

La Marque Employeur comme une Source d'Avantage Concurrentiel : Clarifications Conceptuelles & Cadrage Théorique

The Employer Brand as a Source of Competitive Advantage: Conceptual Clarifications & Theoretical Framework

HEJAJI Insaf

Enseignant chercheur

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca

Université Hassan II - Maroc Pays

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

hejaji.insaf.eco@gmail.com

RADI Nouha

Doctorante

Ecole Supérieure de Technologie de Casablanca

Université Hassan II - Maroc Pays

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations

nouharadi1996@gmail.com

Date de soumission : 30/03/2022

Date d'acceptation : 15/06/2022

Pour citer cet article :

HEJAJI I. & RADI N. (2022) «La Marque Employeur comme une Source d'Avantage Concurrentiel : Clarifications Conceptuelles & Cadrage Théorique», Revue Française d'Economie et de Gestion «Numéro spécial : Publication des actes du colloque "L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"» pp : 139- 156.

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



Résumé

Les chercheurs et les praticiens s'intéressent de plus en plus au concept de la marque employeur, défini comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur (Ambler et Barrow, 1996). La marque employeur consiste à capturer l'essence d'une organisation d'une manière qui engage les talents actuels et potentiels. Il exprime la « proposition de valeur » d'une organisation dans l'ensemble de sa culture, de ses systèmes, de ses attitudes et de ses relations avec les employés, potentiels ou actuels, fournissant un nouveau point focal pour l'entreprise. Aujourd'hui, une marque employeur efficace est essentielle pour obtenir un avantage concurrentiel via la création d'une proposition de valeur différenciée. Dans le cadre d'une revue de littérature, nous visons à analyser les théories dominantes et les résultats des chercheurs qui ont sondé l'importance de la marque employeur comme étant une source d'avantage concurrentiel.

Mots clés : Marque employeur, Avantage concurrentiel, Proposition de valeur aux employés

Abstract

Researchers and practitioners are increasingly interested in the concept of the employer brand, defined as the set of functional, economic and psychological advantages inherent in employment, thanks to which a company is identified as an employer (Ambler and Barrow, 1996). Employer branding is about capturing the essence of an organization in a way that engages current and potential talent. It expresses the "value proposition" of an organization in all of its culture, systems, attitudes and relationships with potential or current employees, providing a new focal point for the business. Today, an effective employer brand is key to gaining competitive advantage through the creation of a differentiated value proposition. As part of a literature review, we intend to analyze the dominant theories and the results of researchers who have probed the importance of the employer brand as a source of competitive advantage.

Keywords: Employer Brand, Competitive Advantage, Employee Value Proposition

Introduction

Le contexte des changements rapides et d'économie mondiale tirés par l'évolution technologique a mis l'accent sans précédent sur l'importance des personnes possédant des connaissances au sein des organisations. L'attraction et la rétention des talents sont devenues par conséquent de plus en plus stratégiques et vitales pour le succès et la durabilité de l'organisation. (Reis, et al 2021). Le plus grand avantage concurrentiel est la capacité à développer et à maintenir les talents à la fois en période de turbulences et de stabilité. Il ne suffit plus de proposer un emploi pour recevoir les nouveaux talents. La firme devra être capable d'attirer les meilleurs candidats et se différencier des concurrents par le renforcement de son offre sur le marché du travail. (Chaminad, 2010). La recherche d'outils permettant de gérer les talents a pris une grande importance au cours de la dernière décennie. La marque employeur (ME) s'est imposée comme l'un des outils les plus complets, basé sur la culture et la réputation de chaque organisation. (Reis, et al 2021). La ME fournit une proposition de valeur employeur (PVE) et apparaît comme un outil de différenciation, ainsi qu'un mécanisme d'identification et d'engagement des employés envers chaque organisation.

Cette recherche vise à réfléchir à la manière dont la marque employeur (ME) peut être la réponse pour différencier un employeur d'un autre, à travers un processus stratégique bien défini, tenant compte les différents canaux de communication, sans négliger la contribution de la culture et de l'identité à la compétitivité de l'entreprise au sein du marché de travail.

1. L'importance de la marque employeur

1.1. Vers un paradigme : l'employé comme Client (ECC)

Le paradigme l'employé comme Client (ECC) déplace la perception des employés en tant que simples ressources humaines, travailleurs, vers les employés en tant qu'individus. En d'autres termes, les employés deviennent perçus comme des atouts et des associés clés pour atteindre les buts et les objectifs de l'organisation car ils sont à la base de toute activité organisationnelle. De plus, percevoir les employés comme des clients devient nécessaire pour se démarquer de la myriade d'employeurs pour réussir à attirer, engager et retenir les employés. Une orientation (ECC) peut aussi aider à libérer le plein potentiel des personnes car il affecte leurs comportements et les comportements stimulent les performances. (Rao, 2017).

1.2. La théorie basée sur les ressources

Le capital humain est une ressource importante, rare, non substituable et pouvant constituer un avantage stratégique pour une entreprise. Théoriquement, cet argument est soutenu par la vision basée sur les ressources, selon laquelle les ressources de l'entreprise peuvent contribuer à un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991, cité dans Backhaus & Tikoo, 2004). Les RH ajoutent de la valeur à leurs organisations, à la fois en termes financiers (par exemple, ventes, productivité et réduction des dépenses) et en termes non financiers (par exemple, engagement des employés et satisfaction des clients). C'est pour cela ; il est incontournable, pour les entreprises, et surtout dans un contexte d'un environnement de marché, d'obtenir des ressources particulièrement importantes, à savoir des employés possédant les aptitudes, les compétences et les prédispositions requises, et de conserver ceux qui sont déjà en poste (Katowice et al., 2018). Par conséquent, le concept de la marque employeur a été établi en

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" tant que pratique qui repose sur l'hypothèse que la performance de l'entreprise peut être améliorée par un investissement judicieux dans le capital humain. Bien faite, la marque employeur représente quelque chose de précieux, rare et difficile à imiter – et donc une source d'avantage concurrentiel (Cascio et Boudreau, 2012).

1.3. Pourquoi la marque employeur ?

Aujourd'hui, les organisations évoluent dans un environnement en constante évolution et souvent de manière imprévisible. Les changements démographiques, les transformations dans la structure des compétences des ressources humaines et les changements d'attitudes envers le travail, Les perceptions différentes du rôle du travail dans la vie humaine par les jeunes générations et la guerre des talents qui dure depuis des années rendent difficile d'attirer et de retenir des bons employés dans les organisations (Wojtaszczyk, 2012). L'élaboration d'une bonne stratégie de marque employeur devient donc incontournable dans la mesure où elle permet aux employeurs de bien gérer ces changements, et d'obtenir un avantage concurrentiel sur le marché. De plus, la marque employeur permet d'atteindre l'efficacité et l'efficacités car les décisions de recrutement sont prises correctement et le taux de rotation serait réduit (Al Badawy et al., 2017). La transparence est un autre facteur relevant la nécessité de créer des programmes de marque employeur dans les organisations. De nos jours, les employés ont la possibilité de partager leurs opinions avec un large éventail de personnes via des canaux en ligne. Par conséquent, les informations transmises au marché du travail par l'employeur doivent être authentiques et transparentes, car elles seront vérifiées par les employés actuels et anciens (Figurska & Matuska, 2013). Nous pouvons également reconnaître que l'application du concept de la (ME) fournit une identité solide à l'entreprise qui attire les meilleurs talents permettant aux individus d'avoir une grande expérience dans l'entreprise (Elving et al., 2013).

2. Le concept de la marque employeur

2.1. Définitions

La marque employeur a été initialement utilisée au milieu des années 90 pour signifier la notoriété d'une organisation en tant qu'employeur. Ambler et Barrow (1996), les pères fondateurs du concept de la ME, la définissent comme : « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et identifiés avec l'entreprise qui l'emploie ». C'est « l'image de l'organisation comme « un environnement de travail génial » Minchington, (2005). Certains auteurs utilisent une définition assez large qui inclut à la fois les cibles, le processus de recrutement et l'objectif de la ME. Theurer et al. (2018) considèrent la ME comme une approche de recrutement et de rétention qui consiste à promouvoir en interne et en externe une vision claire de ce qui rend une entreprise différente et souhaitable en tant qu'employeur ». Al-Badawy et al. (2017) ont déclaré que la ME présente l'effort d'une organisation pour communiquer aux publics internes et externes ce qui la rend à la fois désirable et différente en tant qu'employeur. Rampl et Kenning (2012) adoptent une définition qui inclut également le public. Ils décrivent la ME comme un concept abordant « la gestion proactive de l'image d'une organisation en tant qu'employeur, telle qu'elle est perçue par les employés actuels et potentiels, et, dans une moindre mesure, par le

Suikkanen (2010) met l'accent sur l'avantage concurrentiel et rajoute que La ME vise également à fidéliser en interne les employés les plus performants et à attirer de l'extérieur des candidats uniques, qui aident tous l'organisation à acquérir un avantage concurrentiel. Dell et Ainspan (2001) ont lié la ME à l'identité organisationnelle, ils soutiennent que la marque employeur établit l'identité de l'entreprise en tant qu'employeur. Elle englobe les valeurs, les systèmes, les politiques et les comportements de l'entreprise pour atteindre les objectifs d'attirer, de motiver et de retenir les employés actuels et potentiels de l'entreprise.

La ME peut également être défini comme « l'effort de l'organisation pour commercialiser sa proposition de valeur d'emploi (PVE) afin d'améliorer le recrutement et la rétention et d'augmenter la valeur du capital humain » (Backhaus & Tikoo, 2004).

Proposition de valeur d'emploi (PVE), qu'est ce que ca veut dire ?

La PVE est au cœur de la marque employeur véhiculée par une organisation, c'est la proposition de valeur offerte par une organisation en tant qu'employeur potentiellement attrayant pour les employés actuels et potentiels de l'organisation. (Pawar & Charak, 2015). Une PVE différenciée fournit une explication claire de ce qui distingue une entreprise en tant qu'employeur et elle représente « l'ensemble unique d'attributs et d'avantages qui motiveront les candidats cibles à rejoindre une entreprise et les employés actuels à rester » (Botha et al., 2011). La PVE est constituée des conditions contractuelles explicites et implicites proposées aux employés (Edwards, 2010), Selon Black (2007), une PVE est, en quelque sorte, un "accord" entre une entreprise et un employé, qui détermine les conditions d'une transaction de troc - ce qu'un employé reçoit comme avantages en échange du travail effectué au profit d'un employeur. Selon la définition de la ME, la PVE devrait contenir des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques (Ambler et Barrow, 1996). De sa part, Juchimiuk (2008) indique les deux grands groupes d'avantages suivants : les avantages émotionnels (le travail pour une entreprise donne de la satisfaction au salarié, garantit le prestige, etc.) et les avantages rationnels (le travail est satisfaisant en termes financiers et offre des possibilités de développement professionnel). Kucherov & Zavyalova (2012) ont caractérisé les attributs de la proposition de valeur de l'employeur en 4 catégories qui incluent les attributs économiques (salaire, récompenses), les attributs fonctionnels (le contenu du travail, la formation et l'évolution de carrière), les attributs psychologiques (forte culture d'entreprise, relations interpersonnelles positives, relations dans l'entreprise, travail en équipe) Et enfin les attributs organisationnels tels que l'histoire de l'entreprise, la réputation des clients, la position sur le marché et la réputation de la haute direction. A leur tour, Dabirian, et al (2017) ont identifié sept propositions de valeur de marque employeur importantes pour les employés actuels, anciens et futurs. Ces propositions comprennent (1) les éléments sociaux du travail, (2) les tâches de travail intéressantes et stimulantes, (3) la mesure dans laquelle les compétences peuvent être appliquées de manière significative, (4) les opportunités de développement professionnel, (5) les questions liées à la rémunération, (6) le rôle de la direction et (7) l'équilibre travail/vie personnelle.

2.2. Composantes de la marque employeur

Selon Biswas, et al. (2014), Les trois composantes de la ME comprennent : (a) le capital de marque employeur, (b) la fidélité à la marque et l'engagement des employés, et (c) l'attraction et la rétention des talents.

Premièrement, selon la littérature marketing, « le capital-marque est un ensemble d'actifs et de passifs liés à une marque qui s'ajoutent ou soustraient à la valeur fournie par le produit ou le service de marque à l'entreprise et à ses clients » (Aaker 1991). Le capital de marque employeur est un actif intangible concernant l'association de la marque employeur et la notoriété de la marque employeur parmi les employés existants et potentiels (Ambler et Barrow 1996 ; Minchington 2010). Le capital marque s'applique à l'effet de la connaissance de la marque sur les employés potentiels et existants de l'entreprise. Les employés potentiels ou existants réagiront différemment aux efforts similaires de recrutement, de sélection et de rétention de différentes entreprises en raison du capital de marque employeur sous-jacent associé à ces entreprises. En d'autres termes, un capital marque employeur positif offre un « avantage différentiel » par rapport aux concurrents en (a) attirant des candidats potentiels, (b) encourageant les employés à continuer dans l'entreprise et (c) acquérant des talents à des prix (salaires) relativement bas (Ambler et Barrow 1996 ; Backhaus et Tikoo 2004).

Deuxièmement, la fidélité à la ME est un engagement que les employés prennent envers leur employeur (Backhaus et Tikoo, 2004). Plus les employés sont engagés, plus la fréquentation est forte, augmentant ainsi le profit par employé et créant un retour sur investissement élevé. Les employés très engagés restent longtemps dans l'entreprise et l'entreprise maintient ainsi un faible taux de rotation (Biswas, et al. 2014). Troisièmement, si l'on considère les employés comme des clients et l'« expérience d'emploi » comme le « produit » offert pour eux, alors la « satisfaction du client » refléterait la « force » de la ME. La ME, en créant une « image » de l'employeur, attire et fidélise les talents qui font partie des dix meilleures performances extra-financières de l'entreprise (Ernst and Young 2000). Les entreprises plus impliquées dans la ME sont généralement bien gérées et ont des employés motivés, qui apprennent continuellement et grandissent.

3. Stratégie de la marque employeur :

3.1. Alignement avec la stratégie de l'entreprise

Le développement des stratégies pour devenir un employeur de choix peut fournir un avantage stratégique à l'entreprise (Wilden et al, 2010). Certains auteurs considèrent la marque employeur comme une stratégie de long terme qui est l'« arme » optimale dans un environnement hautement concurrentiel (par exemple, Foster et al. 2021). Du point de vue du management stratégique des ressources humaines (MSRH), Toute stratégie RH est efficace si elle peut satisfaire les besoins de l'entreprise, est détaillée et fondée sur des preuves, peut devenir actionnable, ses composants sont cohérents et intégrés et prend en compte les besoins des managers, des employés, de la direction et toute partie prenante concernée (Armstrong & Taylor, 2014). De plus, selon Greer (1995), la GRH se concentre sur une intégration verticale

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" ou, en d'autres termes, aligne ses « pratiques, politiques et programmes RH avec les plans d'affaires stratégiques de l'entreprise » (Reece et Smith, 2014). De même, une stratégie de marque employeur pourrait être efficacement mise en œuvre si elle était alignée sur la stratégie globale d'une organisation et que ses résultats soient observables par toutes les parties prenantes. Cela n'est possible que si la stratégie de la marque employeur soit mappée dans le cadre d'une perspective holistique (Deepa et Baral, 2017). Dans ce sens, Deepa et Baral (2017) se sont basés sur le canevas du business modèle (CBM, Osterwalder, 2014a) pour identifier des mesures permettant de concevoir une stratégie efficace de ME. Il est à noter que le CBM aide à traduire la stratégie de l'entreprise en un plan directeur, au regard de la marque employeur, le CBM est utile pour surveiller le progrès et le retour sur investissement quant à la mise en œuvre de la stratégie de la marque employeur il se compose de 9 piliers clés, à savoir, les ressources clés, les activités clés, les propositions de valeur, les relations clients, les canaux, les segments de clientèle, les structures de coûts et les flux de revenus de la chaîne de valeur » (Ovans , 2015). (figure 1)

Partenaires clés : système de soutien interdépartemental et externe nécessaire pour établir une stratégie ME.

Activités clés : l'ensemble des actions qu'une entreprise doit entreprendre pour créer et proposer des PVE, atteindre les employés et entretenir des relations avec eux.

Ressources clés : elles sont utilisées pour créer et fournir des PVE, atteindre les employés et entretenir des relations avec eux. Ils peuvent être physiques, financiers, intellectuels ou humains

Propositions de valeur: Il s'agit de l'ensemble des attributs EVP qui créent de la valeur pour un segment d'employés spécifique

Canaux : Ils sont l'interface avec les employés. Ce sont des points de contact de marque à travers lesquels l'organisation communique et atteint ses employés

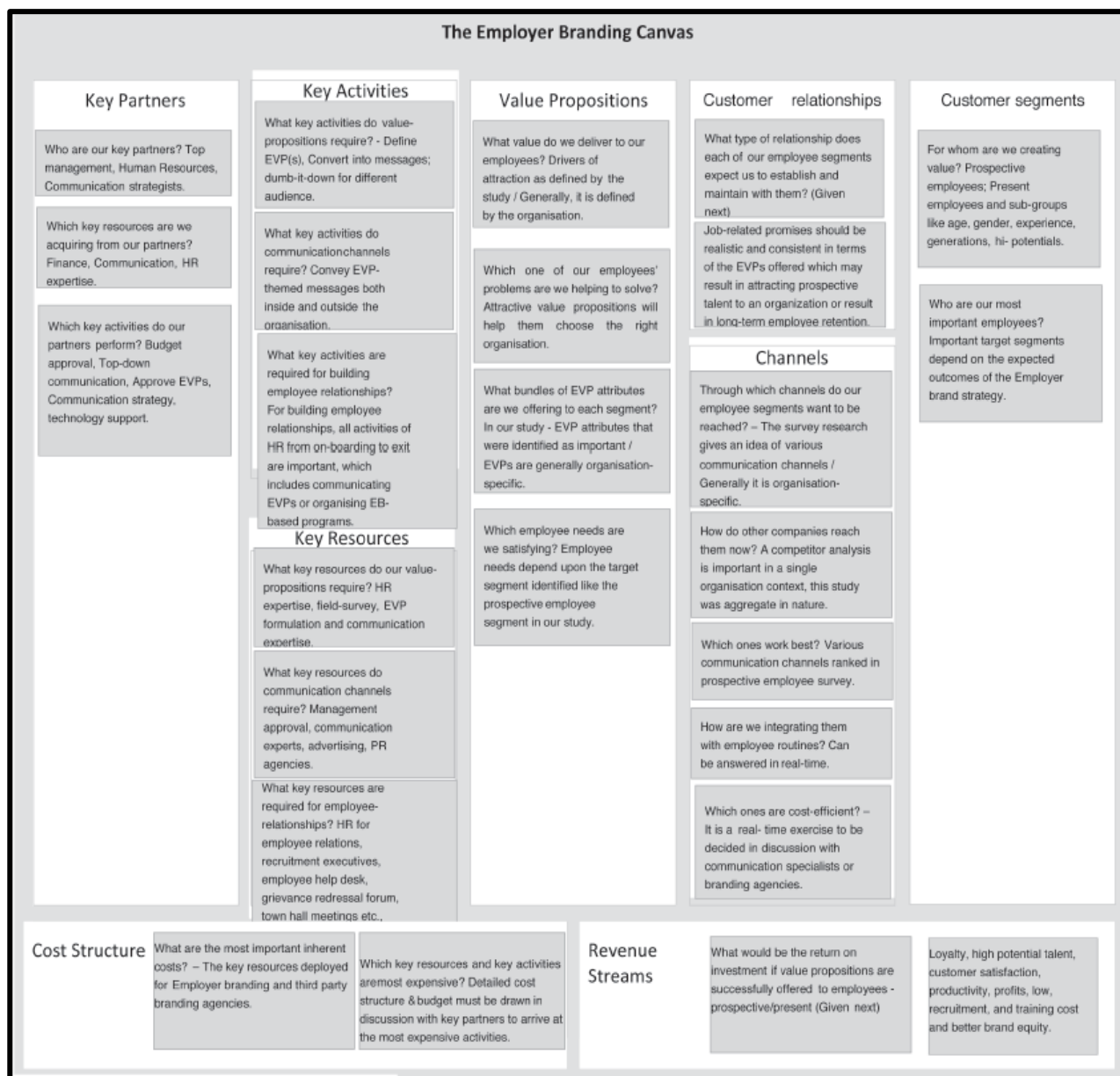
Relations clients/employés : Une organisation doit préciser le type de relation qu'elle souhaite établir avec chacun de ses segments d'employés..

Segments clients/employés : regrouper les employés en fonction de besoins, de comportements ou d'autres attributs communs.

Structure des coûts : créer et fournir de la valeur et entretenir les relations avec les employés entraînera des coûts.

Flux de revenus : ils représentent le retour sur investissement dans la communication des EVP, la communication avec les employés et le maintien des relations avec les employés.

Figure 1 : Le canevas de la marque employeur



Source : Deepa, R., Baral, R. A. *Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. Glob. Bus. Rev., 18, S75–S9. (2017)*

Comme résultats de leur analyse, Deepa et Baral ont pu cartographier deux éléments du CBM à savoir les propositions de valeur et les canaux de communication pour les talents potentiels. Ils ont relevé des facteurs généraux de PVE (tels que (a) les opportunités de développement, (b) la réputation de l'organisation, (c) la culture organisationnelle, (d) l'environnement de travail, (e) une grande organisation prospère, (f) une rémunération et une promotion attrayantes et (g) une organisation en croissance avec une culture de travail moins formelle) qui pourraient aider les organisations à décider des attributs spécifiques du PVE qui devraient y entrer. Les mêmes auteurs rajoutent que les organisations peuvent utiliser les canaux de

3.2. Le processus stratégique de la marque employeur

Comment les employeurs peuvent-ils mettre en oeuvre une stratégie de marque employeur appropriée et unique afin d'acquérir un avantage concurrentiel ?

Etape 1 : les organisations devraient commencer par la phase de diagnostic (diagnostic interne et externe), cela établit un cadre d'analyse critique des processus existants au sein de l'organisation et des pratiques des autres concurrents sur le marché (Arriscado et al., 2019), l'employeur recevront des commentaires directement des employés existants sur la façon dont ils perçoivent leur expérience professionnelle actuelle, car ils sont d'importants ambassadeurs de la marque employeur (diagnostic interne) (Backhaus, 2016). Au cours de cette étape, il est important que l'employeur soit conscient des attentes des candidats potentiels et des attributs que l'organisation peut offrir, qui doivent être attrayants pour les employés potentiels (diagnostic externe), il est également crucial de rechercher ce que proposent les autres concurrents pour attirer et retenir les employés : ce qui rend les autres employeurs uniques (Backhaus, 2016).

Etape 2 : Les entreprises développent ensuite la « proposition de valeur » (PVE) en utilisant des informations sur la « culture de l'organisation, le style de gestion, les qualités des employés actuels, image actuelle de l'emploi et impressions sur la qualité du produit ou du service » (Backhaus & Tikoo, 2004). Les employeurs doivent évaluer et façonner un message authentique et cohérent de la valeur de l'organisation. Il est nécessaire d'adapter l'ensemble des avantages fonctionnels, émotionnels et symboliques dans sa proposition de valeur (Arriscado et al., 2019).

Etape 3 : Après avoir identifié et développé l'ensemble des PVE, les organisations commercialisent les PVE auprès de leurs employés cibles (potentiels et actuels) : le marketing externe et le marketing interne :

Le marketing interne de la marque employeur consiste à mettre en œuvre la « promesse » de la marque faite aux recrues au sein de l'entreprise et à les intégrer dans la culture organisationnelle (Lievens, 2007).

Le marketing externe implique des efforts pour communiquer les PVE afin d'attirer le vivier de talents potentiels (Backhaus & Tikoo, 2004 ; Lievens, 2007). Les candidats potentiels évaluent un employeur potentiel en fonction des PVE proposées et les comparent à ceux de

Diffusion de la PVE : L'apport de la théorie de la signalisation

Les PVE sont perçues comme des signaux envoyés par l'organisation. Au cours des processus de recherche d'emploi, les employés potentiels ont besoin que l'organisation signale ses caractéristiques en tant qu'employeur, pour combler les asymétries dans l'information. Les employés potentiels peuvent utiliser ces informations pour se faire une opinion sur ce que ce serait de travailler pour cette organisation (Greening & Turban, 2000 ; Celani & Singh, 2011).

Pour commercialiser attributs PVE susceptibles d'attirer de nouvelles recrues, il est primordial voire sensible de les communiquer en exploitant les bons canaux, formels et informels, vers lesquelles les candidats potentiels se dirigent pour obtenir des renseignements sur leur futur employeur, et ce même avant de candidater (Benraïss-Noailles et al., 2016).

Les canaux formels :

- le site web du recruteur Charbonnier-Voirin, et al, 2017)
- les moteurs de recherches Charbonnier-Voirin, et al, 2017)
- les événements organisationnels (Dipali 2021)

Les canaux informels :

- le bouche-à-oreille (Dipali, et al, 2021)
- Les réseaux sociaux (Lissaneddine, et al, 2020).

Plusieurs études indiquent que les candidats recherchent l'information sur le site web du recruteur en premier lieu (plus de 85%), suivi par les moteurs de recherches (Google en 1er), les réseaux sociaux (Facebook, LinkedIn...) (prêt de 50 % pour les cadres) et les réseaux personnels (autour de 20%).(Charbonnier-Voirin, et al, 2017).

L'employé ambassadeur : Dans le cadre d'une stratégie de marque employeur, Les organisations peuvent mobiliser leurs employés comme des «ambassadeurs de la marque employeur de l'entreprise». Gehrels et al. (2016). Selon Backhaus et Tikoo (2004), «La ME impacte la culture de l'organisation et son identité ; qui, à son tour, contribue à la fidélité à la marque employeur. [. . .] [et] la fidélité à la marque employeur contribue à augmenter la productivité des employés » (p. 505). Le résultat net est de fidéliser des employés loyaux, productifs et satisfaits qui restent dans leur organisation et deviennent des ambassadeurs de la marque qui aident les employés potentiels à les rejoindre. Ce processus conduit à un avantage concurrentiel précieux pour toute organisation.

3.3. Culture & Identité

L'adoption d'une stratégie de marque employeur est nécessaire dans le renforcement de l'attractivité et la fidélisation qui sont étroitement liées à la culture et l'identité de l'entreprise. (yousfi et al 2020). La culture de l'entreprise et son identité sont des éléments nécessaires que la communication des ressources humaines utilise dans ses messages pour garantir la différenciation. Ainsi, la PVE émerge de la culture organisationnelle et de l'environnement du lieu de travail, construite pour et avec les employés pour atteindre les objectifs organisationnels.

La culture organisationnelle représente les hypothèses et les valeurs de base apprises par les

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" membres de l'organisation, transmises aux nouveaux arrivants et mises en évidence par la manière dont les gens se comportent sur le lieu de travail (Schein, 1985). La culture évolue continuellement et sert de guide aux employés pour modeler leur comportement afin qu'il corresponde à celui des autres travailleurs. Le marketing interne vise à créer une culture qui renforce les comportements de travail souhaités et soutient la qualité de vie au travail individuelle. Ainsi, Les entreprises promeuvent la « valeur » existante de la culture organisationnelle ou utilisent le marketing interne pour apporter des changements de culture. Au fur et à mesure que la campagne de branding prend de l'ampleur, les employés adhèrent à la nouvelle culture, alignant leur comportement sur celui exigé par les normes en développement établies par l'entreprise. (Backhaus et Tikoo 2004)

Quant à l'identité, elle représente l'ensemble d'éléments à travers lesquels une entreprise se crée un avantage concurrentiel lui permettant de se distinguer de ses concurrents et qui amène son personnel à partager ses propres valeurs, à agir de manière unique face aux opportunités et menaces de l'environnement et avoir des comportements quotidiens au sein de l'entreprise. (Yousfi, et al 2020).

La **théorie de l'identité sociale** indique que le concept de soi d'une personne dépend de son appartenance à différentes organisations sociales (Ashforth et Mael, 1989). L'image de soi d'un employé est fortement influencée par l'image et la réputation de l'organisation qui l'emploie (Greening & Turban, 2000). Les employés peuvent améliorer leur image de soi en comparant leur organisation à d'autres organisations moins favorables. Par conséquent, l'image positive et la réputation d'une organisation contribuent aux concepts de soi individuels (Ashforth & Mael, 1989; Mael & Ashforth, 1992; Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens et al., 2007).

L'adéquation personne-organisation explique comment les demandeurs d'emploi associent leurs caractéristiques et valeurs personnelles à la culture et à l'identité de l'organisation pour atteindre la congruence ou le meilleur ajustement possible (Cable & Judge, 1996 Cable & derue, 2002). Si une personne estime qu'elle correspond à l'organisation, elle est plus susceptible d'y chercher un emploi.

3.4. Mesurer l'efficacité de la marque employeur :

Quel est alors le retour sur investissement d'un investissement dans la marque employeur ?

Toute pratique de marque employeur doit établir un rendement équivalent aux autres formes d'investissement de l'entreprise (Backhaus et Tikoo, 2004 ; ; Tanwar et Prasad, 2016 ; Itam, et al 2020). La direction se sent satisfaite et motivée par le retour sur investissement (ROI) de l'entreprise si la gestion des personnes est supérieure au retour sur investissement de l'externalisation des processus organisationnels (Pfeffer et Veiga, 1999).

Les êtres humains catégorisent généralement les informations qu'ils reçoivent chaque jour et multiplient efficacement les informations en mettant en évidence quelques aspects et en négligeant certains dans le processus (Degner et al., 2009). Cette idée est ensuite utilisée pour

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" classer le meilleur produit ou la meilleure marque du marché. Souvent, les clients décrivent certaines caractéristiques d'un produit ou d'une marque et en négligent d'autres lors des consultations et des commentaires (Blackston, 2000). L'idée de principes de marketing tels que des arguments de vente uniques ou des principes de marque tels que la communication de l'image de marque souhaitée doit être envisagée pour qu'une marque employeur atteigne le statut d'« employeur de choix » (Itam, et al 2020). Selon Figurska et Matuska (2013), les mesures de la marque employeur doivent toujours être soigneusement identifiées, suivies et rapportées sur les coûts impliqués dans les activités d'attraction et de rétention. Cependant, il n'y a pas de norme de mesure qui convienne à chaque organisation. Les mesures traditionnelles les plus populaires qui ont été utilisées pour mesurer le retour sur investissement des activités de la ME comprennent: - Coût par recrutement - Niveaux d'engagement - Taux de rétention - Taux de rotation - l'absentéisme - Effectif - Temps de productivité - Coûts totaux de la main-d'œuvre par rapport aux revenus. De plus en plus, les entreprises mettent également en œuvre des mesures prospectives personnalisées qui incluent : l'évaluation de l'état de préparation à la promotion, le ratio d'embauche externe par rapport à l'embauche interne, le ratio de qualité d'embauche, les évaluations de performance des gestionnaires nouvellement promus et le taux d'échec des PDG. (Figurska & Matuska, 2013).

Itam, et al, (2020) ont réunit des paramètres marketing relatives à la marque (à savoir: Proposition de la valeur des employés, Objectif simple, Communication d'entreprise, Image de marque et notoriété), et des paramètres relatives à la DRH (Fixer les objectifs de la ME, Suivi des indicateurs de marque internes, Défense de la ME, Mesures de l'expérience des employés) pour mesurer le succès d'une stratégie ME. Les résultats de leur étude qualitative ont permis de conclure que la notoriété de la marque employeur, les caractéristiques différenciatrices et les indicateurs DRH ont favorisé le maintien du contrat psychologique du salarié et de créer un sentiment de confiance dans la marque de l'organisation.

Tableau1 : Résumé des caractéristiques du succès de la marque employeur

Les paramètres de la marque	Les paramètres de la DRH
1- Signification et différenciation a. Proposition de la valeur des employés b. Objectif simple c. Réactivité de la direction 2- Visibilité et notoriété a. Communication d'entreprise b. Image de marque et notoriété	a. Fixer les objectifs de la ME b. Suivi des indicateurs de marque internes c. Défense de la ME d. Mesures de l'expérience des employés

Source : *Itam, et al. HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. European Journal of Training and Development. (2020)*

Les paramètres de la marque

Signification et différenciation

Chaque marque doit avoir du sens et se distinguer des autres, ce qui est une idée clé de la marque employeur. Les organisations créent une proportion de valeur en utilisant des modes formels et informels de sources de partage d'informations à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation sur la culture de l'organisation, les qualités du lieu de travail, les normes de produits et de services et l'image et la réputation actuelles de l'emploi. (Schuhmacher et Geschwill, 2009). Le nom d'une entreprise, la conception et les produits ou services de l'entreprise façonnent l'image de marque et la réputation de la proposition de valeur de l'entreprise (O'Reilly et al., 1991). De même, l'image de marque et la réputation de l'employeur sont ce que les employés actuels et potentiels recherchent et ressentent pour un employeur, que l'entreprise soit ou non le meilleur endroit où travailler. Les meilleures marques d'employeurs au monde écouteront toujours les commentaires authentiques et francs des employés pour parvenir à une meilleure compréhension de leur lieu de travail. (Itam, et al 2020).

Visibilité et notoriété

Le processus de recrutement est la première étape pour annoncer le candidat potentiel au processus de la relation d'emploi. Par conséquent, il est essentiel d'avoir un objectif ou une annonce d'un mot bien écrit qui met en valeur l'entreprise en tant qu'employeur de choix et articule les rôles et les responsabilités (Foster et al., 2010). La communication d'entreprise joue un rôle crucial dans l'établissement de la confiance entre les employés potentiels et existants en les remerciant et en leur faisant savoir qu'ils sont des points de contact très importants (Miles et Mangold, 2004).

❖ Les paramètres de la DRH

Les organisations doivent classer les indicateurs les plus significatifs pour l'entreprise et les lier à leurs objectifs de marque employeur. La philosophie de la marque employeur considère que les caractéristiques instrumentales et symboliques de la personnalité de la marque liées à l'image et à la réputation de l'organisation sont les meilleurs objectifs de la marque (Lievens et al., 2007). Par la suite, Kucherov et Zavyalova (2012) ont déclaré que les attributs économiques, psychologiques, fonctionnels et organisationnels construisent ensemble des marques employeur réussies. Les attributs économiques, psychologiques et fonctionnels pourraient être considérés comme des attributs internes de la marque et l'attribut organisationnel comme un attribut externe de la marque. Il est important de noter que les attributs fonctionnels concernent le contenu du travail, les besoins de formation et de développement et les perspectives d'évolution professionnelle et de carrière. Des salariés satisfaits du dispositif de formation, des démarches adoptées et des critères économétriques pris en compte ont un effet positif sur la performance de l'entreprise. Pour qu'ils puissent s'affirmer comme un lieu de travail plus attrayant et plus agréable. Les organisations doivent se transformer en des organisations apprenantes pour assurer une meilleure culture de travail

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" qui favorise l'apprentissage tout au long de la vie (Chawla et Lenka, 2015). De plus, le principe marketing de la promotion de la marque peut être reproduit comme indicateur DRH pour accélérer l'acceptation et l'adoption de la marque de l'entreprise par les employés. En outre, plusieurs études ont indiqué que les personnes qui partagent leurs opinions sur une marque peuvent être qualifiées de défenseurs de la marque ou d'ambassadeurs de la marque de l'organisation (Keller, 1993). Cependant, pour avoir une forte promotion de la marque, des employés très engagés jouent un rôle important. Ces employés dépeignent l'image réelle de la société en diffusant un bouche à oreille positif sur l'organisation. (Kimpakorn et Tocquer, 2009).

Marque employeur et l'expérience de l'employé : l'apport du contrat psychologique

La théorie du contrat psychologique fournit une base solide pour la marque employeur. Backhaus et Tikoo (2004). Lorsqu'un individu perçoit que les contributions qu'il apporte obligent l'organisation à la réciprocité, un contrat psychologique émerge et la croyance que la réciprocité se produira peut être un précurseur au développement d'un contrat psychologique (Rousseau 1989).

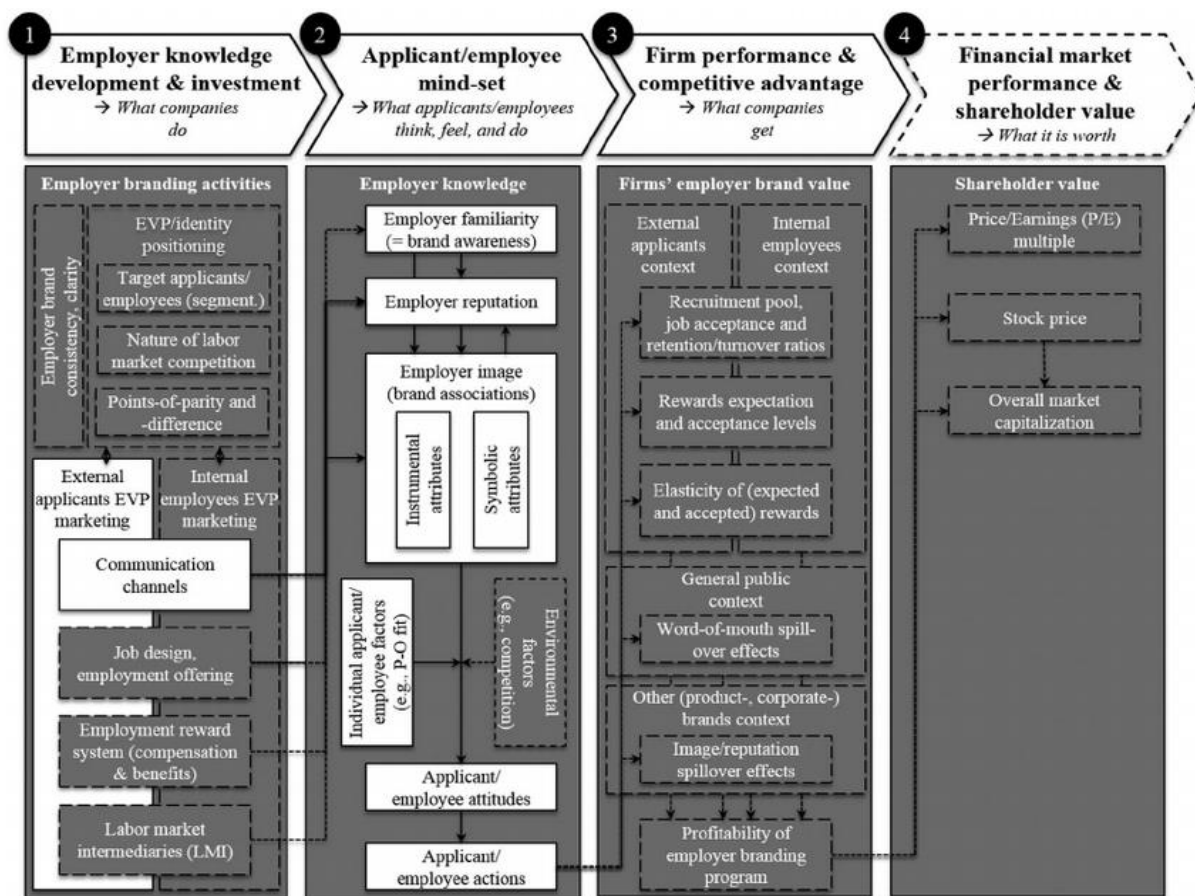
Backhaus et Tikoo (2004) affirment que pendant la phase de recrutement, l'organisation promulgue des déclarations sur l'emploi dans le but d'attirer les candidats appropriés. Ces messages peuvent être interprétés comme des promesses par des recrues potentielles.

Or, la plupart des entreprises choisissent de communiquer des attributs positifs génériques qui ne correspondent pas nécessairement à l'entreprise telle qu'elle est, mais telle qu'elle souhaite être. Par conséquent, l'écart entre la promesse et le vécu pourrait causer une rupture de contrat psychologique. (Mascarenhas, 2018).

4. Modèle de chaîne de valeur de marque employeur : Theurer, et al 2016

Theurer, Tumansjan, Welpé & Lievens (2016) se sont inspirés du « modèle systémique des antécédents et des conséquences de la marque » de Keller et Lehmann (2006, p. 753) et ont introduit un « modèle de la chaîne de valeur de la marque employeur », qui décrit comment la marque employeur crée de la valeur à l'organisation. Il s'agit d'un cadre général sur le développement et l'investissement des connaissances des employeurs, le candidat, l'état d'esprit des employés, les performances de l'entreprise et la manière dont la marque confère un avantage concurrentiel tout en améliorant la valeur actionnariale. (Weerawardane & Weerasinghe, 2018). Ces auteurs ont délimité les quatre étapes suivantes de la chaîne de valeur de l'évaluation des employeurs (figure 2).

Figure 2 : La Chaîne de valeur de la marque employeur



Source : Theurer. et al. *Employer Branding: A Brand Equity-based Literature. Review and Research Agenda. International Journal of Management Reviews, Vol. 00, 1–25 (2016).*

En tant que première étape du modèle, l'employeur doit se préoccuper de construire la marque employeur sur la base du processus en trois étapes qui a été expliqué ci-dessus. Selon (Theurer et al, 2018) la conception de la PVE concerne quatre domaines : la communication avec les employés potentiels et actuels; conception des tâches ; le système de récompense pour l'emploi; et les intermédiaires du marché du travail.

La deuxième étape concerne l'interaction des activités de la marque employeur avec les mentalités (potentielles) des employés, c'est-à-dire ce qu'ils savent, ressentent et font réellement, en fonction de leur expérience avec la marque. (Theurer et al, 2018). Les potentiels examineront l'image ou la réputation de l'entreprise, l'adéquation de la personne à l'organisation et les attributs de l'emploi relatifs à l'organisation qui sont communiqués via la marque employeur. Les employés actuels seront soumis au changement d'attitudes et d'actions à travers les activités communiquées par la marque. (Weerawardane & Weerasinghe, 2018).

Des informations complètes existent sur les croyances (potentielles) des employés au sujet d'un employeur : La familiarité, la réputation et l'image de marque. La familiarité sert de prérequis et décrit la conscience générale et le nœud d'ancrage connecté à certaines informations (Cable

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?" (Cable et Turban 2001 ; Turban 2001). La réputation de l'employeur est l'ensemble des croyances des employés sur ce que les autres pensent de l'organisation (Highhouse et al. 2009), tandis que l'image de l'employeur exprime les propres croyances des employés sur un employeur (Cable et Turban 2001 ; Turban 2001).

La troisième étape du modèle passe d'une perspective individuelle (étape II) à une perspective organisationnelle en termes d'influence de la marque employeur sur l'avantage concurrentiel et la performance. Les résultats escomptés peuvent être quantifiés à travers les taux d'acceptation au travail, la rétention ou les taux de rotation, etc. De plus, dans les situations où la marque employeur est puissante pour le public, la marque employeur aura des effets d'entraînement sur l'entreprise et marque de produit susceptible d'affecter les habitudes d'achat des consommateurs. (Weerawardane & Weerasinghe, 2018).

Dans la quatrième étape du modèle, la valeur de la marque employeur sera liée aux résultats financiers de l'organisation, tels que la valeur actionnariale. Ils peuvent être déclarés comme la partie du ratio P/E, le cours de l'action, la capitalisation boursière globale, etc. (Madden et al., 2006).

Conclusion

La conception et la mise en œuvre de la stratégie de marque employeur sont cruciales pour toute organisation, étant donné le défi de l'attraction et de la rétention des talents. La marque employeur crée une relation durable entre une organisation et ses employés potentiels et existants en créant des valeurs pour les individus, l'organisation et la société dans son ensemble.

BIBLIOGRAPHIE

Ambler T. & Barrow S., « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, 4, 1996, p. 185-206.

Amari Salah Eddine S, MOKHEFI A., Les orientations actuelles de la fonction Ressources Humaines. *Revue des ressources humaines*. (2020).

Arasanmi, C. N., & Krishna, A. (2019). Linking The Employee Value Proposition (EVP) To Employee Behavioural Outcomes. *Industrial And Commercial Training*, 51(7/8), 387–395.

Ariyanto R., & Kustini K. Employer Branding And Employee Value Proposition: The Key Success Of Startup Companies In Attracting Potential Employee Candidates. *Annals Of Human Resource Management Research*. 1(2), 113-125. (2021)

App, Merk, And Al. Employer Branding: Sustainable Hrm As A Competitive Advantage In The Market For High-Quality Employees. *Management Revue*. Vol. 23, No. 3. Special Issue: Recent Developments And Future. (2012)

Avinash Pawar, S. Charak « Prominence Of Employee Value Proposition On Employer Branding In Business Development », *Irjbm –Volume No Ix February – 2016*.

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

Backhaus, K., & Tikoo, S. Conceptualizing And Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. (2004).

Browne. R . Employee Value Proposition. *Beacon Management Review*, (2012).

Biswas, M. K., & Suar, D. Antecedents And Consequences Of Employer Branding. *Journal Of Business Ethics*, 136(1), 57–72. (2014)

Carlini, J., Grace, D., France, C., And Lo Iacono, J. The Corporate Social Responsibility (Csr) Employer Brand Process: Integrative Review And Comprehensive Model. *Journal Of Marketing Management*, (2019).

Collins C.J. & Stevens C.K., « The relationship between early recruitment- related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment », *Journal of Applied Psychology*, 87, 6, 2002, p. 1121-1133.

De Silva, K. M., & De Silva Lokuwaduge, C. S. Impact Of Corporate Social Responsibility Practices On Employee Commitment. *Social Responsibility Journal*, (2019).

Deepa, R.;Baral, R. A Comprehensive Framework for Implementing an Effective Employer Brand Strategy. *Glob. Bus. Rev.*,18, S75–S9. (2017)

Ewing M.T., Pitt L.F., de Bussy N.M. & Berthon P., « Employment branding in the knowledge economy », *International Journal of Advertising*, 21, 1, 2002, p3-22.

Figurska & Matuska. Employer Branding As A Human Resources Management Strategy. *Human Resources Management & Ergonomics Volume Vii2/*. 35. (2013).

Lievens F., « Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees », *Human Resource Management*, 46, 1, 2007, p. 51-69.

Graham, Brooke Z., et Wayne F. Cascio. « The Employer-Branding Journey: Its Relationship with Cross-Cultural Branding, Brand Reputation, and Brand Repair ». *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management* 16 (4). 2018. 363-79.

Itam, et al. HRD indicators and branding practices: a viewpoint on the employer brand building process. *European Journal of Training and Development*. (2020).

Kumar, V., Jain, S. And Singh, A.K. A Nomological Network Study Of Employer Branding With Csr, Motivation And Intention To Stay", *Asia-Pacific Journal Of Business Administration*, Vol. 13 No. 4, (2021), Pp. 553-573

Mascarenhas, B. G. Employer Branding, Employee Value Proposition, And Employee Experience: New Approaches For People Management In Organizations. *Strategic Employee Communication*, (2018).97–103.

Rajesh Prettupal Singh Employer Branding Literature Review. *Journal Of Human Resource* Vol. 1, No. 2, September 2021

Numéro spécial : Publication des actes du colloque

"L'entrepreneuriat innovant à l'ère de la Covid-19 : Quelle réalité et quelles actions à entreprendre ?"

Reis, Isabel, Maria José Sousa, et Andreia Dionísio. « Employer Branding as a Talent Management Tool: A Systematic Literature Revision »..*Sustainability* 13(19): 10698. (2021)

Rizqi Ariyanto, Kustini Kustini. Employer branding and employee value proposition: The key success of startup companies in attracting potential employee candidates. *Annals of Human Resource Management Research (AHRMR)*. Vol 1, No 2, 2021, 113-125

Sharma R., & Prasad, A. (2018). Employer Brand And Its Unexplored Impact On Intent To Join. *International Journal Of Organizational Analysis*,.

Stuss. M. (2018), Corporate Social Responsibility As An Employer Branding Tool: The Study Results Of Selected Companies Listed On Gpw. *International Journal Of Contemporary Management*. Volume 17, Number 1, Pp. 249–267

Suchi Priya. Conceptualizing Employer Branding To Gain Competitive Advantage ; An Indian It Organization Perspective. *Pacific Business Review - A Quarterly Refereed Journal*. 2014

Theurer, Christian P., Andranik Tumasjan, Isabell M. Welp, et Filip Lievens. (2018)« Employer Branding: A Brand Equity-Based Literature Review and Research Agenda: Brand Equity-Based Employer Branding ». *International Journal of Management Reviews* :20, no 1 155-79.

Weerawardane & Weerasinghe, (2018) The Connection Of Employer Branding To Recruitment: A Critique , *Kelaniya Journal Of Human Resource Management Kjhrm* . Volume 13 | Issue 01 | Page 21

Yousfi, at Al « Human Resource Marketing And Employer Brand: The Case Of Moroccan Companies », *Moroccan Journal Of Research In Management And Marketing*, V13, N ° 1, January-June 2021