés entre 1995 et 2002) au sein de ses équipes

2nd hypothèse : La marque employeur a aussi un impact sur les autres tranches d'âges : millennials (nés entre 1980 et 1995), génération X (nés entre 1965 et 1980) et baby boomers (nés entre 1945 et 1965).

III. La méthode de recueil de données

Afin de préparer les entretiens, un guide d'entretien a été préparé, voir annexe 1. Ce guide d'entretien a permis de mener à bien les échanges avec les personnes interviewées.

La prise d'information terrain a pour ambition le recueillir de la vision de DRH et de DG d'entreprises afin de connaître :

- leurs pratiques et leurs projets marque employeur,
- leurs structure démographique d'entreprise,

les indicateurs de performances que ces entreprises utilisent pour mesurer la marque employeur, s'ils existent !

Les données prélevées à ces occasions ont ensuite pu être analysées dans la partie qui suit.

3ème partie : Analyse des résultats et recommandations

I. Les principales tendances

I.1. La marque employeur une notion approximativement connue

L'analyse des réponses aux premières questions de l'entretien est un bon indicateur de la maturité du sujet au sein des entreprises interviewées. Le premier constat est que même avec des profils directement ou indirectement responsables des ressources humaines ou du marketing, la marque employeur est une notion connue à laquelle des actions concrètes sont liées. En notant la qualité de la définition par rapport à la définition de référence choisie, la note moyenne obtenue est de 2,8 sur 5.

En analysant plus précisément les réponses, il apparaît que les aspects d'attractivité et les aspects d'amélioration de la qualité de vie au travail des employés sont les plus souvent cités. À l'inverse, la vision transversale, intrinsèque à la marque employeur, basée sur la cohérence entre les valeurs et l'image externe et la réalité interne est moins souvent décrite. Ainsi, la vision qui en découle est souvent tronquée et les actions citées en lien sont souvent éparées. La mise en cohérence des actions d'identité, de communication, de gestion ressources humaines, de management interne et de marketing est citée par un seul des interviewés travaillant spécifiquement sur des actions de conseil et de formations en marque employeur. Ci-dessous sont regroupées les réponses à la question de l'importance des différentes dimensions de la marque employeur que sont l'engagement, la différenciation, l'attractivité et la réputation.

Pour illustrer ces réponses il a été choisi de noter de 0 à 4 en fonction de l'importance relative exprimée par les interviewés. La figure XIII présente ces résultats.

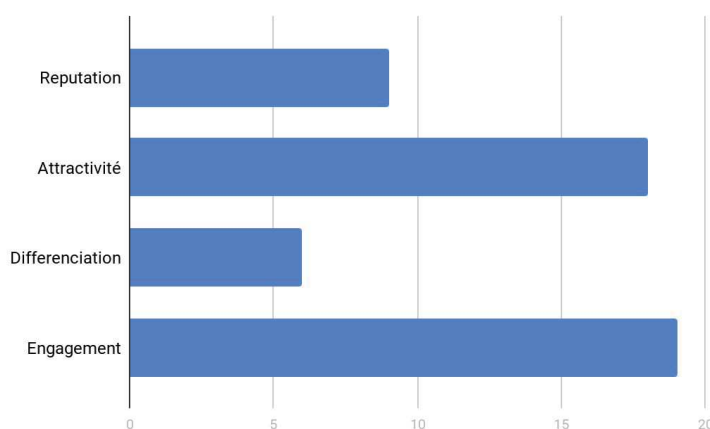


Figure XII : Les sept piliers du marketing mix

Source : Analyse des résultats des entretiens menés

La forte prépondérance de l'attractivité et de l'engagement souligne la vision de la marque employeur limitée au recrutement et au bien-être des salariés au sein de l'entreprise. Il est intéressant de noter que le seul interviewé ayant donné une définition complète de la marque employeur est aussi le seul à avoir priorisé la différenciation. Selon lui, qu'une entreprise réfléchisse à ce qui la différencie des autres amène ensuite la réflexion sur la marque employeur de manière globale.

I.2. L'importance des parties prenantes

Le manque de maturité du sujet de la marque employeur des interviewés empêche de conclure quant aux hypothèses formulées. En effet, si l'ensemble des interviewés sont capables de citer de multiples actions aux services de différents aspects de la marque employeur, ni stratégie globale, ni utilisation d'indicateurs précis n'ont pu être relevés. L'étude de l'impact de ces actions mentionnées est donc assez difficile à relier à des aspects générationnel au delà des éléments issus de la littérature mentionnés précédemment.

Le classement des publics cibles des actions de marque employeur permet toutefois certaines analyses. En attribuant un score entre 0 et 5 en fonction de l'importance des différentes cibles pour les actions de marque employeur, les résultats présentés en figure XIV sont obtenus.

N°	Candidats	Clients	Collaborateurs	Enseignement Supérieur	Syndicats	État	Grand public
1	4	4	1	5	1	4	1
2	4	3	5	0	0	0	0
3	3	5	4	4	1	2	0
4	0	5	0	4	1	1	0
5	5	4	0	1	0	0	0
6	0	3	5	4	0	0	0
7	1	4	5	2	0	0	0
Total	17	28	20	20	3	7	0

Figure XIV : Importance accordée aux parties prenantes

Source : Analyse des résultats des entretiens menés

La première analyse observable est le score élevé de la catégorie "Client". Cela met en avant que dans la perception des personnes interviewés, la marque employeur est tout autant considérée comme un outil du marketing pour mieux vendre.

Ensuite, la note élevée des établissements d'enseignement supérieur révèle des actions ciblées de la marque employeur en direction des candidats jeunes. Ces éléments, même s'ils ne permettent pas de conclure quant à un impact plus grand des actions de marque employeur sur les générations K démontrent qu'une majorité des acteurs développent des actions spécifiques vers ces générations.

Il est intéressant de remarquer qu'au même niveau d'importance, les actions ciblées vers les collaborateurs sont présentes. Cette notation est bien conforme à l'importance des actions de valorisation salariale et de management interne qui constituent l'aspect le plus mature des actions de marque employeur chez les personnes interviewées. Il est donc cohérent de retrouver les dimensions d'attractivité et d'engagement bien représentées.

Ces scores révèlent aussi une asymétrie forte des actions de marque employeur qui sont plus spécifiquement ciblées vers certaines catégories socio-professionnelles. Ainsi, les actions exemples cités par les interviewés ciblent toutes des profils de poste à valeur ajoutée de nature intellectuelle.

La troisième analyse est liée au très faible score de la catégorie grand public. Celui-ci reflète sans doute la forte spécialisation et l'aspect B to B des entreprises interviewées.

En conclusion, la totalité des personnes interviewées mentionnent des actions éparses mais aucun n'évoque pas de stratégies complètes et basées sur des indicateurs qui permettraient de quantifier le retour sur investissement ou des différentiels d'impact des actions menées.

II. Les limites de l'étude

La démarche hypothético-déductive choisie pour cette étude a été menée dans son intégralité. Pourtant elle l'a été sur un échantillon de personnes très réduit et plusieurs contraintes ; telle que le temps alloué au recueil de données, la période estivale peu favorable à cette récolte de données et la complexité du sujet abordé ; ont de fait réduit la portée de ce qui a pu être mis en oeuvre pour permettre une conclusion définitive.

Il est important de noter, que la taille des structures interviewés constitue un biais important de l'étude. Seules les plus grandes entreprises semblent investir des moyens pour l'ensemble des actions et des publics concernés par la marque employeur. Par exemple, les petites structures qui recrutent peu investissent en conséquence peu de temps et de financement pour s'impliquer sur les actions de la marque employeur au service du recrutement. Il faudrait ainsi prendre en compte des effets seuils en fonction de la taille des entreprises et comparer des structures aux situations plus similaires.

De plus, il s'est avéré que la maturité de la notion avait été sur-estimée au moment de formuler les hypothèses de base. Il a donc été difficile de réellement confronter ces hypothèses avec une réalité de terrain qui hésite encore à entreprendre ces démarches.

III. Les perspectives

Cette étude a mis en avant les enjeux, le potentiel et les bénéfices que pouvait apporter la démarche complète de la marque employeur. À travers l'épanouissement des collaborateurs, l'attractivité pour les candidats et la réputation pour les clients la marque employeur revêt une dimension stratégique à très fort potentiel. Le paysage des entreprises est vaste et cette étude a permis de mieux comprendre l'état d'avancement de cette démarche dans certaines de ces entreprises.

Les plus jeunes entreprises sont plus flexibles et ont davantage tendance à se préoccuper d'être innovante ou au moins à la hauteur de leurs concurrentes, la marque employeur reste souvent perçue comme une dimension stratégique lointaine et trop coûteuse pour être déployée. Si les plus grandes entreprises ont davantage de moyens pour déployer cette démarche et que les postes de responsables marque employeur apparaissent depuis une dizaine d'années, il faut souligner qu'encore aujourd'hui seuls les débuts de ces démarches sont visibles.

De plus la marque employeur semble plus souvent appliquée de manière restrictive : avec une vision RH, marketing ou avec des ambitions d'amélioration de la réputation. Avant même que les réflexions soient développées en interne, les entreprises se préoccupent de leur attractivité. Pourtant il est important de s'engager dans une démarche complète pour que les impacts soient durables.

Par conséquent, même si la notion de marque employeur émerge depuis les dernières décennies, cette notion reste encore comprise de manière partielle et cela

représente un gisement de potentiel encore très peu exploité aujourd'hui. Les perspectives sont donc nombreuses et ont, pour la plupart, été mentionnées précédemment.

Conclusion

L'objectif initial de ce mémoire était d'évaluer l'impact de la mise en place d'une démarche marque employeur sur les structures d'âges d'une entreprise. Suite à de nombreuses lectures pour comprendre d'où venait cette notion, ce qu'elle signifiait vraiment, son potentiel et ses applications connues, une définition de la marque employeur a pu être formulée. La marque employeur est donc la réunion des quatre piliers : l'engagement, la différenciation, l'attractivité et la réputation.

Les éléments d'étude et de littérature au sujet de la marque employeur mettent en avant l'importance de déployer cette démarche de manière complète et équilibrée notamment afin d'améliorer la cohérence de l'image de l'entreprise. Il semble important de souligner qu'une telle démarche commence par des réflexions internes de façon à ce que les éléments d'identité et d'image concordent. Sans cela, l'entreprise prend le risque d'augmenter la dissonance dans un premier temps auprès de ses collaborateurs, puis avec la rapidité de circulation des informations et les plateformes de notation des employeurs comme GlassDoor le risque s'étend aux autres parties prenantes : les clients, les candidats etc. C'est sans doute pour cela que certaines études ont établies un lien négatif entre marque employeur et réputation.

Aujourd'hui les récents éléments de recherche lié à la marque employeur cherchent à préciser quels leviers d'action permettent d'impacter quelles parties prenantes et dans quels contextes. C'est suite à ces lectures que des hypothèses ambitieuses ont été formulées. Au fil des entretiens ont fait ressortir un grande différence entre les avancées de la recherche et la maturité du sujet dans les entreprises interviewées. C'est pourquoi, les hypothèses formulées n'ont finalement pas pu être testées de manière suffisante pour qu'on puisse dire si elles sont vraies. Et si rien n'est venue les contredire, il sera nécessaire de construire une démarche plus ciblée afin de récolter des données plus nombreuses et plus diversifiées.

Il est toutefois possible de relever certaines tendances :

- La maturité des stratégies et actions de marque employeur au sein des entreprises ne permet pas de cibler efficacement des générations autrement que sur les actions de recrutement.
- La dimension opérationnelle de la marque employeur au sein des entreprises se limite souvent aux dimensions de l'attractivité et de l'engagement.

Comme le rappelait Panczuk et Point « Il convient que la marque employeur soit consistante par rapport à l'image de l'entreprise, consistante par rapport à la culture et la stratégie de l'entreprise, et qu'elle soit également consistante dans le temps ». Au regard de nos observations il semble nécessaire d'insister sur ce point. La marque employeur est une démarche dont les entreprises devraient se saisir et pour cela une synergie entre plusieurs services sera pertinente. Le déploiement d'une telle démarche représente des efforts considérables et présente un potentiel d'amélioration globale, de la qualité de vie jusqu'à la réputation auprès des clients en passant par l'amélioration de la capacité d'innovation et en commençant par une réflexion sur la culture et l'identité de l'entreprise.

Enfin et au vu des observations relevées, la marque employeur semble encore exploitée depuis sa surface immergée. Comme un iceberg, la marque employeur réserve certainement de nombreux potentiels inexploités à ce jour. Et c'est consacrant plus de temps et de financement à ces sujets que les entreprises pourront espérer profiter de cette ressource qui apportera des transformations dans les décennies à venir si et seulement le sujet est abordé et intégré de manière complète.

Bibliographie

Albert S., Whetten D.A., (1985), *Organizational Identity, in Research in Organizational Behavior*, vol.7, Jai Press

Anna, J.C. (2013), *Anatomie de la marque employeur !*, RmsNews

Ashby, F., Pell, A. (2001), *Embracing Excellence : Become an Employer of Choice to attract The Best Talent*, Prentice Hall

Benraiss-Norailles L., Herrbach O. et Viot C. (2019), *L'effet du capital marque employeur sur l'attractivité organisationnelle : Le rôle modérateur de la familiarité*, Management & Avenir

Brignano S.(2006), *Communication RH, quelles réalités ?*, Editions Liaisons

Capelli P. (1999), *The new Deal at work*, Harvard Business School Press

Chaminade, B. (2008), *Compétences dans une démarche qualité*, Afnor

Chen, A., Hunt,S., Landry, R. (2005), *L'avenir du travail : établir une relation globale entre l'employeur et l'employé*, Éditions Santé et Finances

Dell, D. and Ainspan, N. (2001) *Engaging employees through your brand*. Rapport de Conférence

Drucker P.F.(1970), *Technology, Management and Society*, Harvard Business Review Press

Duroni A. (2011), *De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH*

Ford H. (1926), *Ma vie et mon œuvre*, Payot

Herzberg F. (1959), *The Motivation to work*, New York, John Wiley and Sons

Humbertjean M. et Azzi C. (2010), *Baromètre de la fonction DGRH - volet salariés*, Congrès HR

Hobbs T. (2017), *Why building long-term brand loyalty starts from within*, Marketing Week

Kapferer JN. (2005), *Ce qui va changer les marques*, Dunod

Kroeber et Kluckhohn (1952), *Culture : a critical review of concepts and definitions*, Vintage Books

Liger P. (2007), *Le Marketing des Ressources Humaines*, Pearson Education

Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J.(2005), *A New Performance Discourse for HR ?*, European Management Journal

Maslow, A. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper and Row

Mellah Laurent (2016), *Les 7P du marketing des services*, Service Sens

Moingeon B., Soenen G., (2002), *Corporate and Organizational Identity : Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*, Routledge

Ollivier D. et Tanguy C. (2008), *Génération Y, mode d'emploi*, De Boeck.

Panczuck S., Point S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles

Pélissier D. (2017), *Quelles sont les origines du concept de marque employeur ?*, Présence numérique des organisations

Peretti J.M. (1994), *Ressources Humaines*, Vuibert

Pitelet D. (2013), *Le prix de la confiance : une révolution humaine au coeur de l'entreprise*, Eyrolles

Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J (1939), *Management and the worker*, Harvard University Press

Schein E. (1985), *Organizational culture and leadership*, Jossey-Bass

Taylor F.W. (1911), *The Principles of Scientific Management*

Thevenet, M. (1993), *La Culture d'entreprise*, PUF

Troillard William (2015), *Qu'est-ce que le marketing mix 4P, 5P et 7P*

Ulrich D. (1996), *Human Resource Champions*, Harvard Business School Press

Viot C. Benraiss-Norailles L. (2014). *Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?*, Management International

Whewell W. (1837) *History of the Inductive Sciences, from the Earliest to the Present Time*
et (1840) *Philosophy of the Inductive Sciences*

Annexe

Annexe n°1 : Guide d'Entretien

1. À votre avis que représente la marque employeur ? Comment la définiriez vous ?

2. Considérant que la marque employeur est composée de 4 dimensions : l'attractivité, la réputation, l'engagement et la différenciation ;
Quelle dimension vous semble prioritaire ? Et sur quels aspects votre entreprise a investi du temps ou des financements ?

3. Parmi les parties prenantes, listées ci-après, préciser vers qui s'orientent les actions réalisées dans le cadre du développement de votre marque employeur.
Liste des parties prenantes : les candidats, les clients, les collaborateurs, les établissements de l'enseignement supérieur, les syndicats et l'État.

4. Existe-t-il une stratégie globale visant à développer la marque employeur de l'entreprise ?

Si réponse 4 = oui

4.1. (suite). Quel est le budget global dédié à ce développement ?

4.2. (suite). Est-ce que votre Direction générale a communiqué des messages en lien avec la marque employeur ? En interne ? À l'externe ?

4.3. (suite). Avez-vous des indicateurs pour en mesurer l'impact ? Lesquels ?

Si réponse 4 = non

5. Existe-t-il à votre connaissance des grilles de lectures ou indicateurs de performances ?

6. L'entreprise utilise-t-elle les réseaux sociaux pour communiquer ? Qu'en pensez-vous ?

7. Que pensez-vous des classements d'employeurs comme « Great Place to Work » ?

8. Connaissez vous les plateformes [GlassDoor](#) ou [My Job Glasses](#) ? Qu'en pensez-vous ?

9. Enfin, pensez-vous que les actions ME menées ait un impact sur les recrutements ? Si oui en avez vous observés ? Lesquels ?