

# Marque employeur et travail expérientiel

La GRH dans  
l'économie des marques

Coordonné par  
Chloé Guillot-Soulez  
Éric Pezet





# Marque employeur et travail expérientiel

La GRH dans l'économie  
des marques

Coordonné par

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ

ÉRIC PEZET



---

Mise en page : Caroline Delavault  
Couverture : Nathalie Dudek

ISBN : 978-2-311-40833-1

La loi du 11 mars 1957 n'autorisant aux termes des alinéas 2 et 3 de l'article 41, d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale, ou partielle, faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause, est illicite » (alinéa 1<sup>er</sup> de l'article 40).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles 425 et suivants du Code pénal.

Le « photocopillage », c'est l'usage abusif et collectif de la photocopie sans autorisation des auteurs et des éditeurs. Largement répandu dans les établissements d'enseignement, le « photocopillage » menace l'avenir du livre, car il met en danger son équilibre économique. Il prive les auteurs d'une juste rémunération. En dehors de l'usage privé du copiste, toute reproduction totale ou partielle de cet ouvrage est interdite. Des photocopies payantes peuvent être réalisées avec l'accord de l'éditeur.

S'adresser au centre français d'exploitation ou du droit de copie :

20 rue des Grands-Augustins, F-75006 Paris. Tél. : 01 44 07 47 70



© Magnard-Vuibert, octobre 2020 – 5, allée de la 2<sup>e</sup> DB, 75015 Paris

Site internet : [www.vuibert.fr](http://www.vuibert.fr)

# Sommaire

|                                         |   |
|-----------------------------------------|---|
| Présentation de l'AGRH                  | V |
| <i>Charles-Henri Besseyre des Horts</i> |   |
| <i>Président de l'AGRH</i>              |   |

|                                                       |     |
|-------------------------------------------------------|-----|
| Présentation de la collection « Recherche » de l'AGRH | VII |
| <i>Odile Uzan</i>                                     |     |
| <i>Responsable de la collection « Recherche »</i>     |     |

|                                           |   |
|-------------------------------------------|---|
| Introduction                              | 1 |
| <i>Chloé Guillot-Soulez et Éric Pezet</i> |   |

## Partie 1. Marque employeur et expérience

|                                                                                     |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Chapitre 1. <b>Les trois images du travail : le labeur, l'œuvre et l'expérience</b> | 13 |
| <i>Éric Pezet et Fanny Poujol</i>                                                   |    |

|                                                                       |    |
|-----------------------------------------------------------------------|----|
| Chapitre 2. <b>Expérience collaborateur et classements employeurs</b> | 29 |
| <i>Thibault Perrin</i>                                                |    |

|                                                                                                                         |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Chapitre 3. <b>Vers une intégration de l'expérience collaborateur dans le management digital de la marque employeur</b> | 49 |
| <i>Zakaria Lissaneddine, Farid Chaouki et Florence Rodhain</i>                                                          |    |

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Chapitre 4. <b>Quand l'image métier éclipse la marque employeur : le cas des éducateurs sportifs</b> | 71 |
| <i>Franck Gavoille et Franck Brillet</i>                                                             |    |

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Chapitre 5. <b>Image employeur, image de la ville et attractivité organisationnelle</b> | 85 |
| <i>Chloé Guillot-Soulez, Sébastien Soulez et Catherine Viot</i>                         |    |

## Partie 2. Le travail managérial de la marque employeur

|                                                                                                                                                                                  |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>Chapitre 6. Perceptions de justice au cours du processus de recrutement et marque employeur externe : quel rôle pour la justice organisationnelle ?</b>                       | <b>105</b> |
| <i>Alain Lacroux et Christelle Martin-Lacroux</i>                                                                                                                                |            |
| <b>Chapitre 7. L'enjeu de fidélisation de la marque employeur</b>                                                                                                                | <b>121</b> |
| <i>Audrey Charbonnier-Voirin</i>                                                                                                                                                 |            |
| <b>Chapitre 8. De la stratégie de rémunération globale à la stratégie de marque employeur : définitions, incidences et avenues de recherche</b>                                  | <b>135</b> |
| <i>Sylvie St-Onge</i>                                                                                                                                                            |            |
| <b>Chapitre 9. L'attractivité employeur : fausses évidences, contradictions et ambivalences</b>                                                                                  | <b>149</b> |
| <i>Étienne Maclouf et Bertrand Belvaux</i>                                                                                                                                       |            |
| <b>Chapitre 10. La construction de la marque employeur territoriale par les pratiques de management global des talents : le cas du cluster technologique de Sophia Antipolis</b> | <b>161</b> |
| <i>Sabrina Loufrani-Fedida et Ève Saint-Germes</i>                                                                                                                               |            |
| <b>Chapitre 11. Les prémices du développement d'une marque employeur territoriale</b>                                                                                            | <b>185</b> |
| <i>Juliette Evon et Annabelle Hulin</i>                                                                                                                                          |            |
| <b>Conclusion générale</b>                                                                                                                                                       | <b>205</b> |
| <i>Sarah Ferry, Great Place to Work®</i>                                                                                                                                         |            |
| <b>Les auteurs</b>                                                                                                                                                               | <b>209</b> |
| <b>Derniers ouvrages parus dans la collection « Recherche AGRH »</b>                                                                                                             | <b>215</b> |

# Présentation de l'AGRH

CHARLES-HENRI BESSEYRE DES HORTS  
PRÉSIDENT DE L'AGRH

L'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines (AGRH), créée en 1989, rassemble plus de 1 200 enseignants-chercheurs francophones dans le champ de la Gestion des Ressources Humaines (GRH). Son objet est de **promouvoir la recherche, la formation en gestion et en développement des ressources humaines dans la communauté francophone**, en particulier lors du congrès annuel de rencontres avec d'autres communautés académiques et professionnelles, des travaux de recherche et des publications.

Au travers de son Congrès annuel, sa revue *@GRH*, les publications de ses membres dans de nombreuses revues académiques reconnues, dont la RGRH créée en 1991, **ses ouvrages dans la collection « Recherche AGRH » aux éditions Vuibert présentée à la fin de ce livre**, ses groupes de recherches thématiques (GRT), sa lettre d'information, ses études de cas, ses ambassadeurs, son site internet et sa présence sur les réseaux sociaux, l'AGRH se positionne comme **l'association francophone de référence de la recherche et de l'enseignement en GRH**.

L'AGRH veille à la fois au développement de sa **reconnaissance académique** et de celle de ses membres, de son **rayonnement pour faire évoluer les pratiques managériales** dans les organisations, de ses **relations institutionnelles avec ses parties prenantes** dans une perspective de responsabilité sociétale et de son **développement à l'international**. Ce sont aujourd'hui ses quatre axes majeurs de réflexion, qui peuvent évoluer en fonction de nouveaux enjeux comme, par exemple, celui de la révolution digitale.

1) La reconnaissance académique passe aujourd'hui par différents systèmes d'évaluation ; il est donc important pour la carrière de ses adhérents que l'AGRH soit une force de proposition dans différentes instances (ministère, CNU, FNEGE, CNRS, HCERES, etc.), afin de défendre certaines positions et rappeler l'importance des travaux de recherche menés dans cette spécialité majeure des Sciences de Gestion, notamment à l'heure de la révolution digitale.

2) De plus, la valorisation des travaux de recherche, au sens large du terme, au travers des revues, des ouvrages, des communications dans les congrès académiques

ou les journées de recherches thématiques organisées par les GRT, est une activité clé essentielle de l'AGRH qui œuvre pour la reconnaissance des travaux de chacun de ses membres et des équipes de recherche à leur juste valeur. **Dans cette perspective, la collection « Recherche AGRH » aux éditions Vuibert offre une opportunité exceptionnelle pour les chercheurs de diffuser les résultats de leurs travaux.**

3) La recherche en Gestion des Ressources Humaines étant, par nature, profondément ancrée dans l'environnement social et sociétal, l'AGRH contribue également à la lisibilité et l'appropriation des travaux de recherche de ses membres par les praticiens de la GRH et les autres acteurs du monde des affaires, dont les dirigeants d'entreprises sensibles à l'importance stratégique du facteur humain. Les échanges se multiplient ainsi dans les deux sens : les chercheurs intervenant dans le cadre de leurs associations professionnelles telles que, par exemple, l'ANDRH en France ou l'ARFORGUE au Maroc, et les praticiens dans le cadre des enseignements dans des licences ou mastères RH.

4) Ces trois premiers axes de réflexion et d'actions s'inscrivent aussi bien en France que dans l'espace de la francophonie (Europe, Afrique, Maghreb, Canada, etc.) – qu'il convient de pérenniser – et plus globalement à l'échelle internationale notamment dans des environnements non-francophones (Amériques du Nord et du Sud, Moyen-Orient, Asie, etc.). Chacun des membres de l'AGRH évolue en effet dans cet espace international qui conduit l'AGRH à faire de l'internationalisation des recherches et des équipes de chercheurs un axe stratégique.

# Présentation de la collection « Recherche » de l'AGRH

ODILE UZAN

RESPONSABLE DE LA COLLECTION « RECHERCHE »

L'édition d'ouvrages est aujourd'hui une activité de plus en plus valorisée en sciences de gestion, comme en témoigne le « Prix du meilleur ouvrage de recherche en sciences de gestion » récemment mis en place par la FNEGE et l'EFMD, avec le concours de l'ensemble des associations académiques de la discipline. L'AGRH a su anticiper cette valorisation dès 2003, en créant une collection « Recherche » en partenariat avec les éditions Vuibert.

Cette collection, sous l'impulsion des membres du Bureau de l'AGRH, encourage les chercheurs à publier les savoirs existants concernant les thématiques sur lesquelles ils travaillent, au travers notamment des groupes de recherche thématiques (GRT), de façon à construire progressivement un référentiel de connaissances scientifiques en GRH. Les ouvrages de cette collection, proposés et coordonnés par des auteurs qui en garantissent le réel intérêt scientifique, peuvent ainsi prétendre au prix EFMD-FNEGE.

Les livres de la collection « Recherche AGRH », rédigés dans un style pédagogique, ont également pour ambition de contribuer au nécessaire dialogue entre les chercheurs et les professionnels utilisant les apports de la recherche pour interroger leurs pratiques et mieux faire face à la complexité de la GRH dans le monde des organisations.

Depuis sa création, la collection compte plus d'une vingtaine de titres portant sur des thématiques spécifiques (compétences, carrières, temps de travail, diversité, leadership), des questions transversales (territoires, mondialisation, restructuration), ou encore sur des mises en contexte liées à un secteur d'activité (PME, distribution) ou une région du monde (Maghreb).

La collection « Recherche » de l'AGRH permet à de nombreux membres de l'association de valoriser leurs travaux de recherche, tout en bénéficiant d'une diffusion et d'une lisibilité certaines, assurées par notre partenaire Vuibert.



# Introduction

CHLOÉ GUILLOT-SOULEZ ET ÉRIC PEZET

Vingt-cinq ans après la publication d'Ambler et Barrow (1996)<sup>1</sup> sur la marque employeur, cet ouvrage propose un bilan des travaux développés depuis lors sur ce thème, ainsi que des résultats de recherche originaux. À travers leurs différentes contributions, les auteurs de l'ouvrage offrent une vision des questions à la fois récurrentes et nouvelles sur un sujet devenu central pour la gestion des ressources humaines (GRH). Dans cette introduction, nous proposons une mise en perspective de ces travaux par rapport au phénomène contemporain de l'entrée du travail dans l'économie des marques.

L'économie des marques est une économie où le désir pour un bien ou un service est lié à l'attractivité de son image. L'entrée du travail dans l'économie des marques est un phénomène contemporain, dont témoigne l'avènement du concept de marque employeur dans le vocabulaire de la gestion des ressources humaines. Ce phénomène introduit une rupture radicale par rapport aux conceptions historiques du travail, où celui-ci est pensé comme effort, comme rapport de domination, comme activité motivante ou satisfaisante, mais toujours comme activité que l'on exerce par nécessité et dont le désir est absent. Il existe bien sûr des activités et des contextes où le désir est un moteur de l'engagement dans le travail, comme cela se rencontre dans le monde de la création artistique ou de la découverte scientifique par exemple, mais la marque employeur, dont s'est saisie la gestion des ressources humaines, étend la possibilité d'un tel rapport au travail à un nombre plus important et potentiellement croissant d'individus.

L'entrée du travail dans l'économie des marques renvoie à des évolutions économiques et sociologiques profondes, qui conduisent les entreprises à se préoccuper de leur image de marque employeur.

---

1. Ambler, T. et Barrow, S. (1996), « The employer brand », *Journal of Brand Management*, 4(3), p.185-206.

## L'entrée du travail dans l'économie des marques

Nous identifions trois évolutions économiques et sociologiques profondes qui ont rendu possible ce phénomène d'entrée du travail dans l'économie des marques.

Une première évolution relève des attentes par rapport au travail. La marque employeur porte sur les attributs du travail et sur un contexte de travail. L'intérêt du concept de marque employeur prend tout son sens au regard d'un *distinguo* plus ancien entre emploi et travail. La gestion des ressources humaines met l'accent sur les emplois : l'activité de recrutement renvoie aux emplois à pourvoir dans les entreprises, à la publication d'offres d'emploi, à la sélection des candidats pour occuper ces futurs emplois ; les responsables RH s'occupent en interne d'établir et de mettre à jour des fiches d'emploi, de cartographier les emplois, d'organiser les mobilités d'un emploi à l'autre... La notion d'emploi tient ainsi une place centrale dans l'activité des services RH, en tant qu'activité rémunérée qui fait l'objet d'un contrat. L'émergence et le développement de la marque employeur obligent à dépasser le seul emploi pour s'intéresser au travail. Un enjeu majeur de la marque employeur est de contribuer, au-delà de l'emploi et de son contenu, à expliciter le sens du travail, le but associé au fait de travailler pour telle entreprise plutôt que pour telle autre et de contribuer, par ce travail, au bien commun. Aujourd'hui, la recherche d'un employeur s'apparente pour beaucoup d'individus à une quête de sens, avec la volonté de réaliser un travail plus que d'occuper un emploi. Le rapport au travail peut alors être un rapport expérientiel, c'est-à-dire un rapport par lequel l'influence du travail sur l'individu est prise en compte d'un point de vue psychologique en termes de satisfaction, mais aussi d'un point de vue pragmatiste en termes de construction de soi. Le travail devient alors un contexte d'autoconstruction. La communication de la marque employeur porte alors sur les possibilités qu'offre une organisation donnée de ce point de vue.

Une deuxième évolution tient à un changement des mentalités. Dans nos sociétés contemporaines, le rapport au travail a changé et la place accordée au travail aussi. En témoignent, en particulier, les attentes en matière d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Présentée au départ comme une attente spécifique aux jeunes générations (les fameux « Y » puis « Z »), force est de constater que la recherche d'un meilleur équilibre entre les deux sphères traverse aujourd'hui les générations, les individus aspirant à avoir du temps pour se réaliser également dans d'autres activités ou du fait des contraintes personnelles associées aux différents âges de la vie (avoir du temps pour s'occuper de ses enfants pour les jeunes parents, de ses parents âgés voire dépendants pour des salariés plus âgés, de ses petits-enfants pour les grands-parents encore actifs, de s'investir dans des activités bénévoles, politiques ou sportives...). À l'heure des *burnout* et des risques psychosociaux, les entreprises ne peuvent plus se limiter à offrir une bonne rémunération ou des opportunités de carrière pour espérer attirer et retenir leurs employés.

Ce changement de mentalité rend possible un rapport expérientiel au travail, c'est-à-dire une relation dans laquelle le travail est considéré comme un contexte de construction de soi parmi d'autres contextes professionnels, mais aussi parmi d'autres contextes de vie. Les différents contextes de la vie privée offrent aussi des expériences de construction de soi, qui peuvent entrer en compétition avec le contexte professionnel ; différents contextes professionnels peuvent par ailleurs être comparés au regard de leur valeur expérientielle. La marque employeur apparaît alors comme un moyen, pour l'entreprise, d'exprimer ce qu'elle peut proposer à ses salariés pour répondre à ces attentes, comment elle peut permettre aux salariés de concilier leur travail avec leurs réalisations dans la sphère privée, et comment elle s'engage pour accompagner ses salariés.

Une troisième évolution tient à un changement dans le rapport de force entre employeurs et salariés. Après plusieurs décennies de chômage massif, la baisse du taux de chômage concerne de nombreux pays, et beaucoup d'entreprises se trouvent confrontées à des pénuries de talents. Cette situation économique en faveur des candidats potentiels pousse les entreprises à clarifier leur proposition de valeur pour réussir à attirer les ressources humaines dont elles ont besoin. De plus, l'évolution du rapport au travail évoquée précédemment a fait évoluer le rapport à la carrière : la carrière « classique », synonyme de fidélité à une entreprise, cède la place aux carrières « nomades », où l'individu devient acteur de sa carrière et la construit en fonction de ses projets professionnels, en passant d'une entreprise à l'autre. Ajoutons à cela que le contexte technologique actuel, où le travail peut être réalisé à distance grâce au numérique et où l'entreprise tend à se disperser géographiquement, change les modalités des relations professionnelles. Les collectifs sont en cours de transformation.

## Marque employeur et valorisation du contexte de travail

La marque employeur fait entrer le travail dans l'économie des marques, c'est-à-dire une économie où les produits sont conceptualisés à partir d'une marque, où ils sont perçus sur le marché à partir de leur image et où la valorisation de l'image de la marque est un enjeu important de la politique marketing. Sur le marché, l'entreprise n'est plus seulement perçue à travers la marque produit, mais aussi à travers la marque employeur. Le travail n'est plus seulement la marchandise fictive (Polanyi, 1983<sup>2</sup>) qui s'échange contre salaire, il est devenu une activité qui s'exerce dans un contexte considéré comme plus ou moins désirable par les collaborateurs de l'entreprise et les candidats potentiels.

Les approches humaniste et marxiste sont aujourd'hui dominantes dans la recherche en gestion des ressources humaines, mais la marque employeur, en tant

---

2. Polanyi, K. (1983), *La Grande Transformation : Aux origines politiques et économiques de notre temps*, Paris : Gallimard.

que proposition d'emploi faite au salarié, suppose un rapport au travail dont ne rendent pas compte ces approches classiques. La marque employeur suppose une approche du travail qui intègre les désirs des salariés et où il est possible de concevoir que le travail soit mis en concurrence avec d'autres activités (bénévolat, loisirs, implication dans la sphère familiale...). L'expérience de travail que propose une entreprise donnée prend sens par rapport à celle offerte par d'autres entreprises, mais aussi par rapport à d'autres expériences de vie possibles pour le salarié. Vie au travail et vie hors travail ne sont plus aujourd'hui exclusives l'une de l'autre et font l'objet d'arbitrages dont peut rendre compte une approche expérientielle du travail. La préoccupation des salariés est de trouver l'employeur qui leur offrira l'expérience de travail qu'ils recherchent. Les critères de choix qui font rejoindre un employeur plutôt qu'un autre peuvent être approchés dans une perspective expérientielle, qui suppose un désir et l'évaluation des résultats obtenus. Dans ce contexte, la marque employeur apparaît comme indispensable pour, là encore, mettre en valeur le contexte de travail proposé par l'entreprise.

Dans la définition originelle de la marque employeur d'Ambler et Barrow (1996), ces enjeux sont bien présents. En s'inspirant des travaux en marketing sur la marque, ces auteurs proposent de définir la marque employeur (*employer brand*) comme l'ensemble des bénéfices associés à un emploi et à un employeur. Trois catégories de bénéfices sont identifiées : (1) les bénéfices économiques, contrepartie monétaire associée au fait d'occuper un emploi et d'obtenir une reconnaissance pour son travail ; (2) les bénéfices fonctionnels, activités de développement et conditions de réalisation du travail ; (3) les bénéfices psychologiques, des sentiments développés tels que l'appartenance, la direction et l'objectif. Si d'autres catégorisations ont depuis été proposées (voir la typologie de Berthon *et al.*, 2005<sup>3</sup> par exemple), le concept de marque employeur renvoie à la fois aux avantages associés à l'emploi et issus de la politique RH de l'entreprise, mais aussi, plus globalement, au rapport au travail et à la participation à un projet d'entreprise de nature plus stratégique.

Au-delà du concept générique de marque employeur, la littérature sur ce thème, reprenant les travaux en marketing sur la marque (Kapferer, 1997<sup>4</sup>), amène à faire la distinction entre l'identité de marque employeur et l'image de marque employeur. L'identité renvoie aux attributs du travail que l'entreprise, en tant qu'employeur, souhaite présenter auprès de ses cibles RH (employés actuels et potentiels). Ces dimensions font d'abord l'objet d'un travail managérial de définition puis de communication pour les rendre visibles auprès des cibles visées, dans la mesure où elles ne sont pas nécessairement perçues. C'est ce travail de communication qui

---

3. Berthon, P., Ewing, M. et Hah, L.L. (2005), « Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding », *International Journal of Advertising*, 24(2), p. 151-172.

4. Kapferer, J.-N. (1997), *Strategic brand management*, Londres : Kogan Page.

influence la formation de l'image de marque employeur. Cette image ne dépend cependant pas uniquement de la communication. Elle existe dans un univers de représentation du travail et des métiers et est ancrée dans un territoire. Chacun d'eux influence les images possibles.

L'entrée du travail dans l'économie des marques a des conséquences importantes sur le management des ressources humaines parce que, pour que la marque employeur soit attractive, un travail doit être réalisé sur l'organisation de l'entreprise et sur le management. Cependant, le travail de la GRH n'est pas suffisant pour rendre l'entreprise attractive. L'attractivité résulte d'un triptyque : identité de marque employeur, image de marque employeur, et marketing de la marque employeur.

## L'expérience de travail et l'image de marque employeur : rejoindre et se développer

La première partie de cet ouvrage adopte la perspective des employés, actuels ou potentiels, à travers l'analyse des relations entre l'expérience de travail et l'image de marque employeur. Les candidats perçoivent l'entreprise sur le marché à travers l'image de sa marque employeur et choisissent de soumettre leur candidature en fonction de cette image et de l'expérience qu'ils souhaitent poursuivre. La marque employeur apparaît comme un objet formé par les attributs du travail. Les candidats perçoivent une image de marque employeur plus ou moins proche de la marque employeur elle-même.

À travers leur contribution, **Éric Pezet et Fanny Poujol** (chapitre 1) mettent au jour que le management de la marque employeur correspond à un changement de perspective : le travail devient une activité pouvant faire l'objet d'un choix à partir d'une promesse d'expérience faite aux salariés. Pour attirer ces derniers, les entreprises font entrer le travail dans l'économie des marques en mobilisant le langage de la consommation ; les individus, de leur côté, évaluent l'expérience par rapport à leur désir (évaluation *ex ante* pour la marque employeur externe, en cours de réalisation pour la marque employeur interne).

Différents facteurs influencent l'image de la marque employeur et celle-ci intéresse des parties prenantes qui valorisent des attributs différents. Le chapitre de **Thibault Perrin** (chapitre 2) dresse un panorama historique des classements d'entreprises (*ranking*), particulièrement importants dans la construction de l'image de l'entreprise. Historiquement, le premier *ranking* valorisait l'absence de discrimination raciale dans l'entreprise. Aujourd'hui, les classements adoptent des perspectives différentes, certains étant orientés vers les actionnaires, d'autres vers les salariés. L'existence de ces classements fait peser une pression grandissante sur les entreprises au niveau du management de leur marque employeur, et les soumet à une exigence de qualité, dans la mesure où tout écart de l'entreprise

par rapport aux promesses faites aux employés (actuels ou potentiels) fait courir un risque de rupture du contrat (contrat psychologique, voire aussi, *in fine*, contrat de travail) et, au-delà, un risque de réputation, élément crucial pour l'attractivité employeur.

Dans la mesure où tous les attributs de la marque ne sont pas perceptibles ni valorisés par tous à tout moment, la communication sur la marque employeur est stratégique pour l'entreprise. L'image de marque employeur est générée par des informations sur l'entreprise communiquées *via* différents canaux : des canaux propres à l'entreprise – comme le site institutionnel –, mais aussi des canaux extérieurs à l'entreprise – comme les sites d'évaluation indépendants (Glassdoor par exemple), les plateformes de diffusion d'offres d'emploi ou les organismes d'évaluation (*Great Place to Work* par exemple). La communication prend aussi la forme d'un bouche-à-oreille numérique. À travers le cas des centres d'appels marocains, **Zakaria Lissaneddine, Farid Chaouki et Florence Rodhain** (chapitre 3) montrent comment les entreprises peuvent, avec le développement des réseaux sociaux numériques, intégrer l'expérience vécue par leurs collaborateurs dans le management de la marque employeur, et soulignent les risques associés à ce type de pratiques, qui supposent là aussi de faire vivre une expérience de travail de qualité pour espérer bénéficier d'un bouche-à-oreille positif, profitable à leur réputation employeur.

Les deux chapitres suivants conduisent à adopter une vision de l'expérience de travail et de l'image de marque employeur plus large, car influencée par des facteurs dépassant le seul cadre de l'entreprise.

À travers le cas des éducateurs sportifs, **Franck Gavoille et Franck Brillet** (chapitre 4) mettent en lumière le fait que l'image métier peut anéantir les efforts des entreprises pour attirer et retenir les individus. Quand l'expérience de travail est en décalage par rapport à l'image que les individus se font de leur métier, la marque employeur de l'entreprise ne suffira pas toujours à fidéliser les individus.

Le chapitre de **Chloé Guillot-Soulez, Sébastien Soulez et Catherine Viot** (chapitre 5) s'intéresse quant à lui à l'attractivité organisationnelle, en tenant compte de l'image de l'employeur, mais aussi de celle de la ville dans laquelle est implantée l'entreprise. Il confirme que, même si l'image employeur joue un rôle prépondérant, celle de la ville peut renforcer ou, à l'inverse, réduire l'attractivité, soulignant ainsi l'enjeu, pour les entreprises, des stratégies de localisation et, pour le manager public, de l'attractivité des territoires. La politique RH a ainsi tout intérêt à penser le management de la marque employeur en lien avec le territoire, en tenant compte des atouts ou des inconvénients d'une territorialisation donnée.

## La marque employeur et le travail de la gestion des ressources humaines : attirer et retenir

La seconde partie de cet ouvrage rassemble des contributions qui s'intéressent au travail de la fonction RH sur la marque employeur.

La marque employeur promeut la rencontre d'un projet expérientiel d'un individu et de la capacité organisationnelle à le satisfaire. Les enjeux de la marque employeur étant d'attirer les ressources humaines, puis de les fidéliser et de susciter l'engagement, se pose la question, pour la gestion des ressources humaines, de savoir comment contribuer à ces enjeux. La marque employeur correspond aux attributs de l'emploi, du management et de l'organisation. Bâtir une marque employeur, c'est valoriser des dimensions propres au travail dans l'entreprise. La gestion des ressources humaines est particulièrement mise à contribution parce que la question de la marque employeur se pose dans un contexte de pénurie ou de difficulté à trouver, parmi un nombre éventuellement élevé de candidats, les profils recherchés. À travers le processus de recrutement, la GRH apporte une contribution importante à la marque employeur expérientielle.

À travers leur chapitre, **Alain Lacroux et Christelle Martin-Lacroux** (chapitre 6) soulignent l'importance du processus de recrutement, moment clé durant lequel l'entreprise va juger les candidats mais aussi, à l'inverse, étape déterminante du côté des candidats pour juger du caractère juste et équitable des procédures de recrutement mises en œuvre. À la lumière de la théorie de la justice organisationnelle, ils soulignent que, dès le recrutement, les candidats évaluent les bénéfices psychologiques véhiculés par la marque employeur de l'entreprise, ainsi que la cohérence entre la promesse employeur et la réalité des pratiques. Ils présentent en outre des pratiques de recrutement susceptibles de renforcer la marque employeur des entreprises.

Ensuite, au fil du travail dans l'entreprise, beaucoup d'éléments de contexte peuvent changer la relation. Des « malentendus », des changements peuvent intervenir à différents niveaux et moments de l'expérience, et peuvent soit conforter, soit compromettre la relation du collaborateur à l'entreprise. Le travail de la GRH sur la marque employeur relève donc de l'élaboration des attributs de la marque employeur, puis de la préservation et de l'évolution, au fil du temps, de ces attributs pour tenir compte de changements organisationnels. Dans un contexte de guerre des talents, où certains recrutements se révèlent particulièrement compliqués, l'enjeu de la fidélisation des ressources humaines peut passer au second plan.

Au travers d'une synthèse des recherches académiques, la contribution d'**Audrey Charbonnier-Voirin** (chapitre 7) rappelle, au-delà de la seule marque employeur externe, l'importance de la marque employeur interne et, surtout, de la mise en cohérence de la marque employeur externe – vécue avant l'embauche à travers

l'expérience candidat – et de la marque employeur interne – au travers de l'expérience collaborateur. Pour autant, le travail de la gestion des ressources humaines sur la marque employeur ne relève pas que des attributs du travail, mais aussi de la conception de la fonction.

À travers son chapitre, **Sylvie St-Onge** (chapitre 8) souligne le glissement du concept de rémunération globale vers celui de marque employeur, en mettant en évidence la proximité mais, en même temps, les différences entre ces deux notions. Elle fait ainsi ressortir l'évolution de l'activité de la fonction RH dans la valorisation des attributs du travail.

Pour autant, **Étienne Maclof et Bertrand Belvaux** (chapitre 9) alertent sur le fait que la centralité de la GRH ne doit pas laisser penser que celle-ci est la seule fonction à pouvoir développer l'attractivité de la marque employeur. À travers leur contribution, ils mettent en garde contre les fausses évidences et une vision trop simpliste de l'attractivité employeur directement influencée par la politique RH. Ils font, au contraire, ressortir les biais possibles, les effets incertains, ainsi que les paradoxes associés au développement de l'attractivité employeur, qui ne dépend pas seulement de la GRH mais est, au contraire, influencée par de nombreux éléments aussi bien internes qu'externes aux entreprises.

Le chapitre de **Sabrina Loufrani-Fedida et d'Ève Saint-Germes** (chapitre 10) invite justement à dépasser le seul périmètre de l'entreprise : à travers le cas du cluster de Sophia Antipolis, elles montrent comment le management global des talents peut aujourd'hui se construire à l'échelle d'un territoire. Les stratégies interorganisationnelles d'attraction et de fidélisation des talents les amènent ainsi à expliciter le concept de « marque employeur territoriale ».

Sur le même thème, la contribution de **Juliette Evon et Annabelle Hulin** (chapitre 11) montre, au travers du cas de l'industrie pharmaceutique en région Centre-Val de Loire, la prise de conscience de la nécessité, pour cet écosystème, d'une démarche de marque employeur territoriale pour attirer des ressources et des compétences, et décrit son émergence *via* les interactions entre entreprises et territoire.

## Conclusion

L'entrée du travail dans l'économie des marques est un phénomène récent et durable. S'il n'est vraisemblablement pas universel – les conditions qui ont permis ce phénomène ne se rencontrant pas dans tous les pays –, et s'il concerne avant tout les pays développés, il peut s'accroître et s'étendre. La conclusion générale de **Sarah Ferry** (*Great Place to Work*®) invite également les entreprises à intégrer ces nouveaux défis dans le management de leur marque employeur.

Ainsi, la marque employeur se trouve à la croisée des préoccupations des entreprises et des salariés ; celles-ci ne sont pas contradictoires, mais différentes. Si

l'employeur se préoccupe d'attirer et de retenir les ressources humaines nécessaires à son activité, pour le salarié, la question est de savoir quel employeur rejoindre pour quel développement.

Dans un tel contexte, les employeurs doivent travailler sur leur marque, c'est-à-dire sur les attributs d'un produit et d'un service, et sur l'image de leur marque, ce qui est perçu ou valorisé par les clients. Le concept de marque employeur introduit ces deux dimensions, marque employeur et image de marque employeur, dans le domaine de la gestion des ressources humaines. Cette dernière doit donc travailler sur les attributs de la marque employeur. Il s'agit là d'un travail managérial et organisationnel, où sont mobilisées toutes les dimensions de la gestion des ressources humaines, et celle-ci doit travailler en concertation avec le marketing pour valoriser cette marque auprès des candidats et améliorer l'image de marque employeur. Ce livre met en perspective les travaux par rapport à cette problématique. Nous espérons qu'il suscitera de nouvelles recherches par les nombreuses idées qu'il inspirera.



## **Partie 1**

### **Marque employeur et expérience**



# Chapitre 1

## Les trois images du travail : le labeur, l'œuvre et l'expérience

ÉRIC PEZET ET FANNY POUJOL

### Introduction

Le travail est, avec l'argent et la nature, l'un des biens fictifs qui permettent à l'économie de marché de fonctionner (Polanyi, 1983). En étant considéré uniquement dans son rapport de marché, il perd sa dimension humaine et sociale pour devenir marchandise et être considéré fictivement comme un bien produit pour être vendu (Polanyi, 1983, p. 122). Le développement du droit du travail permet à une société de préserver le travail d'une réduction complète au statut de marchandise et de préserver l'intégrité des individus. À l'inverse, la privatisation de la réglementation du travail, par l'absence ou l'amenuisement d'une législation du travail, contient le travail dans un rapport de marché et le rabat sur sa dimension fictive de bien.

Dans les approches de la philosophie économique et de la philosophie politique libérales et marxistes qui fondent le rapport que la société entretient avec le travail, celui-ci est considéré comme l'un des moyens par lesquels sont produits les biens et les services, le travail est un labeur, un effort productif, et la force de travail a un prix qui est fonction d'un marché. Le travail ne se trouve que très indirectement en relation avec la marque. Ce peut être le cas, avec certains produits de luxe par exemple, où le travail intervient dans l'image de marque des produits qu'il permet de fabriquer. Cependant, jusqu'à récemment, le travail n'était pas étudié par rapport au régime de la marque, mais uniquement par rapport au régime économique de l'offre et de la demande.

Aujourd'hui, le travail est en voie de disposer de ses propres marques, les marques employeurs, et le management qui se trouvait à l'écart du rapport travail/société s'y trouve maintenant impliqué. En effet, la marque employeur est un phénomène qui intègre la dimension sociétale dans le rapport de travail, en valorisant la prise en compte de projets individuels. Cette dimension sociétale est soutenue

# Marque employeur et travail expérientiel

## La GRH dans l'économie des marques

**M**arque employeur, marketing RH, expérience candidat, expérience collaborateur, réputation employeur : l'apparition de ces concepts a introduit un changement majeur en gestion des ressources humaines, en amenant à **penser le travail comme une expérience** et en le faisant entrer dans **l'économie des marques**, une économie où l'attractivité d'un bien ou d'un service est liée à son image.

Dès lors, la gestion de la marque employeur suppose un important **travail de pilotage et de valorisation de l'image de l'entreprise**. Elle accentue la dimension stratégique et marketing des ressources humaines, en particulier dans les domaines de la rémunération, du recrutement et du management des talents. Elle prend également en compte les aspects environnementaux qui influent sur l'image, tels que les métiers et les territoires d'implantation.

Cet ouvrage, issu des travaux du groupe de recherche thématique « Marque employeur et marketing RH » de l'Association francophone de Gestion des Ressources humaines (AGRH), invite à mettre en perspective les recherches menées sur la marque employeur. À travers les regards croisés de chercheurs en sciences de gestion, il propose un **bilan des travaux** et présente des **résultats de recherches originaux**.

**Praticiens, chercheurs et étudiants** trouveront ici des éléments pour **mieux appréhender l'importance du management de la marque employeur, dans ses dimensions internes et externes**.

Coordonné par  
**Chloé Guillot-Soulez**  
**Éric Pezet**

Cet ouvrage contient  
les contributions de :

**Bertrand Belvaux**  
**Franck Brillet**  
**Farid Chaouki**  
**Audrey Charbonnier-Voirin**  
**Juliette Evon**  
**Sarah Ferry**  
**Franck Gavoille**  
**Annabelle Hulin**  
**Alain Lacroux**  
**Zakaria Lissaneddine**  
**Sabrina Loufrani-Fedida**  
**Étienne Maclouf**  
**Christelle Martin-Lacroux**  
**Thibault Perrin**  
**Fanny Poujol**  
**Florence Rodhain**  
**Ève Saint-Germes**  
**Sylvie St-Onge**  
**Sébastien Soulez**  
**Catherine Viot**



Retrouvez tous les ouvrages Vuibert sur :

**www.Vuibert.fr**



ISBN : 978-2-311-40833-1



9 782311 408331