

**Chapitre 1 : L'entreprise, employeur de choix**

Attirer des candidats de talent, réduire le taux de roulement, conserver et mobiliser les employés qualifiés, accroître la notoriété de l'entreprise...voilà les nouveaux enjeux de la plus part des entreprises en ces temps où le marché de l'emploi est de plus en plus compétitif.

La guerre des talents, un nouveau contexte pour les entreprises, elles doivent à tout prix se démarquer de leurs concurrents afin de réussir cette féroce guerre. Une marque-employeur de qualité est le meilleur moyen pour se distinguer, voire survivre. C'est un nouveau défi que la gestion des ressources humaines devra aider les entreprises à relever.

**Section 1 : Cadre général de la marque-employeur**

Les théories et les concepts empruntés du marketing par les théoriciens de la gestion des ressources humaines représentent une base fondamentale pour bâtir toute une stratégie ou un modèle «marque-employeur». C'est une stratégie à double effet sur les ressources humaines, le premier consiste en la fidélisation des employés, le deuxième quant à lui, représente le renforcement de l'attractivité de l'entreprise auprès des candidats potentiels.

**1. Une approche marketing :**

Dans nos jours le marketing n'est plus une approche adoptée que par les marketers de l'entreprise mais aussi par les managers et les responsables de la gestion des ressources humaines dans le but de promouvoir tant en interne qu'externe l'image de l'entreprise en tant qu'employeur de choix.

**1.1- La notion de la marque :**

D'un point de vue marketing la marque n'est pas une nouvelle notion. Au contraire, elle constitue un élément fondamental dans la littérature de ce domaine. La marque est généralement définie comme la combinaison d'éléments permettant d'identifier un produit (service) et de le différencier de ses concurrents. Selon **Kotler (2004)** la marque est « *un nom, un terme, un logo, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'une entreprise et de les différencier des concurrents* »<sup>1</sup>. Cette définition montre que le premier élément de la marque est évidemment le nom qui permet l'appellation, tandis que les autres comme le logo ou le dessin servent à reconnaître la marque sur des supports visuels ou sonores.

En effet, la marque est l'un des moyens le plus ancien de désigner l'origine et éventuellement aussi la qualité de produits (services) fabriqués par l'entreprise. C'est de cette façon qu'au cours des ans les entreprises ont, afin de distinguer leurs produits (services) de nature semblable ou similaire mais d'origine différentes et de maintenir leur réputation, pris de plus en plus l'habitude d'identifier l'origine de leurs produits (services) en y apposant une marque particulière.

---

1. KOTLER, P., DUBOIS, B. & MONCEAU, D. (2004), « *Marketing management* », 11<sup>ème</sup> édition, Ed PEARSON EDUCATION, p: 455.

Les marques donc, sont devenues incontournables en ce sens qu'elles jouent un rôle essentiel pour le positionnement de l'entreprise par rapport à son marché et à ses concurrents. Elle est à la fois un moyen de communication, un gage de qualité et un moyen pour fidéliser les clients.

En résumé, la notion de la marque a sa propre théorie, définition et importance qui ont été appliqués durant plusieurs années seulement dans les pratiques de commercialisation et de promotion des produits (services). Ce n'est plus le cas depuis les deux dernières décennies où la gestion des ressources humaines a introduit une nouvelle pratique à ses activités traditionnelles pour répondre aux exigences de l'environnement, cette pratique est l'attraction et la fidélisation des employés. Cela nécessite d'adopter une marque non seulement au produit (service) mais aussi une marque d'entreprise en tant qu'employeur de choix.

### **1.2- Du marketing...au marketing des ressources humaines**

À ses débuts, le marketing n'était utilisé que pour quelques produits de consommation puis il s'est étendu à d'autres domaines d'intervention. La réflexion théorique de **Kotler et Levy (1969)** sur les conditions d'application du marketing permet de comprendre l'évolution de sa conception. En effet, le marketing selon ses deux théoriciens est applicable dès lors qu'il y a échange, que celui-ci soit marchand ou non. Différentes parties peuvent y être impliquées, d'où l'expansion possible du marketing à de nouvelles activités au sein de l'entreprise.

**Kotler et Dubois** définissent le marketing comme : « *le mécanisme économique et social par lequel individus et groupes satisfont leurs besoins et désirs au moyen de la création et de l'échange avec autrui de produits et services de valeur* »<sup>1</sup>. Une autre définition découle dans le même sens que la première, donnée par **Lendrevie et Lindon (2003)** « *le marketing est l'ensemble des méthodes et moyens dont dispose une organisation pour promouvoir, dans les publics auxquels elle s'intéresse, des comportements favorables à la réalisation de ses propres objectifs* »<sup>2</sup>. L'analyse de ses deux définitions montre qu'on parle plus de "consommateurs" ou de "clients" mais de "publics" comme une partie de l'échange, que les employés y peuvent être représentés. Si en marketing, le marché est composé par l'ensemble des acheteurs d'un produit ou d'un service. Cependant, en GRH le marché est constitué de l'ensemble des "consommateurs" d'une politique sociale, ceux sont les employés de l'entreprise. Que là le marketing devient marketing des ressources humaines.

---

1. KOTLER, P. DUBOIS, B. & MONCEAU, D. (2004), op-cit, p : 12

2. LENDREVIE, J. LEVY, J. & LINDON, D. (2003), « *Merkator* », 7<sup>ème</sup> édition, Ed. DALLOZ, p : 10.

**Liger (2004)** définit le marketing des ressources humaines comme étant « *une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise qui consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : - attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ; -fidéliser des collaborateurs impliqués* »<sup>1</sup>. Cette définition est intéressante pour deux raisons :

- Elle introduit l'idée de relation salarié/entreprise présente dans la perspective de l'échange, une condition nécessaire pour appliquer le marketing.
- Elle met en avant deux objectifs fondamentaux d'une approche marketing en RH qui sont : la conquête de nouveaux candidats, et leur fidélisation, et qui représentant les deux desseins majeurs d'une stratégie marketing de manière générale.

Une autre définition basée sur la définition du marketing proposée par **l'Association Américaine du Marketing (AMA, 2004)** fondée sur le principe de valeur partagée et de relation client. Le marketing est considéré comme « *une fonction organisationnelle et un ensemble de processus afin de créer, délivrer et communiquer de la valeur aux consommateurs, et afin de manager la relation client d'une manière qui soit profitable à l'organisation et aux consommateurs* »<sup>2</sup>. L'objet d'un marketing des ressources humaines consisterait donc à s'intéresser à l'échange entre une entreprise et ses employés, et à rendre cet échange favorable aux deux parties, en créant de la valeur pour l'employé d'une part, et en permettant à l'entreprise d'optimiser son recrutement et de fidéliser ses employés à forte valeur ajoutée d'une autre part. En effet, selon la définition précédente nous pouvons conclure que le marketing RH est l'ensemble des méthodes et des moyens dont disposent une entreprise pour créer, délivrer et communiquer de la valeur, auprès de ses employés actuels et/ou potentiels pour gérer la relation avec eux d'une manière qui soit profitable à l'entreprise et aux employés.

---

1. Liger, P, (2007), « *Le marketing des ressources humaines* », 2<sup>ème</sup> édition, Ed DUNOD, France, p: 10  
2. [www. Marketing power .com](http://www.Marketingpower.com), Site officiel de l'AMA. Visité le 3/3/2010.

La mise en œuvre du marketing RH est une meilleure réponse aux défis du contexte actuel de pénurie de la main-d'œuvre qualifiée et la chasse des talents, elle place les ressources humaines dans une perspective stratégique à long terme et aussi, elle les obligent à repenser l'image d'entreprise en tant qu'employeur différent et attractif.

## **2. Lanotion de la marque-employeur**

Le contexte actuel d'un marché de l'emploi en plein guerre des talents caractérisé par la dégradation du niveau de compétence de la main d'œuvre disponible a induit la nécessité de se distinguer l'entreprise comme employeur de choix, dont la politique de recrutement et l'ensemble des pratiques de gestion des ressources humaines lui assurant un avantage concurrentiel en termes d'attraction et de fidélisation des employés.

### **2.1- Définition**

L'attractivité de l'entreprise et la fidélisation du personnel sont devenues une préoccupation majeure pour de nombreuses entreprises, elles s'inscrivent de plus en plus dans une démarche du type **marque-employeur**. Cette notion souvent appelée aussi sous sa traduction anglaise « **employer branding** » représente un phénomène qui, contrairement aux apparences n'est pas très récent. Le terme fut introduit pour la première fois en Octobre 1990 par **Simon Barrow** consultant au « **people and business** »<sup>1</sup>. Ce n'est qu'en 1996 au côté d'**Ambler**, qu'ils en proposèrent la définition suivante : « *la marque-employeur est l'ensemble des avantages fonctionnelle, économiques et psychologiques inhérentes à l'emploi et avec lesquels l'entreprise à titre d'employeur, est identifiée* »<sup>2</sup>. Les avantages fonctionnels cités dans cette définition peuvent être (en gestion des ressources humaines) l'opportunité de développement de carrière, un programme de formation, etc. Cependant, quant aux avantages économiques la rémunération est un meilleur créneau pour se démarquer l'entreprise de ses concurrents. Restent les avantages psychologiques représentés par exemple par la vision et les valeurs d'entreprise.

On cite fréquemment la définition proposée par '**The Conference Bord (2001)**': « *la marque-employeur est la création d'une identité de l'entreprise en tant qu'employeur de choix. Elle englobe les valeurs, comportements et politiques orientés vers l'atteinte de trois*

---

1. BARROW, S. Est le premier à introduire le concept de la marque-employeur.

2. BARROW, S. & AMBLER, T., (1996), « *The employer brand* », Journal of Brand Management, Vol: 04, p: 185-206

*objectifs :attirer, motiver et fidéliser les employés actuels et potentiels »*<sup>1</sup>.En effet, la finalité de développer une marque-employeur selon cette définition est non seulement d'attirer les candidats potentiels (communication externe), mais aussi de motiver et fidéliser les employés actuels (communication interne).

Si les recherches sont accélérées ces dernières années, **Chaminade (2006)** suggère que le chemin à suivre pour devenir un employeur de choix commence par deux questions : en quoi la marque que je communique à mes employés et candidats est-elle différente de celle de mes concurrents ? Quelle est la marque-employeur que je souhaite avoir ? A ce propos, il définit d'une manière très simple la marque-employeur, « ...*construire une marque-employeur unique à l'entreprise commence par identifier l'image cible que l'on souhaite donner à ses candidats potentiels et salariés actuels »*<sup>2</sup>.

L'image cible à identifier est constituée d'un ensemble de perceptions créées chez les candidats potentiels et même les employés sur la réalité de l'offre employeur de l'entreprise. A travers sa marque-employeur, l'entreprise communique une offre, une promesse, une vision, un style de vie et un ensemble de valeurs auxquels les candidats s'identifient déjà et souhaitent adhérer. «*La marque-employeur est l'ensemble d'attributs et de qualités -souvent intangible- permettant à l'entreprise d'être distinctive et de promettre une expérience de travail particulière »*<sup>3</sup>.

Chaque entreprise est en mesure de définir une offre employeur qui lui soit propre, quelle que soit sa notoriété par ailleurs. Cette offre déjà contenant une promesse doit refléter la réalité de ce qu'est l'entreprise en termes des ressources humaines : développement de carrière, formation, retraite, rémunération,...en d'autres termes la marque-employeur nécessite l'alignement de la stratégie de l'entreprise avec les pratiques de la gestion des ressources humaines afin d'assurer la correspondance entre l'expérience vécue par l'employé et l'image communiquée à travers l'offre employeur. Dans le cas contraire où la marque-employeur communiquée ne correspond pas à la réalité de l'entreprise, il faut donc, la corriger.

---

1. TAPOMOY, D. (2006), «*Strategic approach of human resources management*», Ed. ATLANTIC, p: 273

2. CHAMINADE, B. (2006), «*Attirer et fidéliser les bonnes compétences*», Ed. AFNOR, France, p : 25

3. HOLBECHE, L. (2009), «*Aligning human resources and business strategy*», 2ème édition, Ed. HB, Bretagne, p: 171

**2.2- Importance de la marque-employeur**

Le développement de la marque-employeur consiste à créer la perception, chez les candidats potentiels que l'entreprise est un endroit formidable où travailler. Si, est bien gérée cette marque, elle résulte en une augmentation de la visibilité et de la réputation de l'entreprise. Ainsi, elle permet d'accroître tant le nombre que la qualité des candidats. Cela, dans le contexte actuel de pénurie de main-d'œuvre qualifiée constitue un avantage concurrentiel en soi.

D'une autre part, elle réduit le taux de roulement ou autrement dit, renforce la fidélisation des employés les plus performants. La démarche de la marque-employeur, en fait, a un double effet sur la GRH : *« améliorer l'attractivité de l'entreprise (à condition de communiquer sa différence) et renforcer la fidélisation des salariés présents. Et ceci tout en maintenant leur motivation à faire des efforts pour une organisation qui ne les exploite pas et les considère comme un atout sur lequel investir »*<sup>1</sup>. Plus que les employés sont heureux dans leurs entreprises et contents de leur emploi, plus ils s'épanouiront et plus ils désireront rester. Plus ils désireront rester, plus ils s'investiront et plus la récolte de leur travail les rendra satisfaits.

On outre, la marque-employeur améliore la productivité globale des ressources humaines et permet aussi d'accéder à de nouvelles opportunités dans le marché. De sa part, **Liger (2007)** ajoute : *« la marque-employeur est le gage d'une plus grande efficacité dans les campagnes de recrutement et ensuite, nous le verrons, un élément important dans la fidélisation des collaborateurs »*<sup>2</sup>.

Une entreprise en tant qu'employeur de choix considère ses employés comme investisseurs en temps, en connaissances et en compétences. Elle leur assure la valorisation, l'équité et le développement à long terme, cela influe directement sur sa capacité à attirer de nouveaux candidats et contribue à renforcer le sentiment d'appartenance des employés en postes. En termes de fidélisation, *« la présence d'une marque-employeur fédère les salariés autour de valeurs fortes en adéquation avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. La marque est ainsi à la fois un moyen de se différencier des autres entreprises et un moyen de renforcer le sentiment d'appartenance »*<sup>3</sup>.

---

1. CHAMINADE, B. (2006), op-cit. p : 9.

2. PHILLIPE, L. (2007), op-cit. p: 28.

3. FRONTEAU. A.,(2006),« *Le management par la confiance* », Ed. ARNAUD FRANEL, Paris, p: 122.

Une marque-employeur forte est très importante pour une entreprise notamment quand il s'agit d'une campagne de recrutement, elle apporte plusieurs avantages concurrentiels, à savoir :

- réduire les dépenses des annonces et des cabinets de recrutement en investissant plus dans le développement des carrières du personnel. Ceux seront les candidats d'eux même qui se renseignent pour connaître les opportunités offertes par l'entreprise, elle leurs attire par sa marque en tant qu'employeur de choix.
- les talents attirent les talents'. Cela signifie qu'une entreprise à forte marque-employeur n'est pas seulement attractive en termes de CV reçus mais aussi de leur qualité. Le niveau des candidats, étant plus élevé que celui des concurrents permet de recruter ceux qui seront plus efficaces dans leur emploi et que l'entreprise a vraiment besoin pour se différencier.
- Une marque-employeur forte, différente et attractif assure la stabilité et l'excellence en matière des ressources humaines de l'entreprise, elle réduit l'incertitude pour les investisseurs, les clients et les consommateurs qui, préfèrent les entreprises leaders dans leur domaine et équitable avec ses employés.

### **3. La marque-employeur : un élément de différenciation**

La différenciation est toute une stratégie en soi, sa finalité majeure est de réaliser un avantage concurrentiel hors prix, elle permet de dégager des profils supérieurs à ceux de la moyenne du secteur et ce, se mesure à travers sa capacité à se distinguer l'entreprise fortement de son environnement. En ce sens, la marque-employeur selon **Liger (2007)** : « ...c'est en réalité un élément de différenciation important »<sup>1</sup>. De même, **Chaminade (2006)** évoque l'idée de se différencier l'entreprise à travers la marque-employeur, il préconise plusieurs éléments de différenciation : la vision, la mission et même la culture d'entreprise unique et vivante<sup>2</sup>.

---

1. PHILLIPE, L. (2007), op-cit, p : 28

2. CHAMINADE, B. (2006), op-cit, p : 27-33



### **3.1- La différenciation par la vision d'entreprise**

Plusieurs auteurs ont défini la vision d'entreprise, certains d'entre eux l'appelle « vision stratégique » ou « vision organisationnelle ». Quelle que soit différente la dénomination, elle renvoie toujours à un sens de « finalité ou objectif » de l'entreprise qu'elle désire atteindre dans le futur à travers son activité. **Donjean (2006)** postule que « *la vision d'entreprise est la manière d'exprimer l'avenir que l'on définit pour l'organisation, l'ambition que l'on a pour elle à long terme* »<sup>1</sup>, selon cet auteur la vision consiste à se fixer des ambitions, des rêves ou des souhaits, puis les considérer comme un point de repère dans le futur. En d'autres termes c'est la boussole qui permet d'orienter l'activité de l'entreprise et toutes ses fonctions et ses actions pour atteindre son objectif.

La vision parfois est décrite comme la présentation d'un état futur comme postule **Fillion (1991)**, « *la vision est l'image projetée dans le futur de la place qu'on veut voir l'entreprise occupée* »<sup>2</sup>. En effet, la vision est un futur lié et rattaché à un état idéal en tous les cas. **Benis et Nanus (1985)** ajoutent la dimension cognitive en définissant la vision comme étant « *une image mentale d'un état futur possible et désiré de l'organisation* »<sup>3</sup>. L'importance d'une vision d'entreprise « unique » réside dans sa communication à travers la marque-employeur comme une source de différenciation, « *la vision contient les rêves les plus ambitieux de l'organisation. Elle décrit à la fois la situation futur désirée et réalisable, et la voie pour y parvenir. Elle indique ce que l'organisation veut réaliser, ce qui est essentiel à son succès et quelle caractéristique que la rendre unique* »<sup>4</sup>.

Une vision efficace et réussite doit être claire et cohérente pour représenter une véritable force de communication. Le partage de la vision est un élément essentiel de l'engagement des employés. Si la direction est la seule à y croire, elle risque de ne pas améliorer l'implication à tous les niveaux. Cependant, une vision n'est bien partagée seulement si elle rencontre les aspirations personnelles des membres de l'entreprise même si est décidée seulement par les dirigeants de l'entreprise.

---

1. DONJEAN, C. (2006), «*La communication interne* », Ed. EDIPRO, Belgique, p : 55

2. ALLALI, B. (2005), «*Vision des dirigeants et internationalisation des PME*», Ed. PUBLIBOOK, France, p : 84

3. Ibid, p : 84

4. RAMPERSAD, H. (2005), «*Total performance scorecard : réconcilier l'homme et l'entreprise*», Ed. SPRINGER, France, p : 40

Ainsi, le partage de la vision par tous les membres de l'entreprise repose essentiellement sur l'idée qu'elle soit en accord avec son histoire. Toute entreprise a certainement vécue une histoire héroïque ou humaine à raconter, par exemple, les inspirations, une idée géniale ou les débuts difficiles. La description frappante de cette histoire sur laquelle s'est bâtie la vision de l'entreprise reflète une image si claire, si irrésistible et si facile à retenir que les employés gardent à l'esprit sans avoir besoin de la voir écrite.

Quant à la marque-employeur, avoir une vision d'entreprise forte et attirante pourrait être d'une part un moyen pour réaliser des résultats meilleurs par rapport au secteur d'activité et d'autre part un élément déterminant à rendre l'entreprise un milieu de travail dans lequel les employés sont heureux de venir y travailler, en leur permettant de se concentrer sur des activités utiles qui traduisent la vision principale, par exemple : créer de la valeur pour la clientèle, développer leur connaissance pour améliorer la performance afin de devenir une entreprise leader.

### **3.2- La différenciation par la mission d'entreprise**

Rappelons qu'une vision représente la finalité et l'image projetée dans le futur de ce que l'entreprise souhaite et désire devenir, elle est de nature immesurable ou abstraite. Cependant, une mission est définie selon **Beirendonck (2006)** comme étant «*une description courte et claire de la raison d'être d'une entreprise, aujourd'hui et dans le futur*»<sup>1</sup>. Selon cette définition la mission est qualifiée comme une réponse à la question fondamentale posée à chaque dirigeant ou manager : pourquoi une entreprise existe et qu'elle est son activité ? La réponse à fournir à cette question nous explique la ligne directrice de l'entreprise y compris son but ultime par rapport au tiers, l'engagement qu'elle prend au cœur de son activité quotidienne et son objectif bien déterminé et exprimé en termes quantitatifs et temporels pour servir de cadre de référence et guide d'action des membres de l'entreprise, «*...la mission donne un sens aux activités du jour ; c'est une source d'inspiration pour le futur ; un cadre de référence...*»<sup>2</sup>.

---

1. BEIRENDONCK, L. V. (2006), « *Tous compétents : le management des compétences dans l'entreprise* », Ed. BOECK, Belgique, p : 36

2. Ibid, p : 36.

En effet, la mission doit avant tout définir le métier et le marché dans lesquels l'entreprise cherche à se profiler, cela renvoie à préciser le contexte commercial de l'entreprise. Cette précision ne doit être ni si large ni si étroite. **Desreumaux** et autres chercheurs en stratégie d'entreprise(2009) postulent que « *déterminer la mission n'est pas une chose simple. Il importe que la définition retenue ne soit ni trop large, au point de conduire à une forte dispersion des activités de l'entreprise (par exemple : définir la mission d'une entreprise comme étant les « transports » est trop vague pour servir de critère de choix), ni trop étroite, au point de restreindre à l'excès la recherche de voies de développement nouvelles (par exemple : une entreprise produisant des thermostats industriels s'œuvre des perspectives plus riche en définissant sa mission comme étant de « fabriquer et commercialiser des appareils de contrôle »*<sup>1</sup>.

À travers une marque-employeur, l'entreprise communique sa raison d'être, son activité, son marché et ses clients, en d'autres termes sa mission. Cette dernière doit être suffisamment audacieuse pour frapper l'imagination des candidats potentiels et les faire réfléchir aux moyens qu'ils utiliseront pour parvenir à accomplir cette mission à partir du jour où ils feront partie de l'entreprise. Ainsi, elle doit être suffisamment honnête pour y adhérer les employés actuels autour d'elle.

En résumé, les missions sont de plus court terme que la vision, elles apportent le changement, évoluent dans le temps et se déclinent sous des aspects quantitatifs (atteindre un certain chiffre d'affaire, gagner des parts de marché) ou qualitatifs (éliminer un concurrent, devenir la référence dans son domaine).

---

1. DESREUMAUX, A. LECOCQ, X. & WARNIER, V.(2009), « *Stratégie* », 2<sup>ème</sup> édition, Ed. PEARSON EDUCATION, France, p : 10

**3.3- La différenciation par une culture fondée sur des valeurs solides**

Tandis qu'une entreprise se différencie par une vision et une mission qui la rende unique et attractive en tant qu'employeur, une culture d'entreprise fondée sur des valeurs solides peut aussi constituer un élément de différenciation. Cependant, considérer la culture d'entreprise comme un ensemble de valeur n'est pas une idée très récente, au contraire, c'est en **1985 Schein** proposa la définir comme étant « *la structure de valeurs de base partagées par un groupe qui les a inventées, découvertes, ou développées en apprenant à surmonter ses problèmes d'adaptation externe ou d'intégration interne, valeurs qui ont suffisamment bien fonctionnées pour être considérées comme opérationnelles et à ce titre être enseignées aux nouveaux membres du groupe comme étant la bonne façon de percevoir, réfléchir et ressentir les problèmes similaires à résoudre* ». <sup>1</sup>

**Thevenet et Vachette (1992)** de leur part, montre que « *la culture résulte et se développe selon un processus d'apprentissage. La culture change tout au long de l'histoire au fur et à mesure de confrontation à des problèmes nouveaux au sein de l'entreprise* » <sup>2</sup>, pour ces deux auteurs l'élément fondateur de définir la culture d'entreprise consiste aux références partagées par les membres d'une entreprise et qui guident leur comportement.

Les valeurs en tant qu'une composante de la culture d'entreprise permettent lorsqu'elles sont solides et partagées par tous ses membres de renforcer l'engagement et la fidélité du personnel et aussi, de considérer leur travail suffisamment légitime. D'autre part, elles servent à différencier l'entreprise de ses concurrents en recrutant sur certaines valeurs et les communiquant à travers sa marque-employeur. Elles serviront dès lors, de filtre lorsqu'il s'agira de choisir entre plusieurs candidats ayant le même diplôme, ils seront ceux qui se dotent de valeurs correspondantes à ceux de l'entreprise les meilleurs candidats à pourvoir les postes vacants.

Une culture d'entreprise qui souhaite se démarquer peut reposer sur plusieurs axes de différenciation comme l'optimisation du service client car, une entreprise fidélise ses employés afin que ses clients perçoivent positivement la stabilité de leur correspondant en construisant avec eux une relation dans la durée. Ainsi, une culture orientée vers l'innovation

---

1. SCHEIN, E.(1992), « *organizational culture and leadership* », 2ème édition, Ed. JOSSEY BASS PUBLISHERS, USA, p: 12

2. THEVENET, M. & VACHETTE, J. L. (1992), « *culture et comportement* », Ed. VUIBERT, France, p : 206

et la recherche de l'excellence est une source d'avantage concurrentiel, elles sont deux éléments qui se basent sur l'amélioration continue a pour objectif de minimiser les coûts, maximiser la productivité et l'efficience, et ce, afin de proposer toujours aux clients un service ou un produit meilleur, et aux employés un emploi, un management et un environnement toujours plus attirant.

L'esprit d'entreprise, un autre élément de la culture permettant la différenciation, il s'agit quant à lui de créer un environnement qui suscite l'excellence, un environnement incitant les employés à mettre leur énergie, leur créativité et leur enthousiasme pour maintenir cet esprit constructif et pour renforcer leur lien avec l'entreprise.

**Section 2 : Adopter une approche « marque-employeur »**

A ce titre, nous allons après avoir défini le concept «marque-employeur» présenter le processus de création de cette nouvelle pratique de la GRH, ainsi, nous le verrons très important d'expliquer l'impact de certaines théories qui ont contribué à développer un modèle « marque-employeur » applicable quels que soit le secteur d'activité et la taille d'entreprise.

**1- Processus de création de la marque-employeur :**

Comme la création d'une marque-employeur est un sujet de recherche récent, peu sont les écritures qui décrivent un processus qu'on peut suivre pour construire une marque différente et attractive. De ce fait, nous allons présenter seulement deux processus de création selon deux écoles différentes : une approche anglo-saxonne (**Backhaus&Tikoo**) et une approche européenne (**Chaminade**).

**1.1- Processus proposé par BACKHAUS & TIKOO**

De manière générale, la plus part des chercheurs en marque-employeur ne préconisent pas les mêmes étapes pour la construire. Certains auteurs comme **Backhaus&Tikoo(2004)** se limitent en trois étapes nécessaires et suffisantes à bâtir une marque-employeur réussite et attractive à savoir<sup>1</sup> :

- Développement de la proposition de valeurs aux employés (PVE) ;
- Marketing externe de la proposition de valeurs ;
- Marketing interne de la marque-employeur.

Toujours, selon les mêmes auteurs le développement de la (PVE) « ...consiste à identifier les caractéristiques les plus importantes de ce qu'une entreprise offre aux employés en tant qu'employeur de choix... »<sup>2</sup>. Elle répond à la question pourquoi un candidat hautement talentueux souhaiterait-il travailler dans une entreprise qu'une autre ? D'ailleurs, la (PVE) est l'énoncé clair de certains des engagements les plus explicites que prend l'entreprise à l'égard de ses employés, elle doit projeter une image réelle et précieuse de la culture et des valeurs de l'entreprise et enfin, elle doit illustrer ses promesses et ses attentes.

---

1. BACKHAUS, K. & TIKOO, S. (2004), « *conceptualizing and researching employer branding* », Career development international, Vol: 9, N°: 5, PP: 501-517

2. Ibid, p: 502

La (PVE) est devenue la préoccupation majeure des entreprises qui se comportent ou visent à devenir un employeur de choix, attractif et unique, elle contient un ensemble de facteurs incitants les employés à rejoindre l'entreprise et y rester. Pour **Katzenbach(2000)** «... la (PVE) est destinée aux individus, explique leurs attentes et devoirs, décrit l'offre d'employeur de choix et communique la raison pour travailler dans une entreprise qu'une autre... »<sup>1</sup>.

D'autre part, le développement de la (PVE) permet de se distinguer l'entreprise de ses concurrents, la rémunération ne constitue plus l'élément pertinent de différenciation comme le postule **René (2009)** « ...pour devenir un employeur préféré, il est très important d'avoir conscience que certaines stratégies sont nécessaires à la mise en place de la (PVE). La (PVE) est l'ensemble de tout ce qu'un employé peut vivre comme expérience et recevoir en tant qu'une partie de l'entreprise, de la satisfaction au travail à l'environnement, le style de management, les collègues, les compensations...etc. »<sup>2</sup>.

Il ajoute de sa part que la (PVE) est composée de six éléments principaux :un travail excitant permet de rendre l'employé motivé et passionnant ; une grande entreprise à forte culture gérée par un manager exemplaire ; une rémunération et récompenses ; un développement et avancement de la carrière ; un équilibre vie professionnelle/vie privée et un respect de l'aspect humain de l'employé<sup>3</sup>.

D'ailleurs, une (PVE) efficace procure un effet non négligeable sur l'entreprise tant en interne qu'externe, tant sur les employés actuels que sur les candidats potentiels. C'est une étape primordiale dans la création de la marque-employeur, car elle permet de diffuser la vision d'entreprise en expliquant aux employés son court, moyen et long termes objectifs, ses opportunités de développement de carrière, ses mesures de performance et leur mode de compensation et rémunération équitable, le contenu riche et stimulant du travail, ses relations avec l'environnement et la communauté et ainsi, sa communication interpersonnelle.

---

1. KATZENBACH, R.J. (2000), «*Peak performance:aligning the hearts and minds of your employees* », Ed. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS, USA, p: 45.

2. RENÉ, N. (2009), «*Puppets or people: people and organizational development, an integrated approach*», Ed. JUTA, p: 46

3. Ibid, p: 46

Une fois la proposition de valeurs aux employés est bien déterminée par l'entreprise employeur de choix, la deuxième étape du processus selon **Backhaus&Tikoo** pour but de promouvoir et communiquer la proposition de valeurs en externe. Cette étape appelée « le marketing externe de la marque-employeur » est destinée aux candidats potentiels, les deux auteurs postulent que : *« le marketing externe de la proposition de valeurs permet d'exposer l'entreprise comme un employeur de choix, et de ce fait, attirer les meilleurs candidats potentiels. L'hypothèse est que le caractère distinctif de cette proposition de valeurs permet à l'entreprise d'acquérir des ressources humaines distinctives. On outre, une fois les candidats sont attirés par les valeurs y proposées, ils développent un ensemble de conditions d'emploi à exercer au sein de l'entreprise qui, doivent être en accord et soutenir les valeurs de l'entreprise d'une part, et renforcer les engagements pris à l'égard d'elle d'autre part »*<sup>1</sup>.

La dernière étape représente le marketing interne de la PVE et pour mieux cerner le cadre de la marque-employeur après avoir déterminé les valeurs attirantes et distinctives qu'une entreprise propose et commercialise en externe sur le marché d'emploi pour attirer les meilleurs. Cette étape est marquée par les efforts fournis par la direction des ressources humaines à créer une force de travail difficile à imiter par les concurrents et à avoir une culture unique bâtie autour des objectifs de l'entreprise.

Par conséquent, en exposant la proposition de valeurs aux employés actuels de l'entreprise, si leur réaction est positive d'y appartenir puisque leurs propres aspirations et valeurs sont en accord avec ceux de l'entreprise, seulement à partir de ce consensus entre la perception de la PVE comme attractive en externe et son appréciation en interne que l'entreprise peut qualifier cette PVE comme une marque-employeur en l'accordant une description courte qui résume et reflète son contenu.

---

1. BACKHAUS, K. & TIKOO, S. (2004), op-cit, p: 503



**1.2- Processus proposé par CHAMINADE**

**Chaminade (2006)**, un auteur qui a proposé un processus à sept étapes pour construire une marque-employeur brièvement décrit dans son livre « Attirer et Fidéliser les Bonnes Compétences », ceux sont les suivantes quelle que soit la taille de l'entreprise <sup>1</sup> :

- **Préparer l'action et analyser les pratiques internes d'entreprise :**

Dans cette étape la direction des ressources humaines prend charge de diagnostiquer ses différentes pratiques en vue de déterminer les forces à considérées comme étant les pôles d'attractivité et les faiblesses constituant les pôles de répulsion. Les pratiques à analyser sont plusieurs, à savoir : les procédures de recrutement, l'évaluation des personnes, l'intégration, la fidélisation des employés, le management des compétences...etc.

L'entreprise, en relevant le défi de devenir un employeur de choix doit préalablement identifier les exigences de ses employés et y leurs répondre pour obtenir un taux de satisfaction interne élevé, ce dernier diminue certainement en cas de présence de problèmes sociaux et organisationnels. Si le climat social et la satisfaction des employés sont jugés mauvais, il faut s'occuper de régler les problèmes internes avant de penser à se démarquer l'entreprise comme employeur de choix.

- **Améliorer ses pratiques :**

Le diagnostic établi dans la première étape permet d'identifier les problèmes à résoudre. Cependant, dans cette étape il s'agit de corriger les dysfonctionnements par un plan d'action, les améliorations porteront à la fois sur les problèmes organisationnels et sociaux, cela prouvera la volonté de la direction d'effectuer des changements en faveur de ses employés dans le cadre de développer un véritable projet d'entreprise.

- **Identifier et inventorier ses points d'attraction :**

Après avoir résolu les problèmes internes, il s'agit dans cette étape de cerner les caractéristiques qui rendent l'entreprise attractive aux yeux des employés et d'identifier les éléments de différenciation.

---

1. CHAMINADE, B. (2006), op-cit, p: 45-49

- **Réinventer l'entreprise :**

Quant à la quatrième étape, il s'agit de vérifier que les valeurs d'entreprise correspondent bien à celles des employés, et que la vision et la mission sont bien adaptées aux orientations stratégiques d'entreprise. Avoir une vision fondée sur des valeurs partagées par tous les membres dirigeants et employés est un élément primordial pour encre les valeurs puis sélectionner celles considérées comme valeurs clés qui correspondent le plus aux attentes des employés et aux objectifs de l'entreprise, afin de construire la vision de la marque et la signature qui la véhiculera à l'intérieur comme à l'extérieur d'entreprise.

- **Connaître les pratiques de ses concurrents et son image sociale :**

Dans cette étape l'entreprise a intérêt de s'occuper d'identifier ses concurrents directs qui vendent les mêmes produits et services mais aussi les concurrents indirects qui évoluent sur le même marché d'emploi et qui cherchent à attirer les mêmes types de talents. Cela permet d'élaborer l'étude de benchmarking au niveau des pratiques de la GRH. Reste l'analyse de l'image sociale de l'entreprise vue de l'extérieur, est-elle connue parce qu'elle est responsable d'une marée noire ? Parce qu'elle est allée en justice contre des consommateurs mécontents ou elle a des pratiques déloyales ou alors, est-elle connue pour ne pas avoir délocalisé sa production en Chine tout en continuant d'afficher de bons résultats.

- **Identifier sa cible :**

L'identification se réalise en deux phases. La première est une phase quantitative, elle permet d'établir les objectifs prévisionnels de recrutement (taux d'attractivité, taux de turnover, etc.). Or, la deuxième phase est qualitative permet d'identifier le profil du « candidat idéal » (son niveau de compétence, d'expérience, de formation initiale, etc.). En d'autres termes dans cette phase l'entreprise utilise les méthodes de marketing pour définir quelles sont ses forces sur lesquelles elle peut baser sa communication.

- **Communiquer :**

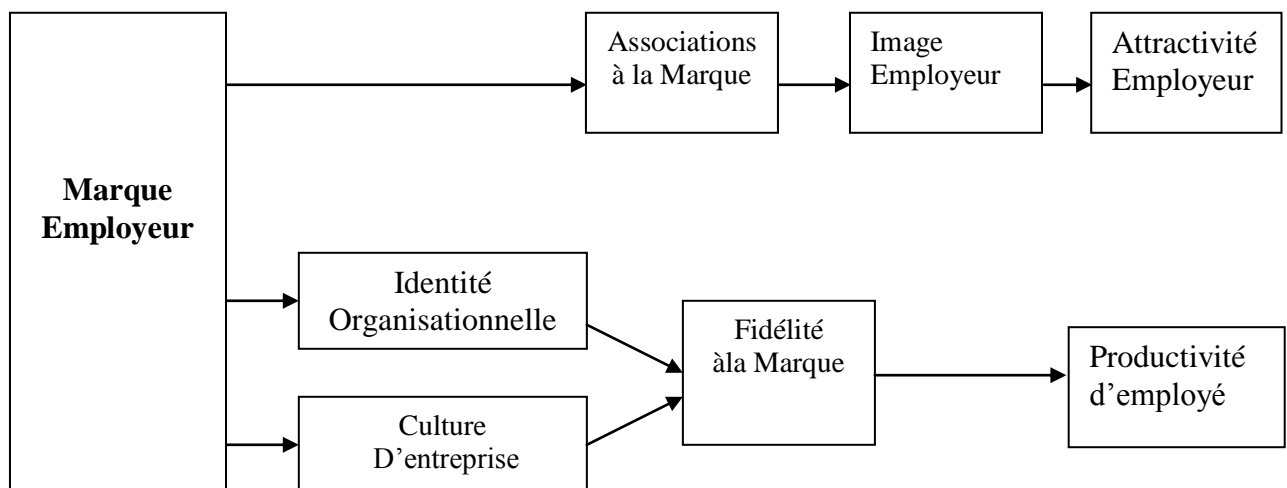
L'étape suivante et la dernière dans le processus de création de la marque-employeur consiste à identifier les meilleurs moyens pour la communiquer en réfléchissant sur le rapport coût/visibilité. Tout d'abord, il convient de développer le message de la marque en s'appuyant sur les informations relevées lors des étapes précédentes. En suite, il s'agit de coordonner les

efforts de la direction des ressources humaines avec la direction marketing afin d'utiliser son savoir-faire et peut-être incorporer le message dans un plan de communication plus vaste.

**2. Modèle de la marque-employeur de Backhaus et Tikoo :**

Les recherches sur le thème de la marque-employeur représentent un axe récent qui a démarré seulement depuis quelques années comme nous l'avons montré précédemment. En ce sens, **Backhaus et Tikoo** ont élaboré une recherche approfondie dans la littérature du même sujet. Ils en concluent que la nouvelle pratique de la GRH souffrait d'un manque de théories articulées sur lesquelles on pouvait s'appuyer. Les deux auteurs ont essayé d'éclairer l'ambiguïté qui couvre ce sujet en proposant un modèle permettant d'expliquer les liens étroits d'interdépendance entre la différenciation d'une entreprise -employeur de choix- et son adoption et communication d'une identité, une image et une culture fortes et uniques, ainsi, de montrer leurs répercussions sur la fidélisation, l'attraction et l'amélioration de la productivité des ressources humaines. Ce modèle est représenté dans la figure ci-dessous :

**Figure N°01 : La structure de la marque-employeur**



Source: BACKHAUS, K. & TIKOO, S. (2004), op-cit, p: 505.

Selon ce modèle, la création d'une marque-employeur génère deux principaux avantages à l'entreprise à savoir la fidélisation des employés et les associations à la marque-employeur.

- **Les associations à la marque-employeur :**

Il s'agit d'un ensemble d'idées et de pensées qu'une personne relie à une marque-employeur. Ces associations peuvent être sensorielles comme les sentiments et les réactions émotionnelles stockés dans la mémoire des employés actuels et candidats potentiels, comme elles peuvent être des associations verbalisées exprimées en mots dès qu'on leur parle d'une entreprise. Il est admis qu'une marque doit avoir des associations fortes, uniques et favorables quelque soit leur type, et ce, pour qu'elles constituent une image d'entreprise comme étant « un employeur de choix ».

En effet, l'image de marque est tout ce qu'un employé peut associer à une marque-employeur donnée, des associations généralement organisées de manière significative et permettant de mesurer la compatibilité employé/entreprise. Cela, se fait en comparant l'image d'employeur perçue par les candidats potentiels avec leurs besoins, leurs personnalités voire leurs valeurs. Plus la compatibilité employé/entreprise est parfaite, plus l'image est renforcée et plus l'attractivité devient une sortie positive du processus « marque-employeur ».

- **La fidélisation à la marque-employeur :**

Il s'agit de l'engagement qu'un employé ou un candidat potentiel a envers une entreprise. La culture et l'identité d'entreprise ont leur rôle non négligeable dans le modèle de **BACKHAUS et TIKOO**. Elles sont influées par la marque d'employeur et de leur tour sur la fidélité des employés. L'identité organisationnelle, quant à elle répond à la question « qui sommes-nous en tant qu'entreprise ? », autrement dit, elle représente l'ensemble des perceptions des membres de l'entreprise de ses caractéristiques centrales, distinctives, stables et durables qui la différencient des autres entreprises, ainsi elle peut être conçue comme l'attitude collective à l'égard de l'entreprise comme un groupe.

Les membres de l'entreprise de leur part cherchent à s'identifier à travers elle ils trouvent l'identité organisationnelle attractive et unique, et ce, permet de renforcer leur engagement organisationnel et donc leur fidélité. D'autre part, la culture d'entreprise constitue un autre moyen pour renforcer l'engagement organisationnel et la fidélité à la marque-employeur. Un objectif n'est atteint seulement si cette culture est orientée sur l'amélioration de la qualité de la vie professionnelle et les conditions de travail.

- **L'amélioration de la productivité des employés :**

Il s'agit à ce point d'expliquer comment la marque-employeur influe positivement la productivité des ressources humaines d'une entreprise. La création d'une marque-employeur contribue à améliorer les attitudes des employés qui, à leur tour affectent directement la satisfaction des clients et en fin les profils.

### **3. Apport des autres théories à la théorie de la marque-employeur**

Comme la marque-employeur est considérée comme une dérivée du marketing de l'entreprise, elle est en relation étroite avec la théorie du capital-marque qui concerne les produits plus que les ressources humaines. Ainsi, la théorie du contrat psychologique a ses effets importants sur la marque-employeur qu'on vient de montrer dans les lignes suivantes.

#### **3.1- La théorie du « contrat psychologique »:**

Dans la littérature existante, le développement d'une marque-employeur est trop souvent accompagné d'un autre élément qui encadre la relation employé/employeur : celui du « contrat psychologique ». Ce concept n'est pas récent, au contraire que celui de la marque-employeur. Il est possible de trouver ses premières traces en 1960 quand Argyris<sup>1</sup> utilisa ce terme pour expliquer la relation qu'entretenaient des employés avec leurs employeurs dans une usine. Selon lui, celle-ci reposerait sur des éléments dépassant le cadre du contrat écrit formel et s'apparenterait à une forme d'entente implicite.

Au fil du temps, le concept s'est développé notamment avec les travaux de **Rousseau (1989)** qui ont marqué un tournant considérable dans la recherche. Pour lui, « *le contrat psychologique désigne un ensemble de croyances ou de convictions relatives aux obligations réciproques concernant la relation de travail : les caractéristiques de la contribution d'une part, les modalités de rétribution et les caractéristiques de la relation d'emploi d'autre part* »<sup>2</sup>.

---

1. DELLOBE, N., HERRBACH, O., LACAZE, D. & MINGONAC, K. (2005), « *Comportement organisationnel* », Ed. DEBOECK, Belgique, p: 24

2. TEVENET, M., DEJOUX, C., MARBO, E. & BENDER, A., (2007), « *Fonctions RH* », Ed PERSON DUCATION, France, p: 366.

Il constitue un échange de sécurité de l'emploi contre l'engagement et la fidélité d'employé. Bien que certaines de ses modalités figurent dans le contrat de travail, le contrat psychologique se distingue de ce dernier par son caractère implicite (il n'est jamais formalisé), subjectif (on est bien dans le domaine des perceptions) et évolutif (la perception des attentes peut changer au cours de la relation d'emploi). La littérature distingue traditionnellement deux types de contrats psychologiques, à savoir : le contrat relationnel et le contrat transactionnel<sup>1</sup>.

Le premier type représenté par le «contrat relationnel» désigne une relation d'emploi à long terme, il contient des termes qui sont sujets à clarification et à modification durant la relation, il est ainsi caractérisé par une relation sans limite de durée, une forte implication d'employé et d'employeur, un haut degré de mutualité et d'interdépendance, une dynamique et une capacité au changement, des conditions influençant la vie personnelle, une compréhension subjective et implicite de la relation d'emploi fondée principalement sur la confiance.

Le « contrat transactionnel » est le deuxième type du contrat psychologique, caractérisé par des échanges et des conditions monétaires et économiques de court terme et spécifiques, une implication personnelle limitée dans le travail, un cadre temporel donné, des engagements limités à des conditions convenablement précisées, une flexibilité limitée, une utilisation des compétences existantes et des termes explicites et non ambigus.

Toujours selon **Ressaeau(1989)**, le contrat psychologique consiste en la perception de l'employé des obligations réciproques existantes entre lui et son employeur. L'employé perçoit que l'entreprise possède des obligations envers lui et que lui-même possède des obligations envers elle. Ce type de contrat est considéré comme traditionnel dans nos jours, puisque jusqu'au début des années 1990, la plupart des entreprises avaient adopté une structure hiérarchique et bureaucratique et avaient développé une relation d'emploi paternaliste

---

1. TEVENET, M., DEJOUX, C., MARBO, E. & BENDER, A., (2007), op-cit, p: 366

Ce contexte caractérisé par la stabilité et la prévisibilité de la croissance garantie au employés de la part de leur employeur, en échange de leur fidélité, de leur implication au travail et de niveaux de performance conformes aux valeurs organisationnelles, la sécurité d'emploi, des opportunités de carrière, des augmentations salariales et d'autres avantages sociaux.

Après les années 1990 le contexte économique a beaucoup changé, caractérisé par l'incertitude, la recherche de la flexibilité et l'employabilité a eu un impact important sur le contrat psychologique ainsi sur la confiance entre les employés et l'employeur. Le défi majeur pour toutes les entreprises dans un environnement agressivement concurrentiel est d'améliorer sans cesse la productivité, ce qui rend plus difficile de tenir les promesses et les engagements faites par l'entreprise à ses employés. De ce fait, née la rupture du contrat psychologique.

Étant donné que la rupture du contrat psychologique représente un événement négatif du non réalisation des obligations liées à l'employeur, les entreprises se sont centrées sur le développement d'une marque-employeur. Cette dernière comme nous l'avons expliqué précédemment permet d'éviter la mauvaise perception de la réalité de l'entreprise en communiquant une offre d'employeur réelle avec ses forces et ses faiblesses. Cela pour impliquer les employés actuels et potentiels pleinement dans le développement des forces et la résolution des faiblesses relatives, au lieu de développer un contrat psychologique non crédible notamment de la part de l'entreprise.

En effet, le facteur commun entre un contrat psychologique et une marque-employeur consiste en : l'attraction et la fidélisation des employés actuels et candidats potentiels, l'émergence de la marque-employeur est un nouveau pilier sur lequel l'entreprise se repose afin de réussir une relation durable et un contrat gagnant- gagnant avec ses employés. De nombreux théoriciens expliquent et affirment l'idée tel que **Backhauset Tikoo(2004)** qui, de leur part postulent que *«la théorie du contrat psychologique et ses effets sur la relation employé/employeur fournit une nouvelle fondation à la marque-employeur. Dans le contrat psychologique traditionnel, l'entreprise s'engage à garantir à l'employé en échange de sa fidélité la sécurité d'emploi. Cependant, la tendance récente de la part des entreprises à la réduction des effectifs, l'externalisation et la flexibilité a imposé une nouvelle forme du contrat psychologique, dans lequel l'employeur promet aux employés les plus talentueux des opportunités de développement de carrière, des perspectives de croissance et une formation continue, en échange d'efforts, de flexibilité et d'implication. Face à la perception négative, perception de*

*cette nouvelle réalité du contexte d'emploi, les entreprises utilisent la marque-employeur pour communiquer leurs avantages et prestations offertes en termes de ressources humaines »<sup>1</sup>.*

### **3.2- Lathéorie du capital marque (brand equity)**

La théorie du « capital-marque » est l'une des théories du marketing de plus en plus appliquée au domaine des ressources humaines. Nombreux sont les théoriciens en marketing qui ont défini le concept capital-marquetel que **Aaker (1991)**. Il propose la définition suivante : « *le capital –marque est la valeur ajoutée par la marque à un produit telle qu'elle est perçue par le consommateur....elle correspond à l'ensemble des éléments de l'actif (passif) liés au nom (symbole) d'une marque qui augmentent (diminuent) la valeur du produit (service) pour l'entreprise (client) »<sup>2</sup>. Selon cet auteur la marque est considérée comme un capital dont dispose une entreprise au même titre que le capital financier, immobilier ou humain, elle est capable d'acquérir avec le temps une valeur ajoutée propre par rapport au produit auquel elle a été associée, une valeur qui n'est pas seulement financière mais aussi une valeur de persuasion de la marque perçue par les consommateurs. De plus, il considère quatre éléments contribuant à la création de cette valeur ajoutée à savoir<sup>3</sup> : la fidélité à la marque ; la notoriété de la marque, la qualité perçue et les associations à la marque.*

**Keller(1993)**, un autre chercheur qui a enrichi la littérature marketing avec ses travaux, pour lui le capital-marque représente « *l'effet différentiel de la connaissance de la marque sur la réponse du consommateur au marketing de la marque »<sup>4</sup>. Selon Keller, le consommateur distingue entre un produit marqué et un produit non marqué en attachant au premier une valeur supplémentaire parce qu'il en a une connaissance positive dans le sens où il associe une image forte, favorable et unique au nom de la marque.*

Les définitions précédentes proposées dans la littérature marketing et emprunté par les praticiens de gestion des ressources humaines qui s'intéressent à la marque-employeur ont été à la base des recherches menées au même sujet.

---

1. BACKHAUS et TIKOO(2004), op-cit, p : 504

2. AAKER, D.A. (1991), « *Le management du capital marque* », Ed DALLOZ, France, P : 15

3. Ibid, p:15

4. KELLER, K. L. *Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity*, Journal of marketing, Janvier N° 57 (1-22), p:2



Nous citons les travaux de **Cable et Turban(2001)** qui supposent que le concept capital-marque peut être généralisé dans un contexte d'attraction et de fidélisation des employés actuels et potentiels, car le client et l'employé sont souvent confrontés à la même situation<sup>1</sup>. Or, quant à la marque-employeur les éléments de capital-marque que nous avons défini en marketing restent les mêmes, c'est leur contenu qui va dans un contexte de recrutement changer. Ce n'est plus le client qu'on souhaite qu'il soit fidèle à l'entreprise mais c'est l'employé, elle veut qu'il en soit. La qualité perçue du produit réfère dans ce contexte à la qualité de l'offre employeur en termes de salaire, de formation, de développement de carrière, etc. les associations à la marque-employeur représentent l'ensemble des pensées stockées dans la mémoire des employés actuels et potentiels au sujet de l'entreprise.

Tous ces éléments constituent le capital-marque-employeur défini par **Han et Collins (2002)** comme étant « *l'ensemble des croyances d'un candidat vis-à-vis une entreprise -en tant qu'employeur- qui influence ses décisions en ce qui concerne le dépôt de candidature ou l'acceptation de certaines conditions d'emploi* »<sup>2</sup>. **Ewing et al (2002)** nous proposent une autre définition du capital-marque d'employeur en la décrivant comme « *l'ensemble des éléments actifs et passifs liés à une marque-employeur, à son nom et son symbole qui, accroissent ou diminuent la valeur attribuée par l'entreprise à ses employés* »<sup>3</sup>.

De même pour **Backhaus et Tikoo**, la marque-employeur doit se doter d'un capital-marque unique et attractif. « *En termes de marque-employeur, la théorie de capital-marque s'applique pour affecter la connaissance des employés potentiels et actuels de la marque. Elle incite les candidats potentiels à y postuler. En outre, le capital-marque d'employeur doit encourager les employés actuels à rester dans l'entreprise et la soutenir, elle constitue le résultat désirable de la création d'une marque-employeur. En d'autres termes, les employés actuels et potentiels vont réagir différemment en réponse aux efforts de recrutement, sélection et de rétention des autres entreprises en raison de la perception de leur capital-marque d'employeur* »<sup>4</sup>.

---

1. STEVENS, C. K. & COLLINS, C.J., (2002), « *The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: a brand equity approach to recruitment* », *Journal of Applied Psychology*, vol 87, N°06, (PP:1121-1133), P : 1122

2. HAN, J. & COLLINS, C. (2002). « *The effects of company recruitment practices on job seekers perceived employment brand equity and intentions to pursue job opportunities* », *Academy of Management Proceedings*, P: A1-A6

3. EWING, M., PITT, L., BUSSY, de N. & BERTHON, P. (2002). « *Employment branding in the knowledge economy* », *International Journal of Advertising*, Vol: 21, (PP: 3-22), P: 14.

4. BACKHAUS et TIKOO (2004), op-cit, p : 504

**4. Les facteurs clés de succès d'une marque-employeur :**

Le développement et la mise en œuvre d'une marque-employeur constituent une démarche de modernisation ambitieuse et délicate pour la gestion des ressources humaines, elle touche deux aspects principaux à savoir : l'attractivité d'entreprise en tant qu'employeur de choix et la fidélisation des employés actuels. Nous avons précédemment présenté les étapes de création d'une marque-employeur qui diffèrent en nombre et en contenu d'un chercheur à un autre. A cet égard, nous allons évoquer les facteurs clés de succès d'une marque-employeur applicables quelle que soit la taille de l'entreprise petite, moyenne ou grande :<sup>1</sup>

- **L'équilibre : un bon management/productivité élevée :** il s'agit du travail collectif et de la réalisation des bénéfices uniques, ces deux éléments influencent la perception de l'image externe d'entreprise. Les «**best practices**» management représentent le fondement de la marque-employeur, cependant, l'entreprise et en vue d'être connue sur le marché d'emploi néglige le champ de la productivité et s'occupe seulement des pratiques managériales. Les efforts des ressources humaines devraient en réalité améliorer la productivité en premier lieu. En effet, pour réussir une marque-employeur, les praticiens de la gestion des ressources humaines doivent respecter l'équilibre entre ces deux éléments. D'autre part, s'ils concentrent leurs efforts sur l'amélioration de la productivité en ignorant les bons pratiques managements sur le court terme, la productivité s'accroît au moment où sur le long terme, les coûts d'emploi aussi peuvent accroître.
- **Une culture de partage et d'amélioration continue :** la marque-employeur ne peut réussir dans une organisation qui a peur d'exposer ou de « se vanter » les «**best practices**» management. De nombreuses entreprises aujourd'hui communiquent une fausse modestie en interdisant les managers de passer le mot à l'extérieur afin de rendre difficile à imiter la culture d'entreprise et son mode de management.
- **Renforcer la connaissance de «best practice» management auprès des candidats :** De nombreuses entreprises sont bien connues en raison de leur marque de produit mais qui n'ont pas développé leur mode de management. Une marque-employeur ne permet

---

1. SULLIVAN, J. 2004, "*Eight Elements of a Successful Employment Brand*", ER Daily, 23 February, visité le 5/5/2010 sur: [www.ere.net](http://www.ere.net)

pas seulement de renforcer la connaissance des candidats potentiels de l'entreprise, mais elle peut aller très loin en créant une perception unique chez eux que l'entreprise, par ses « best practices » est un endroit formidable où travailler.

- **Effectuer l'analyse benchmark :** une marque-employeur forte exige à l'entreprise de participer aux études comparatives au niveau du secteur d'activité ou même au niveau nationale voire l'internationale et ce, augmentera sa réputation, son attractivité et son respect par les candidats potentiels.

En synthèse, ce chapitre a proposé une revue de la littérature sur la nouvelle donne créée d'une meilleure combinaison entre le marketing et la gestion des ressources humaines. Il s'est ensuite attaché à montrer le cadre conceptuel de la marque-employeur. Ce qui est important c'est de relever que cette approche permet de promouvoir l'image d'entreprise en tant qu'employeur tant en interne qu'en externe auprès des employés actuels et candidats potentiels.