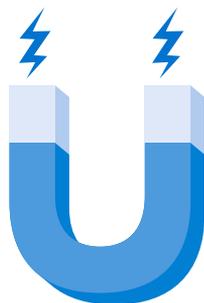


JAN DENYS

TRAVAILLER SA MARQUE

— POURQUOI TOUT LE MONDE —
VEUT TRAVAILLER POUR

GOOGLE, TESLA, FACEBOOK
ET LA COMMISSION EUROPÉENNE



REMERCIEMENTS PARTICULIERS AUX PERSONNES SUIVANTES:

PATRICK DUPONT (RANDSTADGROUP)

ELIN DE VITS (RANDSTADGROUP)

VALERIE DENIS (RANDSTADGROUP)

HANS HOUSEN (AHAMACHINE)

FREDERIK ANSEEL (UGENT)

LUC SELS (KU LEUVEN)

ICMA GROUP

D/2017/45/107 – ISBN 978 94 014 4293 0 – NUR 807, 800

Maquette de couverture et mise en pages : Gert Degrande | DE WITLOFCOMPAGNIE

© Jan Denys et les Éditions Lannoo sa Tielt, 2017.

LannooCampus fait partie de la division livres et multimédia des Éditions Lannoo sa.

Tous droits réservés.

Cet ouvrage ne peut être reproduit, même partiellement, sous quelque forme que ce soit (photocopie, duplicateur, microfilm ou tout autre procédé analogique ou numérique) sans une autorisation écrite de l'éditeur.

Éditions LannooCampus
Erasme Ruelensvest 179 bte 101
B-3001 Louvain
België

www.lannoocampus.be

TABLE DES MATIÈRES

CET OUVRAGE EST UN INCONTOURNABLE 9

INTRODUCTION 13

1 | MARQUE D'EMPLOYEUR : IDENTITÉ ET IMAGE DE MARQUE 16

2 | L'ENQUÊTE 28

 YES WE CAN: LES PLUS BEAUX RÉCITS ISSUS DES ARCHIVES DE L'ENQUÊTE RANDSTAD

3 | LES CRITÈRES DE LA MARQUE D'EMPLOYEUR 44

4 | SUR LES GROUPES ET LES STÉRÉOTYPES 62

 QUE SIGNIFIE LE SCORE D'UN CRITÈRE POUR L'ATTRACTIVITÉ DE L'ENTREPRISE ?

5 | SUR LES SECTEURS 78

6 | LES ENTREPRISES QUI RÉUSSISSENT 86

7 | SECTEUR PUBLIC, SECTEUR NON MARCHAND, MARQUES DISRUPTIVES ET ORGANISATIONS INTERNATIONALES 102

8 | L'IMPORTANCE DES VALEURS 132

 UNE MARQUE D'EMPLOYEUR DOIT-ELLE CAPTIVER ET DONNER ENVIE ?

 LES MARQUES D'EMPLOYEUR SONT-ELLES SUJETTES À LA TENDANCE DES ATTENTES CROISSANTES ?

**9 | MARQUE D'EMPLOYEUR : RECRUTEMENT ET
RÉTENTION, IDENTITÉ ET IMAGE 146**

 TORFS EST-IL LE MEILLEUR EMPLOYEUR ?
ET LE PLUS ATTRACTIF ?

10 | VISION INTERNATIONALE 158

11 | ÉVOLUTION ET AVENIR 170

25 NOUVELLES PERSPECTIVES 176

PETIT GUIDE DE LA MARQUE D'EMPLOYEUR 181



En 1961, le président John F. Kennedy visitait pour la première fois le siège de la NASA. Peu de temps avant, il avait confié à l'organisation la tâche d'envoyer un homme sur la Lune et de le faire revenir en toute sécurité sur Terre avant la fin de la décennie.

Lors de sa visite, il entama la conversation avec un agent de propreté qui vaquait à ses tâches et lui demanda quel était son rôle au sein de la NASA. L'agent de propreté lui répondit : je contribue à envoyer un homme sur la Lune.

PRÉFACE

▶ CET OUVRAGE EST UN INCONTOURNABLE

Ma déclaration n'a rien de déconcertant. Cela fait partie d'une introduction. C'est vrai. Mais il est tout aussi vrai que je pense ce que j'écris. Cet ouvrage est un incontournable, pour différents publics de lecteurs et pour diverses raisons.

Cet ouvrage revêt une grande valeur instrumentale pour les recruteurs et les professionnels des RH, car il leur montre comment rendre leur employeur plus attractif sur le marché du travail. Il offre matière à réflexion aux sociologues et aux psychologues du travail en leur servant une analyse sur l'évolution des attentes en matière d'employeurs, d'emploi et de relations de travail. L'ouvrage est utile aux experts et aux étudiants en marketing et en communication, car il montre combien il est difficile de bâtir une marque d'employeur. Il est intéressant pour les historiens corporatifs, car la perspective à long terme montre la rapidité à laquelle les réputations des entreprises s'établissent et se renversent.

L'ouvrage se base sur la masse de données très précieuses recueillies tout au long des 16 années de recherche menées pour le Randstad Award. Le Randstad Award récompense les organisations ayant la plus forte image de marque en tant qu'employeur. L'étude sous-jacente révèle la manière dont le grand public perçoit un employeur. De nombreuses organisations laissent cette image se former librement. Ce qui n'est pas conseillé. Cet ouvrage les *aide* à procéder autrement.

Sur le marché du travail contemporain, il est important que la construction de cette image fasse suite à une réflexion sur la marque d'employeur. La quête de collaborateurs se déroule dans de nombreux secteurs et s'avère compliquée pour de nombreuses professions. La Belgique s'attend à une diminution de la population en âge de travailler, à des pics de demande de remplacement dans les années à venir et à un faible niveau des viviers de prédilection.

En Flandre, les taux d'emploi des diplômés et des 25-49 ans atteignent en effet un record européen. Parmi ces populations, la réserve de main-d'œuvre inexploitée est très faible. L'approche laxiste du *post-and-pray* n'est plus fructueuse. Bénéficiaire d'une image de marque en tant qu'employeur de choix fait donc la différence. Dans un pays où la politique salariale est réglementée et où les entreprises d'un même secteur offrent plus ou moins les mêmes conditions de travail, l'objectif consiste à convaincre les candidats de l'identité de l'organisation que vous voulez être, de la richesse des emplois, des carrières et des ambitions, ainsi que du rôle des employés dans leurs réalisations.

Cependant, je pense que la pénurie de main-d'œuvre ne constitue pas la raison principale pour prêter davantage attention à la marque d'employeur. Surtout maintenant que nous constatons que le marché du travail est moins serré que nous l'avions prévu il y a dix ans. La marque d'employeur est toujours importante, peu importe l'état de l'économie et de la conjoncture, les pénuries ou les perspectives du marché du travail, l'adversité ou le désastre que nous réservent les projections d'avenir.

La raison en est simple. Les talents sont naturellement enclins à postuler auprès d'organisations ayant une image de marque forte et positive. Cette image de marque leur sert à déterminer si l'employeur correspond à leurs préférences et à leurs aspirations. Une forte image de marque amène donc non seulement des candidats *plus nombreux*, mais également *plus appropriés*. Ce qui profite aux performances des entreprises. Le rendement des investissements ultérieurs en termes de rémunération, de formation et de développement de carrière est influencé par la qualité des recrues.

Cet ouvrage est également un incontournable de par son importance. Il nous enseigne la manière dont nous évaluons les marques d'employeur et délibérons en fonction de celles-ci. Il peut de ce fait aider à éviter des erreurs capitales en matière de *branding* de l'image de marque de l'employeur. La lecture révélera également que la marque d'employeur est colorée par le jargon marketing, même si elle appartient pourtant (aussi) au domaine de la GRH. Bien trop souvent, on se contente d'un affichage externe de grandes promesses imprécises. L'ancrage interne est tout aussi important. Et cela fait partie de la mission des ressources humaines et de la hiérarchie.

En effet, il est non seulement question d'image, mais également d'identité. L'image façonnée doit correspondre à l'identité de l'entreprise et faire ou devenir partie de l'expérience réelle des employés. Les débuts auprès d'un employeur doivent être accompagnés d'un sentiment d'identification, et non de frustration due à des attentes insatisfaites et des engagements brisés. *Marketing the brand* est important pour attirer des candidats. *Living the brand* est tout aussi crucial pour les inspirer et les retenir par la suite. De manière à ce qu'ils deviennent ensuite les meilleurs ambassadeurs pour promouvoir la marque.

Luc Sels

Doyen de la Faculté des sciences économiques et de gestion de la KU Leuven

“La marque d’employeur, c’est ce qui est communiqué – consciemment ou inconsciemment – à chaque employé ou employé potentiel.”

Andrew Mayo | professeur en gestion du capital humain, Middlesex University Business School.

INTRODUCTION

En 2010, nous publions l'ouvrage *Employeurs, à vos marques !* Cet ouvrage fut le premier de la zone linguistique néerlandaise à établir un inventaire systématique des marques d'employeur des plus grandes entreprises privées de Belgique.

Cet ouvrage poursuit le développement des idées qui y étaient alors proposées. Encore maintenant, le contenu est en grande partie basé sur l'étude de l'attractivité et de la qualité des marques d'employeur des grandes entreprises et organisations belges.

Randstad étudie déjà les marques d'employeur depuis 2000. Concrètement, la situation sur le marché du travail au nouveau millénaire est à l'origine du lancement de cette enquête. L'optimisme économique atteignait alors son paroxysme. La pénurie qui régnait sur le marché du travail ne cessait de progresser. Ceux qui en ont fait l'expérience se souviennent encore des folies déployées par les employeurs pour tenter de se faire repérer par les demandeurs d'emploi. Rétrospectivement, l'émergence de l'idée de mesurer l'attractivité des employeurs de façon systématique et scientifique est au fond considérée comme assez logique.

Depuis 2000, un long chemin a été parcouru. À l'origine, l'enquête faisait partie de notre étude annuelle consacrée au marché du travail. À la publication de l'étude, les médias se sont montrés particulièrement intéressés par les données relatives à la marque d'employeur. La décision de répéter cette enquête l'année suivante fut rapidement prise. Le contenu de l'étude a été élargi et l'employeur le plus attractif s'est vu décerner un *Randstad Award*. À partir de là, les choses se sont rapidement enchaînées. Au fil des ans, l'attention des médias et le respect envers le *Randstad Award* n'ont cessé de grandir. En outre, toutes les entreprises étudiées ont reçu un feed-back sur leur propre marque d'employeur et ont pu la comparer à celles de leurs concurrents directs. Ainsi, Randstad a amené cette histoire de marque d'employeur à l'ordre du jour de nombreuses entreprises en Belgique.

En 2010, la publication de l'ouvrage *Employeurs, à vos marques !* a signé le début d'une nouvelle accélération. L'enquête belge fut étendue à d'autres pays. Dans un premier temps, aux pays limitrophes. Aujourd'hui, elle couvre 26 pays répartis sur quatre continents. À cette échelle, nous sommes également en mesure d'évaluer les marques d'employeur belges sur la base des tendances mondiales. Les nouvelles perspectives fascinantes engendrées par l'internationalisation de l'enquête ne surprendront probablement personne.

14 Mais nous ne sommes pas non plus restés immobiles en Belgique. En 2010, l'enquête était principalement axée sur les plus grandes entreprises (en termes d'emploi) du secteur privé. Dans un pays comme la Belgique, elle donnait une vision particulièrement étriquée du marché global du travail. Une grande partie de nos emplois se situent en effet dans le secteur public et social. Intrinsèquement, ces deux secteurs se différencient également fortement. Par conséquent, tant le secteur public que social sont inclus dans nos récentes études consacrées à la marque d'employeur. Les organisations internationales représentent un autre segment du marché du travail que l'on a tendance à oublier. Même s'il ne s'agit que d'un nombre limité d'organisations, nos recherches ont montré que ces dernières ont souvent développé une forte marque d'employeur. Le meilleur résultat historique du *Randstad Award* en termes d'attractivité fut obtenu par la Commission européenne en 2015.

L'édition la plus récente — à ce jour — de l'enquête étudie enfin également les principales marques disruptives. Certaines de ces marques font partie des plus précieuses au monde. Il n'est donc pas surprenant que cela se reflète dans leur marque d'employeur. Mais comme nous le verrons plus loin, le récit de ce succès est mitigé.

Le développement le plus important depuis 2010 concerne la forte augmentation de l'importance économique et sociale des marques d'employeur et de l'« employer branding ». D'une certaine manière, nous avons l'impression que la course est gagnée. Si en 2010 nous devions parfois nous battre pour expliquer l'importance de l'employer branding, il en va différemment en 2017. Des entreprises actives dans le monde entier ont bâti leur modèle d'entreprise autour de l'employer branding (Glassdoor, Vault...). Le réseau social LinkedIn

accorde également plus d'attention à l'employer branding. Des études montrent que l'employer branding a gagné en importance, non seulement dans le monde des affaires, mais également dans le secteur public et social. Même les observateurs du marché du travail positionnent à présent eux aussi l'employer branding comme un thème important pour les intermédiaires du futur. Le moins que l'on puisse dire, c'est que Randstad a bien anticipé et même devancé ces développements. Ce que nous espérons naturellement continuer à faire à l'avenir. La création de la chaire universitaire Employer Brand Equity à la KU Leuven en constitue le plus fort signal.

Terminons sur une note relativiste. Peu importe l'importance de l'employer branding, une marque industrielle forte est rarement capable de compenser une faible offre d'emploi. Lorsque les personnes se déplacent sur le marché du travail, elles se fixent en premier lieu sur des emplois spécifiques puis seulement en second lieu sur l'entreprise où le travail est offert. Dans 85 pour cent des cas, le travail prime sur la marque ; dans 15 pour cent des cas, la marque prime sur le travail. Seules les marques les plus puissantes parviennent à inverser ce ratio.



1

MARQUE D'EMPLOYEUR : IDENTITÉ ET IMAGE DE MARQUE

En quoi consiste
l'employer branding ?

Et pourquoi est-ce
important ?

“L'employer branding, ce n'est pas une chose dans laquelle vous sautez en diffusant quelques tweets ou en postant quelques vidéos... C'est une chose qui nécessite véritablement du temps.”

Brett Minchington | sur www.brettminchington.com



LA MARQUE D'EMPLOYEUR (EMPLOYER BRANDING) : DIFFICILE ET INEXTRICABLE

Nous pouvons nous-mêmes faciliter la définition de la marque d'employeur, en affirmant qu'elle n'est ni plus ni moins que la transposition des idées liées au branding des produits et des services dans le domaine de l'emploi et du travail au sein d'une entreprise. Si le branding d'un produit ou service revient à la présentation, au positionnement et à l'explicitation de l'expérience unique de ce produit pour le consommateur, l'employer branding touche à la présentation et au positionnement d'une expérience de travail unique pour l'employé (potentiel). Les fonctions essentielles de la marque (contrat, balise et relation) sont sans aucun doute également applicables à la marque d'employeur.

17

Les choses ne sont malheureusement pas aussi simples. Pour commencer, les concepts de consommateurs et d'employés sont assez différents. Les consommateurs paient pour un produit ou un service ; les employés sont payés pour livrer une prestation. Un consommateur choisit en permanence des produits et services différents. Il en va autrement pour un employé. De nombreux employés entretiennent une très longue relation avec leur employeur. Naturellement, il en va de même des relations des consommateurs avec leur produit, mais même dans ce cas, il s'agit par définition de relations avec plusieurs produits. Un individu agit en général différemment selon qu'il est consommateur ou employé.

Souvent, il est même carrément fait état d'un comportement schizophrène. De nombreux consommateurs voient d'un bon œil l'économie 24/7. Mais en tant qu'employés participants, ils portent dans de nombreux cas un regard différent sur cette réalité. Peu d'entre eux ajusteront leur comportement de consommateur à leurs préférences spécifiques en tant qu'employés.

Ce qui précède n'enlève rien au fait que les marques de produits ont un impact non négligeable sur la marque d'employeur. Vraisemblablement — il n'existe à notre connaissance aucune recherche scientifique sur le sujet —, l'influence des marques de produits sur les marques d'employeur est également supérieure à l'inverse. Une approche orientée « marque d'employeur » ne peut donc réussir que si elle s'inscrit dans le cadre d'une approche plus in-

tégré. À cet égard, les entreprises B2B semblent avoir un peu plus de facilités que les entreprises B2C. Considérons cela comme une légère compensation de la notoriété généralement bien supérieure de ces dernières.

Toutes les tentatives de définitions de l'employer branding font systématiquement apparaître deux concepts : l'identité et l'image de marque. Si l'image de marque est l'image que le monde extérieur se fait de l'entreprise en tant qu'employeur, l'identité est l'image que l'organisation se fait d'elle-même. Dans le cas de l'image de marque, l'accent est mis sur la proposition de valeur employé, la promesse d'une expérience de travail spécifique (distincte). L'identité concerne davantage l'expérience factuelle même. Dans un monde idéal, l'identité et l'image sont alignées.

18

L'image qu'une organisation se fait d'elle-même et qui touche les employés de la société est perpétuellement externalisée par le comportement et les actions des travailleurs eux-mêmes, ou bien par des communications ciblées. Mais l'image de marque est également formée par les parties prenantes de l'entreprise. Certains affirment même que les parties prenantes l'influenceraient davantage. Cette image de marque de l'entreprise va également s'imposer sans cesse et donc affecter l'identité. Pourtant, en réalité, il existe toujours des conflits et des tensions. Ainsi, dans les grandes entreprises (en particulier celles qui possèdent une culture d'entreprise moins prononcée), il n'existe pas toujours d'identité fondamentale, mais plutôt des sous-identités. Bien que l'identité et l'image de marque fassent généralement preuve d'une grande continuité, il est rarement question d'immobilisme total. Et même s'il n'existe que peu ou pas de mouvements dans l'entreprise ou l'organisation, il se passe toujours quelque chose dans le monde extérieur. Les entreprises devraient au minimum contrôler leur image de marque/identité et se demander périodiquement si elle est compatible avec l'image/identité qu'elles souhaitent. La gestion de cette zone de tension exige une vision et beaucoup d'énergie.

L'importance de l'identité pour la marque d'employeur implique en même temps que le degré de difficulté pour saisir cette identité est assez élevé. La réplique de Jeff Bezos, fondateur et PDG d'Amazon, décrit parfaitement la problématique.

“On constate que dès qu’une culture est formée au sein d’une entreprise, elle nécessite le déploiement d’armes nucléaires pour la modifier.”

Jeff Bezos | PDG d’Amazon

Jeff Bezos affirme que la culture de base d’Amazon s’est formée au cours des premières années de l’entreprise et que par la suite, elle n’a en fait plus fondamentalement changé. Il y a beaucoup à dire sur le sujet. Une fois la culture de base formée et communiquée au monde extérieur, une sorte d’écosystème se crée et se maintient. Pour commencer, les personnes qui ne se reconnaissent pas dans la culture de base postuleront moins que la moyenne. Leurs chances d’être recrutées sont aussi probablement inférieures à la moyenne. Et supposons qu’elles parviennent à franchir les deux obstacles précédents, il y a fort à parier qu’elles ne s’en sortiront pas au travail, qu’elles partiront à nouveau d’elles-mêmes ou qu’elles seront renvoyées.

19

L’existence d’un écosystème ne signifie pas qu’une culture d’entreprise est fixée une fois pour toutes, mais que les changements ne s’opéreront que lentement. Dans la pratique, cette lenteur se heurte souvent à l’impatience du monde des affaires, avec ses rapports trimestriels et ses KPI. Il faut faire avec : l’employer branding est un processus de longue haleine. Il exige une vision, du leadership et beaucoup de patience. Les résultats de l’enquête menée par Randstad sont très éloquents à ce sujet. Nous y reviendrons plus loin dans cet ouvrage.

LE MOMENT PROPICE

Que les premières années d’une organisation soient cruciales à la formation d’une identité propre ne signifie pas que ces moments propices ne se représentent plus à un stade ultérieur du cycle de vie de l’organisation. Ces moments se représentent lors d’une fusion, une acquisition majeure, une expansion à l’étranger, une importante restructuration, un redéploiement dans la structure d’actionariat ou un autre changement fondamental dans la structure de l’organisation. Le potentiel de changement y augmente sans nul doute et il appartient à l’entreprise de mettre ce moment à profit. Le moment propice peut également provenir du monde extérieur. L’un ou l’autre événement peut entraîner l’entreprise dans une tempête médiatique, avec des conséquences potentiellement désastreuses pour son image.

LES DIFFÉRENTES FONCTIONS D'UNE MARQUE D'EMPLOYEUR

Une marque d'employeur forte attire de meilleurs candidats. Certains indices portent même à croire que les candidats sont prêts à troquer une partie de leur rémunération contre un travail dans une entreprise jouissant d'une marque plus forte. Tout comme les consommateurs sont disposés à payer un prix plus élevé pour une marque forte. À l'heure actuelle, les entreprises perçoivent encore la fonction de recrutement comme la fonction principale d'une marque d'employeur.

LES DIABLES ROUGES : UNE MARQUE FORTE

L'annonce fut une surprise. Thierry Henry, l'un des plus brillants joueurs de football français de tous les temps, devenait l'entraîneur assistant des Diables Rouges. Que Thierry Henry soit disposé à tenir le troisième rôle derrière l'entraîneur et l'entraîneur adjoint constituait déjà un fait remarquable en soi. Mais il semble également se contenter d'un salaire annuel « ridicule » de 50.000 euros. Pourquoi un Thierry Henry fait-il une chose pareille ? La raison en est simple. Les Diables Rouges représentent l'une des équipes nationales les plus talentueuses au monde et donc une marque très forte qui lancera la carrière d'entraîneur de Thierry Henry. Il aurait même enfilé gratuitement le survêtement des Diables.

Il ne suffit évidemment pas d'attirer des candidats forts. La rétention de ces candidats est au moins aussi importante. L'enquête Randstad a entre autres révélé que les marques d'employeur fonctionnaient différemment en termes de recrutement et de rétention. Certains critères d'une marque gagnent en importance lorsqu'il est question de rétention (équilibre travail-vie privée) et d'autres en perdent (salaire). Ce qui génère un niveau de difficulté supplémentaire en termes de gestion de la marque.

La rétention est, parmi les trois effets possibles de l'employer branding (avec le recrutement et l'engagement), le moins univoque. Du point de vue de l'entreprise, toutes les formes de rétention ne sont pas aussi bénéfiques. L'effort de rétention consiste à conserver ce talent qui fait la différence pour l'entreprise. Dit de manière plus catégorique, un talent qui reste figé sur sa chaise par habitude ne vous est pas d'une grande utilité. Un autre point de vue concerne celui de l'ambassadeur. Certaines organisations trouvent tout à fait naturel qu'un talent se libère après quelques années pour rejoindre une autre organisation. Il s'agit également d'une manière d'établir un réseau. Par

le passé, nous avons rencontré plusieurs entreprises avec une solide marque d'employeur qui se plaignaient d'une forte rétention au sein de l'entreprise.

Et nous n'avons pas encore abordé la troisième fonction d'une marque d'employeur forte : le degré d'engagement des employés concernés. Une marque forte engendre une plus forte identification de l'employé à l'entreprise, ce qui engendre à son tour un plus grand degré d'engagement. L'enquête Randstad n'a pas encore abordé ce sujet, et il ne fait selon nous encore partie d'aucune autre enquête connue, mais nous supposons que les différents critères fonctionneront à nouveau différemment pour la fonction d'engagement.

Il est important de souligner que les trois fonctions (recrutement, rétention et engagement) devraient être considérées conjointement. S'il est assez clair que le recrutement sans rétention n'a pas beaucoup de sens, il est aussi dangereux de contempler aveuglément la rétention. Une forte rétention dans une entreprise n'est pas nécessairement une bonne chose. Ce ne sont pas toujours les employés les plus motivés qui restent. La rétention est uniquement importante lorsqu'elle est combinée à un engagement.

21

Lorsqu'une entreprise attire de meilleurs candidats, qu'elle parvienne également à les retenir et que la marque assure un degré d'engagement plus élevé de ses employés, on s'attend alors à ce que l'un ou l'autre de ces facteurs se traduise en valeur ajoutée. La question se pose de savoir si la relation ne fonctionne pas également en sens inverse. Il est raisonnable de supposer que les entreprises qui ajoutent davantage de valeur voient également cette valeur additionnelle se traduire par une meilleure marque d'employeur. Davantage de valeur ajoutée peut facilement induire de meilleurs salaires, une plus grande sécurité d'emploi et une ambiance de travail plus agréable. À ce jour, il s'agit toujours des trois critères les plus importants d'une marque d'employeur. Et bien sûr, une récession diminuant la valeur ajoutée a aussi souvent un impact négatif sur la marque d'employeur. Il n'est pas interdit de penser que les relations entre la valeur ajoutée et l'attractivité de la marque d'employeur vont dans des directions différentes.

En outre, l'application d'une macro-perspective aux marques d'employeur fait émerger une autre fonction importante. Des marques d'employeur plus fortes rendent le marché du travail plus transparent et plus efficace. Les marques transmettent ce que l'entreprise symbolise. Plus les entreprises exploi-

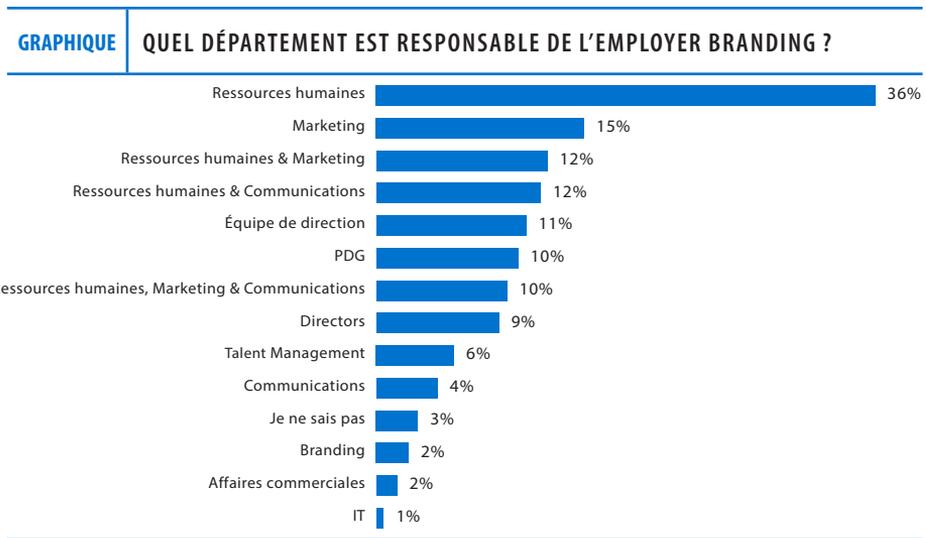
tent leur marque, plus les demandeurs d'emploi disposent d'informations sur les entreprises où ils ont l'intention ou non de postuler. La disponibilité d'un plus grand nombre d'informations assure une plus grande transparence. Les personnes sont alors à même de mieux s'orienter, de se forger une meilleure idée des entreprises offrant les meilleures expériences de travail et d'opérer des choix plus éclairés. Les marques d'employeur assurent ainsi une meilleure connexion entre l'offre et la demande. En fait, elles constituent aussi une sorte d'intermédiaire. Il n'est donc pas surprenant que des intermédiaires du marché du travail tels que Randstad et LinkedIn s'intéressent également à l'employer branding.

DIFFÉRENTES DISCIPLINES...

Le branding est inextricablement lié au marketing, une discipline qui emprunte énormément à la psychologie. L'employer branding possède aussi des connexions avec la communication d'entreprise (interne et externe) et la gestion des ressources humaines. Le contexte hybride de l'employer branding complique sa théorisation. L'établissement d'un jargon commun n'est déjà pas une sinécure.

... ET DIFFÉRENTS DÉPARTEMENTS

Dans la pratique, quel département s'occupe de l'employer branding ? Brett Minchington, expert en marque d'employeur, s'est penché sur la question au niveau international. Son enquête a livré le graphique intéressant suivant.



Source: The Rise of Employer Brand Leadership, 4e édition, septembre 2015, Brett Minchington