



Ecole des Hautes Etudes Commerciales

THESE PROFESSIONNELLE

Executive Mastère Management Stratégique des Ressources Humaines

Présentée et soutenue publiquement le 2 Mai 2011

Par **Agnès DURONI**

**De la marque employeur
aux nouveaux enjeux RH**

JURY

Directeur de Thèse :

Philippe Gaud
Professeur HEC

Président de Jury :

Charles-Henri Besseyre des Horts
Professeur HEC

Confidentiel

Remerciements

Ce travail est l'aboutissement de 14 mois passés au sein d'HEC, dans le cadre de l'Executive Mastere Ressources Humaines et en parallèle du poste de Directrice Recrutement/ Mobilité/ Carrières France que j'occupe chez Capgemini depuis 2008.

Je tiens tout d'abord à exprimer toute ma reconnaissance à Philippe Gaud, pour sa grande disponibilité et les précieux conseils qu'il m'a apportés tout au long de ma recherche. Je lui suis très reconnaissante de son soutien et de sa confiance.

Je tiens à remercier chaleureusement Charles-Henri Besseyre des Horts pour la qualité et la richesse du programme, et également pour le dynamisme qu'il insuffle à ce cursus.

Je remercie Georges Trepo et Charles-Henri Besseyre des Horts une nouvelle fois, pour leur aide et leurs conseils lors des ateliers thèse.

Je tiens également à remercier Catherine Vallas ainsi que l'ensemble du corps professoral pour leur professionnalisme.

Cette thèse n'aurait pas pu voir le jour sans la participation des DRH et DG des entreprises qui ont accepté de me recevoir, de répondre à mes questions et d'enrichir ma réflexion.

Je tiens donc à remercier toutes les personnes citées ci-après pour la disponibilité qu'elles m'ont accordée. J'ai d'ailleurs été très touchée par leur implication et la richesse des échanges que nous avons eus :

Arnaud André (Bureau Veritas, Executive Vice-President Organisation and Human Resources), **Philippe Donche-Gay** (Bureau Véritas, Directeur des opérations), **Hubert Mongon** (McDonald's, Vice-Président Ressources Humaines France – Europe du Sud), **Edouard Fourcade** (SAS Institute, Directeur Général), **Miguel Labourg** (SAS Institue, DRH), **Emmanuel Lochon** (Capgemini, Brand Manager), **François-Xavier Chambre** (Capgemini, Senior Consultant), **Sophie CrétaI** (Areva, HR Communication Vice President), **Aurélie Dhomps** (LVMH, Human Resources Development Project Manager), **Patrice-Henry Duchêne** (PSA, Directeur de la Communication Groupe), **René Rozot** (GDF Suez, Directeur Marque Employeur Corporate), **Eve Mathieu** (EDF, Directrice Marque Employeur), **Didier Pitelet**, (DreamGroup, Président), **Emmanuel Thouan** (Dici Design, Président), **Thierry**

Tanière (Quatre Vents, Managing Partner), **Eric Matarasso** (Quatre Vents, Managing Partner).

J'ai également participé à des congrès, conférences, et ateliers sur le thème de la marque employeur. Je tiens à remercier vivement les sociétés Publicis, TMP Neo, EuroRSCG, Bernard Hodes Group et Quatre vents pour leurs aimables invitations.

Sommaire

Résumé	6
Introduction	7
1 ^{ère} Partie : Du marketing à la marque employeur.....	9
I. Des concepts marketing appliqués aux ressources humaines.....	9
I.1. Les apports du marketing	9
I.2. Les 4 P appliqués aux ressources humaines	10
II. Le concept de marque employeur.....	12
II.1. Pratiques et définitions	12
II.2. Le rôle de la marque employeur	13
II.3. 1998/ 2010 : L'évolution de la marque employeur	14
2ème partie : La Marque employeur, un nouveau champ d'application des ressources humaines	16
I. La place de l'Homme dans les organisations	16
I.1 Introduction des théories RH.....	16
I.2 L'évolution des attentes des salariés	20
II. Marque employeur et nouveaux enjeux RH.....	22
II.1 Attractivité et fidélisation	22
II.2 Les enjeux actuels des RH.....	24
III. Une évolution nécessaire du rôle des ressources humaines.....	27
III.1 De la fonction « personnel » à la fonction stratégique	27
III.2 Le DRH, un véritable partner ...marketeur	29
3ème partie : Un nouveau défi RH : Articuler image, culture et identité.....	31
I. Culture et identité de l'entreprise	31
I.1. Définition de la culture	31
I.2. Eléments constitutifs de la culture.....	32
I.3 Définition de l'identité	33
II. Réconcilier l'image et l'identité	35
II.1 Les écarts entre l'image et la réalité.....	35

II.2	Développer la transversalité	37
II.3	L'impact sur les candidats et les salariés.....	38
III.	Le WEB 2.0, un nouvel outil pour développer sa marque employeur ?.....	40
III.1	L'évolution du WEB et son impact sur le recrutement	40
III.2	Le blog comme nouvel espace de communication et d'échange.....	42
III.3	Community manager : un nouveau métier RH.....	43
III.4	La e-réputation ou la marque employeur numérique.....	43
4 ^{ème}	partie : Méthodologie de recherche.....	45
I.	Le cadre	46
II.	Les hypothèses	46
III.	La méthode de recueil de données.....	47
5 ^{ème}	partie : Analyse des résultats et recommandations	48
I.	Les principales tendances	48
I.1	La marque employeur est un sujet fondamental et stratégique.....	48
I.2	...à condition de mettre en cohérence la communication externe/ interne.....	49
I.3	La marque employeur est un levier efficace d'attractivité	50
I.4	Les entreprises s'appuient sur le Web pour développer leur marque employeur	51
I.5	Il existe peu d'indicateurs clés pour évaluer la marque employeur.....	52
II.	La validation de notre modèle	53
II.1	Quelles applications des 4 dimensions de la marque employeur ?.....	53
II.2	Quel poids accordé aux parties prenantes ?.....	56
II.3	Détermination du degré de maturité des entreprises	57
III.	Recommandations	58
	Conclusion.....	62
	Bibliographie.....	66
	ANNEXES	69
	Annexe 1 : Guide d'entretien	70
	Annexe 2 : Eléments de comparaison des stratégies de marque employeur	72

Résumé

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation qui a effacé progressivement les frontières, l'entreprise n'a plus la capacité de proposer des carrières linéaires et pérennes.

Le contexte d'insécurité dans lequel vivent les salariés a entraîné une perte de repère mais aussi un changement de leurs attentes et de leurs comportements. Pour attirer les talents mais également pour fidéliser leurs salariés, les sociétés soignent de plus en plus leur marque employeur.

La marque employeur véhicule une image auprès de ses salariés mais également auprès de ses candidats potentiels, de ses clients, et de l'ensemble de ses parties prenantes.

Aussi, nous étudierons l'intérêt, la portée et les limites du concept de la marque employeur eu égard aux problématiques et aux évolutions stratégiques RH de l'entreprise.

Notre méthodologie hypothético-déductive sera complétée par la réalisation d'une étude empirique basée sur une série d'entretiens semi-directifs testés auprès de 10 grands groupes.

Nous proposons un modèle permettant d'articuler la marque employeur autour de quatre dimensions clés : **l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation** appliquées à sept parties prenantes essentielles pour les ressources humaines : **les candidats, les jeunes diplômés/ écoles, les syndicats, le gouvernement, les collaborateurs, les clients, le grand public.**

Les résultats confirment que le sujet est devenu fondamental et stratégique pour les entreprises mais nous constatons qu'elles l'envisagent de manière parcellaire, et incomplète. En effet, il est très rare qu'elles appliquent l'ensemble des quatre dimensions.

Nous constatons qu'il n'existe pas de véritable méthodologie, de grilles de lecture ni de tableaux de bord de pilotage de la marque employeur.

Telle qu'elle est mise en œuvre actuellement, la marque employeur reste trop centrée sur la communication et le marketing, qui sont importants mais insuffisants pour faire face à l'évolution des besoins économiques, des attentes des salariés, et des enjeux concurrentiels.

Nous pourrions recommander de travailler les quatre dimensions de façon équilibrée et homogène, d'adapter la communication et les actions en segmentant les parties prenantes afin d'avoir une véritable cohérence des messages externes et internes de l'entreprise et de mettre en place une méthodologie et un système global d'évaluation de la marque employeur.

Un des challenges du DRH est donc de développer une véritable stratégie de mise en œuvre, de management et de pilotage de la marque employeur.

Mots Clefs : Marque employeur, Attractivité, Engagement, Fidélisation des salariés, Réputation, Employeur de choix.

Introduction

Dans un contexte de mondialisation et de globalisation qui a effacé progressivement les frontières, l'entreprise n'a plus la capacité de proposer des carrières linéaires et pérennes.

Les nombreuses transformations de l'entreprise des 10 dernières années (fusion, délocalisations, « off-shoring », réorganisations fréquentes,...) ont engendré une instabilité de l'emploi et par conséquent une perte de repère des salariés.

Le contexte d'insécurité dans lequel vivent les salariés a entraîné un changement de leurs attentes mais aussi de leurs comportements. Ils sont en effet, devenus de plus en plus exigeants avec leurs employeurs. Le rapport de force entre les salariés et l'entreprise s'est ainsi inversé. C'est pourquoi les sociétés soignent de plus en plus leur marque employeur, car elles souhaitent attirer les talents mais également fidéliser leurs salariés. Mais qu'en est-il réellement ?

La marque employeur véhicule une image auprès de ses salariés mais également auprès de ses candidats potentiels, ses clients, et l'ensemble de ses parties prenantes. Or, une image est-elle suffisante pour attirer les talents et fidéliser, motiver ses salariés ? L'entreprise ne peut plus se cacher derrière sa communication institutionnelle, car aujourd'hui l'information, la communication et le web permettent d'afficher une grande transparence sur ce qu'il se passe à l'intérieur des entreprises. Les messages externes diffusés par l'entreprise doivent désormais être cohérents avec sa propre réalité.

Aussi, nous étudierons l'intérêt, la portée et les limites du concept de la marque employeur eu égard aux problématiques et aux évolutions stratégiques RH de l'entreprise. Nous nous interrogerons également sur la question de l'évaluation d'une marque employeur : existent-ils des indicateurs clés, des grilles de lecture pour mesurer et piloter une marque employeur ?

Pour cela, nous nous attacherons, grâce à une revue de littérature, à présenter les concepts fondamentaux du marketing RH et de la marque employeur (**Partie 1**) afin de comprendre pourquoi et comment la marque employeur est un nouveau champ d'application des

ressources humaines (**Partie 2**), permettant de relever les nouveaux défis RH et d'articuler l'image, la culture et l'identité de l'entreprise (**Partie 3**).

Notre méthodologie (**Partie 4**), hypothético-déductive sera complétée par la réalisation d'une étude empirique basée sur une série d'entretiens semi-directifs testés auprès de 10 grands groupes : AREVA, LVMH, L'OREAL, CAPGEMINI, MCDONALD'S, SAS INSTITUTE, BUREAU VERITAS, PSA PEUGEOT CITROEN, EDF et GDF SUEZ.

L'analyse des résultats de cette étude comportera quelques recommandations permettant de s'appuyer sur les apports de la marque employeur et d'en corriger les limites afin de répondre aux véritables enjeux stratégiques RH actuels (**Partie 5**).

I. Des concepts marketing appliqués aux ressources humaines

I.1. Les apports du marketing

Selon Philippe Kotler¹, « Le marketing est l'ensemble des techniques et études d'applications qui ont pour but de prévoir, constater, susciter, renouveler ou stimuler les besoins des consommateurs et adapter de manière continue l'appareil productif et commercial aux besoins ainsi déterminés. »

Né à la fin des années 1990, le concept de marketing RH a souvent été présenté sous l'angle unique de la communication. Le fondement du marketing RH était d'utiliser des méthodes marketing pour attirer, retenir et fidéliser les talents mais ce n'est que la face visible d'un immense iceberg, jamais totalement exploré à ce jour (Liger, 2007).²

Philippe Liger définit le marketing RH comme « une nouvelle approche de la relation salarié/entreprise » qui consiste à considérer les collaborateurs ou les candidats comme des clients, au sens noble du terme.

Pour lui, il s'agit « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour :

- attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer,
- fidéliser des collaborateurs impliqués ».

Pour Serge Panczuck et Sébastien Point³, le marketing RH se définit comme un nouvel état d'esprit fondé sur des techniques marketing adaptées aux ressources humaines pour que l'entreprise et sa DRH puissent se vendre, fidéliser et se renouveler.

Le marketing RH doit ainsi aider les DRH à optimiser leur recrutement, fidéliser les salariés, et enrichir la relation de l'entreprise avec l'environnement extérieur.

¹ Kotler, P. (2007), *Principes de Marketing*, Pearson Education.

² Liger, P. (2007), *Le Marketing des Ressources Humaines*, Dunod.

³ Panczuck, S., Point, S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles.



Figure 1 : Les interactions entre la stratégie, le marketing et les ressources humaines

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

I.2. Les 4 P appliqués aux ressources humaines

Le marketing RH n'est donc pas un simple gadget de communication ou de publicité mais une déclinaison très sérieuse des 4 P, les piliers du « marketing-mix » : Le produit, le prix, la place et la promotion (Panczuck, Point).

Comme l'indique la figure 2, le quatrième P correspond à la promotion et introduit donc ici la notion de marque employeur qui fait partie de ce dernier élément de marketing mix RH.

La marque employeur est un élément qui doit être parfaitement en lien avec les trois autres P pour assurer une cohérence globale. Ce quatrième P ne peut donc pas être isolé des trois autres.

PRODUIT Savoir définir sa prestation	PRIX Savoir définir son prix
Recrutement Coaching Formation interne/ externe Gestion de la paye Université d'entreprise Système de performance Référentiel de compétences	Coût financier direct Coût financier indirect (immobilisation) Coût induit (risque) Coût transféré (impact sur les autres membres de l'équipe)

PLACE Savoir diffuser sa prestation	PROMOTION Savoir séduire, savoir acheter et le faire savoir...
Service disponible « chez » le manager Service on-line Service disponible « chez le DRH Service disponible à l'extérieur	Bouche à oreille Communication interne Via le manager (argumentaires) Via l'externe E-mails Courrier personnalisé Intranet Affiches

Figure 2 : Les quatre piliers du marketing mix au cœur du marketing RH

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

Le produit : Le produit correspond ici à la prestation que peut offrir les équipes RH d'une entreprise. La fonction RH doit savoir se vendre auprès des salariés et des autres acteurs concernés par la prestation RH. La principale difficulté est d'avoir une prestation adaptée aux réalités du terrain.

Le prix : Le prix n'est pas qu'une donnée financière. Il va permettre de valoriser la prestation RH et de donner ainsi du pouvoir à la fonction RH. S'il est communiqué, le prix est également un facteur de motivation et d'implication pour les futurs utilisateurs.

L'analyse du prix appliqué au marketing RH est indispensable car on ne parle pas ici uniquement de coûts directs (développement, software,...) mais aussi de coûts indirects (temps, immobilisation,...) et d'avantages indirects (motivation, engagement, rétention...).

La place : Pour diffuser la prestation RH, il existe plusieurs canaux de distribution : des relais (managers), des structures externes (prestataires extérieurs, consultants), des circuits on-line (e-learning), des pôles de compétences internes (mentors, campus managers).

Les nouvelles technologies sont un excellent moyen de promouvoir au quotidien les prestations RH auprès des salariés mais il faut veiller à ne pas tomber dans trop de dématérialisation ou de sur-diffusion de l'offre RH. Il conviendra de bien cibler son canal de distribution en analysant le besoin et la fréquence de contact.

La promotion : Elle concerne la communication, ou encore la publicité. Pour certains auteurs, le marketing RH ne se limite qu'à cette dernière partie en oubliant les autres P précédemment cités. Mais au contraire, la promotion est la conséquence d'une stratégie marketing, et elle est donc forcément liée aux trois autres P (Panczuck, Point).

Il existe donc un ensemble d'actions de communications (internes et externes) qui ont pour objectif de « vendre » des prestations à des clients. Les clients étant ici les salariés, les candidats ou autres parties prenantes.

L'image et la marque sont devenues indispensables à l'entreprise pour attirer, motiver et retenir les talents au sens large (salariés, candidats).

II. Le concept de marque employeur

II.1. Pratiques et définitions

Le terme d'Employer brand a été cité pour la première fois par Simon Barrow, président de People in Business dans une conférence en 1990. En décembre 1996, Simon et Barrow et Tim Ambler, Senior Fellow au sein de London Business School, définissent le concept dans le « Journal of Brand Management », comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ».

Didier Pitelet, alors Président de Guillaume TELL (Publicis), a introduit le concept en France, en déposant le mot marque employeur en 1998. Il en donne la définition suivante :

« Le concept de marque employeur est la synthèse de ce que les Dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs et le positionnement, et la dimension durable et sociale de leur politique Rh ».

Cette définition a été complétée par Serge Panczuk et Sébastien Point pour mettre en évidence l'importance du rôle des salariés mais également celui des autres parties prenantes.

Selon eux, la marque employeur est « un processus par lequel les salariés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés pour projeter cette image aux clients et autres parties organisationnelles ».

Pour Philippe Liger, il s'agit grâce notamment à des innovations sociales et des innovations d'organisation de développer une relation durable et de plus en plus individualisée avec les collaborateurs. Il s'agit également de faire de l'entreprise un employeur attractif et de son nom une véritable marque, associée à de vrais valeurs.

Ruch⁴ aux Etats-Unis, précise que la marque employeur (Employer branding) est l'image de l'entreprise vu à travers les yeux des salariés et de ses candidats potentiels. Il explique que cette image est intimement liée à l'expérience professionnelle. Il fait référence en particulier aux éléments qui permettent de se sentir bien dans une entreprise en incluant les éléments tangibles comme le salaire et les éléments intangibles comme la culture et les valeurs de l'entreprise.

Pour Minchington⁵, la marque employeur (Employer branding) est l'image d'une organisation où il est agréable de travailler dans l'esprit des employés et des principaux intervenants du marché externe (candidats actifs et passifs, clients et autres parties prenantes clés).

Virginie Picard, associé d'EURO RSCG and CO, explique que la marque employeur est l'expression de la marque dans le champ du capital humain, que ce soit le recrutement ou les ressources humaines.

II.2. Le rôle de la marque employeur

La marque employeur constitue le meilleur moyen de se faire connaître comme « employeur de référence » chez lequel il fait bon travailler et ainsi, lutter contre une pénurie de talents.

⁴ Ruch (2002), *Employer brand evolution: A guide to building loyalty in your organization*. <http://www.versantsolutions.com>.

⁵ Minchington, B. (2010), *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, Collective Learning Australia.

(Chaminade, 2008)⁶. A travers elle, les entreprises vont pouvoir communiquer sur leur vision, leur promesse, leur culture, et leurs valeurs. Bien connaître sa marque employeur, c'est en faire un élément de différenciation (Liger, 2004).

La marque employeur permet de faire la promotion de l'ensemble des valeurs de l'entreprise. Cela passe par une profonde connaissance de l'entreprise, de son histoire, de sa culture, des femmes et des hommes qui la composent... « *Il s'agit d'identifier ses forces et ses faiblesses pour ensuite pouvoir mettre en avant une identité forte et originale, et non pas faire uniquement la promotion de valeurs évidentes et communes à toutes les organisations comme le respect de l'environnement ou de l'humain* ». (Fougerat, 2010)⁷.

La marque employeur permet de :

- diminuer les coûts en misant sur les talents en interne et ainsi éviter des recrutements (Panczuck, Point),
- augmenter la fidélisation des collaborateurs et le sentiment d'appartenance (Liger),
- attirer et améliorer la proportion de candidats avec un profil adéquat (Raillet),
- améliorer la réputation de la société comme “*employeur de choix*”(Ashby, Pell)⁸,
- aider les collaborateurs à intégrer les valeurs de la société (Pitelet),
- comprendre la mission de l'entreprise et y adhérer (Dell),
- servir la stratégie business (Chaminade).

II.3. 1998/ 2010 : L'évolution de la marque employeur

En dix ans, la marque employeur est passée d'un sujet de congrès de DRH à une stratégie de communication corporate qui utilise tous les leviers du marketing.

12 ans après la création du concept, la Marque Employeur a définitivement tourné le dos à la communication RH (dimension très restrictive, et souvent réduite uniquement à la

⁶ Chaminade, B. (2008), *Compétences dans une démarche qualité*, Afnor.

⁷ Frédéric Fougerat, est à la fois directeur de la communication du groupe de services pétroliers Geoservices, blogueur influenceur, et enseignant en Master communication d'entreprise et d'influence, à l'ISCPA.

⁸ Ashby, F., Pell, A. (2001), *Embracing Excellence : Become an Employer of Choice to attract The Best Talent*, Prentice Hall.

communication de recrutement) pour englober une véritable logique de posture employeur. Cela devient un enjeu de gouvernance (Pitelet).

Bien que l'on parle déjà de guerre des talents dès 1997 (Michaels, E., Handfield Jones, H. and Axelrod, B.⁹), les projets de marque employeur des entreprises se limitent souvent à des activités traditionnelles de ressources humaines comme le recrutement, la communication, la motivation et la rétention. (Ruch, 2002). En 2001, Dell et Ainspan¹⁰ introduisent la notion d'engagement des employés à travers la marque.

Progressivement, les entreprises accordent de l'importance à figurer dans les classements employeur. En 2006, on pouvait lire le message suivant du DRH sur le site Internet de Danone : *« Je voudrais que Danone soit l'employeur préféré pour tous les niveaux d'employés, des Directeurs Généraux jusqu'aux jeunes managers. Cela veut dire tout simplement que les jeunes diplômés et les professionnels qui travaillent ou non chez nous à qui on poserait la question où souhaiteriez-vous travailler ?, citent spontanément DANONE parmi leur premier choix »*. Il s'agissait, en effet, de mieux répondre aux attentes des collaborateurs, mais aussi de séduire les futurs collaborateurs en mettant en avant les plus beaux atouts de l'entreprise. La marque employeur propose en effet cette logique de cohérence entre les différentes actions internes et externes grâce à un message commun et à la diffusion d'un projet lisible par toutes les parties prenantes. En tout cas en théorie. (Brignano)¹¹.

La marque employeur est aujourd'hui au cœur des enjeux de réputation des grandes entreprises. Elle apparaît dans les stratégies RH et dans les organigrammes des grands groupes. Ces derniers se sont, en effet, enrichis d'une nouvelle fonction : Directeur ou Responsable de la marque employeur. (EDF, Groupama, Sodexo, Philips, IBM, Orange, GDF Suez,...).

⁹ Michaels, E., Handfield Jones, H. and Axelrod, B. (1997) *The War for Talent.*, Boston, Harvard Business School Press.

¹⁰ Dell, D. and Ainspan, N. (2001) *Engaging employees through your brand.* Conference Board Report, No. R-1288-01-RR, April. Conference Board, Washington, DC.

¹¹ Brignano, S. (2006), *Communication RH, quelles réalités ?*, Editions Liaisons

2ème partie : La Marque employeur, un nouveau champ d'application des ressources humaines

A la croisée du marketing, de la communication et des ressources humaines, la marque employeur est entrée progressivement dans le champ d'application des ressources humaines. La fonction RH intègre ainsi un rôle supplémentaire, celui de promoteur de l'image et de la réputation de l'entreprise.

Afin de comprendre les mécanismes managériaux ainsi que les attentes des salariés d'aujourd'hui, il nous a semblé intéressant de revenir sur les théories de l'engagement et de la motivation. Des innovations organisationnelles comme le taylorisme et le fordisme ont marqué l'histoire et l'organisation du travail. Les rapports de l'homme au travail, les théories de la motivation en découlant, et les attentes des salariés ont ensuite intéressé tout au long du 20^{ème} siècle un grand nombre de chercheurs en sciences humaines, en Europe, aux Etats-Unis, et en U.R.S.S.

I. La place de l'Homme dans les organisations

I.1 Introduction des théories RH

Pour répondre à des besoins de production de masse, Frederick Winslow Taylor (1856-1915)¹² crée une méthode de travail reposant sur une organisation définie par des scientifiques : l'Organisation scientifique du travail (OST) cherchant à définir "The One Best Way" (la meilleure façon de produire). Elle consiste en une organisation rationnelle du travail qui est divisé en tâches élémentaires, simples et répétitives, confiées à des travailleurs spécialisés payés à l'heure. L'objectif est d'obtenir la meilleure productivité possible des agents au travail et une moindre fatigue.¹³

¹² Frederick Winslow Taylor (1856-1915) rencontra un grand succès dans la sidérurgie et formalisa sa méthode dans un ouvrage intitulé *The Principles of Scientific Management* (1911).

¹³ *Charles Chaplin, dans le film Les Temps modernes, fait preuve d'une certaine ironie pour cette méthode de travail qui laisse peu de place à l'être humain. En effet, les ouvriers sont utilisés comme des machines : ils effectuent invariablement le même geste, sont chronométrés et ils sont licenciés dès lors qu'ils ne sont plus suffisamment productifs.*

En février 1913, l'Union Corporative des Ouvriers Mécaniciens appelle à la grève et proclament dans un tract syndical : « *Les choses les plus monstrueuses ont été cyniquement divulguées: l'ouvrier réduit à l'état de brute, à qui il est interdit de penser, de réfléchir ; à l'état de machine sans âme, produisant intensivement avec excès, jusqu'à ce qu'une usure prématurée, en faisant une non-valeur, le rejette hors des ateliers* ».

Henry Ford (1863-1947) en complément des travaux de Frederick Winslow Taylor, crée un nouveau mode d'organisation du travail dans ses usines d'automobiles de Détroit, et met en place la standardisation des produits et des pièces permettant de produire en grandes séries, le travail sur des chaînes de montage (travail à la chaîne) et l'augmentation du salaire des ouvriers (5 dollars par jour contre 2 à 3 auparavant) et donc de leur pouvoir d'achat.

Par ailleurs, si les ouvriers étaient mieux payés, ils étaient « *exempts de préoccupation étrangère au travail, et donc plus industriels, par conséquent, plus productifs* ». ¹⁴

Elton Mayo, et la naissance des théories psychologiques de la motivation

Le psychologue australien Elton Mayo est l'un des premiers à s'intéresser à la psychologie du travail, dans les années 1920.

En 1924, La Western Electric, basée à Hawthorne, souffre du « mal taylorien » (démotivation à cause des conditions de travail et isolement des travailleurs) et décide de tester le rôle de l'éclairage sur la productivité. L'objectif est de savoir s'il est possible de répondre aux attentes des salariés (avoir une augmentation de l'éclairage) tout en continuant à améliorer la productivité. Des expériences sont menées avec un groupe sur lequel on teste l'incidence des niveaux d'éclairage et un autre groupe témoin dont l'éclairage n'est pas modifié. Les résultats sont assez surprenants. Elton Mayo, démontre que l'effet de la relation humaine (appartenir à un groupe, être participant, avoir été choisi et estimé,...) dans le travail a un impact direct sur la productivité et les résultats quelques que soient les conditions de travail.

Les travaux de E. Mayo puis de F.J. Roethlisberger¹⁵ ont ainsi controversé l'idée centrale de Taylor et ont démontré que le fait de s'intéresser aux individus les incite à se surpasser.

¹⁴ Ford, H. (1926), *Ma vie et mon œuvre*, Paris, Payot.

¹⁵ Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J (1939), *Management and the worker*, Oxford, England, Harvard University Press.

Frederick Herzberg (1959)¹⁶, psychologue industriel poursuivra et mettra en évidence dans son modèle « bi-factoriel » deux types de satisfactions :

- les facteurs d'hygiène que l'on peut rattacher au contexte du travail (politique de la société, encadrement, conditions de travail, salaires, relations avec sa hiérarchie et ses collègues, sécurité liés aux conditions de travail). Leur absence est susceptible d'engendrer une insatisfaction des salariés.
- les facteurs de satisfaction ou « motivateurs » qui renvoient au contenu du travail (réussite, estime, travail, responsabilité, promotion, développement personnel).

Il soutiendra, que la motivation des salariés est directement liée au contenu du travail et à la responsabilité. Cette nouvelle école dite des relations humaines (entre les deux guerres et jusque dans les années 70) introduit ici la dimension psychosociale dans le rapport de l'homme au travail.

Un certain nombre de psychologues se sont intéressés à l'analyse de l'objet des motivations. Par exemple, Abraham Harold Maslow (1908-1970)¹⁷ distingue cinq grandes catégories de besoins : les besoins physiologiques, les besoins de sécurité, les besoins d'appartenance, les besoins d'estime et enfin les besoins de réalisation de soi. Il émet une hypothèse de hiérarchisation concernant l'atteinte de chaque niveau. En effet, avant de pouvoir accéder au sommet de la pyramide, chacun des besoins précédents devront être atteints. Il démontre ainsi comment des rétributions matérielles ou financières ne sont pas suffisantes pour l'accomplissement de soi.

¹⁶ Herzberg, F.(1959), *The Motivation to work*, New York, John Wiley and Sons.

¹⁷ Abraham Harold Maslow (1908-1970) a d'abord été enseignant de psychologie à l'Université du Wisconsin. Puis il a fait un bref séjour en industrie (1947-1949) avant de revenir prendre un poste à la Brandeis University du Massachusetts.

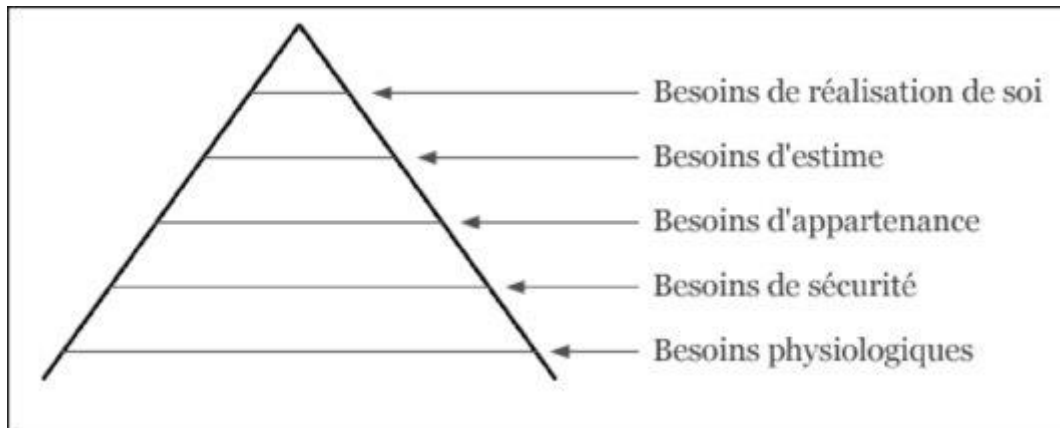


Figure 3 : Schéma de la pyramide des besoins selon MASLOW ¹⁸

La théorie taylorienne appelée Theorie X (les salariés recherchent la sécurité, une définition claire de leur poste, ne prennent aucune décision, travaillent sous la contrainte et ont par conséquent un encadrement fort) sera controversée par Mac Gregor ¹⁹(1970) qui développe la théorie Y en s'appuyant sur les travaux de Maslow.

Cette théorie montre que le salarié se contrôle lui-même, qu'il recherche des responsabilités, et que l'effort dans le travail est aussi naturel que les loisirs ou le repos. Par ailleurs, le système de récompense associé à l'atteinte d'un objectif, l'incite à être motivé et créatif.

"Les gens exercent une auto-direction et un autocontrôle dans la mesure où ils sont concernés par les objectifs organisationnels. Les politiques et pratiques managériales affectent leur degré d'engagement" (Mc Gregor).

Les théories RH dans les années 70, insistent sur la motivation du salarié comme facteur d'incitation individuelle et collective, mais aussi sur l'intérêt du travail et la responsabilisation des salariés (Drucker)²⁰.

¹⁸ Maslow, A. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper and Row.

¹⁹ Mc Gregor, D. (1960), *The Human side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.

²⁰ Drucker, P.F.(1970), *Technology, Management and Society*, Boston, Harvard Business Review Press.

I.2 L'évolution des attentes des salariés

Pour attirer puis fidéliser, les entreprises doivent comprendre les attentes des candidats et des salariés. En trois décennies, les attentes ont progressivement évoluées pour se transformer radicalement avec la génération Y.

Comme l'indique Peter Capelli, nous sommes en effet passés d'un modèle « emploi à vie » pour lequel l'attachement à l'employeur était grand, au « nomadisme » caractérisé par une culture du « zapping professionnel ». Le modèle a eu une première fracture dans les années 70/80 pour ensuite « littéralement » exploser dans les années 90. Inévitablement, cette rupture a remis en cause un certain nombre de principes, modèles et processus RH : systèmes de rémunération, développement des compétences, équilibre vie privée/ vie professionnelle,...

	ATTENTES TRADITIONNELLES	ATTENTES DES ANNES 90	ATTENTES ACTUELLES
Modèle	Emploi à vie	Fin de l'emploi à vie	Nomadisme
Vision	Long terme	Court terme	Très court terme
Emploi	Sécurité de l'emploi	Attractivité sur le marché de l'emploi	Zapping professionnel
Développement des compétences	Formation	Echange des compétences contre de la formation et l'acquisition d'expériences	Prise de contrôle par le salarié de son employabilité
Progression de carrière	Linéaire	Phases de transition	Chaotique
Rémunération	Garantie	Systèmes de rémunération au variable garantissant l'atteinte de résultats à court terme	Packages de rémunération très créatifs, souvent individualisés, tenant compte de la performance à très court terme
Relation avec l'employeur	Loyauté	Méfiance progressive à l'égard de l'employeur	Méfiance totale à l'égard de l'employeur
Hors travail	Loisirs	Equilibre vie privée/ vie professionnelle	Ambiance et cadre de travail

Figure 4 : Les évolutions successives des attentes des salariés d'après Peter Capelli ²¹

²¹ Capelli, P. (1999), *The new Deal at work*, Boston, Harvard Business School Press.

La génération Y

Depuis une dizaine d'années, l'enjeu d'attirer et fidéliser est de plus en plus important et l'arrivée de la génération Y (individus nés entre 1980 et 1995) sur le marché n'a fait que renforcer cette nécessité. Les attentes de la génération Y vis-à-vis de l'entreprise ne sont plus fondées sur la sécurité de l'emploi comme la génération précédente, mais la flexibilité, les rapports humains, et la franchise. Ils sont plutôt confiants, optimistes, et en quête de développement personnel. Ils ont également une volonté de travailler moins et mieux. Leur rapport à la hiérarchie n'est plus représenté par une organisation verticale mais une organisation horizontale dans laquelle ils veulent comprendre ce qu'ils font en ayant des droits et non plus des devoirs vis-à-vis de l'entreprise.

Leurs attentes, bien différentes de celles de la génération précédente ont amené l'entreprise à repenser les processus de recrutement et de fidélisation mais aussi la communication RH qui leur est destinée.

	Contexte d'éducation	Attitudes en résultant
Génération X Nés entre 1965 et 1980	<ul style="list-style-type: none"> - Génération marquée par la crise économique, l'effondrement des valeurs, le choc de la révolution technologique. - Génération de la désillusion marquée par la remise en cause du progrès, l'ascenseur social en panne... mais aussi le sida, Tchernobyl... 	<ul style="list-style-type: none"> - Scepticisme vis-à-vis du futur. - Individualisme. - Méfiance à l'égard des organisations et des institutions. - Désir d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle
Génération Y Nés entre 1980 et 1995	<ul style="list-style-type: none"> - Génération marquée par la mondialisation, l'effondrement du mur de Berlin, etc. - Génération des technologies de l'information et du progrès technologique accéléré, pour qui tout est possible ou presque. - Génération du respect de l'enfant, de l'enfant-roi. 	<ul style="list-style-type: none"> - Confiance et optimisme, en quête de développement personnel. - Volonté de travailler moins et mieux. - Exigence du respect de leurs droits. - Volonté d'indépendance mêlée à un besoin d'approbation

Figure 5 : Génération Y, mode d'emploi²²

²² Ollivier, D., Tanguy C. (2008), *Génération Y, mode d'emploi*, De Boeck.

II. Marque employeur et nouveaux enjeux RH

Aujourd'hui les entreprises ont deux challenges principaux à relever : savoir attirer les talents et ensuite les fidéliser en les mobilisant. De ces deux enjeux principaux, se déclinent tous les enjeux RH.

II.1 Attractivité et fidélisation

Comme nous l'avons vu, un des rôles clés de la «marque employeur» est d'améliorer la réputation et ainsi donner un important pouvoir d'attraction à l'entreprise.

Rynes (1990)²³, définit l'attraction comme le pouvoir d'attirer des candidats potentiels et de leur donner le sentiment que l'organisation est un endroit positif où travailler. Schneider (1987)²⁴ a souligné que les individus sont différents et sont par conséquent attirés par différents éléments. Par ailleurs, certains auteurs ont montré que les candidats étaient souvent attirés par des entreprises qui avaient des valeurs identiques ou proches des leurs (Cable, Judge, 1996).²⁵

Le modèle de Morin (2006) montre quatre facteurs différents qui ont un impact sur l'attraction organisationnelle que va avoir le candidat. L'attraction organisationnelle est définie comme une attitude ou une impression générale affective et positive par rapport à une organisation, au point d'initier un début de relation professionnelle.

Les quatre éléments principaux qui ont un impact sur l'attraction organisationnelle sont : le comportement de l'interviewer, la réputation organisationnelle, les attributs organisationnels (rémunération, conditions de travail,...), et la compatibilité (organisation/ candidat et candidat/ poste de travail).

²³ Rynes S.L., et Barber, A.E. J990. «Applicant attraction strategies: An organizationnal perspective. » *Academy of Management Review*, vol 15, p.286.

²⁴ Schneider, B. 1987. «The people make the place », *Personnel Psychology*, Vol. 40, pA37 à 454.

²⁵ Cable, D,M, et Judge, T.A1994. « Pay preference and job search decisions: A personorganization fit perspective» *Personnel Psychology*, Vo1.47, No,2, p. 317 à 348.

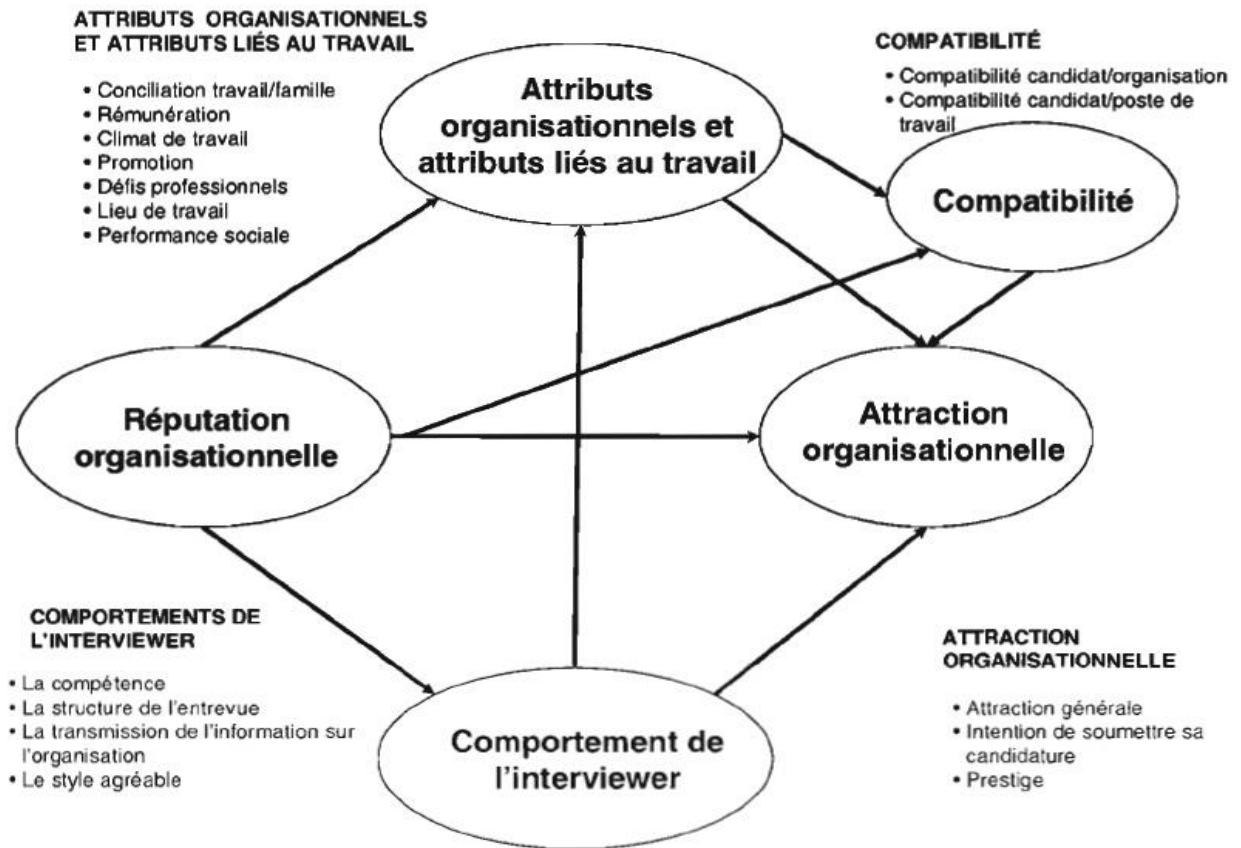


Figure 6 : Les déterminants de l'attraction organisationnelle, Morin (2006)

Nous pouvons noter que la réputation organisationnelle a un lien avec tous les autres éléments du modèle. Ce qui signifie que la perception qu'aura le candidat au sujet de l'entreprise (c'est-à-dire sa réputation) va l'influencer dans toutes les étapes du processus de son recrutement.

Cette réputation doit donc devenir un atout pour l'employeur puisqu'elle va lui permettre de développer son attractivité. D'où l'importance de soigner sa marque employeur.

Si l'attractivité est un véritable atout compétitif, l'entreprise doit également se battre en interne pour réussir à fidéliser (Chaminade). La fidélisation est une action dont les effets ne pourront se mesurer que sur du long terme. Les hommes et les femmes de l'entreprise sont à la fois ses collaborateurs, ses clients, ses actionnaires, donc les premiers partenaires et les premiers créateurs de valeur (Réale, Dufour).

Les entreprises qui gagneront sont celles qui se démarqueront de leurs concurrents mais également qui sauront reconnaître, motiver, faire grandir et fidéliser leur collaborateurs et ce dans des contextes de plus en plus concurrentiels.

II.2 Les enjeux actuels des RH

La crise économique a contraint les DRH à remettre en question leurs politiques RH. Ceci s'est traduit par le gel de certains projets comme le recrutement. Néanmoins, le contexte économique a accéléré la conduite du changement comme le montre un sondage publié par le baromètre de la fonction DGRH 2010 (Capgemini Consulting, HR Access, TNS SOFRES, Arcaneo, CIFFOP). 76% des DGRH admettent que la crise économique les a tout à fait (46%) ou plutôt (30%) aider à accepter et à faire accepter les changements RH déjà engagés.

Trois enjeux majeurs RH pour les DRH ressortent de ce baromètre DGRH 2010 :

- Accompagner les transformations
- Gérer les talents
- Renforcer la culture d'entreprise et recréer du lien et du sens

Accompagner les transformations

La fonction DGRH ressort comme un acteur incontournable dans les opérations de transformation de l'entreprise. L'accompagnement des transformations suppose la prise en compte des mutations structurelles du marché au niveau national et international. Il est nécessaire de guérir les entreprises des répercussions économiques et sociales de la crise, et de mettre en place de nouveaux objectifs. Les domaines d'intervention cités par les DRH sont multiples pour mener à bien ces transformations : communiquer en interne, accompagner les managers, fédérer les salariés autour de la culture d'entreprise, devenir un employeur de référence...

Les deux autres enjeux cités en priorité par les DRH et développés ci-après, se subordonnent largement à l'accompagnement des transformations.

Gérer les talents

Une gestion efficace des talents nécessite un accompagnement personnalisé de chaque collaborateur. Cet intérêt concerne autant un futur collaborateur qu'un salarié. Nous notons ici

l'intérêt d'avoir une marque employeur forte car elle va permettre de conserver les potentiels, d'en attirer de nouveaux et de les intégrer rapidement.

Il convient également de prendre en compte le fait que la vision des jeunes diplômés a considérablement évolué ces dernières années. S'il était envisageable pour la génération précédente de faire la plus grande partie de sa carrière dans la même entreprise, il est aujourd'hui inconcevable pour un jeune diplômé de se projeter très longtemps dans la même entreprise. Cette nouvelle donnée montre que la nouvelle génération n'a ni confiance dans la stabilité des entreprises ni vis-à-vis du marché. Il devient donc capital de proposer une perspective de carrière personnalisée pour chaque collaborateur.

Une image forte en termes d'accompagnement, de proximité entre les salariés et les dirigeants, et d'épanouissement personnel sont des exemples de facteurs qui peuvent amener à repenser une stratégie de carrière. D'autre part, la chasse aux hauts potentiels redémarre et s'intensifie. Il est donc important de développer de bons outils pour les attirer.

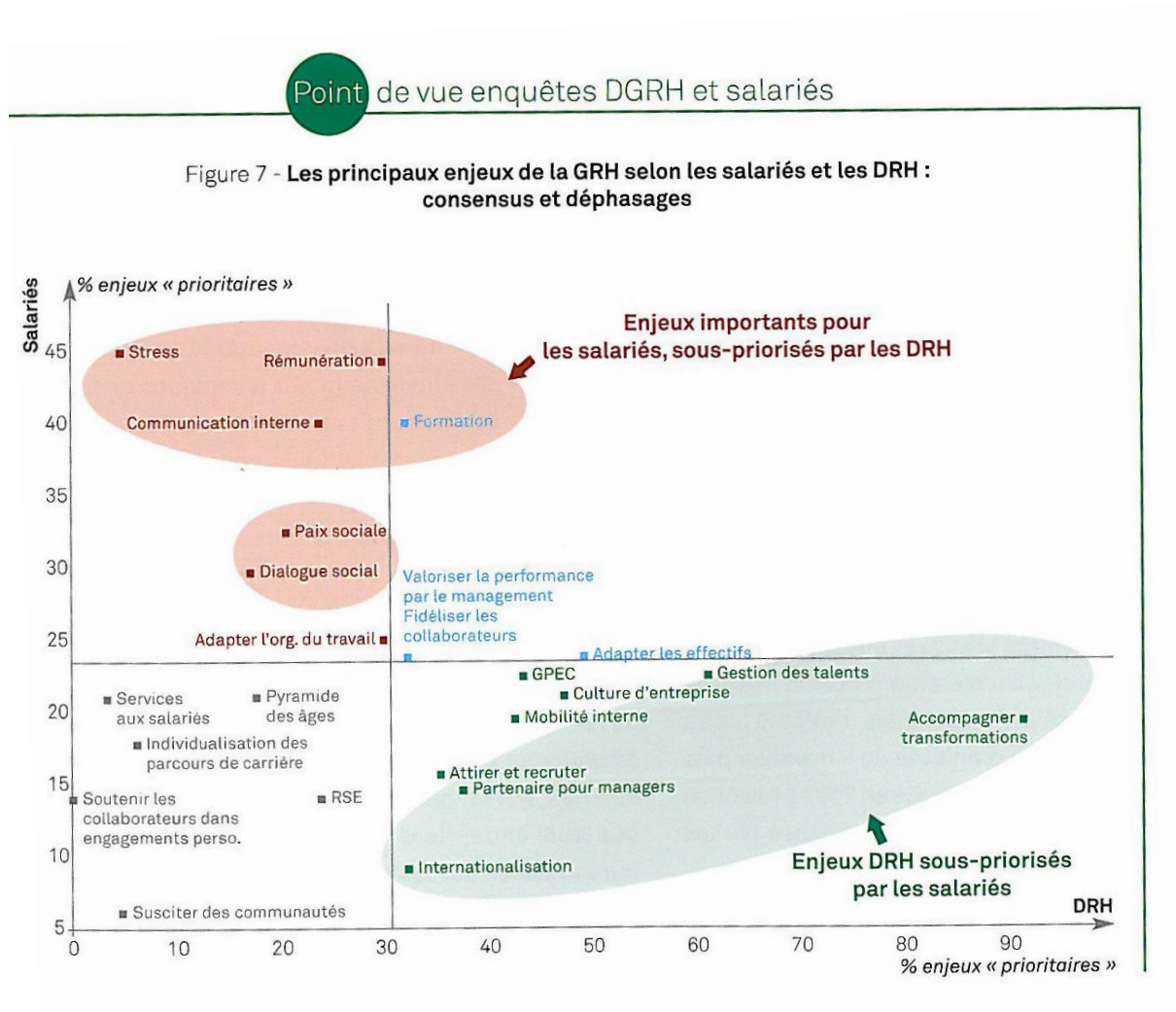
Renforcer la culture d'entreprise et recréer du lien et du sens

Enfin, la crise a ternie l'image que les salariés peuvent avoir des ressources humaines. La fonction RH est trop souvent associée aux licenciements massifs, aux plans sociaux, ou encore à la mise en place de délocalisations.

Au sein des entreprises, les collaborateurs sont parfois démotivés parce qu'ils n'ont pas connaissance de leurs perspectives de carrière ni de la stratégie de la société. Ils n'ont pas forcément d'objectifs collectifs et s'interrogent sur leur propre rôle ainsi que sur leur contribution à la stratégie et à la performance de l'entreprise. Il est donc essentiel de fortifier le lien social entre les DRH et les salariés, de développer une culture d'entreprise innovante et dynamique pour que le collaborateur se sente impliqué dans la société. Il doit également sentir que sa hiérarchie s'intéresse à son bien-être social ainsi qu'à son développement personnel et professionnel. La culture d'entreprise permettra de motiver les collaborateurs en leur apportant une philosophie et un but commun.

Nous pouvons noter que ce baromètre proposait également un regard croisé des DRH et des salariés. Il est intéressant de souligner que les quatre priorités évoquées par les salariés sont :

la lutte contre le stress, la rémunération, **la communication interne**, et la formation. Comme le montre la figure suivante, ces priorités sont sous-priorisés par les DRH.



1 - Baromètre de la fonction DGRH 2010

Ce baromètre nous apprend que la communication interne est mal perçue par les collaborateurs pour trois raisons :

- l'entreprise est alarmiste sur les risques encourus et cela peut inquiéter les salariés,
- l'entreprise est rassurante mais réduit les moyens, ce que les salariés ont du mal à admettre,
- et enfin l'entreprise n'a pas une communication interne cohérente avec sa communication externe. Le discours est beaucoup plus séduisant à l'extérieur, d'une part pour rassurer les marchés financiers, d'autre part pour attirer les candidats.

Les salariés ont le sentiment que leurs entreprises instrumentalisent la crise pour faire pression sur l'emploi et sont donc dans l'attente d'une communication interne beaucoup plus transparente.

III. Une évolution nécessaire du rôle des ressources humaines

III.1 De la fonction « personnel » à la fonction stratégique

Ces nouveaux enjeux RH ne sont pas sans conséquence sur le rôle des ressources humaines qui a profondément évolué en quelques décennies.

Le DRH qui avait un rôle de support est devenu en quelques décennies un partenaire stratégique de l'entreprise, participant aux décisions du comité de direction. Yves Reale dans « Le DRH stratège » (2009), le définit comme un architecte social et organisationnel de l'entreprise, en particulier en cas de crise. Il doit en effet éclairer la direction générale sur les modifications organisationnelles, les modifications de culture, le renforcement de l'éthique.

Avant 1914, la fonction n'existe pas. En 1916, Henri Fayol définit l'entreprise avec 6 fonctions : production, commercial, finances, sécurité, comptabilité et administratif.

Entre 1914 et 1936, le développement de la réglementation sociale et la présence croissante des syndicats marque le début de la notion de service du personnel. Mais le modèle taylorien et son organisation rationnelle du travail divisé en tâches élémentaires, simples et répétitives est encore très présent. L'objectif étant d'obtenir la meilleure productivité possible, ces méthodes de travail laissent peu de place à l'être humain. Le rôle de la fonction se limite essentiellement au recrutement de main d'œuvre et à la paie. Mais progressivement le modèle taylorien va être remis en cause, en particulier avec l'introduction de l'école des relations humaines.

De 1936 à la seconde guerre mondiale, Le droit social continue à se développer avec les congés payés et la semaine de 40h, les conventions collectives...Le renforcement des syndicats s'accélère avec l'arrivée au pouvoir du front populaire et les salariés se mobilisent en faisant grève pour la réduction du temps de travail et la hausse des salaires. Il devient alors nécessaire pour les dirigeants d'avoir un interlocuteur pour gérer les relations sociales et être en liaison avec le personnel.

« *La secousse sociale de 1936 fait découvrir aux entreprises qu'il faut que quelqu'un ait en permanence le rôle de rester au contact du personnel et de faire remonter l'information* ». ²⁶

De 1945 à 1975, la période des trente glorieuses se caractérise par une forte croissance des entreprises dont la préoccupation est le recrutement de main d'œuvre pour produire en masse. Les lois sociales contribuent à instaurer le dialogue avec les salariés grâce à un certain nombre d'innovations importantes : comités d'entreprise (1945), délégués du personnel (1946), SMIG (1950),... Avec l'introduction de la sociologie des organisations (Elton Mayo, Crozier, Douglas Mac Gregor, Maslow,...), les dirigeants prennent conscience que l'intérêt porté à leurs salariés peut avoir une incidence sur la motivation et la performance. Les années 70 sont marquées par une violente contestation de la hiérarchie et de l'autorité (1968). La direction des Relations Humaines remplace la direction du personnel. C'est la naissance de la DPPO (Direction Participative Par Objectifs). La fonction Personnel devient managériale avec des procédures et des règles. C'est la naissance de la gestion prévisionnelle du personnel et des carrières.

Les années 80 sont marquées par de nouveaux concepts dans la fonction RH sur le développement personnel des hommes : on met ainsi l'accent sur la formation, le coaching, le team-building,... Mais les chocs pétroliers sont aussi synonymes de restructurations, de reconversions, de réductions d'effectifs. On assiste à la délocalisation de la production en Asie et à la fermeture d'usines. Les RH seront les pilotes de ces réorganisations. La fonction s'est consacrée à la gestion opérationnelle en tant que fonction support au business mais sans participer aux décisions.

Les années 90 avec la mondialisation offre aux DRH la possibilité de se rapprocher réellement du business en tant que « business partner ». Le modèle de Dave Ulrich (1996) positionne le DRH comme un véritable facilitateur du business de l'entreprise. Mais ce terme de « business partner », sûrement trop galvaudé n'illustre pas toujours le rôle stratégique et le partage de responsabilités que veut prendre la fonction avec l'ensemble des managers.

²⁶ Peretti, J.M. (1994), *Ressources Humaines*, Vuibert.

III.2 Le DRH, un véritable partner...marketeur

Le modèle de Dave Ulrich (1996)²⁷ préconise les rôles clés de la fonction RH. Il positionne le DRH comme un véritable facilitateur du business de l'entreprise plutôt qu'un expert technique et exécutant des tâches RH administratives.



Figure 8 : Dave Ulrich, « Human Resource Champions » 1996

- Dans le quadrant en bas à gauche, le management des RH doit agir de façon exemplaire pour une amélioration permanente de l'efficacité des processus qu'il gère en les aménageant ou en les réorganisant (**Expert administratif**).
- Dans le quadrant en bas à droite, le management des RH doit aussi s'occuper de très près de la motivation des salariés (**Champion des employés**).
- Dans le quadrant en haut et à droite, le management des RH a un rôle à jouer pour transformer l'organisation, sa culture, son mode de fonctionnement en lien avec la stratégie (**Agent de changement**).

²⁷ Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions : The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press.

- Et enfin dans le quadrant en haut à gauche, le management des RH doit apporter une expertise de partenaire stratégique à la direction générale en lui proposant des politiques et des mesures sur le recrutement, la cohérence des systèmes de rémunération, les compétences, la mobilité, le développement RH, ...(**Partenaire stratégique**)

Le modèle a poursuivi son évolution, car les DRH doivent être maintenant partie prenante de la gestion de l'image de l'entreprise et être conscients de l'impact de leur influence dans ce domaine. Le DRH devient progressivement un homme ou une femme de communication : un « Brand Builder » (Libby Sartain) ou un « Marketer » (Charles-Henri Besseyre des Horts).

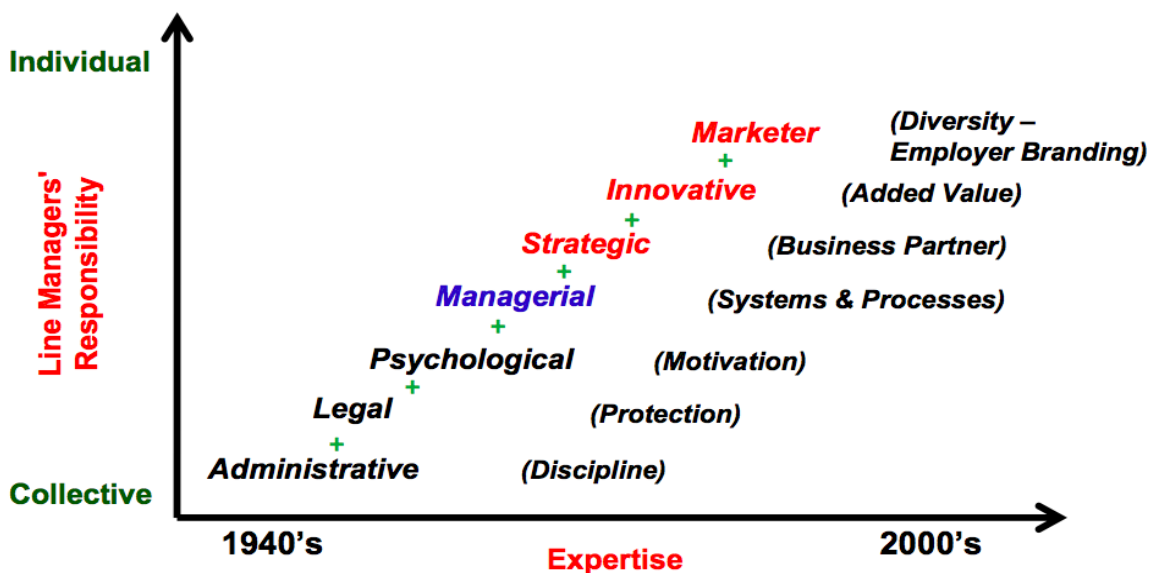


Figure 9 : L'évolution du rôle du DRH (Charles-Henri Besseyre des Horts - 2009)

Charles-Henri Besseyre des Horts souligne ici l'importance du développement d'une orientation marketing de la fonction RH avec pour conséquence principale, une approche sensiblement différente du marché interne reconstitué par l'ensemble des collaborateurs et du marché externe regroupant les candidats potentiels mais aussi tous les acteurs susceptibles d'être des parties prenantes ou stakeholders.

Mais cette nouvelle dimension marketing va également donner naissance à un nouveau questionnement pour le DRH : est-ce que l'image projetée de l'entreprise est bien en cohérence avec sa propre culture et réalité ?

3ème partie : Un nouveau défi RH : Articuler image, culture et identité

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

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

Nous avons régulièrement noté dans la revue de littérature les notions d'identité, de culture, et de valeurs. Nous retrouvons également ces concepts dans la communication RH des entreprises qui envisagent souvent que les candidats partagent leurs valeurs et leur culture. C'est pourquoi, nous avons souhaité apporter un éclairage sur ces différents éléments bien distincts.

I. Culture et identité de l'entreprise

I.1. Définition de la culture

Née tout d'abord en Angleterre, puis en Allemagne au début du XIXe siècle, c'est au XXe siècle que la notion de culture d'entreprise apparaît en France et plus précisément au cours des années 80, sur la base de culturalismes américains et japonais très développés. Pour les américains, une « bonne » culture (forte et cohérente) reflète la force d'une entreprise, alors que le culturisme japonais se base sur les principes de la culture japonaise : famille, modestie, tradition, respect...

Nous noterons que le concept de culture a suscité de nombreuses réflexions et interprétations différentes. Il est très difficile de trouver une définition acceptée de façon unanime. A.L. Kroeber et C. Kluckhohn²⁸ ont extrait des publications spécialisées dans ce domaine depuis 1871, (date de parution de « Primitive Culture de Tylor²⁹ »), un peu plus de 300 définitions différentes de la culture. Nous retiendrons ici la définition E. Schein³⁰ qui donne l'explication suivante :

²⁸ Kroeber, A.L., Kluckhohn, C. (1952), *Culture : a critical review of concepts and definitions*, New York, Vintage Books.

²⁹ Tylor, EB. (1871), *Primitive Culture*, New York, Brentano's.

³⁰ Schein, E. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

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

I.2. Éléments constitutifs de la culture

Les valeurs de l'entreprise

Les valeurs sont des idées, des croyances partagées, des préférences collectives qui peuvent être affichées ou non. En général, elles sont diffusées dans les rapports d'activité ou dans d'autres supports de communication (interne et externes), et sont parfois explicités lors de grandes réunions internes ou encore expliquées aux candidats lors du processus de recrutement. Pour Maurice Thévenet³¹, les valeurs découlent d'expériences vécues. Chaque collectivité crée ses propres valeurs, en référence à des codes externes existants. Il distingue trois types de valeurs :

- Des valeurs déclarées, dont les traces sont visibles sur les documents officiels, les discours de l'aval et la communication institutionnelle externe,
- Des valeurs apparentes, notamment dans le choix des « héros », des dirigeants, dans le choix de « ce que l'on estime être une réussite »,
- Des valeurs dites opérationnelles qui se trouvent dans certaines procédures de gestion, d'évaluation budgétaire... Ces valeurs doivent être appropriées par les individus de manière à guider leur comportement face à des situations précises.

Les héros

Il y a parfois des leaders emblématiques qui ont porté le projet d'entreprise et qui sont associés à la marque. Par exemple François Michelin pour Michelin, Steve Jobs pour Apple, Serge Kampf pour Capgemini, Coco Chanel pour Chanel,...

Le créateur de l'entreprise est ainsi représenté comme un figure emblématique, de part ses inventions, son management, son charisme et en général sa forte personnalité. Il est en quelque sorte le « Héros » de l'entreprise.

³¹ Thevenet, M. (1993), *La Culture d'entreprise*, PUF.

On distingue également les héros acquis, qui sont les héros de la situation, ceux « qui fabriquent, vendent et assurent le service des produits » (Deal, Kennedy³², 1982).

Ce sont des « personnages » de l'entreprise qui sont admirés et servent d'exemple. Par exemple, le Club Méditerranée à ses débuts a fait de ses chefs de village de véritables héros : managers, animateur, chanteur, organisateur, toujours souriants,... Ces dieux des villages représentaient ainsi la culture de l'entreprise et étaient à l'image que souhaitait véhiculer l'entreprise.

Les rites et les codes

Ce sont les symboles, les codes de conduites, les us et coutumes de l'entreprise qui deviennent des points de repères pour les salariés. Ce sont par exemple le tutoiement ou le vouvoiement, les fêtes de fin d'année, les séminaires annuels,... On y trouve également les codes vestimentaires.

Les interdits ou les tabous

Ce sont des sujets qui ne sont pas jamais évoqués en interne. Par ailleurs, certaines pratiques peuvent être interdites dans l'entreprise car elles risquent de perturber l'image interne mais aussi externe.

I.3 Définition de l'identité

A la question « Qui est cette organisation ? » ou « qui sommes-nous ? », les dirigeants comme les salariés peuvent apporter une réponse, mais d'autres parties prenantes peuvent également avoir leur propre vision.

Comme le montre le modèle de Soenen et Moingeon³³, on distingue ainsi 5 facettes pour toute identité collective d'une entreprise ou d'une organisation.

³² Deal, T.E., Kennedy, A.A., (1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley.

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

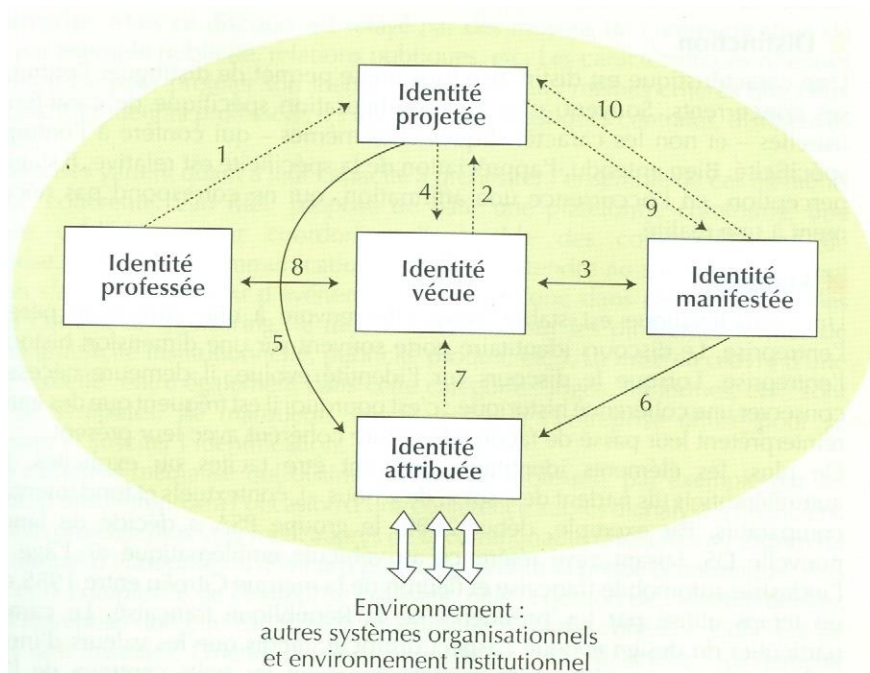


Figure 10: Le modèle des 5 facettes des identités organisationnelles (Soenen et Moingeon, 2002)

Les flèches épaisses représentent des influences fortes et/ou systématiques. Les flèches en pointillés symbolisent des relations faibles et/ou non systématiques entre les 5 identités que nous allons décrire :

L'identité professée correspond au discours officiel prononcé par les dirigeants de l'entreprise. Selon Albert S. et Whetten D.A.³⁴, ce discours porte sur les caractéristiques centrales, distinctives et stables de l'entreprise. Les caractéristiques centrales correspondent au « non négociable », c'est-à-dire ce qui est la « raison d'être » de l'entreprise. Les caractéristiques distinctives d'une entreprise sont celles qui permettent de se différencier de ses concurrents. Il s'agit ici d'une perception et cela ne correspond pas forcément à la réalité. Les caractéristiques stables correspondent à la cohérence de l'évolution du discours en tenant compte de la dimension historique de l'entreprise. Parfois, les entreprises donnent volontairement la vision du passé afin de créer un lien et une continuité avec le présent.

L'identité projetée correspond à l'ensemble de la communication que fait l'entreprise par le biais de différents canaux comme la publicité, la presse, les relations publiques,... Selon les entreprises, ces communications font l'objet de politiques plus ou moins fortes.

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

L'identité visuelle (logos, symboles,...) fait également partie de cette identité. L'identité projetée peut varier en fonction des publics et des auditoires. On ne s'adressera pas en effet de la même façon à des financiers qu'à des jeunes diplômés.

L'identité vécue correspond à l'identité de l'entreprise telle qu'elle est perçue par ses employés sur la base de leur vécu, c'est-à-dire du rapport intime qu'ils ont avec l'entreprise. Cette identité comprend les caractéristiques de l'entreprise que les salariés estiment centraux, distinctifs et stables. Il arrive parfois que l'identité perçue par les employés diverge avec celle des dirigeants ou celle qui est relayée par la communication institutionnelle. Selon les entreprises, on trouve un seuil de tolérance plus ou moins grand concernant les écarts.

L'identité manifestée fait référence aux éléments de l'entreprise qui restent stables dans le temps. Ce sont les modes de fonctionnement (historique), les éléments « symboliques » de l'entreprise. Ce sont parfois des rites d'entreprise. Cette identité est liée à l'identité vécue. En effet, l'identité se construit progressivement et le vécu d'un groupe ne peut jamais complètement disparaître.

L'identité attribuée correspond à l'image de l'entreprise perçue par les groupes qui n'appartiennent pas à l'entreprise. En effet tous les publics, au-delà des salariés et des dirigeants, vont avoir leur propre image et représentation de l'entreprise.

Un des objectifs de la marque employeur sera de faire converger ces identités afin d'accroître la cohérence entre l'image perçue et la réalité de l'entreprise.

II. Réconcilier l'image et l'identité

II.1 Les écarts entre l'image et la réalité

Toutes les entreprises ont une marque externe et une marque interne. Le marketing s'est intéressé à la première pendant plusieurs décennies, mais le rôle de la marque interne semble devenir tout aussi important avec les enjeux de fidélisation des salariés.

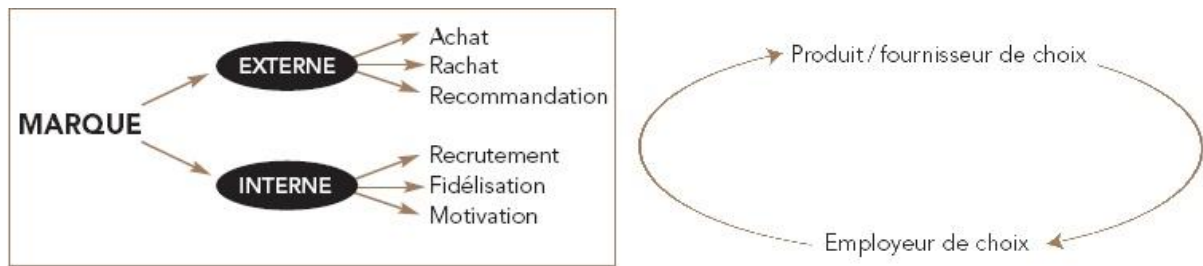


Figure 11 : Susan Hunt, Robert Landry³⁵

La marque externe a un rôle de fidélisation des clients de l'entreprise. L'image de marque doit ainsi pousser les clients à acheter, racheter ou recommander des produits et/ ou des services de l'entreprise. Celle-ci doit donc proposer un produit de choix et devenir un fournisseur de choix.

L'image de marque interne, va être en lien direct avec l'intérêt et la motivation des salariés à réaliser leurs objectifs et rester dans l'entreprise. Pour fidéliser ses employés, l'entreprise doit devenir un employeur de choix en mettant en avant des qualités qui sont chères aux employés. Susan Hunt et Robert Landry pensent qu'il y a un lien direct entre la perception que le salarié a de son employeur et son apport au rayonnement de la marque externe. Ce qui signifie que le salarié qui croit en son entreprise la recommandera sans retenue et contribuera au développement de la marque.

Le modèle montre que la marque interne et la marque externe forment une boucle fermée. La communication globale est garante de la fluidité entre les deux. Toute divergence entre la communication externe et les comportements en interne entraîne des promesses non tenues et forcément l'échec.

Les écarts des budgets de communication interne et externe illustrent également ces divergences. Les entreprises investissent beaucoup plus dans leur communication externe qu'interne. Si nous examinons les dépenses moyennes d'une entreprise pour sa communication interne, nous pourrions constater qu'elles sont nettement en dessous des budgets dédiés à la communication externe (relations publiques, films publicitaires, campagne

³⁵ Chen, A., Hunt, S., Landry, R. (2005), *L'avenir du travail : établir une relation globale entre l'employeur et l'employé*, chapitre 7, Éditions Santé et Finances, Toronto.

de communication RH,...). Selon une étude de Kantar Media, le budget annuel moyen de communication externe des 100 premiers annonceurs pour l'année 2010 était de **110 millions d'euros**. Il s'échelonnait de 45,8 millions d'euros (Yoplait) à 426,9 millions d'euros (Renault) pour des dépenses consacrées à la télévision, la presse, la radio, internet, et le cinéma. Il est difficile de trouver un chiffre précis des dépenses internes mais il pourrait se situer en moyenne autour de **550 000 euros** pour les 100 premiers annonceurs.

Tous les efforts réalisés par une entreprise pour construire une marque et son image peuvent être annihilés s'il n'existe pas un lien profond entre ce qui est communiqué à l'externe et ce qui est réellement perçu et vécu en interne (Startain).

II.2 Développer la transversalité

Le modèle “**Mapping Internal Identity and external Image**” de Graeme Martin (Heriot Watt University), Philipp Beaumont (University of Glasgow), Rosalind Doig (Heriot Watt University), et Judy Pate (University of Glasgow)³⁶ suggère certaines pratiques RH qui pourraient réussir à mettre en cohérence l'identité de l'organisation et l'image de marque, et ainsi développer une marque employeur forte.

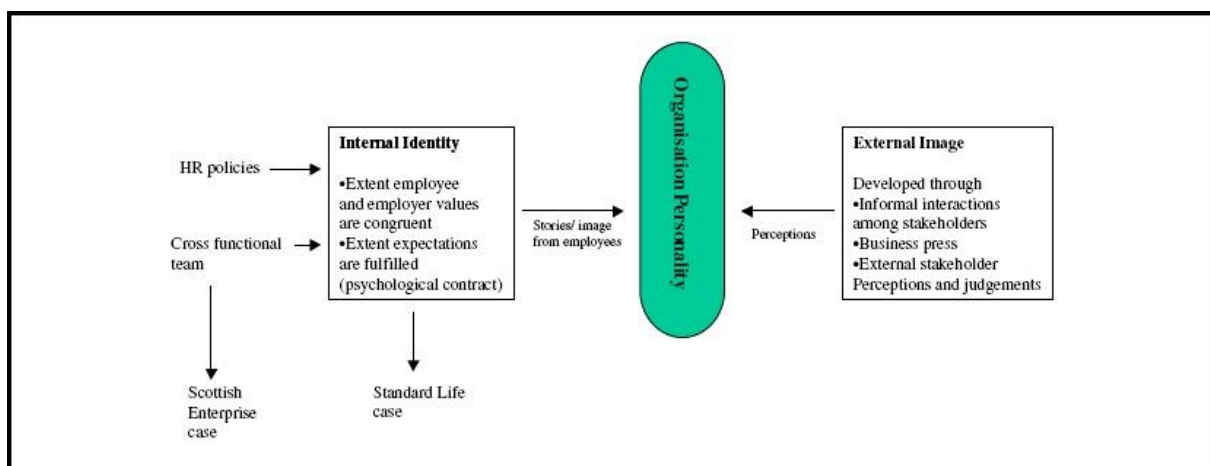


Figure 12 : Mapping Internal Identity and external Image

³⁶ Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J.(2005), *A New Performance Discourse for HR?*, European Management Journal Vol. 23, No. 1, February, pp. 76–88.

Ces pratiques RH sont :

- L'équilibre entre le contrat psychologique³⁷, le contrat relationnel et les éléments idéologiques et transactionnels (paie, employabilité,...),
- L'existence d'une politique d'un employeur de choix,
- Une proposition d'employabilité, qui contient un message crédible.

La figure montre l'importance d'avoir une « brand team » pour établir une perspective organisationnelle unifiée et crédible de l'identité et de l'image de marque.

Le modèle propose des premières propositions clés :

- Une identité et une marque interne forte et positive fera progresser l'image et la réputation de l'organisation,
- Une identité interne peut être construite grâce à l'aboutissement d'un contrat psychologique réussi et à l'existence de politiques RH sophistiquées,
- Un « message de marque » aura plus d'impact grâce à la mise en place d'une équipe transversale cohérente dédiée à la marque employeur.

II.3 L'impact sur les candidats et les salariés

La marque employeur traduit l'identité, la culture, les valeurs de l'entreprise. Elle doit permettre de diffuser en interne tout comme à l'extérieur, la vision, la mission et la culture d'entreprise. Les entreprises ont tendance à afficher des valeurs professionnelles identiques (respect de l'environnement, éthique, diversité,). Mais une marque employeur, est avant tout le reflet d'une promesse au futur collaborateur.

Nous pouvons ici, rappeler les quatre variables retenues par Pascal Paillé³⁸ pour guider le choix d'un candidat :

³⁷ Particulièrement influente au sein de la littérature spécialisée, Rousseau (1990) a suggéré que le contrat psychologique implique non seulement des attentes mais aussi des promesses ou obligations réciproques que l'on ne retrouve pas dans un contrat d'emploi formel.

³⁸ Paillé, P. (2004), *La Fidélisation des ressources humaines*, Economica.

- L'image de marque de l'employeur,
- La rémunération, les avantages (voiture de fonction,...) et les conditions de travail,
- Le rôle, les responsabilités et l'environnement de travail,
- L'employabilité : le potentiel de développement.

Une des quatre variables est l'image de marque de l'entreprise. On notera l'importance de la promesse de la réputation qui en découle. Certaines entreprises ont été de vraies références en la matière, et sont en quelque sorte de véritables « écoles ». On pourra citer Rank Xerox (Ecole de vente), Procter et Gamble (Marketing), Accenture (Conseil en organisation) ,...

Les entreprises participent à des palmarès pour être reconnus comme « Employeur de référence ». Hermann Group, Hewitt, Great Place to work, Top Employers.... plébiscitent chaque année les entreprises où il fait bon travailler.

Mais attention si la marque employeur ne renforce pas la marque et ne traduit pas la culture réelle de l'entreprise, cela aura des répercussions négatives sur les salariés. Si les messages marketing ne sont pas en lien avec la réalité, les collaborateurs en seront les premières victimes.

En développant l'image employeur, on augmente les attentes des candidats. Mais une marque employeur tout aussi puissante qu'elle est, peut créer un décalage entre la promesse de l'embauche et finalement ce qui est vécu. Ce qui provoquera l'effet inverse attendu, à savoir entrainer des départs des salariés au lieu de les fidéliser.

Les valeurs véhiculées dans la communication externe doivent être cohérentes par rapport aux réalités internes de l'entreprise cite Daniel Prin, Directeur de TMPNEO. Et il n'est pas question de diffuser un message dans lequel les salariés ne se retrouvent pas. La marque employeur est donc de plus en plus une affaire de mobilisation interne.

Pour Olivier Bas et Jean-Marie Besse, Directeurs du Capital Talent d'Euro RSCG C&O, « *La marque employeur doit être crédible aux yeux des salariés en proposant un projet social porteur de sens avant d'être révélé à l'externe. Elle est d'autant plus forte qu'elle est portée*

par le premier media de l'entreprise : ses collaborateurs. C'est pour cela que nous affirmons que la marque employeur vient de l'intérieur ».

La communication de l'entreprise n'est pas toujours maîtrisée. Les entreprises maîtrisent 25% seulement de leur communication (communication institutionnelle, information communiquée par l'entreprise à ses salariés,...). Certains évènements internes vont influencer très fortement l'opinion publique. C'est le cas par exemple de l'affaire Kerviel à la Société Générale ou du terrible naufrage Erika et de ses conséquences pour Total, qui ont engendré de véritables crises médiatiques et qui ont ensuite donné lieu à des réflexions et des plans stratégiques sur la marque employeur.

Pour conclure, nous pouvons retenir que l'image interne doit en grande partie correspondre à celle qui est véhiculée à l'extérieur de l'entreprise. Ce qui fait l'attractivité, c'est la réalité. Les désillusions résultant de l'écart message-réalité peuvent avoir un lourd impact.

III. Le WEB 2.0, un nouvel outil pour développer sa marque employeur ?

Pour développer sa marque employeur, il existe un certain nombre d'outils dont le Web 2.0 qui est devenu incontournable pour les grandes organisations.

III.1 L'évolution du WEB et son impact sur le recrutement

Le web au départ était un outil passif et « unidirectionnel » avec un internaute qui était seulement un consommateur de contenus. Ce dernier n'avait aucune latitude pour interagir avec l'information qu'il consultait. En ce qui concerne la communication RH et en particulier celle du recrutement, les candidats pouvaient la découvrir la plupart du temps dans la rubrique « Carrières » du site institutionnel et une fois de plus, le candidat était passif.

Avec le développement des réseaux sociaux, l'entreprise n'est plus la seule à communiquer sur sa marque et ses valeurs. Sur Facebook, Twitter, ou autre réseau social... les employés, les ex-collaborateurs, les jeunes diplômés, les clients,...peuvent échanger et confronter leurs

points de vue sur l'entreprise. Selon Jean-Christophe Anna³⁹, *le Web 2.0 a permis à l'internaute de devenir "consom'acteur"*. Il peut en effet produire des contenus (articles et commentaires dans les blogs et forums de discussion), consulter et partager de l'information et être aussi membre d'une ou plusieurs communautés de réseaux sociaux. Les collaborateurs deviennent ainsi des ambassadeurs. La parole est donnée à tous : recruteurs, candidats et collaborateurs peuvent converser ensemble.

Internet a profondément changé la relation du candidat à l'entreprise et réciproquement. L'utilisation du Web 2.0 par les recruteurs et les candidats a modifié leurs rapports et a forcé les deux parties à soigner leur réputation sur le web. Il est important de souligner qu'il déstabilise aussi parfois les directions des entreprises compte-tenu de la démocratie directe qu'il provoque. En effet, toute promesse non tenue est instantanément commentée (et souvent critiquée) sur le Net, via des sites comme www.notetonentreprise.com, des forums sectoriels ou encore sur des groupes Facebook. *«Le Net est un immense mur couvert de graffiti juste sous vos fenêtres. Et ce mur est permanent, accessible à tous et indélébile»*, indique Vincent Vevaud, Directeur du département RH et Management de Publicis Consultants.

En forte progression depuis une dizaine d'années, aujourd'hui la quasi-totalité des offres d'emploi et des CV passent désormais par la toile. Le nombre de « job boards » et de sites d'emploi a explosé. Les réseaux sociaux professionnels ont également fait une entrée remarquée dans le monde des RH. En juin 2009, une étude annuelle menée par CareerBuilder a révélé que 45 % des recruteurs américains avaient recours aux réseaux sociaux dans leur processus de recrutement, soit 22% de plus qu'en 2008. Parmi ceux qui effectuent des recherches en ligne approfondies, 29% utilisent Facebook, 26% LinkedIn et 21% préfèrent My Space. Selon une étude réalisée par Novamétrie pour le Cabinet Digital Jobs, 12% des entreprises françaises utilisent les réseaux sociaux et les considèrent comme un outil de recrutement en devenir.

Si nous étudions le comportement des salariés, nous notons, d'après un sondage TNS-Sofres réalisé en 2009, que 44% des utilisateurs du web 2.0 (6 Français sur 10...) aiment utiliser

³⁹ Jean-Christophe Anna est expert des nouveaux outils du Web 2.0 utilisés dans le recrutement et la recherche d'emploi, et spécialiste des questions relatives à l'identité numérique et à l'e-réputation. Il est consultant référent sur les réseaux sociaux au sein de l'Apec.

Internet pour peser sur le comportement des entreprises et 20% ont déjà dénoncé en ligne des entreprises ayant mal agi à leurs yeux.

Les membres de la génération Y sont de véritables acteurs de la construction de la marque employeur. Et toute promesse non tenue peut-être commentée immédiatement sur des forums ou des groupes comme Facebook.

III.2 Le blog comme nouvel espace de communication et d'échange

Nous avons assisté ces dernières années à la naissance et au développement des blogs d'entreprise. Ces derniers ont pour objectif de mettre en avant l'identité de l'entreprise, et d'échanger « vrai » avec l'internaute.

Dans cet esprit, la RATP a créé ZE Forum, une page Facebook sur laquelle participent régulièrement à la discussion les étudiants et les ingénieurs. Casino a lancé le site 35000etreshumains.com qui tous les 3 mois propose des « tchats » avec les dirigeants. Sephora a lancé un blog pour communiquer sans langue de bois (voir encadré ci-dessous). Air France qui ne recevait pas assez de CV qualifiés a créé le site collaboratif inside-airfrance.com pour faire connaître ses métiers mais aussi favoriser la proximité avec les internautes, c'est-à-dire ses futurs candidats.

Sephora

Sephora a développé sa marque employeur autour de l'« Effet Sephora ». Une véritable évolution a vu le jour il y a 3 ans, avec la mise en ligne d'un quizz emploi offrant la possibilité aux internautes de confronter leur profil à la culture de l'entreprise avant de postuler. Le résultat est à la hauteur : en moins de six mois, plus de 10 000 internautes avaient effectué le test. Ce qui a permis à Sephora de devenir la première base de CV (45 000 CV) du groupe LVMH.

Sephora a également lancé un blog en 2007, où la transparence est le mot d'ordre. L'entreprise communique grâce à des récits et des vidéos des salariés mais aussi avec les « sephorettes » qui expliquent leur quotidien en postant leurs coups de cœur mais aussi leurs « coups de gueule ».

Sur ce blog, les collaborateurs et les candidats échangent librement, sans aucune censure. Pour Philippe Canonne, DRH de Sephora , « *ce type de blogs permet de repérer les signes négatifs en interne et donc d’y remédier* ».

« *L’objectif est de donner l’image la plus juste possible du travail chez Sephora, pour avoir des candidats qui nous sollicitent en toute connaissance de cause* », explique Sophie Mouhiedinne, responsable du développement des RH de Sephora Europe.

Avec la mise en ligne du blog RH et la refonte du site de recrutement leffetsephora.com, les candidatures annuelles sont passées de 35 000 à 50 000 en deux ans.

III.3 Community manager : un nouveau métier RH

Avec le développement de la marque employeur et du WEB 2.0, de nouveaux métiers comme le « community manager » sont apparus afin de mieux maîtriser et piloter la marque en interne comme en externe. Cette nouvelle fonction qu’on pourrait imaginer appartenir aux services communication est bien une nouvelle fonction RH. Selon Didier Baichère, DRH d’Alcatel-Lucent, « *un Community Manager doit être un RH, il doit être capable de parler de tous les métiers de l’entreprise* ».

Leur rôle premier est de communiquer sur la marque, de la représenter et d’augmenter les interactions avec la marque sur le web. Par exemple, un community manager va animer les discussions au sein de forums, de blogs,...et également participer aux discussions qui se déroulent sur d’autres sites afin d’y répondre au mieux. C’est lui qui va également poster des commentaires sur les blogs, créer et animer une page Facebook, un groupe sur Viadeo ou Linked In, ou bien encore du contenu sur YouTube ou Slideshare. Pour Eric Barilland , Responsable Communication et Marque Employeur d’Orange, « *le community management est un vrai métier à part entière* ».

III.4 La e-réputation ou la marque employeur numérique

Les salariés font désormais la réputation de leur entreprise via le Web 2.0. Nombreux sont les salariés qui utilisent Viadeo, Google, YouTube, Linked in, Facebook, Twitter,...dans leur quotidien mais aussi pour donner leur avis sur les entreprises, y compris la leur.

D'après une étude de l'Observatoire Hopscotch-Viavoice réalisée en janvier 2011 « Salariés et médias sociaux », la majorité en parle de façon positive. Sur les 1000 personnes interrogées, 67% exprime des termes positifs contre 21% qui expriment des commentaires moins élogieux.

- 15 % des salariés parlent de leur employeur sur Facebook ou Twitter (soit 2,5 millions de personnes du secteur privé),
- 21 % des salariés en parlent de façon plutôt négative,
- 12% des salariés ont été sensibilisés par une charte Internet ou un guide des usages des médias sociaux.

Internet permet donc à l'entreprise de construire sa marque employeur et sa « réputation » mais comme le rappelle Jean-Noël Kapferer⁴⁰, « *L'entreprise ne peut plus se cacher derrière ses marques et leur imaginaire : les médias, le bouche à oreille, la rumeur, les SMS, le NET, les blogs, les chats, les forums, rendent un jour ou l'autre tout transparent* ».

⁴⁰ Kapferer, JN. (2005), *Ce qui va changer les marques*, Dunod.

4^{ème} partie : Méthodologie de recherche

La revue de littérature ne nous a pas permis d'identifier un modèle ou une grille de lecture pour analyser la marque employeur d'une entreprise. C'est pourquoi, nous avons cherché à définir les dimensions qui composent une marque employeur ainsi que les parties prenantes à qui elle s'adressait.

Au regard des définitions citées dans la première partie, il nous a semblé intéressant de conserver cette notion de parties prenantes mais de compléter par d'autres éléments pour dépasser la notion d'image et de marketing.

Nous proposons de retenir la définition suivante de la marque employeur :

⇒ *La marque employeur est la réunion de 4 dimensions : l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation, que l'entreprise va partager avec son écosystème.*

La marque employeur s'applique à un ensemble de parties prenantes (stakeholders) : les candidats, les jeunes diplômés, les collaborateurs, le gouvernement, les investisseurs, les syndicats, le grand public, les clients.

les candidats, les jeunes diplômés/ les écoles, les syndicats, le gouvernement, les collaborateurs, les clients, le grand public.

Pour réussir à construire et développer sa marque employeur de façon durable, l'entreprise devra travailler ces 4 dimensions de façon équilibrée, cohérente et avec l'ensemble de ses parties prenantes.

Nous définirons les 4 dimensions de la façon suivante :

Attractivité : Capacité à attirer et à recruter des candidats,

Réputation : Perception ou opinion que le public (au sens large) a de l'entreprise,

Engagement des salariés : Implication, motivation, « contrat » des salariés,

Différenciation : Élément différenciant par rapport à la concurrence.

Nous proposons ainsi un modèle composé des 4 dimensions suivantes: **l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation.** Nous nous attacherons également à comprendre comment les entreprises s'engagent, en terme de marque employeur,

avec les parties prenantes suivantes : **les candidats, les jeunes diplômés/ les écoles, les syndicats, le gouvernement, les collaborateurs, les clients, le grand public.**

I. Le cadre

Nous avons, dans un premier temps, réfléchi à un panel d'entreprises que nous souhaitons rencontrer. Les critères de choix de l'échantillon sont les suivants :

- Des entreprises du CAC 40 ou des grands groupes car ils ont des moyens pour développer leur marque employeur (outils marketing, accès aux classements d'employeurs de référence,...),
- Des entreprises à dimension internationale avec un nombre de sites importants à l'étranger,
- Des entreprises leader dans leur secteur,
- Et enfin, des entreprises qui ont des problématiques de marque employeur différentes.

La quasi-totalité des interlocuteurs rencontrés ont une fonction « corporate ». Quand elles existent, les divergences d'un pays à l'autre ou les spécificités locales sont décrites dans les contextes d'entreprises (Annexes). Cependant, le spectre de l'étude reste la France.

II. Les hypothèses

Suite à la revue de littérature et aux entretiens menés lors du projet d'action d'HEC, et dans la mesure où notre recherche est de nature exploratoire, nous avons élaboré des hypothèses de travail. Notre recherche s'oriente vers le test de 2 hypothèses de travail principales :

H1 : La marque employeur est un levier d'attractivité des candidats, de fidélisation et de mobilisation des salariés, et, d'accroissement de la réputation d'entreprise,

H2 : La dimension marketing de la marque employeur doit être complétée par d'autres dimensions (stratégiques, managériales) qu'il faudra mettre en cohérence.

III. La méthode de recueil de données

La compréhension globale du contexte passe par une phase de documentation et de revue de littérature, puis par une phase d'écoute des différents acteurs rencontrés. Les entretiens constituent la base technique privilégiée pour recueillir des informations réalistes concernant les organisations rencontrées.

Un diagnostic est effectué sur la base d'entretiens semi-directifs avec les acteurs clefs de la marque employeur des grands groupes. L'entretien semi-directif porte sur un certain nombre de thèmes qui sont identifiés dans un guide d'entretien.

Afin de nous aider dans notre démarche, nous avons donc élaboré un guide d'entretien (Cf. Annexe 1), que nous avons testé auprès de 10 grands groupes.

L'étude terrain a plusieurs objectifs :

- Recueillir la vision de DRH, DG, Brand Manager,... de grands groupes afin de connaître leurs pratiques et leurs projets de marque employeur,
- Comparer ce que disent les experts et la doctrine avec la réalité concrète des entreprises,
- Confronter les actions de communication externe et interne menées par ces entreprises afin de tenter de percevoir la cohérence entre les deux, ou au contraire les écarts,
- Et enfin, d'avoir une meilleure connaissance des indicateurs que ces entreprises utilisent pour mesurer la marque employeur.

Cet échange et travail en commun a permis non seulement d'instaurer un climat de confiance mais de recueillir un grand nombre d'informations dont nous allons synthétiser les résultats.

5ème partie : Analyse des résultats et recommandations

Nous avons testé notre modèle auprès de 10 grands groupes : AREVA, LVMH, L'OREAL, CAPGEMINI, MCDONALD'S, SAS INSTITUTE, BUREAU VERITAS, PSA PEUGEOT CITROEN, EDF et GDFSUEZ.

Au fil de ces entretiens, nous avons constaté que la vision de la marque employeur est très différente d'une entreprise à l'autre et d'une marque à l'autre. Les projets des organisations sont plus ou moins avancés avec des mises en œuvre très différentes. Néanmoins, l'analyse thématique des entretiens a fait ressortir un certain nombre de constats et de tendances que nous allons décrire. Nous nous attacherons à expliquer l'intérêt, la portée mais aussi les limites quand elles existent.

I. Les principales tendances

I.1 La marque employeur est un sujet fondamental et stratégique...

Bien que les problématiques soient très différentes d'une société à l'autre, chacune des personnes interviewées s'accorde à dire que le projet de marque employeur est porté par le comité exécutif. Le sujet est important, voire capital en 2011 et dans les prochaines années. La plupart des binômes DG/ DRH pensent que la marque employeur est un sujet prioritaire de leur stratégie à 3 ans et qu'il doit être porté par la Direction des Ressources Humaines en lien très fort avec la Direction de la Communication. Par ailleurs, nous notons que les directions générales sont très impliquées sur le sujet.

« Bernard Arnault a donné son avis personnel sur la brochure « Talents » avant que nous la diffusions ». **Aurélie Dhomps, LVMH**

« Si le PDG n'est pas impliqué, le projet de marque employeur n'a pas de sens. » **Miguel Labourg, DRH France, SAS Institute**

« Anne Lauvergon a souhaité rendre le nucléaire plus accessible et s'est impliquée personnellement sur le projet depuis le début. » **Sophie Créteil, Areva**

« *Le sujet est devenu stratégique. Avoir les meilleurs candidats est un avantage concurrentiel, et tout est imbriqué dans ce sujet. Si la marque employeur est bien travaillée, le climat social sera meilleur, la production industrielle aussi, et les coûts de recrutement diminueront* ». **Patrice-Henry Duchêne, PSA.**

Les agences de communication partagent ce point de vue et ont vu évoluer le périmètre de la marque employeur. Il s'est élargi progressivement, et le sujet est ainsi devenu de ce fait un sujet corporate.

« *Développer une marque RH est aujourd'hui un enjeu de direction générale.* » **Antoine Jeandet, PDG France, Bernard Hodes Group.**

« *Il y a dix ans, le sujet avait une forte connotation de recrutement. Aujourd'hui, c'est une problématique corporate globale. Il s'agit de la manière dont la réputation d'une entreprise se structure.* » **Vincent Vevaud, Directeur du département RH et management, Publicis Consultants.**

I.2 ...à condition de mettre en cohérence la communication externe/ interne

Certaines entreprises démontrent que le développement d'une marque employeur forte est forcément lié à une mobilisation interne forte (des équipes RH dans un premier temps mais aussi des salariés), plutôt qu'à des grandes campagnes de communication. Ce point est d'ailleurs un point de vigilance pour certaines entreprises.

« *Toute communication ou publicité externe sans racine commune ne sert à rien. La majorité des sociétés ont une tendance naturelle à se « survendre » et certaines actions de marque employeur peuvent être destructrices si la promesse n'est pas tenue en interne.* » **Arnaud André, Bureau Veritas.**

« *On ne crée pas une marque employeur. Celle-ci naît d'une série de pratiques quotidiennes. Il faut donc travailler sur l'évolution de ces pratiques pour être identifié comme employeur de référence.* » **Hubert Mongon, McDonald's.**

« *Nous veillons à ce que la promesse véhiculé par le groupe soit le plus réaliste possible, sans qu'il y ait de décalage entre l'externe et l'interne* ». **René Rozot, GDF Suez.**

« *La marque employeur n'est pas d'attirer les candidats avec une mission, un job, un salaire mais de proposer une vraie promesse de carrière* ». **Arnaud André, Bureau Veritas.**

« *Plus une société affiche ses valeurs, moins elle en a* ». **Edouard Fourcade, SAS Institute.**

« On accompagne les familles dans le financement des gardes d'enfants et on cherche à systématiser la mise en place de mutuelle. Tout cela constitue ce que certains appellent la marque employeur, mais c'est surtout le fruit d'une histoire ». **Hubert Mongon, McDonald's.**

I.3 La marque employeur est un levier efficace d'attractivité

Le recrutement est un enjeu fort pour la majorité des entreprises interrogées. Toutes les entreprises qui ont de forts enjeux de recrutement n'hésitent pas à investir dans des campagnes de communication, « corporate » la plupart du temps, afin de communiquer leurs volumes de recrutements ainsi que les métiers et les postes recherchés. Pour ces entreprises, la marque employeur est très liée à l'attractivité et donc à l'activité de recrutement.

C'est le cas par exemple d'Areva (voir encadré) qui souhaitait recruter 50 000 personnes en 3 ans en 2009, Capgemini qui a pour objectif en 2011 d'embaucher 3 500 collaborateurs en France et 30 000 dans le monde, ou bien encore EDF qui annonce 4 600 recrutements en France pour 2011.

En général, ces sociétés dépensent un budget conséquent pour lancer des campagnes de communication ou mettre en place d'autres outils de communication, comme par exemple des « Serious Games » proposées aux grandes écoles (L'OREAL, GDF Suez, EDF).

Areva

En 2009, le groupe avait pour objectif de recruter 50 000 personnes dans les 3 à 5 ans pour compenser les nombreux départs à la retraite. Si la marque était très connue en France, elle l'était seulement un peu aux Etats-Unis et en Allemagne, et pas du tout en Inde ni en Chine. Pour la première fois, le groupe a décidé de déployer une campagne de communication de recrutement de recrutement dans 6 grands pays et régions : France, Allemagne, Chine, Amérique du Nord, Inde et Moyen-Orient.

En 2005, 60% des recrutements de l'ensemble du groupe Areva étaient réalisés en France.

En 2008, 66% des recrutements sont effectués hors de France.

Selon une enquête de notoriété mandatée par Areva en 2008 aux Etats-Unis, 43% des salariés du secteur de l'Energie ne connaissaient pas l'entreprise. Parmi les cadres de ce même secteur, ils étaient 72% à ignorer le groupe.

Areva avait donc une bonne visibilité en France mais ne bénéficiait pas d'une grande notoriété à l'étranger, ce qui était une difficulté, car le groupe souhaitait recruter en 2009, 12 000 collaborateurs dans le monde dont 4000 en France.

Suite à plusieurs études de la marque, Areva a pris conscience que pour atteindre ses objectifs de développement hors de la France, il était indispensable qu'elle développe la notoriété de sa marque à l'étranger, pour ainsi attirer de nouveaux collaborateurs.

En 2009, l'objectif était de recruter 8000 nouveaux ingénieurs hors de France, notamment en Inde où l'entreprise était inconnue, et en Amérique du Nord où la compétition était intensive. Areva devait donc devenir un employeur beaucoup plus attractif. Pour répondre à ce besoin massif de recrutement, l'entreprise a mis en place à un plan de communication à l'échelle mondiale afin de faire connaître sa politique RH.

Cette campagne de communication - « EB Campagne Développeur de talent »- a duré trois ans. Sur le long terme, l'objectif de la marque employeur était triple : attirer de nouveaux collaborateurs, développer leur potentiel, et fidéliser les salariés existants.

La campagne de communication qui a coûté entre 1,5 et 2 Millions d'Euros a été lancée en 2009 en France, en Allemagne, en Chine, en Amérique du Nord, en Inde, et au Moyen Orient.

Les objectifs de recrutement ont été dépassés. 15 000 salariés ont été recrutés en 2008. 13 500 nouveaux candidats signaient un contrat d'embauche en 2009.

I.4 Les entreprises s'appuient sur le Web pour développer leur marque employeur

Pour construire leur marque employeur, les entreprises intègrent internet à leur stratégie : blogs, page Facebook, sites,... Comme le rappelle Kapferer, il est vrai que les nouvelles technologies de l'information ont donné une puissance impensable, en décuplant le pouvoir multiplicateur non seulement des mots, mais des images, des films, des sons.

« Le net fait partie intégrante de notre stratégie employeur. Nous poursuivons un développement très fort sur les réseaux sociaux en mettant en place une stratégie intelligente ». Patrice-Henri Duchêne, PSA Peugeot Citroën.

« Notre campagne de communication « People matter, results count » sera diffusé de novembre à mars 2011, dans dix pays, uniquement par le canal de l'internet ». Emmanuel Lochon, Capgemini.

...mais le web présente certaines limites pour les entreprises :

Jusqu'où va aller le web ? Les entreprises vont-elles réussir à garder le contrôle ? Certaines commencent déjà à créer des chartres d'utilisation des réseaux sociaux. Par exemple, EDF a mis en place ce type de chartre pour éviter les abus et les commentaires illicites.

Le web 2.0 peut être un contributeur à la construction de la marque employeur. Il est en effet un outil très puissant mais il ne suffira pas à développer la marque employeur si celle-ci n'a pas un réel socle et des fondamentaux.

« Le mode de contact s'établit à n'importe quel moment, par exemple le week-end ou la nuit. Or, dans ce mode de communication, il faut réagir en temps réel ou presque. L'entreprise n'est pas forcément disponible pour apporter des réponses immédiatement. C'est un vrai sujet de réflexion au sein du groupe. D'autant plus quand on sait que 75% de la communication de l'entreprise est non maîtrisée ». **Eve Mathieu, Directrice Marque Employeur, EDF.**

« Nous avons mis en place un service de relation blogueur qui fonctionne comme un service presse. Mais il faut accepter de perdre le contrôle total sur l'information. Cela fait partie du jeu. ». **Eric Barilland, Directeur Communication et Image employeur, Orange.**

I.5 Il existe peu d'indicateurs clés pour évaluer la marque employeur

Nous constatons que la notion d'indicateurs est un point sensible. Les entreprises rencontrées n'utilisent pas de méthodologie, ni de réelle grille de lecture. La majorité des sociétés utilisent des indicateurs traditionnels (baromètre interne, turn-over, nombre de CV reçus, nombre de recrutements) pour mesurer le développement et l'évolution de leur marque employeur. Certaines entreprises sont conscientes qu'il existe une carence en matière d'indicateurs clés.

« Nous allons utiliser les KPI suivants que nous allons comparer de 2009 à 2012 : le rang d'employeur préféré, le niveau de reconnaissance interne, et la part de voix ». **Emmanuel Lochon, Capgemini.**

« Il n'y a pas eu véritablement de grille de lecture pour mesurer et il est encore trop tôt pour mesurer l'impact. Mais nous allons suivre les indicateurs suivants : les classements du groupe pour mesurer la notoriété externe, le nombre de candidatures spontanées comparé au nombre de recrutements, et nous allons mettre en place une enquête de satisfaction interne ». **Aurélié Dhomps, LVMH.**

« Nous utilisons des baromètres (internes, externes) mais d'une façon générale, il est clair qu'il manque des KPI pour mesurer la marque employeur ». René Rozot, GDF Suez.

Par ailleurs les labels et les classements d'employeur sont utilisés comme des critères d'évaluation de la marque employeur :

Les entreprises semblent accorder de plus en plus d'importance aux classements d'employeurs (Top Employers, Great Place to Work,...) et aux récompenses ou labels distribués.

C'est une reconnaissance pour l'entreprise et pour la communauté RH, mais également un support de communication. Par exemple, chez McDonalds, les nombreux trophées obtenus sont exposés dans le hall de l'accueil du siège.

« Nous avons été classés à deux reprises en 2010 (51ème) et en 2011(18ème) par Top Employers. Nous avons pour objectif d'être dans les dix premiers l'année prochaine ». Edouard Fourcade, PDG France Sas Institute.

« Nous poursuivons l'objectif d'être la marque préférée des français dans 5 ans ». Hubert Mongon, McDonalds.

« Les classements existent. Nous devons y figurer. Ce sont des très bons baromètres. En cas de manquement, la sanction tombe ». Patrice-Henri Duchêne, PSA Peugeot Citroen.

Néanmoins ces classements peuvent être soumis à caution par les entreprises :

« Ils sont de simples indicateurs et indiquent une tendance. Je ne suis pas convaincu de l'impact sur les candidats ». René Rozot, GDF Suez.

« Nous ne tenons pas à participer aux classements les plus connus car ils ne comparent pas toujours des périmètres identiques et des sociétés comparables ». Eve Mathieu, EDF.

II. La validation de notre modèle

II.1 Quelles applications des 4 dimensions de la marque employeur ?

Si le sujet de la marque employeur est devenu fondamental pour les entreprises, nous constatons qu'elles n'envisagent le sujet que de manière parcellaire, et incomplète. Nous

n'avons pas rencontré d'entreprise qui traite l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation de façon homogène et équilibrée. En général, elles ne considèrent qu'une ou deux dimensions.

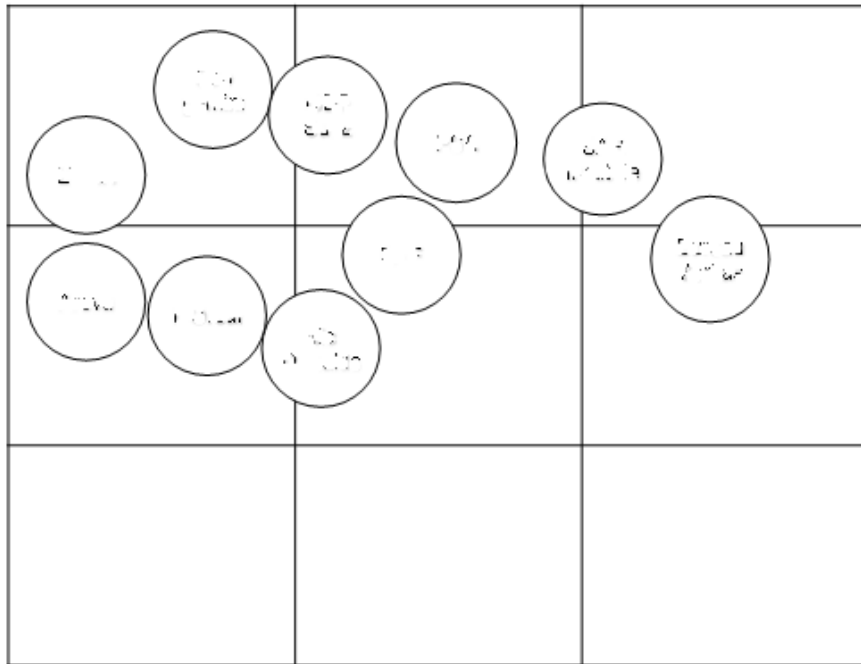
Pour 80% des entreprises interrogées, **l'attractivité** a été jusque là, une dimension prioritaire et une première étape. Elles affichent le projet de poursuivre avec une seconde étape, **l'engagement des salariés** pour assurer une cohérence des messages. Ces entreprises ont ainsi mis en œuvre d'importants chantiers de communication externe et envisagent maintenant de se recentrer sur des actions internes concernant la fidélisation de leurs salariés (formation, programmes pour les managers,...).

Pour l'instant, seules 20% des entreprises se sont concentrées sur « l'interne » et **l'engagement de leurs salariés**. La **différenciation** a, quant à elle, été abordée par seulement 10% des entreprises interrogées. Se différencier par rapport à ses concurrents n'est pas encore une priorité dans la mise en œuvre de la marque employeur. **La réputation** est souvent liée à l'attractivité. Par exemple, certaines entreprises ont expliqué que le fait de réaliser des actions de communication auprès du grand public, leur permettent d'accroître leur notoriété. Ce qui aura une incidence directe et positive sur le recrutement.

La matrice suivante indique les dimensions prioritaires traitées par les entreprises rencontrées. Nous pouvons constater qu'il y a une forte tendance à accorder une priorité aux actions relatives à l'attractivité.

Attractivité

Engagement des salariés



Réputation

Différenciation

Matrice des dimensions appliquées aux entreprises rencontrées

Les noms des entreprises citées sont masqués pour des raisons de confidentialité.

II.2 Quel poids accordé aux parties prenantes ?

Nous avons demandé à chacun de nos interlocuteurs, de répondre sur une échelle de Likert de 1 à 5, à la question suivante :

La marque employeur s'applique à un ensemble de parties prenantes : les candidats, les jeunes diplômés/ les écoles, les syndicats, le gouvernement, les collaborateurs, les clients, le grand public. Indiquez pour chacune des parties prenantes un chiffre de 1 à 5 représentant les actions que vous réalisez dans le cadre du développement de votre marque employeur.

	Candidats	Jeunes Diplômés/ Ecoles	Syndicats	Gouvernement	Collaborateurs	Clients	Grand Public
AREVA							
LVMH							
L'OREAL							
CAPGEMINI							
McDONALDS							
SAS INSTITUTE	Confidentiel						
BUREAU VERITAS							
PSA PEUGEOT CITROEN							
EDF							
GDF SUEZ							

1 = pas d'action auprès de cette cible - 5 = cible très développée

II.3 Détermination du degré de maturité des entreprises

En fonction d'un certain nombre de critères, nous avons tenté d'attribuer à chaque entreprise un degré de maturité dans la mise en œuvre de leur marque employeur.

Les critères pris en compte sont les suivants :

- nature et dimension des projets de marque employeur,
- dimensions couvertes : attractivité, réputation, engagement des salariés, différenciation,
- poids accordé aux parties prenantes,
- état d'avancement des projets,
- équipes et ressources dédiées,
- budgets consacrés,
- indicateurs mis en place,
- résultats.

Le niveau 1 signifie que la marque employeur n'est pas un réel sujet dans l'entreprise. Soit il n'existe pas de projet, soit il y a un projet naissant dans l'entreprise.

Le niveau 2 signifie que l'entreprise déploie régulièrement des opérations de communication RH, essentiellement pour accroître son attractivité.

Le niveau 3 signifie que la marque employeur est managée. C'est-à-dire qu'il y a un certain nombre d'opérations conduites par le DRH ou le directeur de la marque employeur. Il s'agit de véritables projets dépassant la dimension de la communication RH. En général, l'entreprise communique après les avoir réalisés, et non en amont.

Le niveau 4 signifie que les opérations liées à la marque employeur font partie d'un cadre stratégique et qu'elles sont pilotées le plus souvent par un directeur de la marque employeur qui met en place une stratégie précise sur au moins trois des dimensions citées.

	Marque Employeur	Entreprises
Niveau 4	Stratégie/ Pilotage de la marque employeur	
Niveau 3	Management de la marque employeur	Confidentiel
Niveau 2	Communication RH/ Marketing	
Niveau 1	Pas ou peu de développement de marque employeur	

III. Recommandations

Rappelons-nous les hypothèses formulées au début de notre recherche :

H1 : La marque employeur est un levier d'attractivité des candidats, de fidélisation et de mobilisation des salariés ainsi que d'accroissement de la réputation d'entreprise,

H2 : La dimension marketing de la marque employeur doit être complétée par d'autres dimensions (stratégiques, managériales) qu'il faudra mettre en cohérence.

Au regard des hypothèses formulées, nous pouvons confirmer que la marque employeur est un levier efficace d'attractivité des candidats. Elle peut également être un levier de fidélisation et de mobilisation des salariés à condition que les messages internes soient en cohérence avec les messages externes, et porteurs de sens pour les salariés. Nous indiquerons des réserves, quant à l'accroissement de la notoriété de l'entreprise, car aucune des entreprises rencontrées n'applique réellement cette dimension. Nous n'avons donc aucune preuve que ce soit un véritable levier. Nous pensons, néanmoins, qu'il faudrait explorer cette dimension.

Nous confirmons que la marque employeur se limite trop souvent à une dimension purement marketing. Nous avons vu, en effet, que les entreprises l'utilisent souvent à des fins de communication RH et de recrutement. Mais elle est, cependant, un vecteur de communication de nouveaux éléments comme la RSE, le développement durable. Les entreprises interrogées accordent de l'importance à ces sujets, car elles estiment que ce seront des facteurs différenciant par rapport à leurs concurrents. La marque employeur peut donc devenir un excellent moyen pour communiquer des messages forts à l'ensemble de ses parties prenantes, et donc se différencier. Elle devra ainsi être complétée par d'autres dimensions, en particulier managériales. Ce qui permettra aux entreprises de mieux la piloter.

Sur la base des analyses que nous venons de mener, nous proposons donc les recommandations suivantes :

Travailler les 4 dimensions de façon équilibrée

Dans le cadre d'une stratégie RH globale, il conviendrait que les quatre dimensions soient développées de façon équilibrée et homogène. Ce qui devrait permettre d'articuler l'image externe et la vision interne, c'est-à-dire l'image et la réalité.

Nous proposons en premier lieu de définir le poids des dimensions par rapport à son contexte d'entreprise. Définir le contenu de chacune des dimensions devrait permettre ensuite de lancer des actions précises sur chacun des critères. Citons quelques exemples.

Attractivité : promotion des métiers, relations écoles, chartre RH, process recrutement,...

Engagement des salariés : culture d'entreprise, conditions de travail, gestion et implication des talents, évolution professionnelle, rémunérations, reconnaissance, processus d'intégration, formation,...

Réputation : communication globale, témoignages clients, témoignages collaborateurs,...

Différenciation : RSE, développement durable, avantages concurrentiels, témoignages clients,...

Mettre en place des indicateurs clés, voire une méthodologie

De façon générale, les techniques dans les sociétés pour mesurer la performance sont d'ordre financier avec des évaluations économiques qui concernent toute l'entreprise sous la forme de ratios comme l'EBITDA ou l'EVA. Les méthodes pour construire des tableaux de bord (Balanced Scorecard) proposent des indicateurs mais ne traitent pas de l'évaluation fonctionnelle.⁴¹Néanmoins, d'après une enquête publiée en 2008 par Boston Consulting Group et World Federation of Personnel Management Association en 2008, sur les priorités des DRH dans le monde, les DRH Français positionnaient la mesure de la performance RH comme la première priorité.

⁴¹ Autissier, D., Simonin, B. (2009), *Mesurer la performance des ressources humaines*, Editions Eyrolles.

Pourtant, au regard de ce travail de recherche, il semblerait qu'il n'existe pas de réelle méthodologie pour mettre en place une marque employeur autour des 4 dimensions citées dans notre définition.

Les indicateurs, tous confondus, cités par les entreprises rencontrées ont été les suivants : **le nombre de CV reçus, le nombre de personnes recrutés, le résultat des enquêtes de satisfaction, les enquêtes de notoriété à l'extérieur, le turn-over, le nombre de visiteurs sur la section carrière, les baromètres internes, les enquêtes externes de notoriété (type SOFRES)**. En fait, nous avons plutôt noté une obligation de moyens que de résultats.

Le nombre de CV reçus, le taux de rétention, le nombre de visiteurs sur la section carrières, les résultats d'une enquête interne sont des indicateurs intéressants, mais sont-ils suffisants ? Nous proposons de conserver ces indicateurs clés et d'ajouter une méthode de « scoring » qui permettrait de croiser les dimensions et les parties prenantes.

- Chacune des 4 dimensions sera évaluée de 1 à 5, en fonction de la façon dont la dimension est travaillée par l'entreprise. (Il serait d'ailleurs intéressant de superposer la façon dont la dimension est perçue, et la façon dont la dimension est réellement traitée).

- Chacune des parties prenantes est évaluée de 1 à 5 comme nous l'avons vu précédemment.

Exemple : Société X

Dimension	Note
Attractivité	4/5
Réputation	3/5
Engagement des salariés	2/5
Différenciation	1/5
Total	10/20

Candidats	Jeunes Diplômés/ Ecoles	Syndicats	Gouvernement	Collaborateurs	Clients	Grand Public	TOTAL
5	5	4	5	5	2	4	30/35

Ce qui donnerait un score total de : 40/55. Ce score permettrait d'identifier les « écarts », et les dimensions à travailler en fonction des objectifs des entreprises. Ensuite, il faudrait envisager de corrélérer ce score à un plan d'action lié au nombre de points obtenus.

Adapter la communication et les actions en segmentant les parties prenantes

Nous avons vu que les entreprises étaient tout à fait capables de citer rapidement le poids accordé à chacune des parties prenantes. Néanmoins, leur communication s'adresse à tous sans qu'elle soit réellement segmentée. Segmenter les parties prenantes et proposer une prestation de marque employeur cohérente au regard du segment identifié nous semble donc être une recommandation sur laquelle le DRH pourrait collaborer avec la direction de la communication. L'objectif serait d'orienter les équipes RH à avoir un marketing adapté aux parties prenantes, dans une logique de satisfaction client.

On pourrait également segmenter à l'intérieur d'une même partie prenante. Par exemple, envisager de segmenter les messages aux salariés en fonction de leur expérience. On ne communique pas en effet les mêmes messages à un jeune diplômé qu'à un collaborateur ayant 15 ans d'expérience.

Pour conclure, notre recherche nous amène à penser qu'au-delà de ces quelques recommandations, il est important de ne pas piloter la marque employeur comme un élément isolé mais de la replacer dans le cadre de la stratégie globale RH de l'entreprise (GPEC, hauts potentiels, formation des managers, ...).

Au regard des évolutions des théories RH et de nos observations empiriques, nous constatons que le rôle du DRH va évoluer inéluctablement vers un rôle plus stratégique à condition de développer sa vision et ses actions transversales.

Conclusion

L'objectif de notre recherche était de chercher à déterminer quelles étaient l'intérêt, la portée et les limites de la marque employeur à travers une évolution historique des ressources humaines, de ses tendances et enjeux actuels. Nous voulions ainsi comprendre l'étendue des pratiques actuelles des grands groupes concernant le développement de leur marque employeur.

Suite à une étude de la littérature, nous avons créé un modèle permettant d'articuler la marque employeur autour de quatre dimensions clés : **l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, la différenciation** appliquées à sept parties prenantes essentielles pour les ressources humaines : **les candidats, les jeunes diplômés/ les écoles, les syndicats, le gouvernement, les collaborateurs, les clients, le grand public.**

Ce modèle permet ainsi de décrire, caractériser, et classer les entreprises, dans le cadre de la mise en œuvre de leur marque employeur. Ce que nous avons fait pour AREVA, LVMH, L'OREAL, CAPGEMINI, MCDONALD'S, SAS INSTITUTE, BUREAU VERITAS, PSA PEUGEOT CITROEN, EDF et GDFSUEZ.

Cette recherche est avant tout exploratoire. Elle ne prétend donc pas à être exacte, ni exhaustive. Elle ne permet donc pas, à ce stade, de généraliser les résultats à l'ensemble des sociétés du CAC 40 ou des grands groupes mais nous donne déjà quelques tendances.

Si le sujet de la marque employeur est devenu fondamental pour les entreprises, nous constatons qu'elles n'envisagent le sujet que de manière parcellaire et incomplète. Ainsi, il est très rare qu'une entreprise traite **l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation** de façon homogène et équilibrée. En général, elles ne considèrent qu'une ou deux dimensions.

Pour 80% des entreprises interrogées, **l'attractivité** a été jusque là, une dimension prioritaire et une première étape. Elles affichent le projet de poursuivre avec une seconde étape, **l'engagement des salariés** pour assurer une cohérence des messages. Pour l'instant, seules 20% des entreprises se sont concentrées sur l'interne et **l'engagement de leurs salariés**. La

différenciation a, quant à elle, été abordée par seulement 10% des entreprises interrogées. Se différencier par rapport à ses concurrents n'est pas encore une priorité dans la mise en oeuvre de la marque employeur. **La réputation** est souvent liée à l'attractivité. Par exemple, certaines entreprises ont expliqué que se faire connaître du grand public grâce à des actions de communication leur permettraient d'avoir une plus grande notoriété et donc, une incidence directe et positive sur leur recrutement.

Par ailleurs, nous avons noté que les priorités attribuées aux **parties prenantes** sont différentes en fonction des entreprises et des contextes. Elles peuvent d'ailleurs être amenées à évoluer dans le temps. L'accident au Japon en mars 2011 (centrale nucléaire de Fukushima) fait actuellement réfléchir EDF sur sa communication aux candidats et aux salariés. Areva mène un certain nombre d'actions avec le **gouvernement**. L'OREAL déploie des centaines de millions dans des « SERIOUS GAMES » pour attirer les meilleurs **étudiants**. McDonald's travaille son image auprès du **grand public**. Capgemini investit dans des campagnes de recrutement pour attirer **des candidats** de qualité. SAS Institute privilégie le bien-être de ses **collaborateurs**.

Notre étude montre que les entreprises prennent progressivement conscience de l'évolution des attentes des salariés qui sont de plus en plus en recherche de sens dans leur projet professionnel : demande de reconnaissance, d'autonomie, tout autant que d'éthique, de RSE, ou de développement durable. Ces sujets sont ailleurs pour les entreprises rencontrées des éléments de la marque employeur. La marque employeur est donc un excellent levier pour communiquer sur ses notions et ainsi développer l'attractivité. Elle l'est aussi pour communiquer des messages forts à ses parties prenantes, et différencier ainsi l'entreprise.

Il ressort, tant de notre revue de littérature, que de notre étude empirique, qu'il est essentiel de ne pas confondre image et marque employeur. Une entreprise peut avoir une image forte et une marque employeur faible. Même si internet facilite la construction d'une image, la réalité peut tout aussi rapidement rattraper l'image. Parfois le discours est beaucoup plus séduisant à l'extérieur, d'une part pour rassurer les marchés financiers, d'autre part pour attirer les candidats. Mais les écarts entre l'interne et l'externe peuvent avoir des conséquences lourdes. Comme le rappelait Panczuk et Point « *Il convient que la marque employeur soit consistante par rapport à l'image de l'entreprise, consistante par rapport à la culture et la stratégie de l'entreprise, et qu'elle soit également consistante dans le temps* ».

Bien que les entreprises utilisent aujourd'hui quelques indicateurs pour mesurer le résultat de leurs actions de marque employeur, nous avons fait le constat qu'il n'existe pas de véritables méthodologies, ni grilles de lecture, ou tableaux de bord de pilotage de la marque employeur. Les entreprises, faute de méthodologie existante, n'affichent donc pas une réelle stratégie de marque employeur. Certaines sont d'ailleurs conscientes que c'est une lacune et une difficulté. **Un des challenges du DRH est donc de mettre en place une véritable stratégie de mise en œuvre, de management et de pilotage de la marque employeur.**

Nous avons en effet constaté un certain nombre de limites à la marque employeur ainsi qu'à l'efficacité des politiques RH. A l'aune de notre recherche, nous pourrions imaginer la création d'un nouveau modèle de stratégie des ressources humaines plus transversal, qui s'articulerait autour des 4 dimensions : **l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation** à traiter de façon équilibrée et homogène.

Comme nous l'avons montré, associer à chacune des dimensions un « scoring » et des facteurs de pondérations permet de créer une véritable grille de lecture et d'évaluation de la marque employeur pour les sociétés.

Ce modèle devrait mettre en place une véritable politique de **management** des ressources humaines internes, ainsi que des équipes RH transversales, et un pilotage dédié de la marque employeur. Une vraie politique de **pilotage** de la marque employeur pourrait ainsi aider les équipes RH à être au cœur des décisions stratégiques de l'entreprise.

Pour conclure, nous constatons qu'en une décennie, la marque employeur est passée, dans les entreprises que nous avons étudiées, d'un sujet RH peu connu à un sujet stratégique corporate porté par le Comité Exécutif avec très souvent une forte implication du président. La plupart des entreprises du CAC 40 et des grands groupes se sont ainsi lancées dans cette voie depuis plusieurs années.

La marque employeur est donc un élément intéressant traduisant l'évolution, les besoins et tendances stratégiques des ressources humaines. Telle qu'elle est mise en œuvre actuellement, elle reste trop centrée sur la communication et le marketing qui sont certes importants mais insuffisants pour faire face à l'évolution des besoins économiques, des attentes des salariés, et

des enjeux concurrentiels. Le rôle des DRH est de favoriser la mise en place de modèles plus transversaux, stratégiques et assurant le lien entre les différentes parties prenantes et leur engagement dans le développement de l'entreprise.

Cette situation pousse les DRH à devenir des experts dans l'accompagnement de la mise en œuvre de la stratégie d'entreprise, du management et du pilotage des ressources humaines. Ils seront ainsi les garants de l'adéquation entre la réputation de l'entreprise et son bon fonctionnement.

Bibliographie

Ouvrages:

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

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

Autissier, D., Simonin, B.(2009), *Mesurer la performance des ressources humaines*, Eyrolles.

Garette B., Dussauge P., Durand R. (2009), *Strategor*, Dunod.

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

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

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

Chen, A., Hunt,S., Landry, R. (2005), *L'avenir du travail : établir une relation globale entre l'employeur et l'employé*, chapitre 7, Éditions Santé et Finances, Toronto.

Deal, T.E., Kennedy, A.A.(1982), *Corporate Cultures*, Addison-Wesley.

Dell, D. and Ainspan, N. (2001) *Engaging employees through your brand*. Conference Board

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

Fillias, E., Villeneuve, A.(2010), *E-Réputation, Stratégies d'influence sur Internet*, Ellipses.

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

Garette, B., Dussauge, P., Durand R. (2009), *Strategor*, Dunod.

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

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

Kotler, P. (2007), *Principes de Marketing*, Pearson Education.

Kroeber, A.L., Kluckhohn, C. (1952), *Culture : a critical review of concepts and definitions*, New York, Vintage Books.

- Liger, P. (2007), *Le Marketing des Ressources Humaines*, Dunod.
- Maslow, A. (1954), *Motivation and personality*, New York, Harper and Row.
- Mc Gregor, D. (1960), *The Human side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
- Michaels, E., Handfield Jones, H. and Axelrod, B. (1997) *The War for Talent.*, Boston, Harvard Business School Press.
- Minchington, B. (2010), *Employer Brand Leadership – A Global Perspective*, Collective Learning Australia.
- Moingeon, B., Soenen, G. (2002), *Corporate and Organizational Identity: Integrating Strategy, Marketing, Communication, and Organizational Perspectives*, London, Routledge.
- Morin, D. (2006), *Les déterminants de l'attraction organisationnelle*, Document de travail.
- Paillé, P. (2004), *La Fidélisation des ressources humaines*, Economica.
- Panczuck, S., Point, S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles.
- Peretti, J.M. (1994), *Ressources Humaines*, Vuibert.
- Réale, Y., Dufour B. (2009), *Le DRH stratège*, Eyrolles.
- Roethlisberger, F.J., Dickson, W.J (1939), *Management and the worker*, Oxford, England, Harvard University Press.
- Ruch (2002), *Employer brand evolution: A guide to building loyalty in your organization*.
- Sartain, L., Schumann, M. (2006), *Branding from inside*, Jossey-Bass.
- Schein, E. (1985), *Organizational culture and leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.
- Thevenet, M. (1993), *La Culture d'entreprise*, PUF.
- Taylor, EB. (1871), *Primitive Culture*, New York, Brentano's.
- Ulrich, D. (1997), *Human Resource Champions : The Next Agenda For Adding Value and Delivering Results*, Harvard Business School Press.

Articles de recherche :

Besseyre des Horts, C.H. (2007), *Le rôle stratégique du DRH*, Personnel-ANDRH, juin.

Cable, D.M, Judge, T.A (1994), *Pay preference and job search decisions: A person organization fit perspective*, Personnel Psychology, Vol.47, No,2, p. 317–348.

Cravens K., Goad Oliver E., Ramamoorti S. (2003), *The Reputation Index: Measuring and Managing Corporate Reputation*, *European Management Journal* Vol. 21, No. 2, April, p. 201–212.

Martin G., Beaumont P., Doig R., Pate J. (2005), *A New Performance Discourse for HR?*, *European Management Journal* Vol. 23, No. 1, February, pp. 76–88.

Rynes S.L., Barber, A.E. (1990), *Applicant attraction strategies: An organizationnal perspective*, *Academy of Management Review*, vol 15, p.286.

Schneider, B. (1987) *The people make the place*, *Personnel Psychology*, Vol. 40 p.37 à 45.

Périodiques :

(2008), « *Marketing social, marque employeur : où en sommes-nous* », Personnel- Juin.

(2008), « *La marque employeur gagne en importance* », Stratégies-Juillet.

(2009), « *Sephora travaille sa marque employeur* », Stratégies- Février.

(2009), « *Le nucléaire soigne sa marque employeur* », Stratégies-Mai.

(2009), « *Marketing RH : Le parler vrai, c'est tendance* », Liaisons sociales -Décembre.

(2010), « *L'engagement des salariés* », Personnel-Mars/Avril.

ANNEXES

Annexe 1 : Guide d'entretien

1/ Que représente la marque employeur selon vous ? Quelles dimensions mettriez-vous dans la marque employeur?

2/ On considère que la marque employeur s'appuie sur 4 dimensions : l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation et s'applique à un ensemble de parties prenantes : les candidats, les pouvoirs publics, les clients, les collaborateurs, les syndicats, le grand public, les écoles.

Parmi les 4 dimensions : l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation, quelle est la dimension qui vous paraît prioritaire et que vous avez travaillé jusque là par des actions ou des investissements ?

Attractivité : Capacité à attirer et à recruter des candidats,

Réputation : Perception ou opinion que le public (au sens large) a de l'entreprise,

Engagement des salariés : Implication, motivation, « contrat » des salariés,

Différenciation : Élément différenciant par rapport à la concurrence.

3/ Indiquez pour chacune des parties prenantes un chiffre de 1 à 5 représentant les actions que vous réalisez dans le cadre du développement de votre marque employeur :

Candidats	Jeunes Diplômés/ Ecoles	Syndicats	Gouvernement	Collaborateurs	Clients	Grand Public

1 = pas d'action auprès de cette cible - 5 = cible très développée

- 4/ Quelle est la stratégie globale de votre entreprise ?
- 5/ Pourquoi votre entreprise a décidé de lancer un projet Marque employeur ? Quels sont les enjeux initiaux ?
- 6/ Quel est le budget global de la marque employeur?
- 7/ Combien de temps a duré le projet?
- 8/ En quoi est-ce important pour la marque?
- 9/ Est-ce que votre Direction générale s'est impliquée ? A-t-elle communiqué des messages en lien avec la marque employeur ? En interne? A l'externe?
- 10/ Quel est l'impact réel ?
 - a. A l'externe
 - b. En interne
 - c. Sur le business (qualitatif, quantitatif)
- 11/ Avez-vous utilisé une grille de lecture pour mesurer les effets et l'impact ? Quels sont les KPI utilisés ?
- 12/ Aujourd'hui, avez-vous une image différente ?
- 13/ Utilisez-vous les réseaux sociaux ? Qu'en pensez-vous ?
- 14/ Que pensez-vous des classements d'employeurs comme « Great Place to Work », « Top Employeurs » ?

Annexe 2 : Eléments de comparaison des stratégies de marque employeur

Les cas d'entreprises suivants seront publiés ultérieurement :

- Le cas Areva
- Le cas LVMH
- Le cas L'OREAL
- Le cas Capgemini
- Le cas McDonald's
- Le cas Bureau Veritas
- Le cas SAS Institute
- Le cas PSA Peugeot Citroën
- Le cas GDF Suez
- Le cas EDF