

Le rôle stratégique de la marque employeur dans la gestion des talents et l'innovation digitale

The strategic role of employer branding in talent management and digital innovation

BELKADI Sara

Etudiante Chercheur

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales Agadir

Université Ibn Zohr Agadir

Laboratoire des Etudes et Recherches en Economie et Gestion

Maroc

Date de soumission : 21/12/2023

Date d'acceptation : 29/01/2024

Pour citer cet article :

BELKADI. S (2024) «Le rôle stratégique de la marque employeur dans la gestion des talents et l'innovation digitale», Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 5 : Numéro 2 » pp : 45 – 57 .

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Dans un contexte de marché de plus en plus concurrentiel, la réussite des entreprises dépend du capital humain et de l'image de l'entreprise. Cet article explore la relation entre la marque employeur et l'innovation digitale, soulignant son rôle dans l'attraction et la rétention des talents. La marque employeur est définie comme le processus où les employés internalisent l'image de l'entreprise, offre des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques. Les chercheurs mettent en lumière son impact sur la perception des candidats et des employés, soulignant l'importance de la notoriété, de la réputation et de la culture d'entreprise. Ils préconisent une approche méthodique impliquant les ressources humaines et la communication pour construire une marque employeur solide. L'article analyse également l'émergence de la marque employeur en tant que fonction stratégique, soulignant la nécessité de coordination entre les services et mettant en garde contre les disparités entre la perception externe et la réalité interne de la marque employeur.

Mots clés : innovation ; digital ; marque employeur ; ressources humaines ; attractivité.

Abstract

In an increasingly competitive market, business success depends on human capital and corporate image. This article explores the crucial link between employer branding and digital innovation, highlighting its role in attracting and retaining talent. Employer branding is defined as the process by which employees internalise the company's image, offering functional, economic and psychological benefits. Researchers highlight its impact on the perception of candidates and employees, emphasising the importance of brand awareness, reputation and corporate culture. They recommend a methodical approach involving human resources and communications to build a solid employer brand. The article also analyses the emergence of employer branding as a strategic function, highlighting the need for coordination between departments and warning of disparities between the external perception and internal reality of employer branding.

Keywords: innovation; digital; employer branding; human resources; attractiveness.

Introduction

La prépondérance actuelle du concept de "Marque Employeur" met en lumière l'importance capitale pour les entreprises d'établir une identité solide afin d'attirer et de fidéliser les talents. Cette nécessité s'affirme d'autant plus dans un contexte où le salaire seul ne suffit plus à garantir l'attraction et la rétention des talents. Aujourd'hui, des aspects comme l'évolution professionnelle, la valorisation, l'environnement de travail, l'atmosphère générale, et le sentiment d'appartenance sont désormais identifiés comme des facteurs clés de motivation et d'engagement des employés.

Dans ce paysage en constante évolution, caractérisé par une concurrence accrue et l'arrivée des candidats de la "Génération Y", qui perçoivent les entreprises comme des biens de consommation, la gestion de la réputation et la mise en place de stratégies de séduction deviennent impératives pour chaque entreprise souhaitant attirer les meilleurs talents et les maintenir au sein de son effectif.

C'est dans cette perspective que nous élaborons la problématique suivante : ***Comment la marque employeur impacte-t-elle l'attraction et la fidélisation des employés, particulièrement avec la concurrence et l'influence de la Génération Y?*** Pour explorer cette problématique, nous nous pencherons d'abord sur la définition précise du concept de "Marque Employeur" selon les spécialistes, en examinant comment cette définition évolue en fonction des perceptions internes et externes de l'entreprise. Ensuite, nous explorerons l'impact de la marque employeur en tant que mécanisme sur l'attractivité des collaborateurs, en tenant compte de divers éléments tels que l'identité de l'entreprise, la réputation, la rémunération, les opportunités de développement, et l'expérience vécue par les employés.

De l'objectif décrit, se déclinent deux hypothèses de recherche, formées à travers la recherche documentaire, l'observation et quelques études sur terrain, il s'agit donc de vérifier (confirmer ou infirmer) :

- *La marque employeur pourrait favoriser l'image de marque d'une entreprise ;*
- *La communication RH pourrait présenter un facteur décisif de positionnement de la marque employeur.*

Enfin, nous analyserons la dynamique de la marque employeur en tant que réponse stratégique à la "guerre des talents", examinant comment son influence se manifeste dans la cohérence entre la perception externe et la réalité interne de l'entreprise.

1. La marque employeur : Revue de littérature

Serge Panczuk et Sébastien Point (2008) définissent la marque employeur comme suit : « *Un processus par lequel les employés internalisent l'image de marque désirée et sont motivés à projeter cette image envers les clients et les autres parties prenantes de l'organisation* » Cette notion souligne l'importance de la perception et de la projection de l'image de l'entreprise par ses employés comme un élément crucial de la stratégie globale de marque employeur.

Duroni (2011) donne la définition suivante : « *L'ensemble des messages émis par une organisation à travers sa marque par un système de communication classique* ». Cela étant, cette idée s'appuie sur deux principes fondamentaux. D'une part, le principe d'émission, centré sur l'organisation, fait référence à l'identité de l'entreprise. D'autre part, le principe de réception est enrichi par l'utilisation d'outils de communication. En effet, cela se traduit par la manière dont les parties prenantes perçoivent cette marque via différents canaux de communication. Cette appréhension et cette transmission ciblent le contexte externe de l'entreprise, englobant ainsi les parties prenantes telles que les clients, les actionnaires et les candidats. Plus spécifiquement, la compréhension de cette image se matérialise à travers une représentation.

Selon Ambler et Barrow (1996), les approches de gestion de la marque peuvent s'appliquer aux domaines liés à l'emploi. Andet (2004), quant à lui, propose une interprétation originale du concept : « *La marque employeur représente ce qui est communiqué, de manière consciente ou inconsciente, à chaque membre actuel ou potentiel de l'entreprise* ».

En s'inspirant des recherches menées par Ambler et Barrow (1996), Barrow et Mosley (2005) élaborent la définition suivante de la marque employeur : « *Un ensemble de bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques offerts aux employés par l'employeur, et aisément identifiables par ces derniers. La principale fonction d'une marque employeur consiste à établir un cadre de travail cohérent afin de simplifier et de mettre en évidence les priorités individuelles, ainsi qu'à accroître la productivité de l'entreprise et son attrait sur le marché du travail. Ceci permet à l'entreprise d'attirer, de recruter et de fidéliser les talents les plus qualifiés* ».

Les études menées par Lievens et Highhouse (2003) ainsi que Lievens (2007) mettent en évidence que la marque employeur englobe :

- Des avantages fonctionnels qui attirent les candidats en leur offrant une satisfaction basée sur des aspects objectifs liés au poste ou à l'entreprise (rémunération, opportunités de carrière, environnement de travail, structure, etc.).

- Des avantages symboliques qui correspondent à des caractéristiques subjectives liées au poste ou à l'entreprise (prestige, authenticité, enthousiasme, etc.) et qui créent une cohérence entre l'organisation et les valeurs, intérêts et besoins de l'individu.

La création d'une identité d'employeur distinctive et reconnaissable est essentielle grâce à la marque employeur, permettant ainsi de différencier l'entreprise de ses concurrents sur le marché du travail. (Backaus et Tikoo, 2004). En tenant en compte les valeurs et les caractéristiques distinctives, l'entreprise détermine l'importance à accorder à chaque avantage dans le but d'attirer et de fidéliser les collaborateurs les plus talentueux.

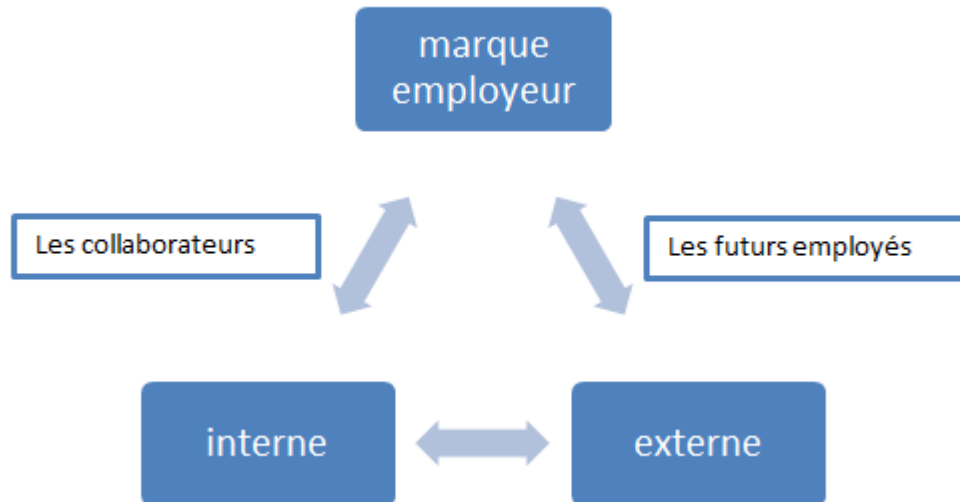
La réussite des efforts d'attraction et de rétention repose sur la construction d'une véritable marque employeur, tangible, manifeste et surtout en harmonie avec les valeurs internes de l'entreprise, son image externe et sa stratégie marketing. Ce défi requiert une approche habile, d'autant plus avec l'avènement de la génération Y¹, reconnue pour sa sensibilité marquée envers la marque.

2. Marque employeur : un mécanisme favorisant l'attractivité des collaborateurs

Attirer et retenir des talents devient de plus en plus difficile, posant ainsi un défi croissant pour les entreprises en matière de marque employeur. Elle est considérée comme une offre de valeur distinctive et une "garantie d'emploi unique" destinée tant aux employés actuels qu'aux candidats potentiels. Elle englobe les caractéristiques concrètes du travail et de l'organisation telles qu'elles sont perçues par les collaborateurs (marque employeur interne) et par les candidats (marque employeur externe). Le schéma ci-dessous résume ce qui précède.

¹ La génération Y, les milléniaux (de l'anglais : millennials) ou les millénariaux regroupent l'ensemble des personnes nées entre le début des années 1980 et la fin des années 1990.

Figure N°1 : La marque employeur : dispositif visant à accroître l'attrait des collaborateurs



Source : Auteur

Plusieurs auteurs ont avancé l'idée qu'une marque employeur solide pourrait entraîner des effets positifs pour l'employeur, tels qu'une attraction continue de candidats de qualité, une rétention des employés et une réduction du taux de rotation du personnel.

Dans cette perspective, Selon Morin (2006), *l'attraction se manifeste par la capacité à attirer des candidats potentiels et à leur transmettre l'idée que l'organisation constitue un environnement de travail positif*. Par ailleurs, diverses études ont mis en évidence que les candidats sont fréquemment attirés par des entreprises partageant des valeurs similaires ou en harmonie avec les leurs..

À titre d'exemple, Turban et Kéon ont révélé que l'estime de soi et le besoin d'accomplissement jouent un rôle modérateur dans l'impact des caractéristiques perçues de l'organisation sur son attrait pour les individus. Par ailleurs, les travaux d'Agrawal et Swaroop ont mis en évidence un effet modérateur des premières expériences professionnelles sur la relation entre la marque employeur et l'intention de postuler. Ainsi, les individus ayant déjà une expérience antérieure seraient plus enclins, notamment, à poser leur candidature auprès d'entreprises proposant davantage de responsabilités et d'autonomie.

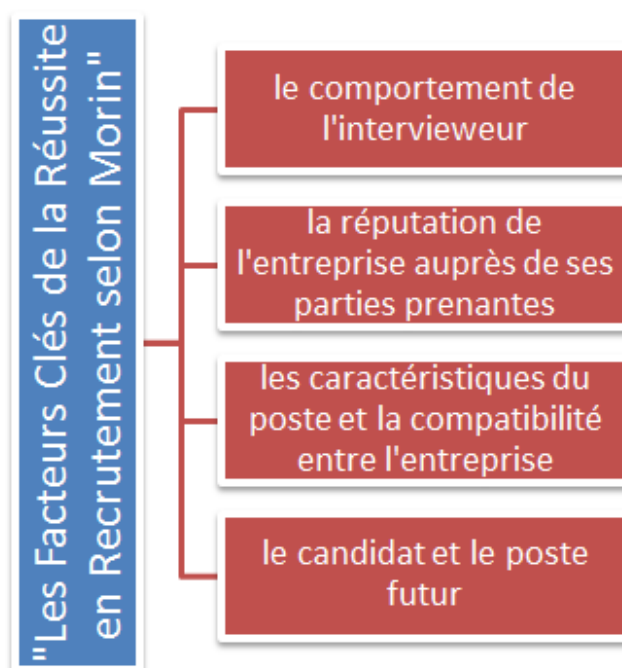
Selon Leconte (2017), quatre facteurs principaux influencent le choix des individus :

1. La renommée de l'entreprise ;
2. La rémunération globale (incluant les conditions de travail et les avantages associés) ;

3. Le rôle et les responsabilités assignées, et l'environnement relationnel proche (collègues et supérieurs hiérarchiques) ;
4. Et les opportunités de développement futur.

Ces quatre éléments majeurs représentent les principaux moteurs de l'attraction envers une entreprise. Sur le plan organisationnel, il est évident que la notoriété et la réputation de l'entreprise jouent un rôle essentiel. Morin (2006) identifie quatre éléments qui interagissent avec l'attrait qu'exerce une organisation, nous les présenterons sous forme de schéma suivant :

Figure N°2 : Les facteurs clés de la réussite d'un recrutement



Source : Morin D. (2006). « Les déterminants de l'attraction organisationnelle ». Léad, Adecco,, vol.1, p.16-20.

Dans le schéma élaboré par Morin, la réputation de l'entreprise est liée à tous les autres éléments, ce qui indique que la manière dont le candidat perçoit cette réputation impacte toutes les étapes de son processus de recrutement. Lorsque l'évaluation d'une offre devient complexe et que l'information est rare ou incertaine, les individus sont davantage attirés par les entreprises qu'ils connaissent, même de manière minimale, par rapport à celles qui leur sont inconnues. Une connaissance de base, même limitée à la simple reconnaissance du logo de l'entreprise, peut suffire. Ainsi, les entreprises bénéficiant d'une notoriété étendue présentent une attractivité intrinsèque. Les marques de produits jouent un rôle crucial dans cette notoriété. Celle-ci comporte également un aspect social qui renforce l'attrait des entreprises, facilitant la justification du choix de rejoindre une entreprise familière auprès de l'entourage. Dans une

perspective d'amélioration de l'employabilité, une expérience au sein d'une entreprise reconnue est plus valorisante. Ce renforcement est accentué par les effets d'imitation, où l'intérêt ou la dépréciation manifestés par d'autres individus contribuent à renforcer les croyances de l'individu à l'égard de l'entreprise.

Partant, la notion de marque employeur revêt une importance significative dans le domaine des ressources humaines, agissant comme un mécanisme essentiel pour renforcer l'attraction des collaborateurs au sein des organisations. En tant qu'ensemble d'éléments distinctifs et de valeurs propres à une entreprise, la marque employeur crée un environnement favorable qui suscite l'intérêt et l'engagement des talents potentiels. En mettant en avant les atouts et les avantages uniques qu'elle offre, une entreprise peut non seulement attirer des candidats prometteurs, mais aussi instaurer un lien solide avec ses employés actuels. La marque employeur agit ainsi comme un catalyseur, permettant aux entreprises de se démarquer sur le marché concurrentiel du recrutement, de promouvoir une culture d'entreprise positive et de cultiver une réputation qui attire et retient les talents les plus qualifiés.

3. Marque employeur : un mécanisme favorisant l'attractivité des entreprises

La notion de "marque employeur" a pris forme aux États-Unis à la fin des années 90 en réponse à de nouvelles demandes et pour promouvoir de nouveaux services au sein des agences de communication spécialisées dans les enjeux des ressources humaines.

Entre 2004 et 2010, le nombre de responsables de la marque employeur dans le monde a connu une augmentation significative. En France, la popularité de la marque employeur a augmenté entre 2010 et 2012, marquant un moment décisif en mai 2011 avec les travaux d'Agnès Duroni. Sa thèse à HEC, intitulée "De la Marque Employeur aux Nouveaux Enjeux RH", a mis en évidence que la marque employeur englobe bien plus que l'aspect attractif et le processus de recrutement.

Ces recherches ont conduit en 2012 à une définition précise du concept de Marque Employeur, à l'identification de huit aspects fondamentaux, ainsi qu'à la création d'une méthode complète, systémique et distincte pour élaborer concrètement et durablement une stratégie de marque employeur au sein des entreprises.

En vertu de cet apport, la marque employeur se positionne en tant que réponse stratégique à la compétition acharnée pour attirer et retenir les talents les plus qualifiés, une situation souvent qualifiée de "guerre des talents".

Selon Ambler et Barrow (1996), elle englobe "*l'ensemble des avantages pratiques, économiques et psychologiques liés à l'emploi et associés à l'entreprise en tant qu'employeur*".

Ces avantages pratiques couvrent l'intérêt du travail et le développement professionnel, tandis que les avantages économiques concernent les aspects financiers et matériels. Les avantages psychologiques englobent principalement le sentiment de contrôle et d'appartenance. D'un autre point de vue, Berthon identifie cinq dimensions de la marque employeur : la stimulation liée au travail, l'ambiance de travail, la rémunération, les opportunités de formation et les perspectives d'évolution.

La formalisation du concept de Marque Employeur en 2012 par Agnès Duroni a apporté une définition claire : *« Si la marque est destinée aux clients/consommateurs, alors la marque employeur s'applique au capital humain de l'entreprise (employés/candidats). Elle se matérialise à travers trois dimensions : l'identité, l'image interne et la réputation externe ». L'identité employeur correspond à l'essence même de l'entreprise, englobant sa mission, son secteur d'activité, ses métiers, ses compétences, sa culture, ses valeurs et son environnement de travail, ainsi que sa raison d'être. L'image employeur (interne) reflète la perception mentale de l'entreprise chez les collaborateurs et les anciens employés. La réputation employeur (externe) désigne la manière dont le public (ou un groupe de personnes) perçoit ou évalue l'entreprise. Cette dimension implique une notion de collectivité et de durée² ».*

Les huit principaux éléments énoncés par Agnès Duroni peuvent être résumés comme suit :

- 1- Chaque entreprise possède une identité de marque employeur ;
- 2- La marque employeur repose sur des aspects identitaires et des caractéristiques authentiques;
- 3- Une approche méthodique est essentielle pour le développement de la marque employeur ;
- 4- La portée de la marque employeur englobe la sphère interne et externe de l'entreprise;
- 5- La marque employeur s'intègre à la stratégie globale de l'entreprise ;
- 6- La gestion de la marque employeur implique les directions des ressources humaines et de la communication ;
- 7- La marque employeur transcende les générations ;
- 8- Chaque démarche de marque employeur est unique et spécifique.

De ce qui vient d'être dit, la notion de marque employeur a évolué d'un simple sujet de communication au sein des ressources humaines vers une démarche globale qui intègre toutes

² (<https://www.agnes-duroni.com/wp-content/uploads/2013/11/TheseHECAgnesDuronipdf.pdf>). Consulté le 12 mars 2023.

les parties prenantes autour des aspects liés à l'identité, à la promesse, à l'expérience et à l'image employeur. Avec l'émergence de la réputation en ligne, les employeurs ont commencé à mettre en place des initiatives de communication RH. Cependant, ces approches, souvent focalisées sur un seul pilier de la marque employeur, tel que l'attractivité ou la réputation, se sont avérées insuffisantes pour s'intégrer durablement dans les stratégies de développement des entreprises. En réalité, la démarche de marque employeur requiert une coordination entre différents services et une cohérence entre les actions internes et externes. Étant donné l'implication nécessaire d'un grand nombre de collaborateurs pour établir une démarche viable, il devient évident que cette démarche doit évoluer en une fonction stratégique.

Dès 2001, David J. Dell et Nathan David Ainspan ont introduit le concept d'engagement des collaborateurs, qui résonne avec les idées liées à l'émotion et à l'expérience employeur. Dans un environnement professionnel où les collaborateurs sont devenus les principaux clients de l'entreprise, l'expérience vécue par ces derniers se révèle être un levier crucial pour entretenir leur motivation et améliorer l'image globale de l'entreprise.

Au terme de cette présentation théorique, la marque employeur gagne progressivement en importance, particulièrement au sein des grandes entreprises qui instaurent des postes dédiés à la gestion de la marque employeur. Bien que ces nouvelles fonctions au sein des entreprises demeurent peu claires pour la plupart des parties prenantes, il existe des enjeux encore largement sous-exploités à envisager pour l'avenir.

À l'intersection des sphères marketing, communication et ressources humaines, la marque employeur a progressivement pénétré le domaine des RH. Dans cette dynamique, la fonction RH acquiert un rôle supplémentaire en tant que moteur de l'image et de la réputation de l'entreprise. La marque employeur englobe tous les bénéfices pratiques, économiques et psychologiques associés à l'emploi, participant à l'identification distinctive de l'entreprise en tant qu'employeur.

La marque employeur se révèle d'une grande importance, soutenue par des données empiriques mettant en évidence son impact significatif sur les candidats, ainsi que sur la fidélité, l'identification et l'engagement des employés.

La communication des avantages de travailler pour une entreprise à travers la marque employeur est essentielle pour attirer candidats potentiels et fidéliser les employés. Cependant, dans le climat actuel de transparence induite par l'information et le web, les entreprises ne peuvent plus se retrancher derrière une communication institutionnelle. Les messages externes doivent refléter fidèlement la réalité interne de l'entreprise. Toute incohérence entre la

perception externe de la marque employeur (avant le recrutement) et sa réalité interne (après le recrutement) a un impact négatif sur l'intention des employés de quitter l'entreprise.

4. Synthèse des travaux

La marque employeur, selon Panczuk, Point, et Duroni, est un processus où les employés internalisent et projettent l'image souhaitée de l'entreprise. Elle est définie comme l'ensemble des messages émis par l'organisation à travers sa marque, influençant la perception des parties prenantes. Barrow et Mosley ajoutent que la marque employeur offre des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques aux employés, facilitant la création d'une identité distinctive. Lievens et Highhouse soulignent que la marque englobe des avantages fonctionnels et symboliques, attirant les candidats par des aspects objectifs et subjectifs liés au travail et à l'entreprise.

Dans la perspective de l'attractivité des collaborateurs, la marque employeur est cruciale pour attirer des talents qualifiés, souligne Morin. Les chercheurs Turban, Kéon, et Leconte identifient des facteurs tels que la renommée de l'entreprise, la rémunération, le rôle assigné, et les opportunités de développement comme déterminants du choix des individus.

Au niveau des entreprises, la marque employeur, émergeant dans les années 90, répond à la concurrence pour attirer et retenir des talents qualifiés. La définition systémique de Duroni en 2012 établit trois dimensions essentielles : l'identité, l'image interne, et la réputation externe. La coordination entre les services et la cohérence des actions internes et externes sont cruciales. L'engagement des collaborateurs, introduit par Dell et Ainspan, souligne l'importance de l'expérience vécue pour la motivation des employés et l'image globale de l'entreprise.

En somme, la marque employeur évolue d'une simple communication RH vers une stratégie intégrée, où la fonction RH catalyse l'image et la réputation de l'entreprise. La transparence est essentielle pour éviter toute incohérence, impactant négativement l'intention des employés de quitter l'entreprise.

Conclusion

Pour conclure, cet article analyse le rôle important de la marque employeur dans l'attraction et la rétention des talents au sein des entreprises contemporaines. En mettant en lumière les contributions de chercheurs tels que Panczuk, Point, Duroni, Ambler et Barrow, l'article souligne la conceptualisation de la marque employeur comme un ensemble de bénéfices multifacettes, englobant des aspects fonctionnels, économiques et psychologiques. Il insiste sur le rôle central de la marque employeur dans l'attractivité des collaborateurs et souligne l'importance d'une construction méthodique en collaboration entre les ressources humaines et

la communication. L'introduction du concept de marque employeur en réponse à la "guerre des talents", notamment grâce aux travaux d'Agnès Duroni, est soulignée, mettant en avant l'émergence des professionnels de la marque employeur en tant qu'acteurs stratégiques. L'article met en garde contre l'incohérence entre la perception externe et la réalité interne de la marque employeur, soulignant son évolution vers une fonction stratégique intégrée au-delà de la simple communication RH.

Les perspectives de recherche sur ce thème peuvent porter sur l'intégration du numérique dans la stratégie de marque employeur, l'adaptation aux attentes évoluant avec le digital, l'exploration de l'impact sur l'innovation interne, l'étude des pratiques novatrices et l'analyse des tendances émergentes, telles que l'utilisation de l'IA et de la réalité virtuelle. En d'autres termes, ces axes visent à comprendre les dynamiques actuelles et à anticiper les évolutions dans un environnement professionnel de plus en plus numérique et concurrentiel.

Pour finir, l'article offre un éclairage érudit sur l'importance de la marque employeur dans la gestion d'une force de travail dynamique et innovante.

BIBLIOGRAPHIE

1. Livre :

- ✚ Agrawal R.K. et Swaroop P. (2009), Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates, *Vision*, vol. 13, n° 3, 41-49.
- ✚ Audet M. (2004), La gestion de la relève et le choc des générations, *Gestion*, 29, 3, 20-26.
- ✚ Lievens F. (2007), Employer branding in the Belgian Army: the importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants and military employees, *Human Resource Management*, 46, 1, 51-69.
- ✚ Morin D. (2006). « Les déterminants de l'attraction organisationnelle ». Léad, Adecco, vol.1, 16-20.
- ✚ Leconte M. (2017), L'image de marque employeur perçue par les salariés : Récits de l'expérience de travail, *Revue Management & Avenir*, 941, 1-14.
- ✚ Lievens F. et Highhouse S. (2003), The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, 56, 1, 75-102.
- ✚ Turban D.B. et Keon T.L. (1993), Organizational attractiveness: An interactionist perspective, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 2, 184-193.

2. Article de revue:

- ✚ Ambler T. et Barrow S. (1996), The employer brand, Journal of Brand Management, 4, 3, 185- 206.
- ✚ Backaus K. et Tikoo S. (2004), Conceptualizing and researching employer branding, School of Business, State University of New York.
- ✚ Barrow S. et Mosley R. (2005), The Employer Brand, John Wiley & Sons Editions
- ✚ Dell, D. and Ainspan, N. (2001) Engaging employees through your brand. Rapport de Conférence.
- ✚ Panczuk S. et Point S. (2008), Enjeux et outils du marketing RH : promouvoir et vendre les ressources humaines, Editions Eyrolles, 15.

3. Thèse :

- ✚ Duroni, A. (2011) : « De la marque employeur aux nouveaux enjeux RH », Thèse professionnelle, HEC Paris.

4. Site web:

- ✚ <https://www.agnes-duroni.com/wp-content/uploads/2013/11/TheseHECAgnesDuroni.pdf>. consulté le 12 mars 2023.