

See discussions, stats, and author profiles for this publication at: <https://www.researchgate.net/publication/334768945>

Chapitre 8. RSE et marque employeur

Chapter · October 2018

DOI: 10.3917/ems.peret.2018.01.0090

CITATIONS

2

READS

586

2 authors, including:



Benraïss-Noailles Laila

IAE - University of Bordeaux

45 PUBLICATIONS 257 CITATIONS

SEE PROFILE

CHAPITRE 8 : RSE ET MARQUE EMPLOYEUR

*Laila Benraïss-Noailles
Olivier Herrbach*

Quand on parle de marque, on pense spontanément aux marques utilisées pour désigner des produits ou des services, mais la notion de marque est désormais utilisée dans d'autres contextes avec l'apparition de l'entreprise en tant que marque (*corporate brand*) et/ou de l'employeur en tant que marque (*employer brand*). La marque employeur, en particulier, a suscité une attention croissante de la part des chercheurs et des praticiens. Elle est intégrée dans une approche plus générale, le marketing RH qui, comme le soulignent Panczuk et Point (2008), imprègne d'ores et déjà les pratiques managériales : « *Pour continuer à se développer, les entreprises se lancent depuis déjà quelques années dans le développement de politiques de marketing RH visant à attirer les meilleurs talents potentiels (étudiants) ou réels (ceux de la concurrence). En parallèle, elles s'attachent à retenir leurs propres effectifs, en appliquant les techniques marketing traditionnelles vouées à la captation du capital humain (études de marché, cartes de positionnement stratégique, plans de communication et de marketing)* » (p. 2). Les salariés sont considérés comme des clients internes et les emplois comme des produits internes (Ewing *et al.*, 2002). Les DRH utilisent des concepts tels que « produit RH » ou « service RH » ; ils évoquent ainsi les « attentes » de leurs clients présents ou futurs (les candidats, les salariés, voire l'ensemble des parties prenantes) ou conduisent des études de leur marché du travail interne et externe.

Parallèlement, les entreprises sont confrontées à une pression réglementaire et normative qui les incite à incorporer la notion de responsabilité sociale des entreprises (RSE) dans leurs pratiques et dans leur communication. À ce titre, la perception, par les diverses parties prenantes, du niveau de RSE d'une entreprise peut avoir un impact sur sa réputation et sur son

image. Ce chapitre se propose donc d'analyser le lien entre les pratiques de RSE et la marque employeur (ME). Plus précisément, nous soulignerons les points de convergence théoriques entre les deux notions et nous appuierons sur des supports de communication institutionnels pour en illustrer les modalités pratiques.

1. LES FONDEMENTS DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Plusieurs définitions de la ME ont été proposées dans la littérature. Certaines mettent l'accent sur les objectifs recherchés par la ME et font la différence entre les objectifs internes et externes. Pour Srivastava et Bhatnagar (2010, p. 26), « *une marque employeur donne une identité, une image et un caractère distinctif à l'organisation en tant qu'employeur afin d'attirer ses futurs salariés et de motiver, impliquer et retenir ses salariés actuels* ». D'autres définitions assimilent la ME à un ensemble de « bénéfices », par exemple en la présentant comme « *l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur* » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187). D'autres enfin la considèrent comme une « proposition de valeur unique », à savoir « *la promotion, à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, d'une idée claire de ce qui rend l'entreprise différente et désirable en tant qu'employeur* » (Soulez et Guillot-Soulez, 2011, p. 41).

Quelle que soit l'approche théorique privilégiée, la ME a plusieurs conséquences pour l'organisation. Les auteurs les classent en deux catégories : les conséquences externes et les conséquences internes.

Effets externes. L'image externe est liée à l'attractivité de l'entreprise en tant qu'employeur (Highhouse *et al.*, 1999 ; Cable et Turban, 2003 ; Knox et Freeman, 2006 ; Agrawal et Swaroop, 2009). Pour Cable et Judge (1996), les candidats potentiels comparent leurs caractéristiques et leurs valeurs personnelles avec les valeurs, la culture et l'identité de l'entreprise pour obtenir une certaine congruence ou une adéquation possible. L'attractivité de l'entreprise peut même avoir un impact sur le niveau des rémunérations. Ainsi, selon Cable et Turban (2003), les recrues potentielles seraient prêtes à faire des concessions sur leur salaire si l'employeur bénéficie d'une bonne réputation.

L'attractivité organisationnelle influence également plusieurs autres éléments comme l'appartenance à l'ensemble de considération des salariés potentiels¹, la probabilité d'acceptation d'un poste (estimée à partir du taux de réalisation), le temps nécessaire pour pourvoir un poste, ainsi que le nombre de candidatures reçues (Kapoor, 2010). D'autres auteurs ajoutent la qualité des candidats (Knox et Freeman, 2006 ; Martin, 2009 ; Ong, 2011 ;

1. Ensemble d'employeurs potentiels venant à l'esprit d'un candidat lorsqu'il envisage de postuler.

Shahzad *et al.*, 2011). Cette relation est toutefois influencée par la familiarité à l'égard de l'employeur (Walker *et al.*, 2011 ; Lemmink *et al.*, 2003) et l'expérience antérieure que pourrait avoir le salarié potentiel avec l'organisation, en tant que client par exemple (Agrawal et Swaroop, 2009).

Effets internes. La ME agit sur l'identification à l'organisation, ainsi que sur la motivation (Berthon *et al.*, 2005 ; Lievens et Highhouse, 2003 ; Lievens *et al.*, 2007), la satisfaction (Bodderas *et al.*, 2011 ; Priyadarshi, 2011), la fidélité (Priyadarshi, 2011 ; Love et Singh, 2011) et l'implication des salariés (Kunerth et Mosley, 2011 ; Priyadarshi, 2011 ; Vaijayanthi *et al.*, 2011 ; Love et Singh, 2011). Elle favorise en outre les comportements de citoyenneté organisationnelle (Lievens et Highhouse, 2003 ; Maxwell et Knox, 2009) et influence également la productivité des salariés (Tulasi et Hanumantha, 2012 ; Mandhanya et Shah, 2010 ; Love et Singh, 2011 ; Fulmer *et al.*, 2003).

Ces différents mécanismes expliquent l'impact positif de la ME sur la performance organisationnelle (Tulasi et Hanumantha, 2012 ; Cable et Turban, 2003 ; Love et Singh, 2011 ; Fulmer *et al.*, 2003). Pour ces auteurs, les entreprises du Top 100 du baromètre Great Place to Work, publié tous les ans par le magazine Fortune, ont une performance financière plus élevée que celle des entreprises qui ne figurent pas dans ce classement. Ce constat est partagé par Love et Singh (2011), qui ont conclu que les entreprises classées dans le Top 100 du baromètre *Best Employers* ont de meilleurs résultats financiers. Enfin, la ME a un impact sur la création de valeur pour l'actionnaire (Mandhanya et Shah, 2010) : les entreprises qui n'ont pas investi dans le développement d'une ME efficace auront financièrement, à long terme, une performance plus faible que celles qui l'ont fait.

2. RSE ET MARQUE EMPLOYEUR, QUELLES RELATIONS ?

Qu'elle soit définie en termes d'image, d'identité ou de la proposition d'emploi qu'elle véhicule, la ME est avant tout une perception : « *l'image de marque employeur peut être considérée comme une perception de l'entreprise en tant qu'employeur, une perception qui est résolument positionnée dans l'esprit des salariés potentiels, actuels et anciens* » (Weinrich *et al.*, 2011, p. 403). Plusieurs composantes rentrent dans la construction de cette perception. De nombreux travaux (Turban et Greening, 1997 ; Daniel et Daniel, 1997 ; Albinger et Freeman, 2000 ; Backhaus *et al.*, 2002 ; Bhattacharya *et al.*, 2008 et Grigore et Stancu, 2011) ont conclu que la perception de la RSE est une composante essentielle de la ME et qu'elle exerce une influence importante sur les choix des postulants. La ME est en effet associée à la réputation de l'entreprise : les candidats seraient attirés par les entreprises avec une bonne réputation (Cable et Turban, 2003 ; Edwards, 2010). Or, la RSE contribue à cette réputation, notamment vis-à-vis de ses parties prenantes (Igalens et Point, 2010).

Cette réputation est toutefois source de risque pour l'entreprise. Pour Besseyre des Horts (2013), dans un contexte d'explosion des technologies liées à Internet (en particulier les réseaux sociaux), les entreprises sont de plus en plus confrontées à des risques réputationnels qui pourront être dommageables tant pour leur activité commerciale que pour les efforts qu'elles déploient pour attirer et retenir les meilleurs talents. Pour cet auteur, au-delà de l'analyse des discours sur les médias sociaux, un audit de la réputation devrait également s'intéresser aux sources de cette réputation et, en particulier, à l'exemplarité des dirigeants, la cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques managériales réellement mises en œuvre, la pertinence des politiques et pratiques de GRH, etc.

Quels que soient les risques associés, la communication sur les pratiques RSE de l'entreprise serait néanmoins, à la base, potentiellement bénéfique à son image employeur. Toutefois, Igalens *et al.* (2011) remarquent qu'un grand nombre de recherches sur la perception de la RSE, en lien avec la perception de l'entreprise, ont concerné les candidats au recrutement plutôt que les salariés en poste, alors même que les pratiques RSE, quand elles existent, sont destinées aux salariés. Ce constat est à partager avec les recherches sur la ME. Cette dernière a certes des conséquences internes (salariés actuels) et externes (salariés potentiels) (Dell et Ainspan, 2001 ; Srivastava et Bhatnagar, 2010). Mais les recherches sur la ME se focalisent majoritairement sur les effets qu'elle produit à l'extérieur de l'organisation, alors que les effets sur les salariés en poste sont plus rarement au centre des préoccupations des chercheurs. Maxwell et Knox (2009) n'ont recensé que trois publications sur ce thème (Dutton et Dukerich, 1991 ; Knox et Freeman, 2006 et Lievens *et al.*, 2007), auxquelles il faut ajouter leur propre recherche.

Malgré ce déficit de travaux sur les effets produits à l'intérieur de l'entreprise, à la fois pour la ME et la perception des pratiques RSE des entreprises, il est admis que les pratiques socialement responsables d'une organisation influencent les perceptions qu'ont les salariés de leur employeur. La RSE peut contribuer à créer une image attractive en tant qu'employeur auprès des salariés potentiels (Backhaus *et al.*, 2002), ainsi que des réactions favorables de la part des salariés actuels, notamment en terme d'implication organisationnelle (Turker, 2009)². Grigore et Stancu (2011) proposent, quant à eux, un modèle dans lequel les valeurs, l'orientation RSE et les bénéfices pour les salariés découlant des pratiques RSE jouent un rôle médiateur entre les perceptions des salariés à l'égard de la RSE et la ME (en termes d'employeur responsable). À son tour, la ME a deux types de conséquences : la fidélité (rétention des salariés actuels) et l'attractivité (recrutement de talents).

Dans l'attrait que pourraient avoir les salariés potentiels pour un employeur socialement responsable, les pratiques RSE orientées vers les sala-

2. Plus récemment, le cabinet Kelly Services énumère les facteurs influant sur la ME. Parmi ces facteurs nous retrouvons la RSE (attractivité du secteur, réputation de l'entreprise, qualité des produits et services, emplacement, environnement de travail, salaire, conditions économiques, avantages accordés, culture, conciliation vie professionnelle/personnelle, RSE).

riés actuels jouent un rôle capital. Pour Kapoor (2010), les salariés sont des ambassadeurs de l'image de la ME. Ils communiquent, à l'extérieur, sur les pratiques de RSE qui leur sont destinées (diversité, égalité des chances, etc.), la manière dont l'employeur contribue à leur bien-être et, plus largement, la culture organisationnelle, managériale et éthique de leur entreprise. Pour Aaker et Biel (1993), ce bouche-à-oreille positif accroît la notoriété de l'employeur, génère des attitudes favorables et renforce les associations entre la marque et les attributs désirés. *In fine*, ces pratiques contribuent à la construction du « capital » marque employeur, qu'Amblar et Barrow (1996, p. 188) définissent comme « *l'actif intangible dans l'esprit des salariés actuels et potentiels qui a été construit par de bonnes pratiques marketing et RH* ».

Ces aspects sont particulièrement importants dans le contexte actuel. Pour Arachchige et Robertson (2011), la crise financière a écorné l'image de nombreuses organisations du fait des restructurations et des licenciements. Selon eux, la manière dont les salariés sont traités est un élément très important dans l'image que les individus se font d'une entreprise en tant qu'employeur. D'autres travaux ont souligné la nécessité de développer des images symboliques favorables à l'égard de l'entreprise (Lievens *et al.*, 2007). Par exemple, Backhaus *et al.* (2002) montrent que la performance sociale de l'entreprise (*corporate social performance*) augmente l'attrait de l'entreprise en tant qu'employeur. Nous allons maintenant examiner, à travers l'analyse des rubriques de sites Internet à destination des candidats potentiels, si marque employeur rime avec employeur responsable, et ce, pour trois grands groupes.

3. RSE ET MARQUE EMPLOYEUR, QUELLES PRATIQUES ?

L'information sur les engagements en matière de RSE des entreprises est souvent publiquement disponible. Les sociétés cotées doivent en effet consacrer une partie de leur rapport annuel à leurs engagements en matière de responsabilité sociale et de développement durable³. Les PME sont également rentrées dans la RSE, non seulement par le biais de la sous-traitance, mais aussi par l'élargissement du champ de la loi : en 2013, cette obligation a été étendue à toutes les entreprises de plus de 500 salariés⁴.

Dans la vitrine que constitue le site Web sont affichées les valeurs de l'entreprise qui doivent, à la fois, répondre aux attentes des jeunes diplômés en recherche d'emploi, particulièrement sensibles à ce moyen de communication, et montrer qu'elle est responsable. Y sont inclus des messages sur la culture de l'entreprise, les pratiques de GRH et les opportunités de carrière qui en font un lieu unique où travailler. Les informations relatives à la RSE y sont également disponibles. Mais quels sont les messages affichés sur les

3. Article 116 de la loi NRE 2001.

4. Nombre moyen de salariés permanents employés au cours de l'exercice.

sites ? Quelles sont les dimensions de la ME qui y sont exposées ? La communication sur la ME est-elle distincte de celle liée aux engagements RSE ? Les messages sont-ils bien visibles et compréhensibles ? Enfin, les entreprises les plus attractives sont celles qui sont les plus responsables ?

Pour étudier ces questions, nous avons choisi de nous baser sur les trois entreprises françaises les plus attractives d'après le classement établi chaque année par Universum, spécialiste de la ME. Pour le palmarès 2017, 41 329 étudiants de grandes écoles françaises de commerce et d'ingénieurs ont été interrogés sur leurs employeurs préférés. Le Tableau 1 en présente les trois premiers.

Tableau 1 - Les employeurs préférés des étudiants français

Rang 2017	Rang 2016	Entreprise
1	1	LVMH
2	2	Google
3	3	L'Oréal

3.1. LVMH : deux messages distincts

LVMH a pris le parti de séparer, dans sa communication (site Internet), les pratiques en matière de RSE et celles relevant de sa ME. Deux rubriques distinctes sont ainsi disponibles.

RSE. Sur le site institutionnel du groupe⁵, nous avons pu relever le mécénat comme principale pratique RSE. « *Par le mécénat, nous voulons construire une action d'intérêt général afin que notre succès économique profite à tous* » (Bernard Arnault, dirigeant du groupe). Ces actions concernent 1) la culture, l'art et le patrimoine ; 2) la jeunesse : encourager les talents de demain ; 3) la solidarité : action humanitaire et santé publique ; et 4) la fondation Louis Vuitton pour la création, engagée dans une démarche de Haute Qualité Environnementale (HQE).

Valorisation de la ME. Une rubrique du site est consacrée aux « talents ». On peut y lire notamment :

- « LVMH offre un environnement unique fait d'excellence : un univers riche d'expériences où chacun est confronté à la fois à la magie de la création, mais aussi aux exigences des savoir-faire spécifiques d'une grande diversité de métiers. LVMH est un groupe où les hommes et les femmes font la différence. Ils sont, plus qu'ailleurs, un atout concurrentiel essentiel, au cœur de la réussite de nos Maisons. Créer les conditions de leur réussite au sein de notre écosystème est

5. <http://www.lvmh.fr/>

un gage de pérennité. C'est pourquoi, notre capacité à attirer et développer les meilleurs collaborateurs est un enjeu majeur de notre politique de ressources humaines.

- La diversité de nos secteurs d'activité et de nos métiers, le nombre de nos Maisons et la variété de nos implantations géographiques nous permettent d'offrir à chacun de multiples itinéraires de carrière en tirant parti de la richesse de notre écosystème. Pour cela, la revue annuelle des organisations et des hommes concourt à la détection des enjeux majeurs des affaires et de leurs implications en termes de développement de notre capital humain. Pour accompagner le développement de nos talents, au-delà d'un dispositif de formation complet, nous mettons en œuvre de nombreuses actions leur permettant d'appréhender les enjeux multiples au sein du Groupe, contribuant ainsi à les préparer à leurs futures responsabilités.
- Rejoindre LVMH, c'est faire le choix d'un environnement passionnant et passionné, et s'inscrire dans une démarche professionnelle stimulante au sein d'un groupe qui a pris l'engagement de favoriser et de respecter les aspirations professionnelles de chacun. C'est faire partie d'un groupe, leader sur son marché, au rayonnement mondial, et participer à un travail d'équipes riches de leur diversité. Vivre LVMH, c'est inscrire sa propre histoire dans celle de nos marques, dont nous sommes à la fois les héritiers et les représentants, afin de perpétuer le Futur de la Tradition. »

De ces propos, nous pouvons déceler que LVMH se positionne comme un employeur de choix et adresse une promesse d'emploi « *unique* » aux candidats potentiels et d'une carrière sur mesure. La rubrique recrutement du site vient appuyer ces propos. LVMH promet « *à chacun des opportunités de carrière inégalables* » et se qualifie d'« *employeur de choix* ».

Concernant le développement des talents, « *LVMH soutient activement le développement professionnel de ses collaborateurs en leur offrant, au niveau du Groupe, des régions et des Maisons, des opportunités de formation et de développement professionnel* ». Dans cette même rubrique, LVMH « *s'engage, dans ses recrutements, à n'opérer aucune discrimination relative à l'âge, au sexe, à l'origine, aux opinions ou à toute autre caractéristique personnelle des individus* ». Cet engagement d'un recrutement sans discrimination peut aussi être considéré comme une pratique de gestion des ressources humaines socialement responsable.

3.2. L'Oréal : un double positionnement

Outre sa position au classement des étudiants Universum en 2017, L'Oréal a été désignée cette même année par l'Institut Ethisphere (un groupe de réflexion international pour l'éthique des affaires, la responsabilité sociale

des entreprises et le développement durable) comme l'une des sociétés les plus éthiques au monde. C'est la huitième fois que L'Oréal reçoit cette distinction. En examinant le site institutionnel de L'Oréal, nous avons constaté que la séparation entre les engagements RSE et les promesses liées à l'emploi n'est pas aussi nette que dans le cas de LVMH. La rubrique RSE permet de valoriser les pratiques de GRH du groupe et présente les engagements de L'Oréal en matière de formation, de couverture sociale, de diversité, d'égalité hommes/femmes, etc.

RSE. Nous pouvons trouver, dans la rubrique consacrée au rapport de développement durable publié en octobre 2013, l'engagement du groupe à l'Horizon 2020 : « *Sharing Beauty With All* »⁶. Cet engagement couvre quatre domaines :

- 1. Innover durablement : 100 % des produits du Groupe démontreront un impact environnemental ou social positif ;
- 2. Produire durablement : l'empreinte environnementale sera réduite de 60 %, tout en développant sa présence mondiale ;
- 3. Consommer durablement : tous les consommateurs des produits L'Oréal auront la possibilité de faire des choix de consommation durables ;
- 4. Partager la croissance du Groupe avec les salariés qui auront accès, où qu'ils se trouvent dans le monde, à la couverture santé, à la protection sociale et à la formation,
 - avec les fournisseurs : d'ici 2020, 100 % des fournisseurs stratégiques du Groupe participeront au programme de Développement Durable qui leur est destiné ;
 - et enfin avec les communautés : en permettant, à l'horizon 2020, à plus de 100 000 personnes issues de communautés en difficultés sociales ou financières, d'accéder à un emploi.

La rubrique RSE comporte deux autres engagements : d'une part la Fondation L'Oréal, dont les actions phares sont déclinées dans le détail, et d'autre part un engagement « Diversités ». On peut y lire que L'Oréal France a, par exemple, mis en place plusieurs accords : emploi des seniors, égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, conciliation vie professionnelle/vie privée, signature de la charte de la parentalité en entreprise et contribution à la chaire ESSEC « Diversité et performance » en partenariat avec Air France et Deloitte.

Ces différents engagements annoncés dans la rubrique RSE du site institutionnel du groupe montrent clairement que les salariés sont une véritable

6. Pour en savoir plus sur *Sharing Beauty with all* et sur les réalisations passées de L'Oréal en matière de développement durable : www.loreal.fr/sharingbeautywithall

partie prenante du groupe et qu'ils sont destinataires de plusieurs pratiques et engagements en matière de RSE. Une rubrique spécifique « Carrière » est disponible sur le site du groupe. On peut y lire :

« Une Expérience épanouissante, une culture d'excellence »

- Chez L'Oréal, nous misons sur des personnes qui sont prêtes à prendre des paris, qui pensent « en dehors des sentiers battus », qui font preuve de résilience et impriment leur marque. Ces profils se voient offrir rapidement des responsabilités, de nombreuses opportunités et des parcours de carrière rapides. »

Valorisation de la ME. Dans cette rubrique, outre les offres d'emploi, les candidats potentiels peuvent également consulter des témoignages de salariés. Pour Thomas (chef de projet digital e-business), « *c'est aussi la possibilité d'avoir un plan de carrière auquel on ne s'attendait pas* », alors que pour Carla (directrice du marketing digital) « *de nouvelles opportunités nous sont constamment offertes* » ; quant à Affif (responsable digital), il dit « *je vois que ce que je fais fait la différence* », ou encore Marc, Anne, etc.

L'Oréal communique également sur sa culture et sa promesse d'emploi unique :

- « **Ce que nous sommes** : par sa dimension et ses performances, L'Oréal offre un monde d'opportunités à ceux qui partagent sa culture ;
- **Ce que vous pouvez devenir** : implanté dans 130 pays, L'Oréal propose une large palette de métiers et de carrières ;
- **Ce que nous vous offrons** : à toutes les étapes, les formations et accompagnements personnalisés vous permettent de développer votre carrière. »

Une rubrique est consacrée aux étudiants et jeunes diplômés. On y trouve des informations sur les stages en France et à l'international, ainsi que sur les « *formations au management pour les jeunes diplômés pour les préparer à devenir les leaders de demain* ». Le site institutionnel du groupe permet d'identifier le double positionnement de ce dernier. D'une part, comme employeur attractif, au sens où la rubrique « Carrières » permet de présenter les opportunités de carrières internationales offertes par le groupe ; elle s'adresse particulièrement aux candidats potentiels. Et, d'autre part, comme employeur responsable en soulignant les engagements du groupe à l'égard des salariés dans la rubrique « rapport de développement durable ».

3.3. Google : mieux vaut une image qu'un long discours

Google distingue sur son site les pratiques RSE des messages destinés aux salariés potentiels. Toutefois, la rubrique RSE contient des messages

dont l'objectif est de souligner que Google est un employeur unique, en raison de la culture et de la philosophie du Groupe. Rappelons que Google dispose d'une direction ME.

RSE. Google a choisi pour sa stratégie RSE de s'engager en faveur de la réduction de son empreinte écologique, majoritairement associée à l'utilisation de serveurs toujours plus nombreux. Pour affirmer son positionnement d'acteur engagé, Google investit dans l'éolien. En 2013, il a franchi le milliard de dollars d'investissements dans les énergies renouvelables, pour un total de 10 projets qui totaliseraient 2 gigawatts. A l'occasion de son dernier projet en date (200 millions de dollars) baptisé « *Spinning Spur* », Google a produit une infographie pour comparer ce que représentent 2 gigawatts d'électricité en termes d'usage. Le public visé étant hétérogène et international, cette infographie mettait l'accent tantôt sur les foyers américains, tantôt sur les véhicules électriques, sur l'éducation ou encore la culture.

Concernant les pratiques RSE orientées vers les salariés, le site décline la culture du groupe :

- « Ce sont nos employés qui font notre société. Nous engageons des personnes intelligentes et déterminées, et préférons les compétences à l'expérience. Même si les employés de Google (ou «Googleurs») partagent une même vision et un même objectif, ils viennent de tous les horizons et parlent plusieurs dizaines de langues différentes, afin de mieux représenter nos utilisateurs internationaux. Et lorsque les Googleurs ne travaillent pas, leurs centres d'intérêt vont du vélo à l'apiculture, en passant par le frisbee et le foxtrot.
- Nous souhaitons préserver l'esprit d'ouverture souvent associé aux start-ups, dans lequel chaque employé joue un rôle important et est encouragé à partager ses idées et ses opinions. À l'occasion de nos réunions hebdomadaires (les fameuses «TGIF»), mais également par e-mail ou dans la cafétéria, les Googleurs posent directement leurs questions à Larry, Sergey et aux autres responsables, concernant de nombreux sujets. Nos bureaux et nos cafétérias ont été conçus pour favoriser les échanges entre Googleurs d'une même équipe ou d'équipes différentes, mais également pour inciter les conversations professionnelles comme amicales. »

Pour marquer l'esprit Google, nous pouvons lire dans la rubrique philosophie parmi les dix repères clés :

- « On peut être sérieux sans porter de cravate
- Nos fondateurs ont bâti Google autour d'une idée simple : le travail doit représenter un défi, et le défi doit être amusant. Pour stimuler la créativité, nous pensons culture d'entreprise. Mais cette culture ne se résume pas aux lampes magma et

aux balles rebondissantes. Nous mettons l'accent sur les réalisations d'équipe et sur la fierté de l'accomplissement individuel qui contribue à notre réussite générale. Nous misons beaucoup sur nos employés, des personnes énergiques et passionnées, aux parcours divers et ayant une approche créative du travail, du jeu et de la vie. Chez Google, l'ambiance est certes détendue, mais chaque nouvelle idée qui émerge dans la file d'attente de la cafétéria, lors d'une réunion d'équipe ou dans la salle de sport est évaluée, testée et mise en pratique à une allure phénoménale. Et ces idées peuvent devenir la plate-forme de lancement de nouveaux projets destinés aux utilisateurs du monde entier. »

Concernant la diversité, le groupe prône la promotion de la différence :

- Chez Google, nous n'acceptons pas la différence, nous la célébrons, nous la soutenons, et nous réussissons à elle pour le bénéfice de nos employés, de nos produits et de notre communauté. Google est fier d'être le lieu de travail de l'égalité des chances, un employeur d'action positive⁷.

Le groupe n'hésite pas à afficher ses positions, notamment sur la page d'accueil de son moteur de recherche. Par exemple, à l'occasion de l'ouverture des derniers Jeux Olympiques, Google a affiché un Doodle aux couleurs du drapeau arc-en-ciel de la communauté LBGT, ainsi qu'un extrait de la Charte olympique⁸ en réponse à la mise en garde des athlètes et spectateurs contre la promotion de l'homosexualité aux JO lancée par le gouvernement russe.

Valorisation de la ME. Google propose une visite virtuelle de ses bureaux à travers le monde, ainsi que des villes où ils se situent. Lors de ces visites, les salariés reviennent sur les nombreux avantages proposés par Google, les conditions de travail extrêmement attractives qui leur seront offertes et expliquent les raisons de leur satisfaction et de leur fierté de faire partie de cette entreprise. Le site propose également, pour continuer cette immersion, une rubrique « la vie chez Google » pour connaître le Groupe de l'intérieur à travers son histoire, sa culture, de connaître les personnes qui sont derrière les produits et services Google. En adoptant l'adage « *mieux vaut une image (ou plutôt des vidéos) qu'un long discours* », Google se positionne comme un employeur unique.

7. At Google, we don't just accept difference - we celebrate it, we support it, and we thrive on it for the benefit of our employees, our products and our community. Google is proud to be an equal opportunity workplace and is an affirmative action employer. <http://www.google.com/about/jobs/>

8. « La pratique du sport est un droit de l'homme. Chaque individu doit avoir la possibilité de faire du sport sans discrimination d'aucune sorte et dans l'esprit olympique, qui exige la compréhension mutuelle, l'esprit d'amitié, de solidarité et de fair-play. »

4. DISCUSSION

À la lecture de ces extraits, nous pouvons faire quelques constats :

Constat 1. Nous pouvons remarquer que ces trois entreprises communiquent sur les opportunités de carrière et d'avancement qu'elles offrent. Les informations publiées doivent les aider à attirer et fidéliser des salariés compétents et motivés (Ambler et Barrow, 1996 ; Moroko et Uncles, 2008). Cela rejoint les propos de Collins et Stevens (2002) qui prennent en compte, dans leur mesure de la ME, les attributs perçus de l'emploi (salaire, localisation, opportunités d'avancement, opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, présence de programmes de formation continue, bonne culture organisationnelle, réputation de l'entreprise, intérêt du travail, bénéfices et sécurité de l'emploi). Chacune d'entre elles « *cherche à proposer une offre RH unique qui la différencie positivement des autres employeurs* » (App et al., 2012, p. 267).

Pourtant, alors même que « *l'expression marque employeur suggère la différenciation des caractéristiques d'une firme en tant qu'employeur, par rapport à ses concurrents* » (Backhaus et Tikoo, 2004, p. 502), Lievens et Highhouse (2003) estiment que ces bénéfices instrumentaux ont tendance à être similaires d'une entreprise à l'autre. En effet, l'examen de l'offre RH (propositions et promesses des entreprises à l'égard des candidats potentiels) de chacune des trois entreprises ne permet pas véritablement de différencier les employeurs. À force de vouloir être différentes, elles ont fini par toutes se ressembler. La différence devrait, dès lors, porter sur la sincérité de la promesse. Plusieurs auteurs soulignent l'importance de projeter une image sincère. Fournir uniquement une information positive peut conduire à des attentes irréalistes auprès des employés potentiels (Arachchige et Robertson, 2011), provoquant plus tard une insatisfaction, voire une rupture du contrat psychologique. Moroko et Uncles (2008) considèrent aussi la ME comme une sorte de contrat entre l'employeur et le salarié.

Constat 2. Mais, au-delà des pratiques de GRH attractives de ces entreprises, c'est l'image qui leur est associée qui attire. Les étudiants français sont attirés par une image de luxe (LVMH), de calme et volupté (L'Oréal) et par l'image d'une entreprise innovante, dynamique et jeune (Google). Le secteur auquel appartient l'entreprise est ainsi l'un des principaux déterminants de la ME.

Cet attrait sectoriel peut-il être réduit à un phénomène générationnel ? Les principaux répondants à l'enquête étant des jeunes issus de la génération Y, seraient-ils si sensibles à l'image du secteur ? Présentés dans la littérature comme des consommateurs particulièrement sensibles à la marque (Noble et al., 2009), les jeunes de la génération Y préfèrent les bénéfices symboliques (estime, confiance en soi et bonheur) aux bénéfices fonctionnels-instrumentaux de la ME (Soulez et Guillot-Soulez, 2011). Pour Ong

(2011), cette dimension symbolique influe sur l'attractivité organisationnelle et l'intention d'accepter un poste.

Constat 3. La RSE s'est étendue à toutes les entreprises et ne constitue pas un élément permettant leur différenciation. En effet, depuis l'obligation pour les entreprises de communiquer sur leurs engagements et réalisations en matière de RSE, en 2001, toutes les entreprises informent le public de leurs activités responsables à l'égard des salariés, de la société et de l'environnement. Distinguer les plus responsables des moins impliquées requiert un œil d'expert et une analyse approfondie des rapports de développement durable, à laquelle ne se prête pas le grand public. Ces informations relatives à la RSE – sauf quand elles sont négatives et entachent la réputation de l'entreprise (exemple de Nike dans l'affaire liée au travail des enfants, largement relayée par la presse) – n'impactent pas le choix et la notoriété spontanée de l'employeur désiré. Le candidat potentiel agit ici comme un consommateur qui, au lieu de rechercher des informations positives sur les entreprises, va plutôt boycotter celles dont la réputation est perçue négativement.

Constat 4. Les trois entreprises présentées comme attractives par les jeunes diplômés ont deux caractéristiques communes : elles sont internationales et de grande taille. L'étude de Cable et Turban (2001) a montré que les candidats potentiels développent en premier lieu des croyances sur des aspects objectifs de l'organisation, tels que la taille, la localisation, le niveau de décentralisation ou la dispersion géographique. Ceux-ci influencent l'attraction de candidats potentiels (Lievens *et al.*, 2001). Ces résultats rejoignent les conclusions de Lievens *et al.* (2001), pour qui la taille de l'entreprise, son degré d'internationalisation et son niveau de décentralisation ont un impact positif sur son degré d'attractivité auprès de jeunes diplômés. La taille de l'entreprise représente la caractéristique la plus visible pour les individus et représente par conséquent un facteur important d'attraction (Lievens *et al.*, 2001). L'internationalisation, quant à elle, offre des perspectives de carrière à l'étranger (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2011). De la même façon, le niveau de décentralisation représente une caractéristique importante pour les individus dans leur choix de l'entreprise (Wanous, 1980), en tant que signal concernant la culture et les valeurs véhiculées par cette dernière (Lievens *et al.*, 2001 ; Turban et Keon, 1993).

Constat 5. Les messages ME destinés aux candidats potentiels, comme les engagements RSE, portent sur des pratiques de GRH à destination des salariés actuels (L'Oréal et Google). À ce propos, Igalens et Tahri (2012) expliquent ce choix d'orienter les pratiques RSE vers l'interne par le fait que les salariés sont la seule des parties prenantes qui peut à la fois figurer en amont, au centre et en aval de la RSE : « *Un salarié peut être à l'origine d'une action de RSE, le plus souvent il en est l'acteur principal et, dans certains cas, il en est également le bénéficiaire* » (p. 4). Ici, le rôle d'ambassadeurs de l'image de la ME que pourraient jouer les salariés de l'entreprise est pri-

mordial. Ces derniers vont communiquer, à l'extérieur, sur les pratiques de GRH, les conditions de travail et les opportunités de carrière qui leur sont effectivement offertes. Ce bouche-à-oreille positif accroît la notoriété de l'employeur, génère des attitudes favorables et renforce son attractivité.

CONCLUSION

La RSE permet, à notre sens, de nourrir la ME de l'entreprise et de prévenir le risque d'image et la perte de réputation (en cas de plainte pour discrimination, par exemple). Inversement, les efforts pour entretenir la ME offrent des synergies avec la facette de la RSE liée à la gestion du personnel. L'intérêt de la ME n'est donc plus à démontrer mais, comme toutes les actions marketing, elle peut entraîner chez les candidats potentiels une crainte de manipulation. Pour Ambler et Barrow (1996), ces derniers ont souvent une vision négative du marketing en général, et par conséquent de la ME, comme étant manipulateur et artificiel. Il est donc essentiel d'être vigilant à la crédibilité des messages diffusés, tout particulièrement en matière de messages sur la RSE, plus risqués en raison de leur nature. Dans ce domaine, en particulier, c'est la cohérence et la continuité qui sont gages de pérennité.

RÉFÉRENCES

AAKER D.A. et BIEL A.L. (1993), *Brand equity and advertising*, Psychology Press, 380 p.

AGRAWAL R.K. et SWAROOP P. (2009). "Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates", *Vision-The Journal of Business Perspectives*, Vol. 13, n° 3, p. 41-49.

ALBINGER H.S. et FREEMAN S.J. (2000), "Corporate Social Performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations", *Journal of Business Ethics*, Vol. 3, n° 28, p. 243-253.

AMBLER T. et BARROW S. (1996), "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, n° 3, p. 185-206.

APP S., MERK J. et BÜTTGEN M. (2012), "Employer branding: sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high-quality employees", *Management Review*, Vol. 23, n° 3, p. 262-278.

ARACHCHIGE B.J. et ROBERTSON A. (2011), "Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding", *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 8, n° 3, p. 25-46.

BACKHAUS K., STONE B. et HEINER S.J. (2002), “Exploring relationship between corporate social responsibility and employer attractiveness”, *Business and Society*, n° 41, p. 292-318.

BACKHAUS K. et TIKOO S. (2004), “Conceptualizing and researching employer branding”, *Career Development International*, Vol. 9, n° 5, p. 501-517.

BERTHON P., EWING M. et HAH L.L. (2005), “Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding”, *International Journal of Advertising*, Vol. 24, n° 2, p. 151-172.

BESSEYRE DES HORTS C-H. (2013), « Regards croisés », *Question(s) de Management*, n° 4.

BHATTACHARYA C.B., SEN S. et KORSCHUN D. (2008), “Using CSR to win the war for talent”, *MIT Sloan Management Review*, Vol. 2, n° 47, p. 49-55.

BODDERAS M., CACHELIN J-L., MAAS P. et SCHLAGER T. (2011), “The influence of the employer brand on employee attitudes relevant for service branding: an empirical investigation”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 25, n° 7, p. 497-508.

CABLE D.M. et JUDGE T.A. (1996), “Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry”, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, Vol. 67, n° 3, p. 294-311.

CABLE D.M. et TURBAN D.B. (2001), “Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers’ employer knowledge during recruitment”, *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 20, p. 115-164.

CABLE D.M. et TURBAN D.B. (2003), “The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand equity perspective”, *Journal of Social Applied Psychology*, Vol. 33, n° 11, p. 2244-2266.

CHARBONNIER-VOIRIN A. et VIGNOLLES A. (2011), « Proposition d’un modèle intégrateur de la marque employeur. Vers un management des ressources humaines durable et bienveillant ? », *XXII^e Congrès de l’AGRH*, Marrakech, 26-28 octobre.

COLLINS C.J. et STEVENS C.K. (2002), “The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labour market entrants: a brand equity approach to recruitment”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, n° 6, p. 1121-1133.

DANIEL B.T. et DANIEL W. (1997). “Greening Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees”, *The Academy of Management Journal*, Vol. 3, n° 40, p. 658-672.

DELL D. et AINSPAN N. (2001), Engaging employees through your brand, *Conference Board Report* No. R-1288-01-RR, April, Washington DC.

DUTTON J.E. et DUKERICH J.M. (1991). "Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation", *Academy of Management Journal*, Vol. 34, n° 3, p. 517-554.

EDWARDS M.R. (2010), "An integrative review of employer branding and OB theory", *Personnel Review*, Vol. 39, n° 1, p. 5-23.

EWING M.T., PITT L., DE BUSSY N.M. et BERTHON P. (2002). "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, Vol. 21, n° 1, p.3-22.

FULMER I.S., GERHART B. et SCOTT K.S. (2003), "Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a great place to work and firm performance", *Personnel Psychology*, Vol. 56, p. 965-993.

GRIGORE G. et STANCU A. (2011), "The role of corporate social responsibility in building employer's brand", *Transformations in Business & Economics*, Vol. 10, no 2B.

HIGHHOUSES., ZICKARM.J., THORSTEINSON T.J., STIERWALT S.L. et SLAUGHTER J.E. (1999), "Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry", *Personnel Psychology*, Vol. 52, n° 1, p. 151-172.

IGALENS J., EL AKREMI A., GOND J-P. et SWAEN V. (2011). « La responsabilité sociale des entreprises vue par les salariés : phare ou rétroviseur ? », *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 4, n° 82, p. 33-45.

IGALENS J. et POINT S. (2010), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises. L'entreprise face à ses parties prenantes*, édition Dunod, 211 p.

IGALENS J. et TAHRI N. (2012). « Perception de la RSE par les salariés : construction et validation d'une échelle de mesure », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 83 janv.-fév.-mars.

KAPOOR V. (2010), "Employer branding: A study of its relevance in India", *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 7, n° 1/2, p. 51-75.

KNOX S. et FREEMAN C. (2006). "Measuring and managing employer brand image in the service industry", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, p. 695-716.

KUNERTH B. et MOSLEY R. W. (2011), "Applying employer brand management to employee engagement", *Strategic HR Review*, Vol. 10, n° 3, p. 19-26.

LEMMINK J., SCHUIJF A. et STREUKENS S. (2003). « The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions », *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, p. 1-15.

LIEVENS F., DECAESTEKER C., COetSIER P. et GEIRNAERT J. (2001), “Organizational Attractiveness for Prospective Applicants: A Person-Organisation Fit Perspective”, *Applied Psychology: An International Review*, Vol. 50, n° 1, p. 30.

LIEVENS F. et HIGHHOUSE S. (2003), “The relation of instrumental and symbolic attributes to a company’s attractiveness as an employer”, *Personal Psychology*, Vol. 65, p. 75-101.

LIEVENS F., VAN HOYE G. et ANSEEL F. (2007). “Organizational identity and employer image: towards a unifying framework”, *British Journal of Management*, Vol. 18, p. 45-59.

LOVE L.F. et SINGH P. (2011), “Workplace branding : leveraging human resources management practices for competitive advantage through “best employer” surveys”, *Journal of Business Psychology*, Vol. 26, p. 175-181.

MANDHANYA Y. et SHAH M. (2010), “Employer branding – A tool for talent management”, *Global Management Review*, Vol. 4, n° 2, p. 43-48.

MARTIN G. (2009), “Employer branding – time for some long and “hard” reflections?”, *CIPD Report*, p. 18-22, London (cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E075_76/0/empbrandlatfad.pdf).

MAXWELL R. et KNOX S. (2009), “Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm”, *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, n° 9-10, p. 893-907.

MOROKO L. et UNCLES M.D. (2008), “Characteristics of successful employer brands”, *Journal of Brand Management*, Vol. 16, n° 3, p. 160-175.

NOBLE S. M., HAYTKO D.L. et PHILLIPS J. (2009), “What drives college-age generation Y consumers?”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, n° 6, p. 617-628.

ONG L.D. (2011), “Employer branding and its influence on potential job applicants”, *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, Vol. 5, n° 9, p. 1088-1092.

PANCZUK S. et POINT S. (2008), *Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines*, Éditions d’Organisation, 239 p.

PRIYADARSHI P. (2011), "Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment & turnover", *The Indian Journal of Industrial Relations*, Vol. 46, n° 3, p. 510-522.

SHAHZAD K., GUL A., KHAN K. et ZAFAR R. (2011), "Relationship between perceived employer branding and intention to apply: evidence from Pakistan", *European Journal of Social Sciences*, Vol. 18, n° 3, p. 462-467.

SOULEZ S. et GUILLOT-SOULEZ C. (2011), « Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 26, n° 1, p 39-57.

SRIVASTAVA P. et BHATNAGAR J. (2010), "Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement", *Vision-The Journal of Business Perspective*, Vol.14, n° 1-2, p.25-34.

TULASI D.V. et HANUMANATHA R.P. (2012), "Employer brand in India: A strategic HR tool for competitive advantage", *Advances in Management*, Vol. 5, n° 1, p. 23-27.

TURBAN D.B. et GREENING D.W. (1997), "Corporate social performance and organizational attractiveness to prospective employees", *Academy of Management Journal*, Vol. 3, n° 40, p. 658-673.

TURBAN D.B. et KEON T.L. (1993), Organizational attractiveness: An interactionist perspective, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, n° 2, p. 184-193.

TURKER D. (2009), "Measuring Corporate Social Responsibility: a scale development study", *Journal of Business Ethics*, n° 85, p. 411-427.

VAIJAYANTHI P., ROY R., SHREENIVASANK.A. et SRIVATHSAN J. (2011), "Employer branding as an antecedent to organization commitment: An empirical study", *International Journal of Global Business*, Vol. 4, n° 2, p. 91-106.

WALKER H.J., FIELD H.S., GILES W.F., BERNETH J.B. et SHORT J.C. (2011), "So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 114, p. 165-178.

WANOUS J.P. (1980), *Organizational entry: recruitment, selection, and socialization of newcomers*, Reading, M.A: Addison-Wesley.

WEINRICH K., KIRCHGEORG M. et MÜLLER J. (2011). "Branding issues: impact of the financial crisis on the employer brands of banks", *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*, Vol. 22, p. 403-413.