



Antécédents et impacts de la marque employeur : réflexion théorique

Nawal ANTAR¹,

¹ Doctorante a la Faculté des Sciences de l'Éducation, UNIVERSITE MOHAMED V RABAT

Résumé : La marque employeur qui est considérée comme étant l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur (Ambler et Barrow, 1996), a fait l'objet de plusieurs études. Cet article propose une revue de littérature présentant un aperçu général des études portant sur ce concept, sa définition, son fondement théorique, ses composantes ainsi que ses antécédents et son impact sur les employés. Notre revue de littérature débouche sur une proposition de schéma de synthèse relevant les impacts directs de la marque employeur sur les employés actuels et potentiels ainsi que l'impact indirect sur la performance et la rentabilité de l'organisation.

Mots-clés : *Marque employeur, marketing des ressources humaines, gestion des ressources humaines*

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.14499312>

Published in: Volume 3 Issue 6



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/).

1. Introduction

Dans le contexte économique actuel, caractérisé par des taux de chômage assez conséquents, les employeurs, ne devraient pas avoir de problèmes en termes de recrutement ou de rétention de leurs recrues, du fait de l'abondance des candidatures. Mais la réalité demeure toute autre, en effet, c'est la qualité des employés qui fait maintenant la différence vis-à-vis d'une concurrence qui ne cesse de s'acharner entre les employeurs, pour attirer et retenir les meilleures compétences. Bien que les employés potentiels soient nombreux sur le marché du travail, peu sont les meilleurs et les mieux adaptés aux besoins de l'organisation. La guerre des talents s'annonce donc forte entre les organisations, celles-ci ont pris en considération cette

donne et ont réalisé que leur succès dépendrait aussi de leur capacité à attirer, recruter et fidéliser des employés possédant les atouts tant désirés.

C'est dans ce contexte que la marque employeur a fait son apparition dans les pratiques du marketing des ressources humaines. En effet la marque est considérée comme l'un des atouts les plus importants et les plus précieux d'une entreprise (Backhaus et Tikoo, 2004). Pour la plupart des gens, une marque est directement liée au nom de l'entreprise, aux produits, aux services et au logotype spécifique. Cependant, la marque n'est plus limitée dans le champ du marketing, elle a fait son entrée dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Elle est aujourd'hui au cœur des enjeux stratégiques des grandes entreprises en termes de ressources humaines. D'ailleurs les grandes organisations ont intégré de nouvelles fonctions dans leur organigramme dédiées à la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2014). Cette dernière met en avant une image présentant l'organisation comme un bon endroit pour travailler. Elle offre à l'organisation un avantage concurrentiel déterminant, tout en la différenciant de ses concurrents. En réalité la théorie des ressources exploitée par plusieurs auteurs en GRH, afin de promouvoir la place prépondérante du capital humain, a démontré que les organisations qui sont capables d'attirer, de sélectionner, de fidéliser et de développer le meilleur capital humain, détiennent un avantage compétitif, à la différence des organisations qui détiennent un capital humain qui n'est pas aussi bien structuré (Denis Morin, Olivier Dauphin-Daffe, 2014).

Depuis sa création la marque employeur s'est considérablement étendue dans la recherche et dans le nombre d'entreprises qui l'appliquent. Notre travail de recherche est une revue de littérature qui a pour objectif de mieux cerner le concept de la marque employeur.

2. Le concept de marque employeur

La marque employeur a fait ses premières apparitions dans les années 1990, précisément en 1996, où cette notion est apparue pour la première fois par le biais d'Amber et Barrow, dans le « Journal of brand management » sous le titre « the employer brand ».

La marque employeur a été différenciée du concept de marketing interne auquel elle se rapproche. En fait, avec l'émergence du marketing des services dans les années 90 les employés de l'entreprise ont été considérés comme des clients internes et les emplois comme des produits internes. Le marketing des services a inclut dans ses démarches, par la force des choses, un marketing interne qui s'approche de manière ambiguë à la marque employeur, (Michon, 1988)¹.

La principale différence relevée entre les deux concepts est que le marketing interne se focalise sur les employés actuels de l'organisation alors que la marque employeur vise aussi bien les employés actuels que les employés potentiels.

2.1 Tentative de définition

Le concept de la marque employeur a été jugé comme étant flou (Yao Namoin, 2013). En effet, selon une étude analytique des travaux de Tim Ambler et Simon Barrow (the employer brand, 1996) qui y sont les premiers initiateurs, le concept de marque employeur aurait été fondé sur des méthodes scientifiquement discutables et des conclusions trop universelles pour décrire une réalité complexe, (Daniel Pélissier, 2017).

Néanmoins, il faut signaler que la définition du concept proposée par Ambler et Barrow (1996) est largement retenue par les chercheurs, (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

Il faut signaler que dans les articles scientifiques anglo-saxons que nous avons consultés, une distinction est faite entre « *l'employer brand* » qui constitue le concept de la marque employeur et « *l'employer branding* » qui désigne le processus de gestion de la marque employeur.

Nous tentons de regrouper les définitions recueillies dans des ouvrages ou des articles de référence en sciences de gestion, sous différents angles.

- *Ensemble d'avantages :*

Tim Ambler et Simon Barrow (1996), définissent la marque employeur comme étant « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ». Ce concept fut breveté par Simon Barrow à l'office anglais des brevets, la même année.

- *Expressions d'employeur :*

En France, la notion de marque employeur est brevetée quelque année plus tard par Didier Pitelet à l'Institut National de la Protection intellectuelle. Ce consultant en communication et réputation d'entreprises avait défini la marque employeur comme étant : « la mise en cohérence de toutes les expressions employeur d'une entreprise, tant internes qu'externes au nom de sa performance économique » (Pitelet, 2013)².

- *Identité et Image :*

La marque employeur est considérée comme une forme spécifique de gestion de l'identité d'une entreprise à travers la création d'une image employeur interne et externe, (Livens et al, 2007).

Chhabra et Mishra (2008) définissent ce concept comme «le procédé par lequel l'entreprise se crée une identité et gère son image induite par son rôle d'employeur ».

Alors que Srivastara et Bhatnagar (2010) préconisent que la marque employeur, donne une identité, une image et un caractère distinctif à l'organisation en tant qu'employeur afin d'attirer ses futures employés et de motiver, impliquer et retenir ses employés actuels ».

- *Proposition d'emploi :*

App et al.(2012), affirme que lorsque l'organisation établit sa marque employeur elle propose une offre RH qui sera unique et qui la différenciera positivement des autres employeurs.

«L'essence de la marque employeur est la proposition d'emploi » (Franca et Pahor, 2012). En effet, le premier objectif de la marque employeur est de proposer un emploi unique, elle vise donc à rendre l'entreprise « désirable en tant qu'employeur » (Soulez et Guillot-Soulez, 2011).

- *Ensemble d'efforts en interne et externe :*

La marque employeur « est la somme d'efforts d'une entreprise pour communiquer auprès des employés potentiels ou existants qu'elle est un lieu de travail attractif » (Berthon et al., 2005). Ces efforts sont fournis à « l'intérieur et à l'extérieur pour promouvoir ce qui constitue sa différence et la rend attractive » (Roy, 2008).

Franca et Pahor (2012), voient en la marque employeur un ensemble de caractéristiques positives ou même négatives d'une entreprise en tant qu'employeur et qui sont communiquées en interne et en externe via différents canaux.

- *Traduction de promesse et de valeur :*

Dans leur ouvrage, (Franck LA PINTA et Vincent BERTHELOT, 2015, p 167), cernent le concept de marque employeur en passant par un bref rappel des quatre fonctions de la marque générique, qui sont :

- La projection où la marque passe par « une forte représentation sur le packaging et l'identité visuelle ou sonore et où le consommateur recherche dans la possession de cette marque à afficher ses valeurs son style ».
- La garantie où la marque « fournit des éléments de réassurance sur la qualité du produit ou du service »
- L'identification où la marque « permet à l'acheteur de repérer, de reconnaître un produit ou service déterminé et de la différencier d'autres qui représentent les mêmes fonctionnalités ».
- L'émotion où la marque développe un lien émotionnel entre le produit et le consommateur.

Ainsi ils définissent la marque employeur comme étant « une traduction concentrée de promesse, un raccourci d'attributs rationnels et émotionnels, de valeurs associées consciemment ou non » grâce à une synthèse de tout ces éléments les auteurs arrivent à rendre la marque plus lisible facilement identifiable et repérable. Elle constituera donc un repère, une identification rassurante puisqu'elle réduira tout éventuel risque qui sera lié à tout choix.

Enfin pour l'entreprise employeur, elle permettra de se différencier de la concurrence tout en intégrant les attentes de ses cibles.

En guise de synthèse de toutes les définitions que nous avons consultées, nous proposons une définition qui engloberait les principaux axes traités précédemment :

la marque employeur est l'ensemble d'efforts fournis par l'entreprise afin de concevoir une identité et une image qui la différencie de ses concurrents et qui lui permet de proposer une offre RH unique au profit des employés actuels et potentiels, à travers la promotion, en interne et en externe, de ses avantages économiques, fonctionnels et psychologiques, en tant qu'employeur.

3. Fondement théorique de la marque employeur

Le fondement de la marque employeur s'est basé sur des méthodes propres au marketing, pour attirer, retenir et fidéliser les talents. Les travaux sur la marque employeur trouvent précisément leurs fondements théoriques dans la littérature sur la marque. Ambler et Barrow (1996) affirment ainsi que les techniques de management de la marque peuvent être appliquées aux situations d'emploi.

La marque est « un actif dont la valeur reflète la capacité intrinsèque à modifier le comportement de l'acheteur. Elle apporte une valeur au produit par sa simple présence, elle est une force expressive, un moteur sémiotique chargé de produire des valeurs et du sens » (Keller, 2013). En effet, selon Pascal Paillé (2014) qui se base sur les travaux de Keller (2013), les consommateurs associent des fonctions instrumentales et psychologiques à une marque. Les caractéristiques instrumentales d'un produit sont représentées par des attributs tangibles alors que les caractéristiques psychologiques regroupent les attributs intangibles et symboliques qui agissent sur le consommateur. Par extrapolation, dans le contexte RH, les caractéristiques instrumentales sont celles liées à l'organisation ainsi que l'emploi tels que la rémunération, l'emploi stimulant et le plan de carrière dans l'organisation. Les caractéristiques psychologiques d'un emploi ou d'une organisation sont les attributs symboliques perçus tels

que la fierté de travailler pour l'organisation, l'enthousiasme du milieu de travail, le prestige, la robustesse ou la renommée de l'organisation. Ambler et Barrow (1996) se sont appuyés sur l'hypothèse qui préconise que les candidats potentiels sont attirés par une entreprise du fait de leur perception de ses attributs, de leurs bénéfices et de l'image de marque employeur.

D'autre part, nous signalons que les bénéfices qu'apporte une marque à son propriétaire à savoir la différenciation par rapport à la concurrence, la satisfaction, la fidélité et l'attachement émotionnel à la marque ont été pleinement appliqués à la marque employeur. En effet, Davies (2008) préconise que la marque employeur devrait permettre à l'organisation de se distinguer dans l'esprit des employés potentiels par rapport à la concurrence et de procurer une satisfaction ainsi qu'un attachement émotionnel pour les employés actuels. Il précise aussi que la marque employeur aurait un impact remarquable sur la fidélité des employés actuels, mais il souligne qu'il existe une légère différence entre l'attribut de fidélité de la marque produit et celui de la marque employeur, dans la mesure où le client peut être infidèle à la marque et changer facilement de produit, car ceci n'engendrerait pas de frais pour lui, à la différence de l'employé pour qui la décision de quitter l'organisation doit être murement réfléchie.

4. Composantes de la marque employeur : Identité et image

Le cadre conceptuel de l'identité et l'image de marque employeur a été déterminé par certains chercheurs à travers l'analyse du concept d'identité et d'image de marque, notamment celle du produit.

Ainsi, en se basant sur les travaux d'Aaker et Joachimsthaler (1996), l'identité (marque produit et service) est considérée par Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila (2014), comme étant « la manière dont l'organisation souhaite présenter chacune de ses marques produits-services à ces clients cibles », alors que l'image de marque produit représente « les perceptions relatives à une marque telles que reflétées par les associations en mémoire du consommateur. Ces associations à la marque sont regroupées autour de trois catégories : les attributs reliés ou non aux produits, les bénéfices fonctionnels, expérientiels ou symboliques et enfin, l'attitude à l'égard de la marque », Keller (1993), cité par Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila.

D'après ce constat, on peut souligner que l'identité est le concept d'émission de ce qu'est la marque, alors que l'image est le concept de réception par un public cible de ce qu'est la marque (Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila, 2014). L'image de marque représente des associations (perçues) que le consommateur attribue à une marque et l'identité de marque

représente l'ensemble d'associations que l'organisation aspire à créer ou à maintenir (Aaker, 1996). Il est aussi judicieux de signaler, comme il a été démontré que l'identité de marque n'influence pas directement les préférences des consommateurs puisque ces derniers interprètent l'identité de marque et la traduisant en image (Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila, 2014) et que cette dernière peut revêtir plusieurs facettes. Trois facettes de l'image de marque employeur sont donc distinguées :

- L'image interne qui est perçue par les employés actuels de l'organisation.
- L'image externe, perçue par les employés potentiels
- L'image externe interprétée, qui résulte de l'idée que se font les salariés actuels de l'image perçue par les personnes extérieures à l'organisation. (Lievens et al., 2007; Knox et Freeman, 2006).

L'identité de marque employeur constituerait, donc, la façon par laquelle une organisation souhaite se présenter à ces employés actuels ou potentiels en tant qu'employeur, alors que l'image de marque employeur représenterait la manière par laquelle les cibles RH de l'organisation la perçoivent.

La figure 1 que nous proposons est un schéma synthétisant les éléments qui ont été abordés précédemment.

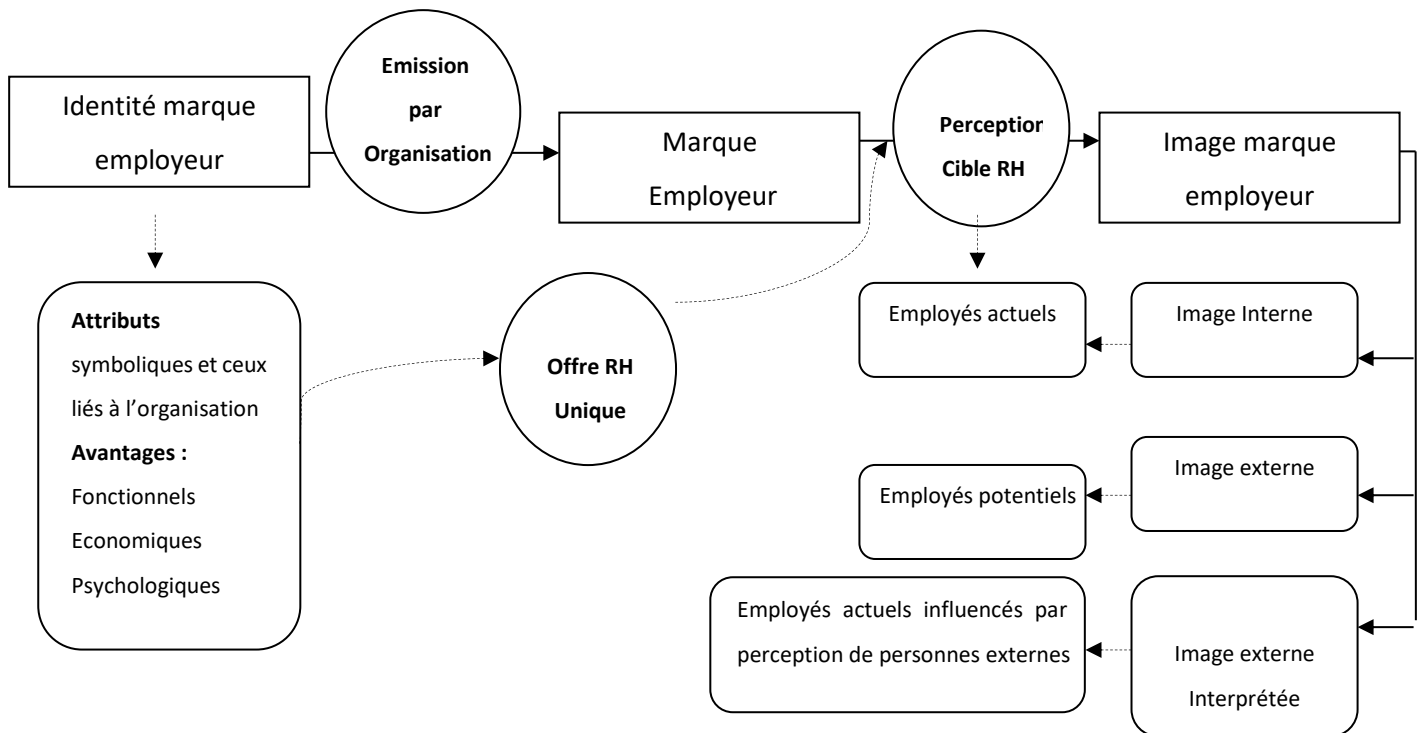


Figure 1: Identité et image de marque employeur, réalisé par nos soins

5. Mesure et antécédents de la marque employeur

La diversité des définitions de la marque employeur explique clairement l'existence de multiples outils la mesurant. Il faudrait noter que concernant les attributs de la marque employeur exprimés dans la littérature, des recoupements peuvent être réalisés, mais pour ce qui est des dimensions la constituant, il n'existe pas vraiment de consensus. En effet le concept de marque employeur est jugé instable du fait de l'hétérogénéité des mesures et des dimensions contenues dans le construit, (Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila, 2014).

5.1 Mesure de la marque employeur, dimensions et attributs

Nous optons dans le cadre de ce travail d'étudier les échelles de mesure énoncées par les principaux auteurs qui ont conceptualisé la marque employeur.

Berthon et al. (2005) :

Ils sont les premiers initiateurs de l'outil de mesure de la marque employeur. L'objectif de leur recherche était centré sur le développement et la validation d'une échelle d'évaluation de l'attrait de l'employeur, (Berthon et al., 2005).

Après avoir réalisé une série d'études qualitatives, (focus groupe, questionnaires administrés à des étudiants australiens en fin de cursus), Berthon et al. Ont pu valider une échelle de mesure

regroupant 25 facteurs d'attractivité de l'employeur. Ces facteurs ont été regroupés en cinq facteurs principaux :

Le facteur 1 : intitulé « **Valeur d'intérêt** », il évalue dans quelle mesure une personne est attirée par un employeur qui offre un milieu de travail stimulant, de nouvelles pratiques de travail et qui stimule la créativité de ses employés.

Facteur 2 : « **Valeur Sociale** », évalue dans quelle mesure une personne est attirée par un employeur qui offre un environnement de travail plaisant, de bonnes relations entre collègues et une ambiance d'équipe.

Le facteur 3 : « **Valeur économique** », évalue dans quelle mesure une personne est attirée par un employeur qui offre un salaire supérieur à la moyenne, un programme de rémunération, une sécurité d'emploi et des possibilités de promotion.

Le facteur 4 : « **Valeur de développement** », évalue dans quelle mesure une personne est attirée par un employeur qui exprime la reconnaissance, l'estime de soi et la confiance, associée à une expérience enrichissante et une gestion de carrières stimulante.

Le facteur 5, intitulé « **Valeur d'application** », évalue dans quelle mesure une personne est attirée par un employeur qui donne l'occasion à l'employé d'appliquer ce qu'il a appris et d'enseigner aux autres, dans un environnement à la fois orienté client et humanitaire.

Dans leur article, Berthon et al. (2005) expliquent que ces facteurs sont un élargissement des dimensions initialement proposés par Ambler et Barrow (1996). En effet, la valeur d'intérêt et celle sociale s'inspirent des « avantages psychologiques»; la valeur de développement et celle d'application se basent sur les «avantages fonctionnels»; et la valeur économique est assimilée aux « avantages économiques».

Knox et Freeman (2006) :

Leur étude a été réalisée auprès de 862 étudiants des grandes universités britanniques (en fin de cursus, se préparent à la recherche d'emploi) et 593 recruteurs (cabinets de recrutement) dans le secteur des services. Elle a porté sur l'attractivité de l'image de marque employeur. En analysant les attributs donnés par les candidats potentiels et les recruteurs, Knox et Freeman (2006) relèvent une différence assez conséquente de ces différents attributs. Ils avancent que les perceptions de chaque cible visée par l'étude, varient selon les attributs. Les recruteurs auraient, ainsi tendance à surestimer ou sous-estimer certains attributs, (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2014).

Lievens et Highhouse (2007) :

Ces chercheurs se sont limités à deux dimensions de la marque employeur, *la dimension instrumentale* qui englobe les attributs concrets, caractéristiques fonctionnelles et bénéfiques objectifs liés à l'organisation/emploi, et *la dimension symbolique* liée aux attributs subjectifs et intangibles de l'organisation.

Dans leur étude qui a porté sur trois groupes d'individus, à savoir les candidats potentiels, candidats réels et employés actuels de l'armée belge, ils ont défini pour la dimension instrumentale, huit items, se rapportant aux avantages et opportunités que présente l'armée (conditions et structure de travail, salaire, sécurité ...). Pour la dimension symbolique, les items proposés s'inspirent de l'échelle de personnalité de la marque d'Aaker, (1997, cité par Lievens et al. 2007). En analysant ces attributs, on en déduit que la dimension instrumentale rejoint, à la fois, les bénéfices fonctionnels et économiques, alors que la dimension symbolique s'identifie aux bénéfices psychologique, initié par Ambler et Barrow (1996).

Cette étude a permis de confirmer l'importance relative des attributs instrumentaux (*surtout pour les candidats réels du fait de leur niveau d'information sur l'armée pour laquelle ils désirent candidater*) et des attributs symboliques à travers les trois groupes consultés.

Roy (2008) :

Basé sur les études de Berthon et al ; Roy (2008) propose une extension des 5 dimensions à travers une étude réalisée sur un échantillon de 150 étudiants d'écoles de commerce. Le but de cette étude étant d'examiner les niveaux d'importance perçue des différentes dimensions de l'attractivité des employeurs. Les données ont été collectées par un questionnaire administré en ligne. Les répondants étaient sollicités, par la suite, de partager le lien web avec leurs amis par e-mail ou réseaux sociaux (technique de boule de neige), (Roy, 2008).

Les hypothèses formulées dans son article n'étant pas toutes confirmées, les résultats étant jugés instables, l'échelle de mesure devrait, être améliorée et subir d'autres tests sur de nouveaux échantillons, (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2014).

5.2 Variables préalables au service de la marque employeur

Les études ayant traité les antécédents de la marque employeur sont relativement rares. Dans leur article, basé sur des études anglophones, Charbonnier-Voirin et Vignolles (2014) relèvent

trois principales variables qui représentent un socle déterminant dans l'établissement d'une marque employeur.

Ainsi, elles préconisent que :

la culture d'entreprise, qui exprime, les attitudes, croyances et valeurs partagées dans l'organisation, influencerait la construction et le développement de la marque employeur. Ce constat est basé sur les études réalisées principalement par :

- Ambler et Barrow (1996) qui précisent que la marque employeur doit refléter la culture d'entreprise pour pouvoir atteindre ces objectifs.
- Mandhanya et Shah (2010) et Pezet et al. (2003) qui confirment que la construction de la marque employeur se réalise à partir des forces de l'entreprise.

D'autres études sur la culture organisationnelle ont mis en évidence que l'image de marque employeur communique d'importantes informations préalables à l'emploi. Les caractéristiques de la culture organisationnelle sont importantes pour les candidats au moment du choix d'un emploi.

Les activités marketing traditionnelles seraient aussi un socle essentiel au développement et communication de la marque employeur. Un constat basé sur les travaux de Collins et Steven (2002) et Kapoor (2010), qui préconise que des activités propres au marketing, à savoir, la publicité faite sur l'entreprise, la communication institutionnelle et le bouche à oreille, influencent positivement la marque employeur.

Les pratiques ressources humaines, représentent le troisième volet, cité par Charbonnier-Voirin et Vignolles (2014), qui pourrait influencer les perceptions en termes de marque employeur. Un constat basé sur les études de :

- App et al. (2012), qui précisent que l'organisation se baserait sur ses pratiques RH pour développer ses attraits vis-à-vis des candidats.
- Wayne et Casper (2012) qui précisent que les pratiques de rémunération peuvent faire partie de l'attribut de la marque employeur.
- Kapoor (2010) qui préconise que les pratiques et le processus de recrutement, seraient des variables influençant la perception des candidats.

La rareté des travaux se rapportant aux antécédents de la marque employeur, a poussé Viot et Benraïss-Noailles (2014) à proposer un cadre conceptuel intégrateur, en se basant sur les articles conceptuels et empiriques (*essentiellement ceux de Martin, 2009 ; Robertson et Khatibi, 2012*), qui révèlent que la marque employeur serait influencée, à la fois par **l'identité organisationnelle, l'identité de marque corporate ainsi que l'identité de marque produit**.

Dans leur modèle (*figure2*), les auteurs précisent que les dimensions d'identité de marque, employeur, produit et corporate (*l'image de l'organisation étant identique à l'image corporate*) se présenteraient sous forme d'image perçue par les employés actuels et potentiels de l'organisation.

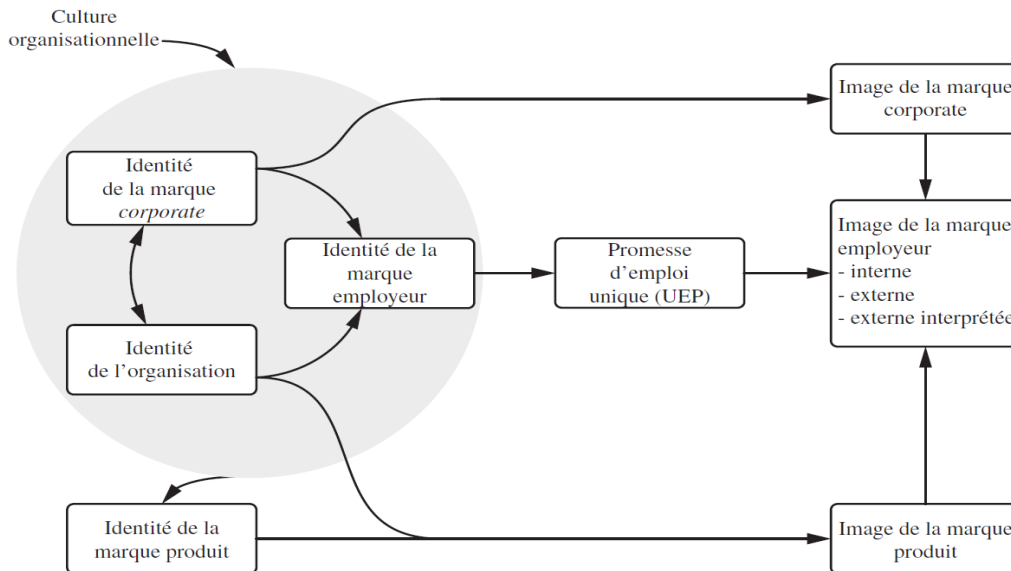


Figure 2: Antécédents de la marque employeur (Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila, 2014)

Nous relevons d'après ce concept intégrateur que l'identité de la marque corporate et l'identité organisationnelle qui s'imprègnent de la culture organisationnelle, (Martin, 2009, cité par Viot et Benraïss-Noailles, 2014) interagirait directement avec l'identité de la marque employeur projetée en interne et en externe (employés actuels et potentiels), alors que l'identité de la marque produit impacterait essentiellement l'identité de marque employeur projetée en externe (employés potentiels).

6. L'impact de la marque employeur en interne et en externe

L'intérêt grandissant que portent les organisations à la marque employeur, s'explique clairement par la valeur que peut créer cette dernière. En effet, à l'instar de la marque (produit, corporate), qui influence positivement plusieurs parties prenantes, clients, actionnaires, distributeurs, (Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila, 2014) la marque employeur impacterait de manière bénéfique l'organisation, les employés actuels et potentiels.

L'image de marque employeur présente trois avantages principaux liés au recrutement (Employés potentiels), à la fidélisation (Employés actuels) et à la performance (Organisation). L'avantage qui opère sur le recrutement est le fait de pouvoir attirer les talents désirés par l'entreprise. Une marque employeur forte aiderait à promouvoir les opportunités liées à l'emploi/organisation afin de cibler les meilleurs talents dont elle aura besoin. Les processus de recrutement demeurent coûteux, une marque employeur réduirait les coûts, dans la mesure où

les organisations disposant de marque employeur forte n'auront pas à investir lourdement dans les démarches publicitaires afin d'attirer les candidats.

La rétention des employés est également l'un des avantages les plus importants que l'image de marque employeur peut présenter. Dans une organisation qui possède une marque employeur forte et qui est perçue comme attrayante par rapport à la concurrence, les employés ne trouveraient pas intéressant de chercher d'autres opportunités d'emploi et seraient plus fidèle à leur organisation. (Lievens et al, 2007)

Un autre avantage que l'on peut retirer d'une marque employeur forte est le renforcement de la performance. Ceci résulte de la réduction de l'absentéisme et l'amélioration de la performance au travail, (Gaddam, 2008).

Plusieurs auteurs se sont intéressés à la valeur créée par la marque employeur/l'image de marque employeur que se soit sur le plan interne ou externe. Il faut néanmoins noter que les études empiriques réalisées se sont intéressées essentiellement à l'attractivité des emplois/organisations vis-à-vis des candidats/employés potentiels. A notre connaissance, rares sont les études empiriques qui évaluent les conséquences de la marque employeur sur les organisations et les employés actuels.

Nous proposons ci-dessous un bref aperçu de la littérature en termes de valeur ajoutée de la marque employeur en interne et en externe.

6.1 L'impact de la marque employeur sur les employés actuels

Au niveau interne, la marque employeur générerait de la valeur en créant une culture forte favorisant l'unité et l'*engagement* ainsi que la *satisfaction*, (Backhaus et Tikoo, 2004 ; Edwards, 2010).

D'autres auteurs, Berthon et al. (2005) ; Lievens et al. (2007), proposent que la marque employeur favorise la *motivation* des employés et la *fidélisation* des talents. Ambler et Barrow (1996) précisent aussi que la marque employeur permettrait d'améliorer la fidélité des salariés tout en réduisant les coûts qui se rapportent au recrutement, (Kappor, 2010). D'autre part, l'*identification* à l'organisation inciterait les individus à produire les comportements désirés par cette dernière, (Maxwell et Knox, 2009).

Nous rappellerons, dans ce cadre, que l'*engagement* défini comme la vigueur, le dévouement et la concentration au travail, (Schaufeli, 2002), permet d'améliorer la productivité d'une organisation et de réduire les taux de roulement du personnel. Il a été aussi démontré que l'*engagement* des employés aurait un impact visible sur la performance des entreprises.³

La satisfaction représentée par le plaisir qui résulte de l'accomplissement de ce qu'on attend, désire ou simplement d'une chose souhaitable, a des conséquences sur le comportement des individus. Elle influence les comportements de retrait (absentéisme, roulement, retard, départ volontaire de l'entreprise). Elle a aussi un impact considérable sur la fidélisation des employés.

³ En 2012, le Cabinet Aon Hewitt a examiné la relation entre le niveau d'*engagement* et la performance financière de 94 entreprises mondiales représentant 9 millions de collaborateurs. Cette analyse a révélé une forte corrélation entre le niveau élevé d'*engagement* et la croissance du CA des entreprises. A chaque fois qu'un pourcent des collaborateurs étaient engagés, le CA augmentait de 0.6 % de façon presque mathématique.

La fidélisation, quant à elle, est définie, selon une approche RH, comme étant l'action volontaire de l'entreprise de mettre en place un environnement qui maintienne durablement l'attachement de ses salariés à elle-même (Chaminade, 2004). Elle, permet donc de retenir durablement le personnel hautement qualifié et l'inciter à travailler selon les valeurs et l'intérêt de l'organisation. La motivation, qui elle aussi est un élément essentiel à la réussite des organisations et de leurs projets, a largement fait l'objet d'études démontrant son impact positif sur la réalisation et l'atteinte des objectifs. En effet La motivation permet de mobiliser l'enthousiasme du personnel, pour réaliser brillamment les objectifs fixés et pour améliorer continuellement la performance au travail et par déduction, la performance de l'organisation elle-même.

Pour ce qui est de l'identification à l'organisation, on relèvera que les employés qui s'identifient à leur organisation, sont ceux qui se conforment le plus aux normes et aux particularités de celle-ci et qui adoptent le mieux ses codes, attitudes et comportements du fait qu'ils s'assimilent à cette entité distincte (Hogg et Terry, 2000 cité par Frédérique Chédotel, 2014).

6.2 L'impact de la marque employeur sur les employés potentiels

Au niveau externe, nous pouvons relever que la dimension de l'attractivité constituerait le principal impact que peut opérer une marque employeur en s'adressant aux futurs employés de l'entreprise. En effet, l'attractivité de l'organisation a une incidence sur l'intention des individus à candidater, leur nombre et leur qualité, (Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila, 2014). La majorité des auteurs étudiés dans le cadre de cet article s'accordent sur l'influence positive de la marque employeur, résultante de l'attractivité perçue sur l'intention et la décision de candidater. L'impact fondamental de la marque employeur au niveau externe serait le développement et l'amélioration de l'attractivité des organisations.

La marque employeur influence, ainsi, l'intérêt suscité par un emploi. L'investissement dans le renforcement de cette dernière aiderait les organisations à augmenter l'intérêt pour leur structure et cibler les meilleurs talents qu'elles désirent.

Charbonnier-Voirin et Vignolles (2014), basés sur les études d'Anderson et Schalk (1998), précisent que la marque employeur représenterait un construit relationnel, entre l'employeur et le futur candidat, exprimé à travers l'identité organisationnelle perçue et le contrat psychologique noué avec le candidat même avant son recrutement. Ainsi, le candidat perçoit les messages de l'organisation liés à l'attrait de l'emploi et les interprète en tant que promesses que l'organisation doit tenir.

Force est de noter que les clés de succès de la marque employeur externe résident dans la sincérité et la cohérence entre l'image employeur externe transmise par l'organisation et sa véritable image employeur interne. L'étude menée par Charbonnier-Voirin et al (2013) montre à ce titre qu'un écart négatif entre la perception de la marque employeur avant et après le recrutement est associé à des déceptions, voire à la rupture du contrat psychologique et influence significativement l'intention de quitter l'entreprise et la désimplication des collaborateurs.

7. Discussion et perspective de recherche

A travers notre revue de littérature, nous pouvons constater que la marque employeur constitue un outil critique pour le succès de l'organisation, dans la mesure où elle procure des avantages à la fois aux profits des organisations et de leurs employés actuels et potentiels. En outre, elle peut être considérée comme un outil stratégique pour améliorer la compétitivité de l'entreprise et constituer ainsi un avantage concurrentiel. Ceci peut être démontré à travers la figure n°3 que nous proposons et qui constitue une synthèse englobant les principaux aspects que nous avons étudié lors de cette revue de littérature.

Nous relèverons en premier lieu, que la marque employeur se nourrit de plusieurs variables propres à l'organisation. Selon la littérature, la gestion des ressources humaines, la stratégie organisationnelle et les stratégies de marketing peuvent créer une marque employeur puissante. L'identité organisationnelle et corporate prennent leur source dans la culture organisationnelle, Viot et Benraïss-Noailles (2014), cette dernière influencerait ainsi l'identité de la marque employeur. Les différentes identités présentent dans le schéma alimentent à leur tour les images perçues par les multiples parties prenantes à savoir, les clients, les employés actuels et potentiels de l'organisation. Nous noterons que l'offre RH unique alimente l'image de marque employeur. Celle-ci est répartie en trois types d'image de marque employeur, (Lievens et al, 2007), qui opèrent un impact direct sur les employés. Ainsi l'image de marque employeur interne et celle externe interprétée ont une influence sur les employés actuels de l'organisation alors que l'image externe impacte les candidats potentiels de l'organisation. Il faut noter que les facettes de l'image de marque employeur ne sont pas indépendantes, (Catherine Viot et Noailles Benraïss Laila, 2014) :

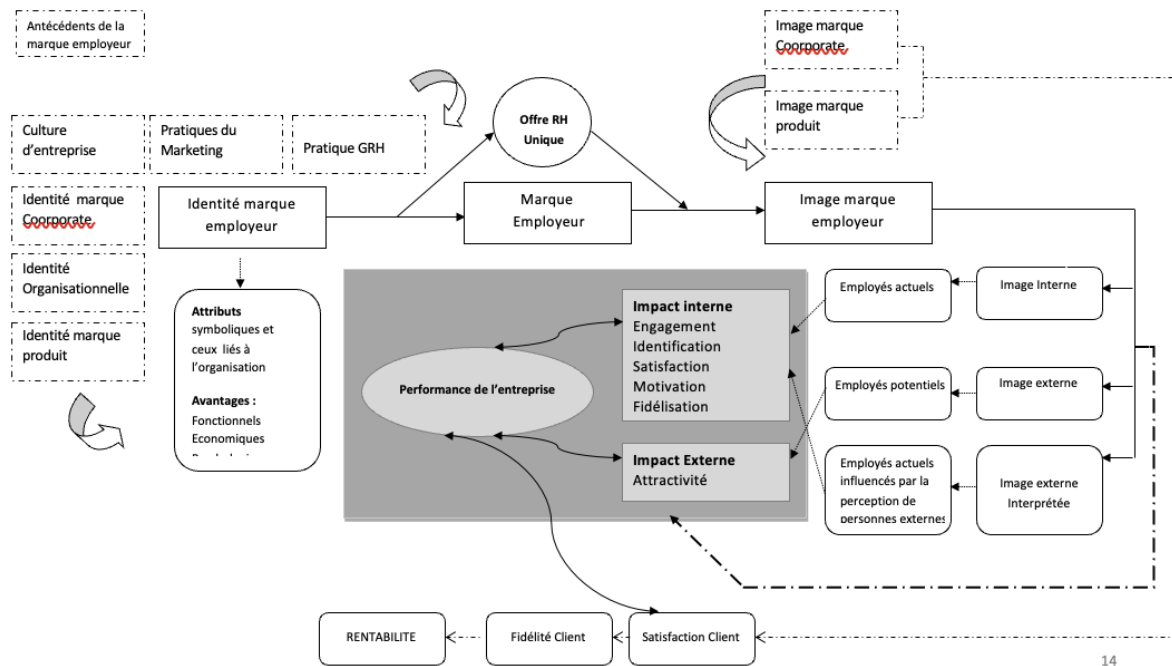


Figure 3 : Schéma de synthèse ; Composantes, antécédents et impact de la marque employeur, réalisé par nos soins.

Les perceptions des employés potentiels seront renforcés en cas d'attitudes positives des employés actuels et vis vers ça, les employés actuels auront une perception en faveur de l'organisation s'ils aperçoivent une attitude positive de groupe externe.

Il faut aussi signaler que l'impact sur les employés potentiels s'opère essentiellement à travers l'attractivité, (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2014). En effet, la marque employeur a pour but d'attirer les employés et d'améliorer l'image de l'entreprise. L'organisation qui arrivera à véhiculer une image de marque forte, comme étant le meilleur endroit où il fait bon de travailler, attirerait les meilleurs candidats qui s'adapteraient à ses besoins en termes de ressources humaines.

L'effet de la marque employeur sur les employés actuels de l'organisation est exprimé premièrement en termes d'identification à l'organisation, et en second lieu, on notera que la marque employeur génère de la valeur en créant une culture unificatrice et forte ainsi qu'une satisfaction et un engagement des employés, (Backhaus et Tikoo, 2004) ce qui mènerait à la motivation et la fidélisation des employés potentiels et ainsi à la performance de l'organisation. En effet la marque employeur aurait une influence indirecte sur la rentabilité de l'organisation. En se basant sur le modèle (figure n°4) proposé par Gaddam (2008), la marque employeur

impacte indirectement la rentabilité grâce à une performance engendrée par l'engagement des employés et la satisfaction de la clientèle, nous prendrons en compte que les clients seront influencés par une forte image de marque produit et corporate.



Figure 4: : Gaddam, « Modeling Employer Branding Communication: The Softer Aspect of HR Marketing Management. », *Journal of Soft Skills*, 2008

Néanmoins, il faut préciser d'une part que pour pouvoir bénéficier des impacts positifs de la marque employeur, les organisations doivent maintenir une réelle cohérence entre la marque employeur interne et la marque employeur externe. Les messages véhiculés par la marque employeur doivent refléter réellement les avantages à travailler ou postuler pour une organisation précise.

D'autre part, afin de bâtir une marque employeur solide, l'organisation doit connaître comment elle est perçue par les différentes parties prenantes. Le fait de connaître la cible et sa réaction vis à vis du message véhiculé permettra aux organisations de mieux adapter leurs stratégies de communication de marque employeur, en proposant une offre RH qui attirerait les meilleurs employés potentiels et tiendrait sa promesse vis-à-vis des employés actuels.

Nous voudrions signaler que les études ont démontré que les organisations qui disposent d'une marque employeur forte arrivent à attirer plus de candidats mais à notre connaissance, aucune étude n'a pu démontrer que ce sont les meilleurs candidats et les profils adéquats pour l'organisation, qui sont attirés. Il serait donc intéressant de réaliser des recherches empiriques dans ce sens afin de déterminer l'impact réel de la marque employeur sur la nature et la qualité des candidats.

Aussi, la grande majorité des études a traité l'attractivité des organisations par rapport aux employés potentiels, les pistes de recherches peuvent ainsi se focaliser sur les employés actuels en termes d'influence de la perception de l'image de marque employeur sur leur rétention au sein de l'organisation.

Bibliographie

- [1] **Aaker. D**, « Measuring brand equity across products and markets », California Management Review, Vol. 38, N° 3, 1996, p. 102-120.
- [2] **Ambler. T; Barrow. S**, « The employer brand », The Journal of Brand Management, Vol. 4, N° 3, 1996, p. 185-206.
- [3] **Anderson. J**, « A Spreading Activation Theory of Memory », Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior, Vol. 22, 1983, p. 261-295.
- [4] **Anderson. N; Schalk. R**, «The psychological contract in retrospect and prospect», Journal of Organizational Behavior, vol. 19, n° S1, 1998, p. 637-647.
- [5] **App. S; Merk. J; Büttgen. M**, «Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees », Management Review, Vol. 23, N° 3, 2012 p. 262-278.
- [6] **Backhaus. K; Tiko. S**, « Conceptualizing and researching employer branding », Career Development International, Vol. 9, N° 5, 2004, p. 501-517.
- [7] **Benraïss-Noailles. L; Lhajji. D ; Benraïss. A ; Benraïss. B**, « Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs », Question(s) de management, vol.15,n°4, 2016, p.71-80
- [8] **Berthon. P; Ewing. M; Hah. L**, « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding», International Journal of Advertising, Vol. 24, N° 2, 2005, p. 151-172.
- [9] **Charbonnier-Voirin. A ; Laget. C ; Vignolles. A**, « L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. Revue de gestion des ressources humaines, vol.93,n°3, 2014, p.3-17.
- [10] **Charbonnier-Voirin. A ; Marret. L ; Paulo. C**, « Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. Management & Avenir, vol.94, n°4, 2017, p.33-55

- [11] **Charbonnier-Voirin. A ; Vignolles. A**, « Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche ». *Revue française de gestion*, vol.246,n°1, 2015, p. 63-82.
- [12] **Charbonnier-Voirin. A ; Vignolles. A**, « Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts » *Recherches en Sciences de Gestion*, vol. 112, n°1, 2016, p.153-172.
- [13] **Chédotel. F ; Cathy. K**, « Les règles, leviers de développement d'une compétence collective – deux études de cas », *@GRH*, vol. 12, no. 3, 2014, pp. 15-38.
- [14] **Chhabra. N; Mishra. A**, «Talent management and employer branding: Retention battle strategies», *ICFAI Journal of Management Research*, vol. 7, n°11, 2008, p. 50-61.
- [15] **Collins. C**, « The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviours », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, N° 1, 2007, p. 180-190.
- [16] **Collins. C; Stevens. C**, « The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labour market entrants: a brand equity approach to recruitment », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, N° 6, 2002, p. 1121-1133
- [17] **Davies. G**, « Employer branding and its influence on managers », *European Journal of Marketing*, Vol. 42, N° 5/6, 2008, p. 667-681.
- [18] **Morin. D; Dauphin-Daffe. O**, « Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines », Edition PUL, 2014.
- [19] **Edwards. M**, « An integrative review of employer branding and OB theory », *Personnel Review*, Vol. 39, N° 1, 2010, p. 5-23.
- [20] **Edwards. M; Edwards. T**, « Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: A longitudinal study », *Human Resource Management*, Vol. 52, N° 1, 2013, p. 27-54.
- [21] **Ewing. M; Pitt. L; Bussy, N; Berthon. P**, « Employment branding in the knowledge economy», *International Journal of Advertising*, Vol. 21, N°1, 2002, p.3-22.
- [22] **Franca. V; Pahor. M**, « The Strength of the employer brand: influences and implications for recruiting», *Journal of Marketing and Management*, Vol. 3, N° 1, 2012, p. 78-122.
- [23] **Gaddam. S**, «Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management», *The Icfai Journal of Soft Skills*, vol.2, n°1, 2008, p.45-55.

- [24] **Kapoor. V**, « Employer branding: A study of its relevance in India », The IUP Journal of Brand Management, Vol. 7, N° 1/2, 2010, p. 51-75.
- [25] **Keller. K**, « Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity », Journal of Marketing, Vol. 57, N° 1, 1993, p. 1-22.
- [26] **Knox. S; Freeman. C**, « Measuring and managing employer brand image in the service industry », Journal of Marketing Management, Vol. 22, 2006, p. 695-716.
- [27] **Kotler. P; Keller. K; Manceau. D**, «Marketing Management», 14ème édition, Editions Pearson, 2012.
- [28] **Lapinta.F ; Berthelot.V**, « Marketing RH, Accompagner la transformation digitale des ressources humaines » 2ème édition, Edition Focus, 2015.
- [29] **Leconte. M**, « L’image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l’expérience de travail », Management & Avenir, vol.94, n°4, 2017, p.177-195.
- [30] **Lievens. F**, «Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees», Human Resource Management, vol. 46, n° 1, 2007, p. 51-69.
- [31] **Lievens. F; Highhouse. S**, « The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer », Personal Psychology, Vol. 65, 2003, p. 75-101.
- [32] **Lievens. F; Van Hoye. G; Anseel. F**, « Organizational identity and employer image: towards a unifying framework », British Journal of Management, Vol. 18, 2007, p. 45-59.
- [33] **Liger. P**, « Marketing RH : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés», Edition Dunod, 2013. **L**
- [34] **Liger. P**, « Marketing RH : comment devenir un employeur attractif ». Edition Dunod, 2016. **L**
- [35] **Maclouf. E; Belvaux. B**, « Contribution de la marque employeur à l’attractivité : les limites des approches cognitives analytiques ». Revue de gestion des ressources humaines, vol.98, n°4, 2015, p.45-57. **M**

- [36] **M**
andhanya. Y; Shah. M, « Employer branding -A tool for talent management », Global Management Review, Vol. 4, N° 2, 2012, p. 43-48.
- [37] **M**
artin. G, «Employer branding – time for some long and “hard” reflections? », CIPD Report, 2009, p. 18-22.
- [38] **M**
artin. G; Beaumont. P; Doig. R; Pate. J, «Branding, a new performance discourse for HR?», European Management Journal, Vol. 23, N° 1, 2005, p. 76-88.
- [39] **M**
axwell. R; Knox. S, « Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm », Journal of Marketing Management, Vol. 25, N° 9-10, 2009p. 893-907.
- [40] **M**
ichon. C, « Le marketing interne, un système de marketing à part entière», Revue Française de Marketing, vol.120, n°5, 1988, p.11–20.
- [41] **P**
aillé. P, « Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines », Edition PUL, 2014.
- [42] **P**
anczuk. S; Point. S, « Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources Humaines», Editions d’Organisation, 2008.
- [43] **P**
ascal. P, « La fidélisation des Ressources Humaines », Edition Economica, 2004.
- [44] **P**
élistier. D, « Quelles sont les origines du concept de marque employeur? », Présence numérique des organisations, 2017, consultable sur le net: <http://presnumorg.hypotheses.org/350>.
- [45] **P**
ezet. E ; Poujol. F ; Pignault. A, « Le management de la marque employeur », Managementtransversal de la marque : Une exploration au cœur des marques, Dunod, Paris, 2013,p. 89-94.
- [46] **Robertson. A; Khatibi. A**, « By design or by default: creating the employer Identity », The IUP Journal of Brand Management. Vol. 9, N° 4, 2012, p. 31-47

- [47] **Roy. S.K.**, « Identifying the dimensions of attractiveness of an employer branding: the Indian context », *South Asian Journal of Management*, Vol. 15, N° 4, p. 111-130.
- [48] **Schaufeli. W.B ; Salanova. M ; González-romá. V ; et al.** « The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach», *Journal of Happiness Studies*, Vol.3, n°1, 2002, p. 71-92
- [49] **Semprini. A.**, « Le marketing de la marque, approche sémiotique », Editions Liaisons, 1992.
- [50] **Soulez. S; Guillot-Soulez. C.**, « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 26, n° 1, 2011, p 39-57.
- [51] **Srivastava. P ; Bhatnagar. J.**, « Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement», *Vision-The Journal of Business Perspective*, Vol. 14, n° 1-2, 2010, p. 25-34.
- [52] **Viot. C ; Benraïss-Noailles.L.**, « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? » *Management international*, Vol. 18, n° 3, 2014, p. 60–8.
- [53] **Wayne. J; Casper. W.**, «Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions». *Human Resource Management*, vol.51, n°1, 2012, p.121-142.
- [54] **YAO. N.**, « Communication de recrutement et/ou marque employeur », *Communication et management*, vol. 10, 2013, p. 73-85.