Document généré le 6 août 2025 07:14

Management international
International Management
Gestiòn Internacional

Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?
Employers, stand out! Employer brand: A valuable field untapped?
Empleadores, a sus marcas! La marca empleador: un yacimiento de valor inexplotado

Catherine Viot et Laïla Benraïss-Noailles

Volume 18, numéro 3, printemps 2014

Une approche pluridisciplinaire du capital immatériel : vers de nouvelles perspectives ?

URI : https://id.erudit.org/iderudit/1025090ar
DOI : https://doi.org/10.7202/1025090ar

Aller au sommaire du numéro

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

Découvrir la revue

Citer cet article

Viot, C. & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international / International Management / Gestiòn Internacional*, *18*(3), 60–81. https://doi.org/10.7202/1025090ar

Résumé de l'article

Cet article propose une revue de la littérature consacrée à la marque employeur. Le concept et sa mesure font tout d'abord l'objet d'une présentation et d'une discussion. Une définition est proposée avant que les antécédents de la marque employeur ne soient exposés. Les effets de la marque employeur sur les employés actuels et potentiels sont ensuite discutés. Enfin, notre état de l'art débouche sur un modèle intégrateur des effets internes et externes de la marque employeur. A la suite de ce modèle, un programme de recherche, destiné à combler les zones peu ou pas explorées à ce jour, est proposé.

Tous droits réservés © Management international / International Management / Gestión Internacional, 2014

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

https://www.erudit.org/fr/

Employeurs démarquez-vous !
La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?

Employers, stand out!
Employer brand: A valuable field untapped?

Empleadores, a sus marcas!
La marca empleador: un yacimiento de valor inexplotado

CATHERINE VIOT
IAE de Bordeaux

LAÏLA BENRAÏSS-NOAILLES
IAE de Bordeaux

Résumé

Cet article propose une revue de la littérature consacrée à la marque employeur. Le concept et sa mesure font tout d'abord l'objet d'une présentation et d'une discussion. Une définition est proposée avant que les antécédents de la marque employeur ne soient exposés. Les effets de la marque employeur sur les employés actuels et potentiels sont ensuite discutés. Enfin, notre état de l'art débouche sur un modèle intégrateur des effets internes et externes de la marque employeur. A la suite de ce modèle, un programme de recherche, destiné à combler les zones peu ou pas explorées à ce jour, est proposé.

Mots clés : Marque employeur, capital marque, marketing des ressources humaines, gestion des ressources humaines

Abstract

This paper presents a review of the literature devoted to the employer brand. The concept and its measurement are first presented and discussed. A definition is suggested and the antecedents of the employer brand are then exposed. The effects of employer brand on current and potential employees are also discussed. Finally, we develop an integrative model of the internal and external consequences of the employer brand. Following this model, a research program designed to tackle areas with little or no exploration to date is proposed.

Keywords: Employer brand, brand equity, human resources marketing, human resource management

Resumen

Este artículo propone una revista de la literatura consagrada a la marca empleador. El concepto y su medida son presentados en una primera parte; permitiendo la proposición de una definición. Los antecedentes de la marca empleador serán igualmente expuestos. Los efectos de la marca empleador sobre los empleados actuales y potenciales son entonces discutidos en una segunda parte. Finalmente, el estado del arte desemboca en la proposición de un modelo integrador de los efectos internos y externos de la marca empleador. Un programa de investigación será propuesto, el cual está destinado a cubrir las zonas poca o no exploradas hasta hoy.

Palabras claves: Marca empleador, capital marca, marketing de recursos humanos, gestión de recursos humanos

Les entreprises accordent une attention croissante à leur capital immatériel. Selon Cappelletti (2012, p. 8), cette évolution prend sa source dans le changement récent de la conception de la performance organisationnelle. La vision financière ayant prévalu de 1970 à 2000, tournée vers la création de valeur pour l'actionnaire, laisserait la place à une appréciation plus durable de la performance qui intègre les sources immatérielles de création de valeur. A la fin des années 1990, Edvinsson et Malone (1999) conceptualisent le capital immatériel en tant que construit multidimensionnel recouvrant, d'une part, le capital humain et, d'autre part, le capital structurel. Alors que le capital humain résulte de la combinaison des connaissances du personnel, de son talent, de son esprit d'innovation, des capacités de chacun à accomplir sa tâche, ainsi que des valeurs, de la culture et de la philosophie de la société, le capital structurel comprend « les ordinateurs, les logiciels, les bases de données, la structure organisationnelle, les brevets, les marques déposées, les capacités d'organisation qui soutiennent la productivité du personnel […] et le capital client » (Edvinsson et Malone, 1999, p. 26-27).

La marque est ainsi un des sous-thèmes englobés par le concept de capital immatériel (Bessieux-Ollier et Walliser, 2010). Selon ces auteurs, le débat sur les marques prend sa source au Royaume Uni, dans les années 1990, avec la décision de certains groupes britanniques et australiens de capitaliser, dans leur bilan, les marques acquises, mais également les marques développées en interne (p. 90). Les normes comptables ont depuis évolué pour une meilleure prise en

compte de ce type de capital, notamment, mais pas seulement, en ce qui concerne les marques. C'est ainsi que la norme IFRS 3 qui ne concerne que les comptes consolidés des sociétés cotées, stipule par exemple que la valeur d'une marque, acquise dans le cadre d'un regroupement d'entreprises, doit figurer à sa juste valeur dans l'actif du bilan consolidé.

Lorsqu'on évoque les marques, on pense bien souvent aux marques qui désignent des produits ou des services, mais, aujourd'hui, les marques se sont multipliées au sein même des organisations avec l'émergence de l'entreprise en tant que marque (*corporate brand)* et de l'employeur en tant que marque (*employer brand)*. Le présent article porte sur la marque employeur (ME) définie par les « pères » du concept 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).

La ME relève du Marketing des Ressources Humaines (MRH). Cette démarche, comme le précisent Panczuk et Point (2008, p. 1), n'est pas une approche nouvelle, mais a d'ores et déjà imprégné les pratiques organisationnelles. Le MRH traduit la volonté « d'appliquer les logiques et les techniques du marketing et de la communication pour attirer les candidats et fidéliser les salariés » (Liger, 2013, p. 1). La gestion de la marque employeur constitue un élément central de la stratégie de MRH de l'entreprise. Elle est ainsi devenue, depuis une quinzaine d'années, un centre d'intérêt tant du côté des praticiens que des chercheurs. Pour illustrer l'intérêt croissant dont fait preuve le concept, Backhaus et Tikoo (2004) notaient qu'une requête sur le moteur de recherche Google renvoyait vers plus de 3 000 liens. En mars 2013, une même requête renvoie vers 4 360 000 liens ! Parmi les nombreuses entreprises qui se sont activement engagées dans une démarche de développement et de management de leur ME dans le but d'attirer et de fidéliser les collaborateurs, figurent Coca-Cola, Deloitte, EDF, Google, Johnson & Johnson, L'Oréal, Procter & Gamble, Sephora, Starbucks, etc. Certaines d'entre elles ont créé une direction de la ME (EDF, GDF SUEZ, Danone, Disneyland Paris, Deloitte, Société Générale), d'autres diffusent des publicités où les salariés témoignent des opportunités de carrière (McDonald) ou créent un nom de marque spécifique pour distinguer la ME des autres marques (Workin'SFR, de l'opérateur de téléphonie français SFR).

L'attractivité des entreprises, en tant qu'employeur, est devenue une préoccupation majeure. Nous serions rentrés dans une sorte de guerre des talents (Chambers *et al.*, 1998). Un « talent » est toute personne ou ensemble de personnes susceptibles de présenter un intérêt pour une entreprise donnée (Herrbach *et al.*, 2009) et « la guerre des talents caractérise la rareté de personnel disponible sur un segment du marché de l'emploi » (Herrbach *et al.*, 2009, p. 194). Dans ce contexte, ce ne sont plus les candidats talentueux qui luttent pour obtenir un emploi, mais les employeurs potentiels qui sont en concurrence pour les attirer et les retenir. Ce constat est confirmé par Dejoux et Thévenet (2010, p. 1) « la guerre des talents est bien là, elle est silencieuse parce qu'elle ne concerne pas les grands nombres qui feraient oublier les chiffres du chômage. Mais elle touche des populations rares, dotées de compétences indispensables à certaines activités ».

Il y a une quinzaine d'années, Chambers *et al.* (1998) identifiaient trois facteurs ayant conduit à la guerre des talents et à la nécessité de développer une ME forte :

– la complexification de l'économie qui se traduit par une demande croissante pour des profils plus complets intégrant de multiples compétences;

– le nombre croissant de PME et de *start-up* qui ciblent les mêmes profils que les grandes entreprises;

– la mobilité croissante dans l'emploi et les carrières nomades (d'une à deux entreprises dans sa carrière, en moyenne, on est passé à cinq à la fin des années 1990).

Ces facteurs sont toujours d'actualité, mais d'autres se sont depuis rajoutés :

– la tertiarisation des économies développées qui s'orientent davantage vers les secteurs des services et de l'économie du savoir au sein desquels les individus constituent l'actif principal et où le recrutement et la rétention des plus performants deviennent indispensables à la création et au maintien de l'avantage concurrentiel (Ewing *et al.*, 2002; Tulasi et Hanumantha 2012);

– l'arrivée sur le marché du travail de jeunes diplômés issus de la génération Y (Soulez et Guillot-Soulez, 2011), présentés comme des consommateurs particulièrement sensibles à la marque (Noble *et al.*, 2009);

– le vieillissement de la population qui a pour conséquence un déficit de main-d'œuvre dû à l'arrivée sur le marché du travail de la génération Y moins nombreuse que la génération qui part en retraite, celle des *baby boomers.*

Bien que la population française échappe à ce phénomène de vieillissement, le marché français de l'emploi ne fait pas exception à la pénurie de talents lorsqu'il s'agit de recruter des personnes hautement qualifiées. Une enquête de l'APEC (juin 2012) montre que la baisse du nombre de candidatures par offre d'emploi se poursuit de façon constante et progressive. Ainsi, les offres d'emploi publiées sur apec.fr au troisième trimestre 2011 ont attiré en moyenne 36 candidatures, contre 48 un an auparavant et 58 à la même période en 2009. La part des recrutements toujours en cours à 6 mois s'élève à 22 %, principalement à cause d'un manque de candidatures adéquates (56 %). La proportion des recruteurs exprimant des difficultés à trouver des candidats adaptés au poste à pourvoir augmente entre 2009 et 2011 pour atteindre 64 % au troisième trimestre 2011. Le sentiment de tension est le plus aigu pour les postes en Informatique pour lesquels 80 % des recrutements sont jugés difficiles et pour

lesquels on compte 19 candidatures par poste contre 36 tous secteurs confondus[1].

Pour toutes ces raisons, le temps semble venu de réaliser une revue de la littérature sur le concept de ME. Près de 60 articles ont été identifiés dont la grande majorité a été publiée à partir de 1996, année de parution du premier article scientifique où apparaît l'expression « marque employeur » (Ambler et Barrow, 1996). Cette littérature prend sa source dans différentes disciplines de gestion : le marketing, les RH, la psychologie sociale… Les publications consacrées à la ME ont surtout porté sur la construction d'un cadre théorique et sur la manière d'augmenter l'attrait de l'employeur auprès des cibles extérieures. Les travaux permettant de démontrer que la ME est un véritable actif pour l'entreprise sont encore peu nombreux (App *et al*., 2012). Cet état de l'art a un double objectif : préciser les contours du concept et proposer un modèle intégrateur. Il a été réalisé en recherchant les articles publiés au sein de bases de données offrant une bonne représentativité des publications en gestion : *Business Source Premier*, *Sciences Direct* et *Proquest*. Ces sources électroniques ont constitué une première base de travail. Cette dernière a été enrichie par les bibliographies des articles étudiés. Pour effectuer ces recherches, les mots clés *employer brand*, *employer branding* et marque employeur ont été utilisés. Cet article est organisé de manière classique autour de cinq axes : 1) le concept, 2) sa mesure, 3) les antécédents de la ME, 4) ses effets pour l'entreprise et sur les employés actuels et potentiels et 5) la proposition d'un modèle intégrateur et d'un programme de recherche destiné à combler les zones peu ou pas explorées à ce jour.

L'émergence du concept de marque employeur

Il existe plusieurs définitions de la notion de marque. Les définitions classiques mettent en exergue la possibilité d'identifier l'origine d'un produit : une marque est un nom, un terme, un signe, un symbole, un dessin ou toute combinaison de ces éléments servant à identifier les biens ou services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et à les différencier des concurrents[2] (*American Marketing Association*). Les définitions récentes mettent l'accent sur la création de sens et de valeur : « une marque est un nom et un ensemble de signes distinctifs qui ont du pouvoir sur un marché en donnant du sens aux produits et en créant de la valeur pour les clients de l'entreprise » (Lendrevie et Lévy, 2012, p. 802).

La marque employeur : un concept à géométrie variable

Alors qu'Ambler et Barrow (1996, p. 187) définissent initialement la ME comme « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur », d'autres définitions ont ensuite été proposées. Un regroupement de celles-ci s'est avéré utile (Tableau 1). En effet, pour certains auteurs, la ME est avant tout une « promesse d'emploi unique » à destination des employés actuels et potentiels (Soulez et Guillot-Soulez, 2011; Franca et Pahor, 2012; Ewing *et al*., 2002). Pour d'autres, la ME se définit par rapport aux cibles internes et externes (Backaus et Tikoo, 2004; Srivastava et Bhatnagar, 2010). Enfin, elle est parfois définie en tant que simple image (Franca et Pahor, 2012; Weinrich *et al*., 2011). Franca et Pahor (2012) adoptent une définition qui présente l'originalité d'intégrer des attributs positifs et négatifs (Tableau 1).

Dans la littérature anglo-saxonne, une distinction est opérée entre les expressions *employer brand* et *employer branding*. Il est difficile de proposer une nuance équivalente en langue française. Cependant, les définitions de l'expression *employer branding* renvoient à une stratégie, un processus ou plus simplement à des actions qui ont pour point commun un objectif de construction de la ME (Tableau 2).

Comme cela ressort de certaines définitions (Franca et Pahor, 2012; Soulez et Guillot-Soulez, 2011; Srivastava et Bhatnagar, 2010), la ME est, par essence, une proposition de valeur. « En établissant une ME, l'organisation promet une offre RH unique qui la différencie positivement des autres employeurs » (App *et al*., 2012, p. 267). Celle-ci est « semblable à une promesse de vente unique sur le marché des consommateurs, l'ensemble des prestations fournies doit assurer une bonne promesse de valeur aux employés » (App *et al*., 2012, p. 269). Ewing *et al*. (2002) préfèrent l'expression « *Unique Employment Proposition* » (UEP), par analogie avec le procédé publicitaire de « *Unique Selling Proposition* » développé en marketing des produits. Ce procédé consiste à formuler la communication d'un produit autour d'une promesse unique (exclusive) et attractive (Lendrevie et Lévy, 2012, p. 1108). Définir la ME comme une promesse unique de valeur à destination des employés permet de distinguer l'offre d'une entreprise par rapport à celles des concurrents, dans un contexte où les emplois sont peu différents d'une organisation à l'autre (Lauzier et Roy, 2011).

A partir de la littérature, nous proposons une définition qui intègre tous les éléments nécessaires pour délimiter le concept. Ainsi, **la ME est une promesse d'emploi unique (UEP) à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur.**

1. Cette baisse du nombre de candidatures par poste pourrait aussi s'expliquer par la mise en place de politiques de cooptation.

2. Définition de l'*American Marketing Association (www.marketingpower.com/_layouts/dictionary.aspx)*

TABLEAU 1

Définitions de la marque employeur (*employer brand*)

La ME est définie comme…	Auteurs	Exemples de définitions
… un ensemble de bénéfices	Ambler et Barrow (1996, p. 187)	La ME est « l'ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur ».
…une proposition d'emploi	Franca et Pahor (2012, p. 86)	« L'essence de la ME est la proposition d'emploi ».
	Soulez et Guillot-Soulez (2011, p. 41)	La ME est « 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 ».
… un ensemble d'objectifs internes et externes	Définition proposée lors d'une conférence consacrée à la marque employeur[3], citée par Backaus et Tikoo (2004, p. 502)	« L'employeur [...] personnifie le système de valeurs de l›entreprise, les politiques et les comportements pour attirer, motiver et retenir les employés actuels et potentiels ».
	Srivastava et Bhatnagar (2010, p. 26)	« Une ME donne une identité, une image et un caractère distinctif à l'organisation en tant qu'employeur afin d'attirer ses futurs employés et de motiver, impliquer et retenir ses employés actuels ».
… une identité, une image	Franca et Pahor (2012, p. 87)	« Nous voyons la ME comme un ensemble de caractéristiques positives et négatives d'une entreprise en tant qu'employeur, lesquelles sont communiquées en interne et en externe par le biais de différents canaux ».
	Weinrich *et al*. (2011, p. 403)	« L'image de ME peut être considérée comme une perception critique de l'entreprise en tant qu'employeur, perception qui est résolument positionnée dans l'esprit des employés potentiels, actuels et anciens ».

TABLEAU 2

Définitions de l'expression « *employer branding* »

Backaus et Tikoo, (2004, p. 502)	« W*e define employer branding as the process of building an identifiable and unique employer identity, and the employer brand as a concept of the firm that differentiates it from its competitors* ».
Ewing *et al*. (2002, p. 12)	*« Employment branding is concerned with building an image in the minds of the potential labour market that the company, above all others, is a great place to work ».*
Jenner et Taylor (2009, p. 7)	« *Employer branding represents organization's efforts to communicate to internal and external audiences what makes it both desirable and different as an employer ».*

3. The Conference Board (2001), Engaging Employees through your Brand, The Conference Board, New York, NY.

Marketing interne, marque corporate, quels liens avec la marque employeur ?

La ME doit être distinguée du marketing interne et de la marque *corporate*.

Marketing interne. L'émergence du marketing des services dans les années 1990 conduit certains spécialistes du champ, comme Grönroos (1990), à considérer les employés comme des clients internes et les emplois comme des produits internes. « Le marketing des services inclut un marketing interne consistant à considérer les employés comme des clients internes qu'il convient d'attirer, de satisfaire et de fidéliser » (Kotler *et al.*, 2012, p. 417). C'est un concept voisin, mais non substituable à celui de ME. Selon Foster *et al.* (2010), le marketing interne est centré sur l'adoption du concept de marque, à l'intérieur de l'organisation, afin de s'assurer que les employés délivrent la promesse associée à la marque produits-services aux clients, alors que la ME a une portée plus large puisqu'elle s'adresse également aux employés potentiels. Cependant, il semble difficile de considérer ces deux concepts comme indépendants, dans la mesure où le marketing interne et la ME partagent une cible, celle des employés internes.

Marque corporate. Les concepts de ME et de marque *corporate* sont, eux aussi, distincts. Comme l'affirme Kapoor (2010, p. 51), « développer une marque employeur ce n'est pas un exercice de construction de l'image *corporate* ». La marque *corporate* est une promesse explicite entre une organisation et ses parties-prenantes (Balmer, 1998). Elle se différencie sur deux points de la ME (Backaus et Tikoo, 2004) : 1) la ME, caractérisant l'identité de la firme en tant qu'employeur, est spécifique aux RH; 2) elle est dirigée vers des cibles à la fois externes et internes, alors que la marque *corporate* est en priorité orientée vers des cibles externes.

Marque employeur : image et/ou identité ?

La littérature relative à la ME fait référence aux concepts d'image et d'identité. La distinction entre ces deux concepts a été clarifiée par Kapferer (1997) et par Aaker et Joachimsthaler (2000). Le concept d'identité de marque a été développé, dans les années 1980, pour permettre aux gestionnaires de marque de structurer leur réflexion à propos de ce qu'est la marque et sur la manière de la présenter à ses publics cibles. Kapferer (1997) propose « un prisme d'identité » composé de six facettes sur lesquelles les managers peuvent s'appuyer pour réfléchir à l'identité des marques de l'organisation. Ainsi, l'identité d'une marque se définit selon un émetteur et un récepteur construits[4]. Selon cette conception, l'identité est un concept d'émission, alors que l'image est une perception, par les publics cibles, de ce qu'est la marque. L'image de marque est composée d'un ensemble d'associations mémorisées par le consommateur. Cette conception repose sur le modèle connexionniste de l'organisation des connaissances (Anderson, 1983; Collins et Loftus, 1975) qui suppose qu'elles sont mémorisées sous la forme d'un réseau d'informations. Au sein de ce réseau, le nom de marque est un « nœud » qui, une fois activé, permet d'établir des liens avec d'autres nœuds (attitudes, catégories de produits, attributs, bénéfices, marques concurrentes, etc.).

Alors qu'un consensus se dégage sur le fait de considérer l'image comme concept de perception, restreindre l'identité de marque à un concept d'émission n'est pas accepté par l'ensemble des spécialistes de la marque, bien que cette conception soit largement admise. Cette vision est notamment contestée par le courant sémiotique qui considère que l'identité de la marque résulte de l'interaction entre les signes émis et leur perception par le consommateur (Semprini, 1992), mais aussi séduisante que paraisse cette conception de l'identité, sa mise en œuvre est délicate.

En ce qui concerne la ME, certains auteurs, parmi lesquels Backhaus et Tikoo (2004) et Martin *et al.* (2005), adhèrent au schéma proposé par Kapferer (1997) alors que d'autres souscrivent à l'idée d'une co-création de la ME (Kryger *et al.*, 2011). Nous avons choisi de rappeler les conceptions de l'identité et de l'image de la marque produits-services (Tableau 3) afin de sélectionner, parmi les définitions issues de la littérature consacrées à la ME, celles qui se rapprochent le plus du cadre dominant en marketing.

Marque employeur : une ou plusieurs images ?

Il est généralement admis que de multiples images d'un même objet peuvent coexister (Dowling, 1986). Une image est en réalité la représentation d'un objet par un individu ou un groupe d'individus. Il en va de même pour la marque. Chaque individu construit une image de la marque qui lui est propre – il s'agit d'une représentation individuelle. En agrégeant les représentations individuelles d'une marque donnée, des caractéristiques partagées peuvent être mises au jour. Transposée au MRH, cette conception conduit à accepter l'idée d'une coexistence de plusieurs images, ou facettes de la ME. Lievens *et al.* (2007) et Knox et Freeman (2006) valident ainsi empiriquement l'existence de trois facettes de l'image de la ME : l'image interne – celle qui est perçue par les employés actuels; l'image externe – perçue par les employés potentiels – et l'image externe interprétée qui fait référence à l'idée que les salariés actuels se font de l'image perçue par les personnes extérieures à l'entreprise. Le fait que l'image perçue diffère entre employés actuels et potentiels peut s'expliquer parce que les premiers vont évaluer la ME en adoptant une démarche de type « différent de » et « mieux que ». Ils effectuent une sélection des attributs comparés et ajustent l'importance et la valence (positive ou négative)

4. Un émetteur construit : « personnalité » et « physique » de la marque, un destinataire construit : « reflet » – le consommateur idéalisé – et « mentalisation » – l'effet que la marque cherche à produire sur la manière dont le consommateur se perçoit et deux facettes intervenant entre l'émetteur et le destinataire construit : « relation » et « culture ».

TABLEAU 3

Les concepts d'identité et d'image de marque

	Identité	Image
Marque produits-services	La manière dont l'organisation souhaite présenter chacune de ses marques produits-services à ses cibles clients (clients actuels ou potentiels). « *The brand identity represents what the organization wants the brand to stand for* » (Aaker et Joachimsthaler, 2000, p. 40).	L'image de marque est définie comme les perceptions relatives à une marque telles que reflétées par les associations en mémoire du consommateur. Ces associations à la marque sont regroupées autour de trois catégories : les attributs reliés ou non aux produits, les bénéfices fonctionnels, expérientiels ou symboliques et enfin, l'attitude à l'égard de la marque (Keller, 1993).
Marque employeur	La manière dont une organisation souhaite se présenter en tant qu'employeur auprès des cibles RH (employés actuels et potentiels). « *The employer brand establishes the identity of the firm as an employer. It encompasses the firm's values, systems, policies, and behaviours toward the objectives of attracting, motivating, and retaining the firm's current and potential employees* » (Dell et Ainspan, 2001, p. 10).	« *Job seekers' beliefs regarding attributes and associations connected to the company as an employer* » (Cable et Turban, 2003). « *Employer brand should ideally present a picture of the instrumental and symbolic traits of an organization which permit job seekers to differentiate the organization from its competitors in the recruitment market.[…]. Employer brand is, like the consumer brand, all about perceptions* » (Arachchige et Robertson, 2011, p. 28).

associées à chaque attribut retenu. Cela a aussi pour conséquence que les attributs considérés comme importants par les salariés diffèrent d'une entreprise à l'autre.

En conclusion de cette partie, il peut être rappelé que la ME comporte plusieurs facettes : identité et image, suivant la posture occupée – émetteur ou récepteur. Il faut en outre accepter l'idée d'une image plurielle, car chaque groupe cible peut développer sa propre image de la ME.

Comment mesurer le concept de marque employeur ?

Depuis plusieurs décennies et avant même que les normes comptables évoluent, les marques ont été considérées comme un actif crucial pour les organisations qui en sont propriétaires. Il a donc été nécessaire de développer des indicateurs ou des outils de mesure permettant d'évaluer l'actif immatériel que représente une marque. Plusieurs techniques se sont succédé dans le temps. Un des premiers indicateurs de la valeur d'une marque est sa notoriété mesurée par le taux de reconnaissance de la marque. A cet indicateur, se sont ajoutées des mesures de l'image et du capital marque.

Mesurer l'image de la marque employeur

L'image peut être mesurée de manière *ad hoc* ou en s'appuyant sur des inventaires ou des échelles supposées universelles, comme par exemple l'échelle de personnalité de la marque développée par Aaker[5] (1997). Les définitions de l'image de marque sont très nombreuses (Dobni et Zinkhan, 1990) et cette hétérogénéité n'a pas permis de proposer une échelle consensuelle et universelle recouvrant toutes les dimensions de l'image de marque. Or, le choix d'une définition est crucial. D'une part, le développement de définitions constitue la première étape du processus de création d'outils de mesure des concepts (Churchill, 1979) et, d'autre part, les concepts doivent être clairs et consensuels pour être utiles à la recherche (Ghauri *et al.*, 1995).

En ce qui concerne la ME, les définitions étant également nombreuses, on observe une prolifération d'échelles de mesure de ce concept (Tableau 4). Or, la définition de l'image de marque proposée par Keller (1993, tableau 2 du présent article) offre une vision relativement précise des dimensions de l'image de marque qui peuvent aider à développer des outils de mesure complets de l'image de la ME.

5. La personnalité de la marque, définie comme « l'ensemble des caractéristiques humaines associées à une marque donnée » (Aaker, 1997), a fait l'objet de recherches très denses dont l'un des aspects dominant a longtemps consisté à la mesure du concept. En s'inspirant des échelles de personnalité humaine, Aaker (1997) a proposé une échelle de mesure de la personnalité de marque composée de cinq facteurs principaux (sincérité, excitation, compétence, sophistication et rudesse) déclinés en 14 facettes et 42 traits.

TABLEAU 4

Les mesures de la marque employeur

Nom du construit mesuré	Auteurs	Dimensions	Echantillon
Déterminants de la marque employeur	Arachchige et Robertson (2011)	1. Développement personnel 2. Dynamisme organisationnel 3. Engagement social 4. Environnement *corporate* 5. Environnement social 6. Plaisir 7. Relations 8. Structure de l'emploi.	221 étudiants sri-lankais en dernière année d'études en gestion
Attrait de l'employeur	Alniaçik et Alniaçik (2012)	1. Valeur application des connaissances 2. Coopération 3. Environnement de travail 4. Valeur sur le marché 5. Valeur sociale 6. Valeur économique	600 Turcs (moitié étudiants/ moitié employés). Echantillon boule de neige via Internet
Image de l'employeur	Baum et Kabst (2013)	1. Atmosphère de travail 2. Attrait du salaire 3. Attrait des tâches 4. Equilibre vie privée vie professionnelle 5. Opportunités de carrière	1569 étudiants interrogés dans 53 universités de 4 pays (Allemagne, Chine, Inde et Hongrie)
Attrait de l'employeur	Berthon *et al.* (2005)	1. Valeur application des connaissances 2. Valeur de développement (personnel) 3. Valeur d'intérêt (environnement de travail) 4. Valeur sociale 5. Valeur économique	683 étudiants australiens
Attrait de l'employeur : ME perçue et attendue	Bodderas *et al.* (2011)	1. Valeur économique 2. Valeur de développement (personnel) 3. Valeur sociale 4. Valeur de diversité 5. Valeur de réputation	2189 salariés d'une compagnie d'assurance suisse interrogés dans 12 pays
Job seekers' reputation perceptions	Cable et Turban (2003)	1 dimension mesurée par 8 items	368 étudiants américains
Image de marque de l'employeur	Collins et Stevens (2002)	1. Attitude générale à l'égard de la firme 2. Attributs associés à l'emploi	133 étudiants en écoles d'ingénieurs (Etats-Unis)
Connaissance de l'employeur	Collins (2007)	1. Familiarité 2. Réputation 3. Informations sur l'emploi	456 étudiants (Etats-Unis)
Personnalité de la marque corporate *(the corporate character scale)*	Davies (2008)	1. Caractère agréable 2. Entreprise 3. Compétence 4. Chic 5. Cruauté	854 commerciaux dans 17 organisations (Royaume Uni)

Nom du construit mesuré	Auteurs	Dimensions	Echantillon
Réputation de l'employeur	Franca et Pahor (2012)	1. Développement personnel 2. Image des produits/ services 3. Leadership 4. Salaire moyen 5. Sécurité de l'emploi	7000 Slovènes (2/3 déjà employés). Interrogés via un site de recrutement 283 employeurs
Image emploi de la firme *(Company employement image)*	Highhouse *et al.* (1999)	1. Atmosphère 2. Avancement 3. Charge de travail 4. Clients 5. Collègues de travail 6. Expérience 7. Horaires de travail 8. Image du produit 9. Ouïes-dire (Bouche à oreille) 10. Localisation 11. Publicité 12. Respectabilité 13. Salaire 14. Taille 15. Variété du travail	336 étudiants et 102 retraités
Image emploi de la firme *(Company employement image)*	Lemmink *et al.* (2003)	1. Caractéristiques de l'emploi 2. Autres bénéfices organisationnels	Echantillon de convenance : 54 étudiants hollandais évaluant chacun 6 entreprises
Image de l'employeur	Lievens et Highhouse (2003)	1. <u>Dimension symbolique</u> - sincérité - tendance à innover - compétence - prestige - rudesse 2. <u>Attributs reliés à l'emploi et à</u> l'organisation (image externe/Interne) - paie - avancement - sécurité de l'emploi - tâches demandées - localisation / bénéfices - travail en contact avec le client/ horaires flexibles	275 étudiants en dernière année d'étude et 124 employés de banque belges (5 banques)
Image de l'employeur	Lievens *et al.* (2007)	1. <u>Attributs symboliques</u> Cf. Lievens et Highhouse (2003) 2. <u>Attributs instrumentaux</u> - travail en équipe/sport - structure - avancement - voyage - paie - sécurité de l'emploi	Etude réalisée pour l'armée belge auprès de 179 militaires et 258 recrues potentielles

Nom du construit mesuré	Auteurs	Dimensions	Echantillon
Attrait de l'employeur (en interne)	Maxwell et Knox (2009)	1. Emploi - récompenses des salariés - style de management - relations avec les cadres - type de travail - environnement de travail - attributs reliés aux employés 2. Image externe interprétée 3. Image des produits et services 4. Succès de l'organisation	Méthode des cas auprès de 6 organisations (environ 20 employés par organisation)
Attrait de l'employeur (adaptation de Berthon *et al*. (2005)	Roy (2008)	1. Valeur d'application 2. Valeur d'intérêt 3. Valeur éthique 4. Valeur économique 5. Valeur sociale 6. Valeur psychologique 7. Opportunités de carrière 8. Valeur de développement	150 étudiants indiens
Dimensions de la marque employeur	Srivastava et Bhatnagar (2010)	1. Avancement 2. Crédible et juste 3. Exposition médiatique 4. Image positive en tant qu'employeur 5. Flexible 6. Organisation soucieuse de son personnel 7. Organisation qui permet de travailler au mieux de ses capacités 8. Produits et services éthiques	105 étudiants indiens en formation initiale et continue
Composants de l'attrait dans le concept de marque employeur	Tüzüner et Yüksel (2009)	1. Attrait vis-à-vis d'un employeur qui offre de nombreuses alternatives d'intégration dans l'environnement de travail 2. Attentes en termes d'environnement de travail compétitif	475 étudiants turcs

La diversité des outils de mesure est palpable à la simple lecture des noms donnés aux échelles présentées comme mesurant la ME : attrait de l'employeur (Alniaçik et Alniaçik, 2012; Berthon *et al*., 2005; Bodderas *et al*., 2011; Maxwell et Knox, 2009; Tüzüner et Yüksel, 2009); déterminants de la ME (Arachchige et Robertson, 2011); image de l'employeur (Baum et Kabst, 2013; Lievens *et al*., 2007; Collins et Stevens, 2002); réputation de l'employeur (Cable et Turban, 2003; Franca et Pahor, 2012); connaissance sur l'employeur (Collins, 2007); image-emploi de la firme (Highhouse *et al*., 1999; Lemmink *et al*., 2003); personnalité de la marque *corporate* (Davies, 2008) et dimensions de la ME (Srivastavan et Bhatnagar, 2010).

Une analyse comparative des dimensions qui composent ces échelles montre qu'elles mesurent essentiellement des attributs ou des bénéfices reliés à l'emploi. Cela reviendrait, en marketing, à mesurer l'image de marque en se limitant à l'image du produit. L'image de marque est un construit qui est bien plus large que l'image du produit (Keller, 1993). En effet, selon Keller les associations à la marque sont regroupées en trois catégories : **les attributs** reliés au produit (caractéristiques intrinsèques) ou non reliés au produit (prix, image de l'utilisateur, image des situations d'usage, sentiments/expériences, personnalité de la marque), **les bénéfices**[6] fonctionnels, expérientiels ou symboliques et enfin, **l'attitude** à l'égard de la marque définie comme un jugement global.

6. Les bénéfices sont définis par Keller (1993, p. 3) comme « la valeur et le sens que les consommateurs attachent au produit ou service, c'est-à-dire ce que les consommateurs pensent que le produit ou service peut faire pour eux ».

Dans leur mesure de l'image de la ME, Collins et Stevens (2002) intègrent deux des dimensions proposées par Keller (1993) : l'attitude générale mesurée par quatre items issus de Harris et Fink (1987) et un ensemble de dix attributs essentiellement liés à l'emploi (Tableau 4). Ils correspondent à ce que Lievens et Highhouse (2003) définissent comme des attributs instrumentaux (ou fonctionnels), à savoir les propriétés objectives, concrètes et factuelles inhérentes à un emploi ou à une organisation. Aucun item ne fait, par exemple, référence à l'image des employés ou à la personnalité de la ME. Plus généralement, parmi les échelles recensées (Tableau 4), rares sont celles qui contiennent des attributs symboliques. Or, en marketing, l'idée que l'image de marque ne peut être réduite à une dimension instrumentale composée d'attributs tangibles et objectifs reliés au produit est ancienne (Gardner et Levy, 1955). Pourtant, dès 2003, Lievens et Highhouse (2003) remarquaient que ces attributs symboliques avaient été négligés dans les travaux consacrés à l'image de la ME et insistaient sur la nécessité de les intégrer. Ces auteurs montrent d'ailleurs, dans une étude empirique, que seuls les traits de personnalité jouent sur l'identification des employés actuels. Ong (2011) propose un modèle conceptuel – non validé empiriquement – dans lequel les attributs instrumentaux sont considérés comme des antécédents de la personnalité de la ME, cette dernière influençant directement l'attractivité organisationnelle et l'intention d'accepter un poste[7].

Les bénéfices associés à la ME, c'est-à-dire ce que les salariés ou prospects pensent que la ME peut faire pour eux, sont eux aussi rarement intégrés dans les échelles de mesure. Cependant, Berthon *et al.* (2005) et, dans leur lignée, Alniaçik et Alniaçik (2012) ainsi que Bodderas *et al.* (2011), en se positionnant sur la valeur, intègrent implicitement les bénéfices associés à l'employeur. Avec quelques variantes, ces auteurs identifient différentes sources de valeur : valeur d'application des connaissances, valeur de développement personnel, valeur d'intérêt (du travail et de son environnement), valeur sociale associée à l'expérience de travail et valeur économique. Selon Keller (1993), les bénéfices de la marque sont par nature fonctionnels (ils répondent aux besoins de sécurité), symboliques (ils satisfont les besoins de reconnaissance sociale ou d'estime de soi) ou expérientiels (ils répondent aux besoins de plaisir et de stimulation cognitive). En matière de ME, Soulez et Guillot-Soulez (2011) montrent que la génération Y préfère les bénéfices symboliques aux bénéfices fonctionnels.

Mesurer le capital de la marque employeur

Plus récemment, l'émergence du concept de capital marque (CM) a eu pour corolaire de nombreuses évolutions dans la manière d'évaluer une marque. Le CM est défini comme « les éléments d'actif et de passif liés à une marque, à son nom ou à ses symboles et qui apportent quelque chose à l'entreprise et à ses clients parce qu'ils donnent une plus-value ou une moins-value aux produits et aux services » (Aaker, 1991, p. 15). Il existe plusieurs conceptions du CM : du point de vue de l'entreprise et du point du consommateur (Keller, 1993). Parmi le courant du CM du point de vue de la firme, deux écoles coexistent. La première est une école financière qui considère que le CM est la valeur qui s'ajoute à celles des postes d'actifs tangibles du bilan (Biel, 1993) et que l'on peut appréhender, pour faire simple, par ce que l'on dénomme le *goodwill* (le surprix que l'acquéreur d'une entreprise est prêt à payer pour s'offrir la marque convoitée, par rapport à la valeur nette comptable). La seconde approche est issue d'une école marketing : la force de la marque exprime la performance actuelle de la marque, sa faculté à résister aux offensives de la concurrence et sa capacité à conquérir de nouveaux marchés (Aaker, 1996; Owen, 1993). Enfin, dans l'approche du CM du point de vue du consommateur, deux approches marketing coexistent : l'approche comportementale qui repose sur l'utilité qui n'est pas expliquée par les attributs du produit (Kamakura et Russell, 1993; Park et Srinivasan, 1994) et l'approche perceptuelle qui repose sur des indicateurs de notoriété et d'image (Keller, 1993).

Ambler et Barrow (1996) s'inspirent de la conception de Keller et considèrent le capital de la marque employeur (CME) comme un actif dans l'esprit des employés actuels et potentiels. Selon ces auteurs, la valeur de la ME dépend de l'importance que les employés accordent aux bénéfices que la compagnie est en mesure d'offrir et à leur pouvoir de différenciation vis-à-vis des concurrents, car elle est source d'avantage concurrentiel. Ambler et Barrow (1996, p. 188) définissent ensuite le CME comme « l'actif intangible dans l'esprit des employés actuels et potentiels qui a été construit par de bonnes pratiques marketing et RH ». Cette définition considère que le CME ne comporte que des éléments d'actif, alors que, traditionnellement, il peut aussi contenir des éléments de passif. Ewing *et al.* (2002, p. 14) transposent la définition d'Aaker (1991) à la ME. Ainsi, le CME est défini comme « les éléments d'actif et de passif liés à la ME, à son nom et sa symbolique, qui s'ajoutent (ou se soustraient) à la valeur fournie par une organisation à ses employés ».

Selon Ambler et Barrow (1996), le CME peut être mesuré et valorisé comme peut l'être tout autre capital marque. Dans la lignée d'Ambler et Barrow (1996), la plupart des recherches qui optent pour une évaluation de la ME à travers son capital ont retenu cette conception du CM du point de vue de l'employé (Collins et Stevens, 2002; Cable et Turban, 2003; Backhaus et Tikoo, 2004). Il s'agit donc d'une conception et d'une mesure perceptuelle du CME. Bien que se référant à la conceptualisation de Keller (1993), les mesures du CM évoquées ci-dessus n'intègrent pas ce qui différencie l'image du capital de la marque, à savoir la notoriété. De plus, la mesure de l'image – une des composantes du CM – n'est que

7. Dans ses travaux, Ong (2011), a mis l'accent sur deux variables : la perception de l'attractivité organisationnelle (attitudes) et l'intention d'acceptation (intention). Nous pouvons définir l'intention d'accepter comme une intention, déclarée ou non, marquée par le désir d'accepter le poste proposé par l'entreprise. Cette intention peut donner lieu à une acceptation effective ce qui en constitue la matérialisation la plus aboutie.

partielle, car elle n'intègre pas de dimension symbolique, comme cela a déjà été souligné. Franca et Pahor (2012) proposent une mesure simple et originale du CME qui intègre la reconnaissance de l'employeur (mesurée par un taux de notoriété assistée), la considération à l'égard de l'employeur, mesurée par un score net (pourcentage des personnes qui ont l'intention de candidater duquel est déduit le pourcentage de ceux qui n'ont pas l'intention de le faire) et l'employeur de choix, mesuré par le premier choix ou le seul choix du candidat.

A notre sens, les mesures de type CM sont à privilégier lorsqu'il s'agit d'évaluer la force d'une ME, car cette approche réunit plusieurs indicateurs : la notoriété et l'image composée de tous les éléments suggérés par Keller (1993), à savoir les attributs, les bénéfices et les attitudes. Conformément à la conception d'Aaker (1991), les outils de mesure doivent intégrer des éléments négatifs – par exemples des attributs négatifs – auxquels d'éventuels répondants pourront souscrire ou non, lors d'une étude. Sur la base des nombreuses publications, un outil de mesure répondant à ces critères ne semble pas hors de portée.

Les antécédents de la marque employeur

Quelques recherches se sont intéressées aux antécédents de la ME. Berthon *et al.* (2005) considèrent l'attrait comme un antécédent du CME alors qu'Edwards et Edwards (2013) envisagent l'identité organisationnelle, le prestige perçu et une expérience d'emploi unique. Franca et Pahor (2012) identifient trois antécédents du CME, à savoir les caractéristiques de l'organisation, l'exposition médiatique et l'opinion à l'égard de l'employeur présentée par les auteurs comme une mesure de sa réputation. La responsabilité sociale de l'entreprise est envisagée comme un déterminant éventuel de la ME (Grigore et Stancu, 2011). Dans un modèle plus complet, Kim *et al.* (2011) montrent qu'un avantage compétitif durable en termes d'indépendance, d'engagement et de familiarité contribue au CME, mais que cet effet est intermédié par les stratégies de MRH mises en œuvre. Selon Robertson et Khatibi (2012), l'identité organisationnelle, l'identité *corporate*, ainsi que l'identité du produit constituent des antécédents de la promesse d'emploi unique et de la ME. Lemmink *et al.* (2003) valident l'existence d'une relation positive entre l'image de la marque *corporate* et l'image de la ME.

Face à l'incomplétude des travaux portant sur les antécédents de la ME, il semble utile de proposer un cadre conceptuel intégrateur en s'appuyant sur les articles conceptuels et empiriques dont nous disposons à ce jour. Si les concepts de marque *corporate* et de ME sont différents, ils n'en sont pas moins liés. Martin (2009) propose un cadre théorique explicitant les relations entre les concepts d'identité *corporate*, de ME et d'identité organisationnelle définie comme « le caractère central, durable et distinctif d›une organisation » (Albert et Whetten 1985). C'est une sorte de concept de soi organisationnel (Martin, 2009). A partir de ce cadre théorique et des études empiriques mentionnées ci-dessus, nous proposons un cadre plus complet (Figure 1) dans lequel l'identité de la ME est influencée à la fois par l'identité de la marque *corporate* (Martin, 2009; Robertson et Khatibi, 2012), l'identité organisationnelle (Martin, 2009; Robertson et Khatibi, 2012) et par l'identité de la marque produits-services (Robertson et Khatibi, 2012). Conformément au schéma proposé par Martin (2009), l'identité organisationnelle et *corporate* prennent leur source dans la culture organisationnelle.

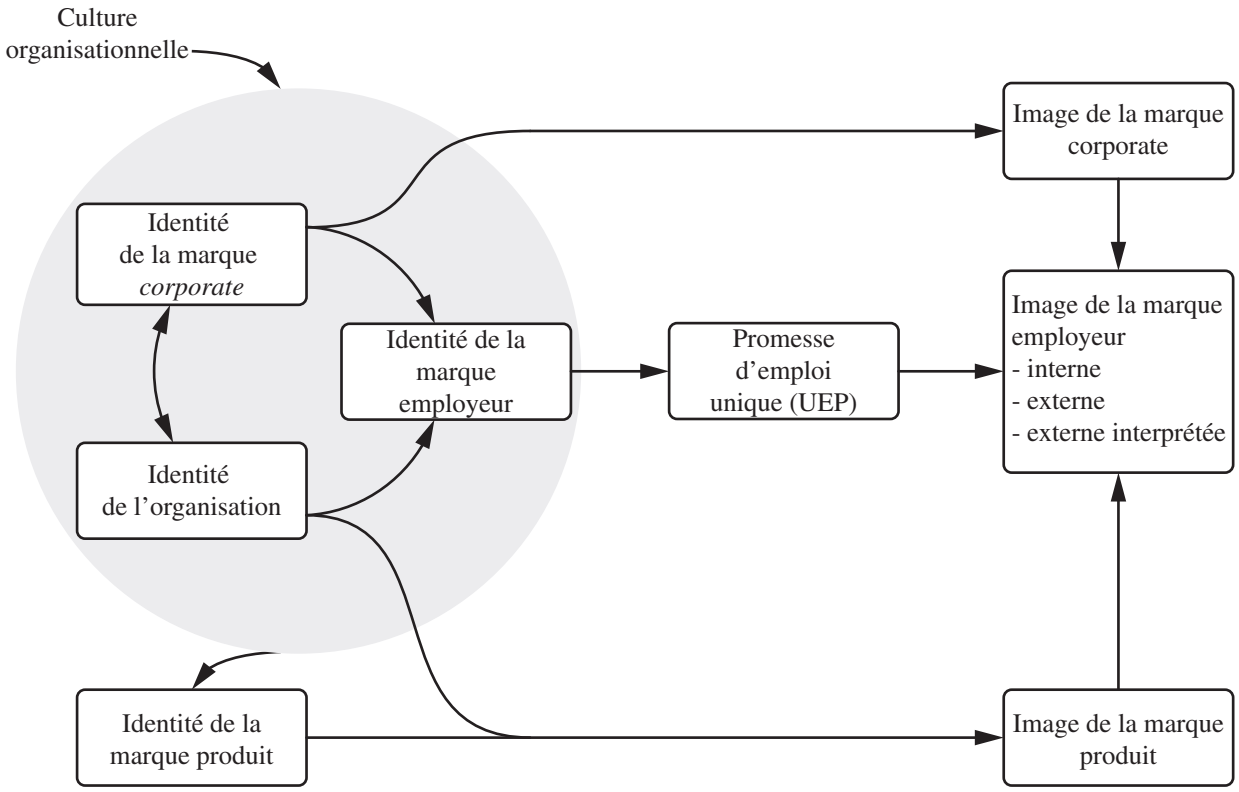
Dans ce modèle, à chaque dimension d'identité de marque – *corporate*, employeur, produit – correspond un reflet, sous forme d'image, c'est-à-dire de perceptions par les employés actuels et potentiels : image de la marque *corporate*, employeur et produits. En accord avec Lievens *et al.* (2007), l'image de la ME se décline en image interne, image externe et image externe interprétée. Le modèle proposé ne contient pas le concept d'image de l'organisation, car certains auteurs considèrent que l'image *corporate* et l'image organisationnelle ne font qu'une : « l'expression image *corporate* est souvent remplacée par l'image de l'organisation ou l'image institutionnelle. Ces concepts sont tous les mêmes » (Lemmink *et al.*, 2003, p. 4). Lievens *et al.* (2007) considèrent que les concepts d'image externe de l'organisation, d'image *corporate* et de réputation *corporate* sont interchangeables.

L'image de la ME est influencée par son identité (Martin *et al.*, 2005), par l'identité de la marque *corporate* et par l'identité organisationnelle. Plusieurs auteurs ont, en effet, souligné la nécessité d'aligner la marque *corporate* avec la ME (Edwards et Edwards, 2013; Foster *et al.*, 2010; Mosley, 2007; Wilden *et al.,* 2010). L'alignement avec la vision de l'organisation est nécessaire pour communiquer une image cohérente à l'extérieur et éviter un risque de fragmentation de la marque (Hatch et Schultz, 2009). Un même individu peut appartenir à différentes communautés (ou parties prenantes). Il peut être salarié, investisseur, client, etc. Il y a donc un risque à délivrer des messages différents à chaque cible. Enfin, les perceptions des employés actuels à l'égard de la marque *corporate* (Lemmink *et al.*, 2003) et de la marque produit influencent, à leur tour, l'image de la ME, mais cet effet pourrait être indirect et passer par une promesse d'emploi unique (Robertson et Khatibi, 2012). Relier la marque produit et la ME a été proposé explicitement par quelques auteurs (Mosley, 2007; Wilden *et al.*, 2010), mais certains l'ont fait de manière implicite en intégrant la dimension « image du produit » dans les mesures de l'image de la ME (Highhouse *et al.*, 1999; Maxwell et Knox, 2009; Franca et Pahor, 2012).

La littérature évoque, en outre, quelques variables présentées tantôt comme médiatrices, tantôt comme modératrices de la relation entre les antécédents et l'image de la ME : le type de stratégie déployée pour la ME (Franca et Pahor, 2012; Kim *et al.*, 2011; Robertson et Khatibi, 2012) ou la familiarité à l'égard de l'employeur (Walker *et al.*, 2011; Lemmink *et al.*, 2003).

FIGURE 1

Les antécédents de la marque employeur



Dans le modèle que nous proposons (Figure 1), nous retenons que l'image de la ME est influencée par son identité (Martin *et al*., 2005), par l'identité de la marque *corporate,* l'identité organisationnelle et l'identité de la marque produits-services (Robertson et Khatibi, 2012). Comme le préconisent Robertson et Khatibi (2012), la promesse d'emploi unique est considérée comme variable médiatrice. Cette dernière variable, antécédent de l'image de ME, est aussi reprise dans le modèle intégrateur (Figure 2).

La marque employeur créatrice de valeur

Il est admis que si les marques connaissent un tel engouement, c'est parce qu'elles sont créatrices de valeur pour l'ensemble des parties prenantes : les clients (Kapferer et Laurent, 1992; Lewi, 2005), les actionnaires (Kapferer, 1998), les distributeurs dont l'image est directement liée à l'image des marques présentes dans leur assortiment (Jacoby et Mazursky, 1984; Pettijohn *et al*., 1992) et même les salariés, car grâce au marketing interne, la marque peut jouer sur l'implication et le sentiment de fierté (King et Grace, 2012). Vis-à-vis des clients, une marque bénéficiant d'un CM fort présente, en principe, un plus fort pouvoir d'attraction, de fidélisation et de rétention des clients. On comprend l'intérêt de tels effets pour un recruteur s'il est en mesure d'espérer les mêmes bénéfices de la ME vis-à-vis des (futurs) salariés.

La ME est, elle aussi, source de valeur pour différents bénéficiaires : les employés actuels et potentiels ainsi que l'organisation elle-même (Kapoor, 2010). Vis-à-vis des employés, l'essence de la ME est 1) d'attirer les individus talentueux et 2) de s'assurer que ces individus et ceux qui sont déjà membres de l'organisation s'identifient à elle, à sa marque (*corporate)* et à sa mission qui est de produire les réponses désirées par l'organisation (Martin, 2009). Disposant d'employés plus talentueux qui s'identifient clairement à l'identité organisationnelle, les entreprises peuvent escompter une amélioration de leur performance globale (Fulmer *et al*., 2003; Love et Singh, 2011; Mandhanya et Shah, 2010).

La création de valeur auprès des employés potentiels

Vis-à-vis des employés potentiels, un CME fort se traduit par une attractivité supérieure et une meilleure identification *a priori.*

Intention de candidater, nombre et qualité des candidatures. Il existe des résultats empiriques qui montrent que les candidats sont plus attirés par les entreprises bénéficiant d'une image de ME et/ou d'un CME forts (Highhouse *et al*., 1999; Cable et Turban, 2003; Knox et Freeman, 2006; Agrawal et Swaroop, 2009). Lemmink *et al.* (2003), à partir d'une étude portant sur 11 entreprises, ont pu corroborer cet

effet. L'attraction qu'exerce la ME sur les futurs diplômés a également été validée à plusieurs reprises (Shahzad *et al*., 2011; Agrawal et Swaroop, 2009). Dans un article conceptuel, Ong (2011) postule que l'attractivité des candidats et leur intention d'accepter un emploi sont influencées par la personnalité de la ME. Collins et Stevens (2002) montrent que l'image de la ME est une variable médiatrice entre les actions engagées par l'organisation, en faveur du recrutement – comme les relations presse, le sponsoring, le bouche à oreille et la publicité – et l'intention de candidater. Sutherland *et al*. (2002) ont analysé les caractéristiques organisationnelles considérées comme importantes par les candidats lors de la recherche d'un employeur. Pour eux, les salariés potentiels considèrent l'opportunité de développement de carrière et un environnement de travail stimulant[8] comme les attributs les plus importants de la ME.

L'effet de la ME sur l'intention de candidater n'est pas direct. Plusieurs variables médiatrices ont été identifiées : l'évaluation des attributs reliés à l'emploi (Cable et Turban, 2003), le sentiment de fierté (Cable et Turban, 2003) et l'attitude à l'égard de la ME (Soulez et Guillot-Soulez, 2011).

En outre, d'autres chercheurs ont mis au jour le rôle de variables modératrices. L'influence de la ME sur l'intention de candidater peut, par exemple, varier en fonction des précédentes expériences d'emploi (Agrawal et Swaroop, 2009), du contexte culturel (Baum et Kabst, 2012) et du genre (Alniaçik et Alniaçik, 2012).

Identification des salariés potentiels. Plus les salariés potentiels deviennent favorables à la ME d'une organisation, plus ils voudraient en faire partie (Backhaus et Tikoo, 2004). Cette identification par des personnes extérieures à l'entreprise peut s'expliquer par l'idée qu'elles se font *a priori* du contrat psychologique défini comme une relation d'échange fondée sur « des croyances, des promesses implicites ou explicites entre les salariés et l'organisation » (Rousseau, 1995). Backhaus et Tikoo (2004) font remarquer que les perceptions négatives de la nouvelle réalité de l'emploi (outsourcing, flexibilité…) ont quelque peu mis à mal le contrat psychologique traditionnel. Un nouveau contrat psychologique se serait imposé dans lequel l'employeur offre aux salariés des compétences « commercialisables » sur le marché de l'emploi grâce à la formation, en échange d'efforts et de flexibilité (Baruch, 2004). C'est une promesse en matière d'employabilité « c'est-à-dire des promesses de parcours épargnés par la précarité à condition que les cadres acceptent les contraintes qui s'imposent à eux » (Dany, 1998, p. 442). Les entreprises utilisent la ME pour communiquer sur les avantages qu'elles continuent d'offrir : formation, opportunités de carrière, développement personnel, etc. Bodderas *et al*. (2011) montrent que certaines dimensions de la ME, comme les valeurs sociales, la diversité et la réputation, favorisent l'identification des employés potentiels à l'entreprise. Il y aurait cependant un risque si la ME faisait de fausses promesses, car cela pourrait être perçu comme une violation du contrat psychologique freinant l'identification des nouvelles recrues (Moroko et Uncles, 2008).

La création de valeur pour les employés actuels

A la fin de la dernière décennie, Maxwell et Knox (2009) soulignaient que la majorité des recherches s'étaient focalisées sur les effets que la ME produit à l'extérieur de l'organisation, alors que les effets sur les employés actuels étaient plus rarement au centre des problématiques de recherche. Ces auteurs en recensaient trois auxquelles il faut ajouter leur propre étude (Dutton et Dukerich, 1991; Knox et Freeman, 2006 et Lievens *et al.,* 2007). Depuis ce constat, les travaux concernant les effets internes de la ME se sont étoffés. Tulasi et Hanumantha (2012, p. 24) dressent une liste de ces effets : « augmenter la rétention des talents; accroître la productivité; augmenter la promotion interne; diminuer les coûts de recrutement; prévoir des plans de relève robustes à tous les niveaux de l'entreprise et inciter les employés à "prêcher la bonne parole" pour le compte de l'organisation ». A partir des effets ayant fait l'objet d'une validation empirique, les réponses des employés à l'égard de la ME ont été regroupées comme suit : l'identification à l'organisation, la motivation, la satisfaction ainsi que la fidélisation.

Identification des employés à l'organisation. Quelques travaux académiques ont pour point commun de montrer que la ME favorise l'identification des salariés à leur organisation. La théorie de l'identité sociale (Ashforth et Mael, 1989; Dutton et Dukerich, 1991; Tajfel et Turner, 1979) offre un cadre théorique adapté pour comprendre ce phénomène d'identification. Selon cette théorie, l'identité et l'estime de soi des individus sont en partie déterminées par leur appartenance à des organisations sociales telles que l'entreprise dans laquelle ils travaillent ou le groupe de personnes avec lesquelles ils collaborent. Lorsqu'une organisation est perçue favorablement à la fois par les employés actuels et potentiels, l'appartenance à cette organisation accroît leur estime de soi et leur identification à l'organisation. Lievens *et al*. (2007) montrent que l'image de la ME a bien un effet positif sur l'identification organisationnelle (interne), mais que seuls les attributs symboliques favorisent l'identification des employés à l'organisation. Cet effet d'identification a été montré par d'autres auteurs (Bodderas *et al*., 2011). Les effets internes de la ME ne se limitent pas à une meilleure identification des salariés à leur entreprise. Cette identification permet à l'entreprise d'obtenir les comportements désirés comme l'adoption de comportements citoyens ou de comportements distinctifs au sein l'entreprise (Maxwell et Knox, 2009).

Motivation et satisfaction à l'égard de l'organisation. La motivation est l'« ensemble des forces qui poussent un individu

8. Pour ces auteurs, un environnement de travail stimulant comprend, sans ordre d'importance, la culture d'entreprise, un management qui agit avec intégrité et compassion basé sur le principe du mérite, un travail utile qui offre des défis passionnants et la rémunération ainsi que les avantages sociaux qui peuvent en êtres retirés.

à adopter un comportement donné. Ces forces peuvent-être internes (ex : besoin d'accomplissement) ou externes à l'individu (ex : récompenses, sanctions) » (Herrbach *et al.*, 2009, p. 143). La satisfaction au travail est, quant à elle, « une évaluation portée par une personne sur son travail ou ses expériences au travail » (Herrbach *et al.*, 2009, p. 182). Plusieurs études ont montré que la ME constitue un levier pour accroître, d'une part, la motivation des salariés (Berthon *et al.*, 2005; Lievens et Highhouse, 2003; Lievens *et al.*, 2007) et, d'autre part, la satisfaction au travail (Bodderas *et al.,* 2011; Davies, 2008). Priyadarshi (2011) montre comment les différents attributs organisationnels déterminent la satisfaction au travail de cadres et la nécessité de communiquer clairement sur la promesse d'emploi unique vis-à-vis de ces derniers.

Fidélisation des employés et turnover. Dans leur recherche sur les entreprises figurant au classement « *Best Employers* » Love et Singh (2011) ont décelé chez ces dernières des taux de départs volontaires de 9,4 % contre 12,4 % dans les autres entreprises. La fidélité à la ME favorise l'engagement organisationnel et d'autres comportements de citoyenneté organisationnelle[9]. Par exemple, l'intention de quitter l'entreprise est influencée par la perception des attributs organisationnels et la promesse d'emploi unique (Priyadarshi, 2011). Mignonac *et al.* (2006) confirment l'hypothèse selon laquelle une organisation avec une meilleure image externe est susceptible de favoriser le sentiment d'appartenance de ses employés. Les auteurs ont testé un effet direct de la relation entre le prestige externe perçu et l'intention de départ, et ont mis en évidence l'effet modérateur de l'identification organisationnelle.

Engagement organisationnel. Défini comme « l'état psychologique d'attachement » envers son employeur » (Herrbach *et al.*, 2009, p. 117), il constitue un déterminant des attitudes et des comportements des salariés. Kunerth et Mosley (2011) ont pu montrer comment la ME Coca Cola, en plus de permettre à l'entreprise d'attirer les meilleurs employés, peut également favoriser l'engagement des salariés en place. Cet impact a été confirmé à plusieurs reprises (Priyadarshi, 2011; Vaijayanthi *et al.*, 2011; Love et Singh, 2011). Le premier a obtenu des résultats significatifs quant à l'influence des attributs organisationnels sur l'engagement effectif des salariés. Vaijayanthi *et al.* (2011), quant à eux, ont validé une relation entre la ME et l'engagement organisationnel et ont confirmé des niveaux élevés pour les trois composantes de l'engagement organisationnel (affectif, normatif et dans la durée). Cependant, ils n'ont constaté qu'une relation positive et peu significative entre la ME et l'engagement dans la durée, alors que Love et Singh (2011) ont conclu qu'une ME attractive augmente le niveau d'engagement des salariés.

En fonction des objectifs assignés à la ME, il est important de définir une batterie d'indicateurs destinés à mesurer la performance du plan MRH. Grâce à une étude qualitative menée auprès de cadres dans différentes directions RH, Kapoor (2010) identifie une liste de 11 indicateurs de performance de la ME. Moroko et Uncles (2008) proposent de classer les indicateurs de performance en distinguant l'interne et l'externe (Tableau 5).

TABLEAU 5

Indicateurs du succès externe et interne de la marque employeur

Indicateurs du succès externe de la marque employeur	Kapoor (2010)	Moroko et Uncles (2008)	Indicateurs du succès interne de la marque employeur	Kapoor (2010)	Moroko et Uncles (2008)
Pourcentage d'offres d'emplois acceptées		×	Taux de turnover moyen		×
Nombre de candidatures par poste	×	×	Taux de rétention	×	
Qualité du recrutement	×		Promotion interne	×	
Evaluation des nouvelles recrues par le supérieur hiérarchique	×		Profit par employé	×	
Taux de conversion (rapport entre le nombre de recrutements et le nombre de candidatures)	×		Durée moyenne de la relation		×
Coût du recrutement (coût d'acquisition d'un nouveau salarié)	×		Niveau d'engagement moyen		×

9. De l'anglais « *Organizational Citizenship Behavior* » désigne les comportements du personnel qui sont délibérés, non explicitement reconnus par le système formel de sanctions et de récompenses et qui favorisent le bon fonctionnement de l'organisation (Organ, 1988).

Seul un indicateur est partagé par Kapoor (2010) et Moroko et Uncles (2008) : le nombre de candidatures par poste. Les indicateurs proposés par ces auteurs permettent de mesurer la performance du MRH. Cette performance intermédiaire contribue-t-elle à la performance globale de l'entreprise ?

La création de valeur financière pour la firme et ses actionnaires

Construire une ME peut contribuer au succès de l'organisation *via* une diminution de ses coûts (Tulasi et Hanumantha, 2012). Les employés potentiels seraient prêts à faire des concessions sur le salaire lorsque l'employeur a une bonne réputation (Cable et Turban, 2003). Fulmer *et al.* (2003) montrent que les entreprises du Top 100 du baromètre « *Great Place to Work* » publié tous les ans par le magazine Fortune ont une performance financière supérieure à celle des entreprises qui ne figurent pas dans ce classement. Les auteurs ont développé une méthodologie fondée sur la comparaison par paires d'entreprises semblables, si ce n'est l'appartenance ou non au Top 100. La performance financière était mesurée par le taux de rendement de l'actif (rendement économique) et le ratio valeur comptable/valeur boursière. Love et Singh (2011) ont aussi montré que les entreprises classées dans le Top 100 du baromètre « *Best Employers* » ont de meilleurs résultats financiers. Cela rejoint les conclusions de Mandhanya et Shah (2010) selon lesquelles la ME a aussi un impact sur la valeur pour l'actionnaire. Les entreprises n'ayant pas investi dans le développement d'une ME efficace auront, à long terme, moins de succès financièrement que celles qui l'ont fait. Si l'idée que les clients sont « les meilleurs alliés » des actionnaires (Jallat, 2002) a fait son chemin parmi les partisans du *value-based marketing*, considérer que les salariés sont aussi « les alliés » des actionnaires est plus contre-intuitif.

Bien que les recherches portant sur les effets de la ME aient proliféré ces dernières années, notre revue de littérature permet de souligner la prédominance, en nombre et sur le fond, de celles qui ont été consacrées aux effets sur les employés actuels (identification, satisfaction, motivation et engagement organisationnel). Les travaux à l'égard des employés potentiels traitent, dans leur grande majorité de l'attractivité et, dans une moindre mesure, de l'identification. D'autres effets sont probablement envisageables. Ils seront évoqués dans la partie discussion, sous la forme de voies de recherche. Enfin, seules trois études reliant la ME à la performance de l'entreprise ont été identifiées. Or, la recherche d'un retour sur investissement est aujourd'hui la règle dans les entreprises. Les actions de MRH n'y échappent pas. Cet axe fera également l'objet d'une discussion en fin d'article.

Discussion générale et conclusion

Proposition d'un modèle intégrateur

La revue de littérature des effets internes et externes de la ME est synthétisée dans un modèle théorique (Figure 2) qui prolonge le modèle des antécédents (Figure 1).

Une grille de lecture de ce modèle permettra de mieux comprendre les multiples effets de la ME. Puisant sa source dans l'identité de la ME, la promesse d'emploi unique (**Unique Employer Proposition**) alimente **l'image et le CME**. La ME exerce son influence sur les employés potentiels *via* le **CM et l'image externe**, alors que ses effets sur les employés actuels transitent *via* le **CM, l'image interne et l'image externe interprétée** (Soulez et Guillot-Soulez, 2011; Franca et Pahor, 2012; Ewing *et al*., 2002). Conformément aux suggestions de Lievens *et al.* (2007), le modèle proposé opère une distinction entre l'image interne, l'image externe et l'image externe interprétée de la ME. Ces facettes de l'image de la ME ne sont pas indépendantes. En effet, les perceptions des employés potentiels à l'égard de la marque sont renforcées s'ils ressentent les attitudes positives des employés actuels à l'égard de la marque (Gatewood *et al*., 1993) et réciproquement, les salariés peuvent être influencés, dans leur image de l'entreprise, par des groupes externes (Knox et Freeman, 2006; Mignonac *et al*., 2006).

La promesse d'emploi unique influence directement le **sentiment de respect/violation du contrat psychologique**, selon que la promesse associée à la ME est conforme ou non à l'expérience vécue par l'employé.

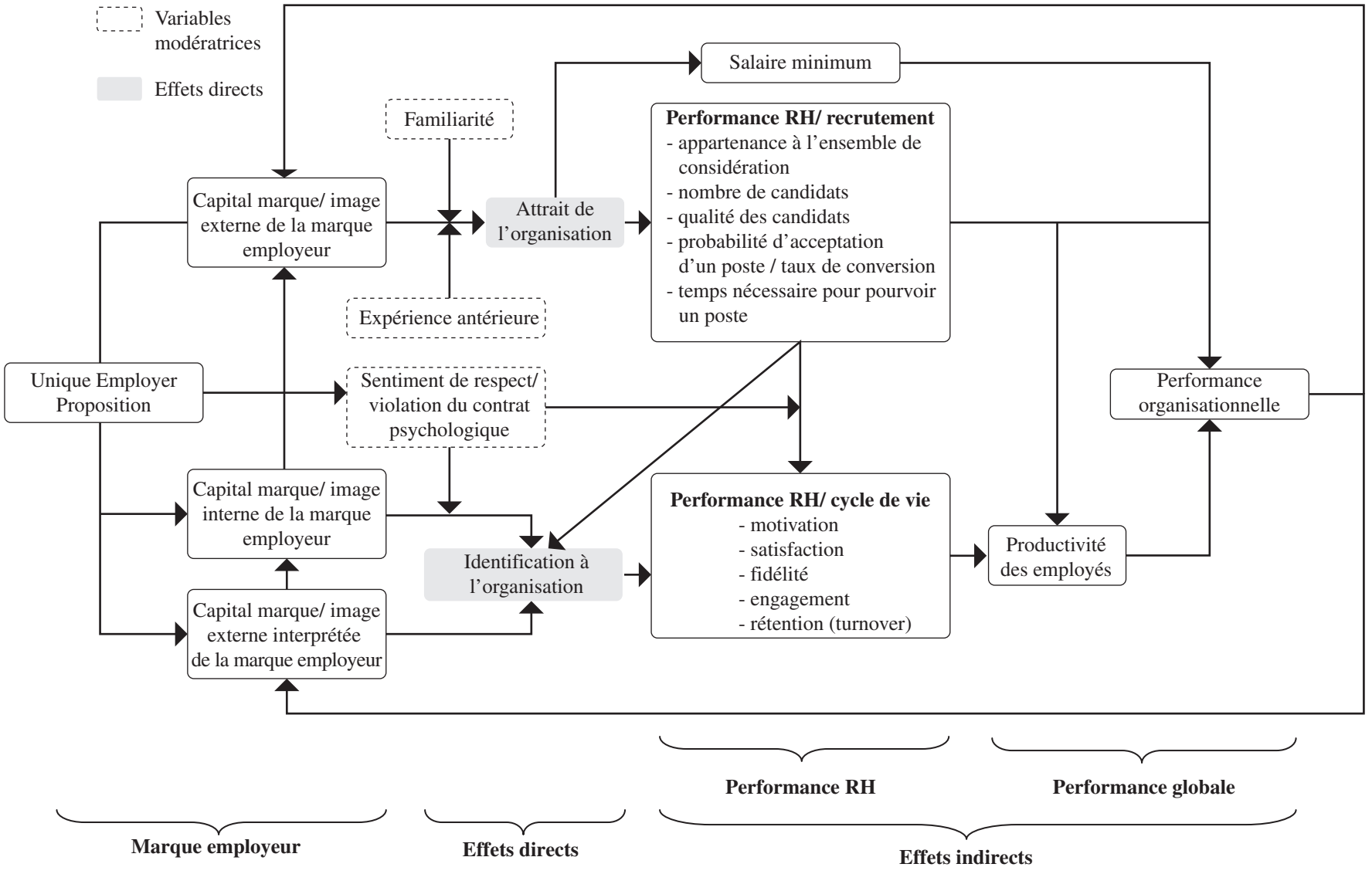
Dans le modèle proposé, les effets internes et externes de la ME sont hiérarchisés : certains effets sont directs, alors que d'autres sont indirects.

Effets directs de la ME. Comme cela était ressorti de la revue de littérature, les effets directs de la ME sont de deux ordres : les effets sur les employés actuels (effets directs internes) et ceux qui s'exercent sur les employés potentiels (effets directs externes).

Concernant les effets directs internes, l'**image interne et externe interprétée** influencent **l'identification** des employés actuels à l'organisation (Bodderas *et al*., 2011; Lievens *et al*., 2007). Cette relation peut être modérée par **le sentiment de respect/ violation du contrat psychologique**. En effet, dans ce modèle intégrateur, le contrat psychologique apparait en tant que variable modératrice. Alors que le contrat psychologique est présenté dans la littérature tantôt comme un antécédent (Miles et Mangold, 2004), tantôt comme une résultante de la ME (Backhaus et Tikoo, 2004) et tantôt comme un modérateur de la relation entre ME et réponses des cibles (Edwards, 2010; Moroko et Uncles, 2008), nous retenons cette dernière conception, dans le sens où de fausses promesses peuvent être perçues comme une violation du contrat psychologique freinant l'identification des nouvelles recrues. Ainsi, l'intégration du nouveau venu sera meilleure

FIGURE 2

Synthèse des effets de la marque employeur



s'il considère que le contrat psychologique est respecté et réciproquement.

En ce qui concerne les effets externes, **l'image externe** influence positivement **l'attrait de l'organisation** en tant qu'employeur (Highhouse *et al*., 1999; Cable et Turban, 2003; Knox et Freeman, 2006; Agrawal et Swaroop, 2009). Cette relation est susceptible d'être modérée par **la familiarité** à l'égard de l'employeur (Walker *et al*., 2011; Lemmink *et al*., 2003) et **l'expérience antérieure** que pourrait avoir l'individu (employé potentiel) avec l'organisation – en tant que client par exemple – (Agrawal et Swaroop, 2009).

Effets indirects de la ME sur la performance RH et globale. Dans le modèle proposé, certains effets de la ME s'exercent de manière indirecte *via* l'attrait et l'identification. Ainsi, en ce qui concerne les effets indirects externes, l'**attrait de l'organisation** agit sur les prétentions en matière de salaires (**salaire minimum**) : les employés potentiels seraient prêts à faire des concessions sur le salaire lorsque l'employeur jouît d'une bonne réputation (Cable et Turban, 2003). L'**attrait de l'organisation** influence plusieurs autres éléments regroupés dans la figure dans l'encadré **performance RH/ recrutement**, à savoir : 1) l'appartenance à l'ensemble de considération; 2) la probabilité d'acceptation d'un poste et le taux de conversion des candidatures (Kapoor, 2010); 3) le temps nécessaire pour pourvoir un poste; 4) le nombre de candidats (Kapoor, 2010; Knox et Freeman, 2006; Martin, 2009; Ong, 2011; Shahzad *et al*., 2011) et 5) la qualité des candidats (Knox et Freeman, 2006; Martin, 2009; Ong, 2011; Shahzad *et al*., 2011).

En ce qui concerne les effets indirects internes, **l'identification à l'organisation** influence un ensemble de variables que nous avons regroupées dans l'encadré **performance RH/ cycle de vie.** Il s'agit de la motivation (Berthon *et al*., 2005; Lievens et Highhouse, 2003; Lievens *et al*., 2007), la satisfaction (Bodderas *et al.,* 2011; Davies, 2008; Priyadarshi, 2011); la fidélité (Priyadarshi, 2011; Mignonac *et al*., 2006); l'engagement (Kunerth et Mosley, 2011; Priyadarshi, 2011; Vaijayanthi *et al*., 2011; Love et Singh, 2011) et la rétention (Love et Singh, 2011; Priyadarshi, 2011; Mignonac *et al*., 2006).

Les effets internes et externes de la ME ne sont pas indépendants les uns des autres. La **performance RH/ recrutement** (effet externe) influence l'**identification à l'organisation** ainsi que la **performance RH/ cycle de vie** (effets internes). Ces deux groupes de variables liées à la **performance RH** (recrutement et cycle de vie) influencent la **productivité des employés** (Tulasi et Hanumantha, 2012; Mandhanya et Shah, 2010; Love et Singh, 2011; Fulmer *et al*. 2003). On peut en effet imaginer qu'un recrutement plus efficient et une meilleure identification des employés à l'organisation peuvent se traduire par un niveau de productivité supérieur.

Enfin, la **performance RH** et la **productivité des employés** sont positivement reliées à la **performance organisationnelle** (Love et Singh, 2011; Fulmer *et al*., 2003). En outre, la moindre exigence en termes de salaire en présence d'une ME forte contribue aussi à la performance de l'organisation (Tulasi et Hanumantha, 2012; Cable et Turban, 2003; Fulmer *et al*., 2003; Love et Singh, 2011; Mandhanya et Shah, 2010). La **performance organisationnelle** pourrait, en retour, influencer le **capital marque** et l'**image de la ME**.

Voies de recherche

Les pistes de recherche doivent, à notre sens, se focaliser en priorité sur deux aspects : les outils de mesure et les effets de la ME. D'autres pistes sont également envisagées comme la pertinence de développer un CME dans les PME / PMI ainsi que le rôle des communautés de marque.

En ce qui concerne l'opérationnalisation du concept, la revue de littérature consacrée à la mesure de l'image de la ME souligne l'imperfection des outils proposés. Il est impératif, pour les chercheurs, de bien définir la facette du concept qu'ils souhaitent mesurer : image, CM du point de vue des employés ou identité. L'image de la ME, telle qu'elle est mesurée aujourd'hui, se limite bien souvent aux attributs reliés à l'emploi. Bien que les échelles de mesure aient proliféré ces dernières années (Tableau 3), les chercheurs ne disposent pas, à ce jour, d'un outil mesurant toutes les dimensions de l'image de la ME. Il faudrait systématiquement intégrer les associations symboliques (personnalité et valeurs perçues), l'image des employés actuels, etc. Une alternative à une mesure très analytique du CME existe avec la proposition de Franca et Pahor (2012) qui suggèrent de recourir à une mesure synthétique (reconnaissance, considération et employeur de choix). Elle pourrait être complétée par un score de promotion net (pourcentage des ambassadeurs de la ME duquel on déduit le pourcentage de détracteurs), sur le modèle du *net promoter score* utilisé en marketing (Reichheld, 2003). Enfin, peu de chercheurs se sont intéressés à l'identité de la ME, c'est-à-dire à la manière dont on souhaite la présenter aux différentes cibles. S'interroger sur la transposition du prisme d'identité de Kapferer (1997) pourrait s'avérer très utile à cette réflexion. Enfin, si Franca et Pahor (2012) considèrent, d'un point de vue conceptuel, que le CME peut comporter des éléments d'actifs et de passifs, les mesures proposées sont bien souvent limitées à des associations positives. Or, de nombreux facteurs peuvent diluer le CME : un *buzz* négatif initié, sur les réseaux sociaux, par des ex-salariés déçus ou même des salariés en poste, comme ce fut le cas en France pour la chaîne de restauration rapide Quick, ou des pratiques managériales peu déontologiques largement relayées par la presse, comme par exemple l'enseigne Ikea soupçonnée, dans plusieurs magasins français, de surveillance illicite de ses salariés (l'enseigne a perdu 11 places entre 2012 et 2013 dans le classement du cabinet de conseil OC&C des enseignes préférées des Français).

Plusieurs travaux laissent supposer que les représentations internes de la ME, qu'il s'agisse d'image interne ou d'image

externe interprétée (Lievens *et al*., 2007; Knox et Freeman, 2006), sont homogènes. Or, comme cela a été rappelé, plusieurs images d'un même objet peuvent coexister (Dowling, 1986). Il découle de ce constat que l'image interne de la ME pourrait varier en fonction de l'appartenance à des groupes statutaires (cadres, employés, etc.), à l'ancienneté, à l'âge des salariés, à l'entreprise d'origine dans le cas de fusion ou à un statut public ou privé dans les ex-monopoles publics ouverts à la concurrence (Orange, ex-France Télécom).

Concernant les effets de la ME, les travaux de recherche discutés dans cet article concluent à un effet de la ME sur l'identification (Lievens *et al*., 2007; Bodderas *et al*., 2011). Nous pouvons, dans une recherche future, compléter cette notion d'identification par celle de la distanciation. Ces deux notions ne sont pas opposées (Kreiner et Ashforth, 2004). Pour ces auteurs, un salarié se distancie (ou se « dés-identifie ») de l'entreprise lorsqu'il intériorise, voire valorise, l'idée de ne pas avoir les mêmes attributs, valeurs ou principes que ceux qui définissent son organisation. Cette distanciation peut générer des coûts pour l'entreprise (roulement du personnel, performance réduite, gestion interne plus difficile), mais aussi pour l'individu lui-même qui perd les bénéfices psychologiques de l'identification à un groupe social valorisé à ses yeux ou à ceux d'autrui.

Nous nous interrogeons aussi sur l'effet de la ME sur l'implication organisationnelle. En effet, les recherches présentées ne s'intéressent pas à l'effet sur l'implication des employés. Seuls King et Grace (2012), dans une étude sur le marketing interne, évoquent ce lien. Il serait intéressant, dans une recherche future, d'explorer les effets sur les attitudes au travail et d'intégrer l'implication organisationnelle comme variable à expliquer.

Une autre piste de recherche concerne l'effet de la ME sur la perception de l'employabilité individuelle. Il s'agit d'examiner si les salariés potentiels considèrent qu'ils amélioreront leur employabilité suite à une expérience dans une entreprise bénéficiant d'un fort CM.

En ce qui concerne la mesure de la performance du marketing RH, d'autres indicateurs que ceux qui ont été proposés sont à considérer comme le fait que l'entreprise figure dans l'ensemble de considération[10] des employés potentiels, la probabilité d'acceptation d'un poste (taux de conversion) et le temps nécessaire pour pourvoir un poste. Dans le même ordre d'idée, le lien entre la ME et la performance globale de l'entreprise doit faire l'objet de nouvelles investigations. A ce jour, les études ont porté sur des entreprises cotées en bourse. La ME ne se limite-t-elle pas, dans la pratique, à une préoccupation de grands groupes ? Les PME-PMI ont-elles les moyens de développer un CME et, si oui, peuvent-elles en espérer les mêmes bienfaits ?

Enfin, il serait pertinent dans une recherche future d'étudier l'intérêt des communautés de marques employeur étant donné qu'il est aujourd'hui prouvé que les communautés de marques présentent des vertus comme la fidélité (Jang *et al*., 2008), l'affection accrue envers la marque et le recrutement de nouveaux *fans* (Algesheimer *et al*., 2005). En effet, l'importance grandissante et la montée en puissance de l'information disponible en ligne, avec des contenus voulus et maîtrisés (*boards* interactifs, vidéos…), mais aussi des contenus « subis » produits par des tiers, qui peuvent être positifs ou négatifs, contribuent à modeler la réputation de l'employeur. Toutes les entreprises sont présentes sur les réseaux sociaux, de leur plein gré ou à travers la parole de leurs (ex)salariés. Ils deviennent, de ce fait, un outil de communication dont les responsables du MRH doivent s'emparer afin de construire le CME au risque de laisser des tiers le faire à leur place.

Conclusion

Dans cet article, nous avons dressé un état des lieux des recherches portant sur la marque employeur. Cet état des lieux porte sur sa définition, ses antécédents, ses mesures et ses effets sur la performance de l'entreprise ainsi que sur les employés potentiels et actuels. Ce travail est d'autant plus important puisque, bien que nombreuses, les recherches publiées ne couvrent pas la totalité des questions présentant un intérêt théorique et/ou managérial. De plus, les articles portant sur la ME publiés dans des revues francophones sont quasi-inexistants.

Nous pouvons, à travers les références analysées, affirmer l'intérêt croissant de la ME pour les entreprises. Une ME forte est un gage d'attractivité des meilleurs candidats et constitue, en interne, un levier important d'identification, de motivation, de satisfaction, d'engagement et de fidélisation des employés. Elle favorise également les comportements de citoyenneté organisationnelle et contribue, à plus long terme, à une meilleure performance économique des entreprises qui en ont fait l'une de leurs préoccupations centrales. Nous pouvons ainsi parler d'un gisement encore peu exploité, car la ME représente un potentiel de capital dont les entreprises n'ont pas encore toutes pris conscience. Il est important, particulièrement en période de crise économique, de réduire les coûts du recrutement et de retenir les employés.

10. Ensemble d'employeurs potentiels venant à l'esprit du candidat lorsqu'il envisage de candidater.

Bibliographie

Aaker, David A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of the Brand Name*, New York : The Free Press, 299 p.

Aaker, David A. (1996). « Measuring brand equity across products and markets », *California Management Review*, Vol. 38, N° 3, Spring, p. 102-120.

Aaker, David A.; Joachimsthaler, Erich (2000). *Brand leadership*, Simon & Schuster UK Ltd, 368 p.

Aaker, Jennifer L. (1997). « Dimensions of brand personality », *Journal of Marketing Research,* Vol. 34, N° 3, p. 347-356.

Agrawal, Rakesh K; Swaroop, Pragati (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.

Albert, Stuart; Whetten, David A. (1985). « Organizational identity », in Cummings, L.L. and Staw, B.M. (Eds), *Research in Organizational Behavior*, JAI Press, Greenwich, CT, p. 263-95, Vol. 7.

Algesheimer, René; Dholakia, Utpal M.; Herrmann, Andreas (2005). « The Social Influence of Brand Community: Evidence from European Car Clubs », *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° 3, p. 19-34.

Alniaçik, Esra; Alniaçik, Ümit (2012). « Identifying dimensions of attractiveness in employer branding: effects of age, gender, and current employment status », 8th International Strategic Management Conference, *Procedia, Social and Behavioral Sciences*, Vol. 58, p. 1336-1343.

Ambler, Tim; Barrow, Simon (1996). « The employer brand », *The Journal of Brand Management*, Vol. 4, N° 3, p. 185-206.

Anderson, John R. (1983). « A Spreading Activation Theory of Memory », *Journal of Verbal Learning and Verbal Bahavior*, Vol. 22, p. 261-295.

App, Stefanie; Merk, Janina; Büttgen, Marion (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, Bhadra J. H.; Robertson, Alan (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.

Ashforth, Blake E; Mael, Fred (1989). « Social identity theory and organization », *Academy of Management Review*, Vol. 14, p. 20-39.

Backhaus, Kristin; Tikoo, Surinder (2004). « Conceptualizing and researching employer branding », *Career Development International*, Vol. 9, N° 5, p. 501-517.

Balmer, John M.T. (1998). « Corporate identity and advent of corporate marketing », *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, p. 963-996.

Baruch, Yehuda (2004), *Managing Careers: Theory and Practices*, Prentice Hall, Harlow. 320 p.

Baum, Matthias; Kabst, Rüdiger (2013). « How to attract applicants in the Atlantic versus the Asia-Pacific region ? A cross-national analysis on China, India, Germany, and Hungary », *Journal of World Business*, Vol. 48, N° 2, p. 175-185.

Berthon, Pierre; Ewing, Michael; Hah Li L. (2005). « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding », *International Journal of Advertising*, Vol. 24, N° 2, p. 151-172.

Bessieux-Ollier, Corinne; Walliser, Élisabeth (2010). **«** Le capital immatériel : Etat des lieux et perspectives », *Revue Française de Gestion,* Vol. 8, N° **207,** p. 85-92.

Biel, Alexander L. (1993). « Converting image into equity », in *Brand equity and advertising*, Aaker, David A, Biel Alexander L. éd., p. 67-82.

Bodderas, Mareike; Cachelin, Jöel-Luc; Maas, Peter; Schlager, Tobias (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, Daniel M.; Turban, Daniel 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.

Cappelletti, Laurent (2012). *Le contrôle de gestion de l'immatériel : une nouvelle approche du capital humain*, Dunod, Paris, 191 p.

Chambers, Elisabeth G.; Foulon, Mark; Handfield-Jones, Helen; Hankin, Simon M.; Michaels Edward G. (1998). « The war for talent », *McKinsey Quarterly*, Vol. 1, N° 3, p. 44-57.

Churchill, Gilbert. A. (1979). « A paradigm for developing better measures of marketing constructs », *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, N° 1, p. 64-73.

Collins, Allan M.; Loftus, Elizabeth F. (1975). « A Spreading Activation Theory of Semantic Processing », *Psychological Review*, Vol. 82, N° 6, p. 407-428.

Collins, Christopher J. (2007). « The interactive effects of recruitment practices and product awareness on job seekers' employer knowledge and application behaviours », *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, N° 1, p. 180-190.

Collins, Christopher J.; Stevens, Cynthia 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.

Dany, Françoise (1998). La promesse d'employabilité : un projet pour la GRH compatible avec l'éclatement de la fonction ? Congrès de l'AGRH, Versailles, France.

Davies, Garry (2008). « Employer branding and its influence on managers », *European Journal of Marketing*, Vol. 42, N° 5/6, p. 667-681.

Dejoux, Cécile; Thévenet, Maurice (2010). *La gestion des talents. La GRH d'après-crise*, édition Dunod, 216 p.

Dell, David; Ainspan, Nathan (2001). Engaging employees through your brand, Conference Board Report No. R-1288-01-RR, April, Conference Board, Washington, DC.

Dobni, Dawn; Zinkhan, George M. (1990). « In Search of Brand Image: a Foundation Analysis », *Advances in Consumer Research*, Vol. 17, p. 110-119.

Dowling, Grahame R. (1986). « Managing your corporate images », *Industrial Marketing Management*, Vol.15, N° 2, p. 109-115.

Dutton, Jane E.; Dukerich, Janet 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.

Edvinsson, Leif; Malone, Michael S. (1999). *Le capital immatériel de l'entreprise : identification, mesure, management*, Maxima, Paris, 276 p.

Edwards, Martin R. (2010). « An integrative review of employer branding and OB theory », *Personnel Review*, Vol. 39, N° 1, p. 5-23.

Edwards, Martin R.; Edwards, Tony (2013). « Employee responses to changing aspects of the employer brand following a multinational acquisition: A longitudinal study », *Human Resource Management*, Vol. 52, N° 1, p. 27-54.

Ewing, Michael T.; Pitt, Leyland; de Bussy, Nigel M.; Berthon, Pierre (2002). « Employment branding in the knowledge economy », *International Journal of Advertising*, Vol. 21, N°1, p.3-22.

Foster, Carley; Punjaisri, Khanyapuss; Cheng, Ranis (2010). « Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding », *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, N° 6, p. 401-409.

Franca, Valentina; Pahor, Marko (2012). « The Strength of the employer brand: influences and implications for recruiting », *Journal of Marketing and Management,* Vol. 3, N° 1, p. 78-122.

Fulmer, Ingrid.S.; Gerhart, Barry; Scott, Kimberly 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.

Gardner, Burleigh B.; Levy, Sidney J. (1955). « The product and the brand ». *Harvard Business Review*, (March-April), p. 33-39.

Gatewood, Robert D.; Gowan, Mary A.; Lautenshlager, Gary J. (1993). Corporate Image Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions, *Academy of Management Journal*, Vol. 36 N° 2, p. 414-427.

Ghauri, Pervez N.; Gronhaug, Kjell; Kristranslund, Ivar (1995). *Research methods in business studies*, Prentice Hall, 162 p.

Grigore, Giorgiana F.; Stancu, Alin (2011). « The role of corporate social responsibility in building employer's brand », *Transformations in Business & Economics,* Vol. 10, N° 2B, p. 741-753.

Grönroos, Christian (1990). « Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface », *Journal of Business Research*, Vol. 20, p.3-11.

Harris, Michael M.; Fink, Laurence S. (1987). « A field study of applicants reactions to employment opportunities: does the recruiter make a difference ? », *Personnel Psychology*, Vol. 40, N° 4, p. 765-786.

Hatch, Mary J.; Schultz, Majken (2009). « From corporate to enterprise branding », *Organizational Dynamics*, Vol. 38, N° 2, p. 117-130.

Herrbach, Olivier; Mignonac, Karim; Richebé, Nathalie (2009). *Les ressources humaines de A à Z*, édition Dunod, 218 p.

Highhouse, Scott; Zickar, Michael J.; Thorsteinson, Todd J.; Stierwalt, Sandra L.; Slaughter, Jerel E. (1999). « Assessing Company Employment Image: An Example in the Fast Food Industry », *Personnel Psychology*, Vol. 52, N° 1, p. 151-172.

Jacoby, Jacob; Mazursky, David (1984). « Linking brand and retailer images: do the potential risksoutweigh the potential benefits ? », *Journal of Retailing*, Vol. 60, N° 2, p. 105-22.

Jallat, Frédéric (2002). « Le client, meilleur allié de l'actionnaire », *L'Expansion Management Review*, Juin, p. 68-69.

Jang, Heehyoung; Olfman, Lorne; Ko, Islang; Koh, Joon; Kim, Kyungtae (2008). « The influence of on-line brand community characteristics on community commitment and brand loyalty », *International Journal of Electronic Commerce*, Vol. 12, N° 3, p. 57-80.

Jenner, Shirley; Taylor, Stephen (2009). « Employer branding-fad or the future of HR ? » CIPD Report, p. 7-9, London (téléchargeable : http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf).

Kamakura, Wagner A.; Russell, Gary J. (1993). « Measuring brand value with scanner data », *International Journal of Research in Marketing*, Vol.10, N° 1, p. 9-22.

Kapferer, Jean-Noël (1997), *Strategic Brand Management*, Great Britain, Kogan Page, 320 p.

Kapferer, Jean-Noël (1998), *Les marques Capital de l'entreprise*, Editions d'Organisation, 575 p.

Kapferer, Jean-Noël; Laurent, Gilles (1992). *La sensibilité aux marques*, Editions d'Organisation, 218 p.

Kapoor, Vikram (2010). « Employer branding: A study of its relevance in India », *The IUP Journal of Brand Management*, Vol. 7, N° 1/2, p. 51-75.

Keller, Kevin L. (1993). « Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity », *Journal of Marketing*, Vol. 57, N° 1, p. 1-22.

Kim, Kyung H.; Jeon, Byung J.; Jung, Hong S.; Lu, Wei; Joseph, Jones (2011). « Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image », *Journal of Business Research*, Vol. 64, p. 1207-1211.

King, Ceridwyn; Grace, Debra (2012). « Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours ». *European Journal of Marketing*, Vol. 46, N° 3/4, p 469-488.

Knox, Simon; Freeman, Cheryl (2006). « Measuring and managing employer brand image in the service industry », *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, p. 695-716.

Kotler, Philip; Keller, Kevin; Manceau, Delphine (2012). *Marketing Management,* 14ème edition, éd. Pearson, 841 p.

Kreiner, Glen E.; Ashforth, Blake E. (2004). « Evidence toward an expanded model of organizational identification », *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 25*,* N° 1, p. 1-27.

Kryger Aggerholm, Helle; Esmann Andersen, Sophie; Thomsen, Christa (2011). « Conceptualising employer branding in sustainable organizations », *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 16, N° 2, p. 105-123.

Kunerth, Bernard; Mosley, Richard W. (2011). « Applying employer brand management to employee engagement », *Strategic HR Review*, Vol. 10, N° 3, p. 19-26.

Lauzier, Martin; Roy Marc (2011). « Application of the instrumental-symbolic framework within the employer positioning context: a test using perceptual maps », *Journal of Organizational Psychology*, Vol. 11, N° 2, p. 35-45.

Lemmink, Jos; Schuijf, Annelien; Streukens, Sandra (2003). « The role of corporate image and company employment image in explaining application intentions », *Journal of Economic Psychology*, Vol. 24, p. 1-15.

Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien (2012). *Mercator 2013 : Théories et nouvelles pratiques du marketing*, Dunod, 1140 p.

Lewi, Georges (2005). *Branding Management, La marque de l'idée à l'action*, Pearson Education, 495 p.

Lievens, Filip; Highhouse Scott (2003). « The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer », *Personal Psychology*, Vol. 65, p. 75-101.

Lievens, Filip; Van Hoye, Greet; Anseel, Frederik (2007). « Organizational identity and employer image: towards a unifying framework », *British Journal of Management*, Vol. 18, p. 45-59.

Liger, Philippe (2013). *Marketing RH : Attirer, intégrer et fidéliser les salariés*. Dunod. 192 p.

Love, Linda F.; Singh, Parbudyal (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, Yogita; Shah, Maitri (2010). « Employer branding – A tool for talent management », *Global Management Review*, Vol. 4, N° 2, p. 43-48.

Martin, Graeme (2009). Employer branding – time for some long and "hard" reflections ?, CIPD Report, p. 18-22, London (téléchargeable: http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/56C8377F-256B-4556-8650-8408B0E07576/0/empbrandlatfad.pdf).

Martin, Graeme; Beaumont, Phillip; Doig, Rosalind; Pate, Judy (2005). « Branding, a new performance discourse for HR ? », *European Management Journal*, Vol. 23, N° 1, p. 76-88.

Maxwell, Rachael; Knox, Simon (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.

Mignonac, Karim; Herrbach, Olivier; Guerrero, Sylvie (2006). « A matter of prestige ? Examining the role of perceived organizational image in turnover intentions of key people », *Journal of Vocational Behavior,* Vol. 69, N° 3, p. 477-493.

Miles, Sandra J.; Mangold, W. Glynn. (2004). « A conceptualization of the employee branding process ». *Journal of Relationship marketing*, Vol. 3, N° 2/3, p. 65-87.

Moroko, Lara; Uncles, Mark D. (2008). « Characteristics of successful employer brands », *Journal of Brand Management*, Vol. 16, N° 3, p. 160-175.

Mosley, Richard W. (2007). « Customer experience, organizational culture and the employer brand », *Journal of Brand Management*, Vol. 15, N° 2, p. 123-134.

Noble, Stephanie M.; Haytko, Diana L.; Phillips, Joanna (2009). « What drives college-age generation Y consumers ? », *Journal of Business Research*, Vol. 62, N° 6, p. 617-628.

Ong, Lin 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.

Organ, Dennis (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA : Lexington Books.

Owen, Stewart (1993). The Landor Image Power Survey: A global assessment of brand strength, in *Brand Equity and Advertising*, Aaker David L., Biel, Alexander L. éd. p. 11-30.

Panczuk, Serge; Point, Sébastien (2008), *Enjeux et outils du marketing RH : Promouvoir et vendre les ressources humaines,* Editions d'Organisation, 239 p.

Park Chan Su; Srinivasan, Seenu V. (1994). « A survey–based method for measuring and understanding brand equity and its extendibility », *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, N° 2, p. 271-288.

Pettijohn, Linda S.; Mellott, Douglas W.; Pettijohn, Charles E. (1992). « The relationship between retailer image and brand image », *Psychology and Marketing*, Vol. 9, N° 4, p. 311-328.

Priyadarshi, Pushpendra (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.

Reichheld, Frederick F. (2003). « One number you need to grow », *Harvard Business Review,* Vol. 81, N° 12, p. 46-54.

Robertson, Alan; Khatibi, Ali (2012). « By design or by default: creating the employer Identity », *The IUP Journal of Brand Management*. Vol. 9, N° 4, p. 31-47.

Rousseau, Denise M. (1995). *Psychological contacts in organizations, Understanding written and unwritten agreements*, Sage, London, 264 p.

Roy, Sanjit K. (2008). « Identifying the dimensions of attractiveness of an employer branding: the Indian context », *South Asian Journal of Management*, Vol. 15, N° 4, p. 111-130.

Semprini, Andrea (1992). *Le marketing de la marque, approche sémiotique*, Editions Liaisons, 195 p.

Shahzad, Khurran; Gul, Asmia; Khan, Khurram; Zafar, Rabia (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, Sébastien; Guillot-Soulez, Chloé (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, Pallavi; Bhatnagar, Jyotsna (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.

Sutherland, M.M.; Torricelli Daniele G.; Karg Frank R. (2002). « Employer of choice branding for knowledge workers ». *South African Journal of Business Management*, Vol.33, N° 4, p. 13-20.

Tajfel, Henri; Turner, John (1979). « An integrative theory of intergroup conflict », in Austin W.G. and Worchel S. (eds.); *The social psychology of intergroup relations*, Monterey, CA : Brooks/Cole, p. 33-47.

Tulasi, Das V.; Hanumantha, Rao P. (2012). « Employer brand in India: A strategic HR tool for competitive advantage », *Advances in Management*, Vol. 5, N° 1, p. 23-27.

Tüzüner, V. Lale; Yüksel, Cenk A. (2009). « Segmenting potential employees according to firms' employer attractiveness dimensions in the employer branding concept », *Journal of Academic Research in Economics*, Vol. 1, N° 1, p. 46-61.

Vaijayanthi, P.; Roy, Reena; Shreenivasan, K. A.; 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. Jack; Field, Hubert S.; Giles, William F.; Berneth, Jeremy B.; Short, Jeremy 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.

Weinrich, Kai; Kirchgeorg, Manfred; Müller, Jenny (2011). « Branding issues: impact of the financial crisis on the employer brands of banks », *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*, Vol. 22, p. 403-413.

Wilden, Ralf; Gudergan Siegfried; Lings Ian (2010). « Employer branding: strategic implications for staff recruitment », *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, N° 1-2, p. 56-73.