

La marque employeur et l'identification à l'entreprise au cœur de la relation client

Fanny-Juliet Poujol
Montpellier Research in Management, Montpellier
Université Montpellier 1, 208 Rue Vendémiaire, 34000 Montpellier
Associée à l'INSEEC Paris
fanny.poujol@univ-montp1.fr
+ 33 (0)6 71 82 88 59

Alexandra Vignolles
INSEEC Business School
Hangar 19 – Quai de Bacalan CS 60083
33070 Bordeaux Cedex
avignolles@inseec.com
+ 33 (0)6 31 22 56 36

Audrey Charbonnier-Voirin
INSEEC Business School
Hangar 19 - Quai de Bacalan CS 60083
33070 Bordeaux Cedex
acharbonnier@inseec.com
+33 (0)6-85-66-74-76

La marque employeur et l'identification à l'entreprise au cœur de la relation client

La littérature en marketing est passée d'une optique produit à une logique basée sur les services où l'intangible et le relationnel dominant (Vargo et Lush, 2004). Les valeurs fonctionnelles et émotionnelles de la marque sont délivrées lors de l'interaction entre le consommateur et l'employé. Dans ce contexte, les employés jouent un rôle fondamental dans le management de la marque (Burmah et Zeplin, 2005). Selon Chernatony *et al.*, (2003) la culture d'entreprise et les valeurs des employés déterminent l'ensemble des valeurs qui représentent la marque pour le consommateur. D'après l'approche par les ressources – Ressource Base View - (Barney, 1991), l'identification des employés à l'entreprise est un avantage concurrentiel pour l'entreprise. Afin de développer cette identification l'entreprise se doit d'avoir des atouts pour les employés. La marque employeur est ainsi proposée en tant que source d'identification du personnel alors mieux à même de représenter l'organisation et de fournir un service de qualité.

Ce travail s'articule autour de trois parties, la première présente la notion de marque employeur et les différents niveaux d'analyse de ce concept ; la deuxième porte sur l'identification à la marque employeur comme moyen de gérer les relations clients (client employé et client consommateur) ; la troisième porte sur les principaux déterminants de la marque employeur en tant que vecteur d'identification organisationnelle.

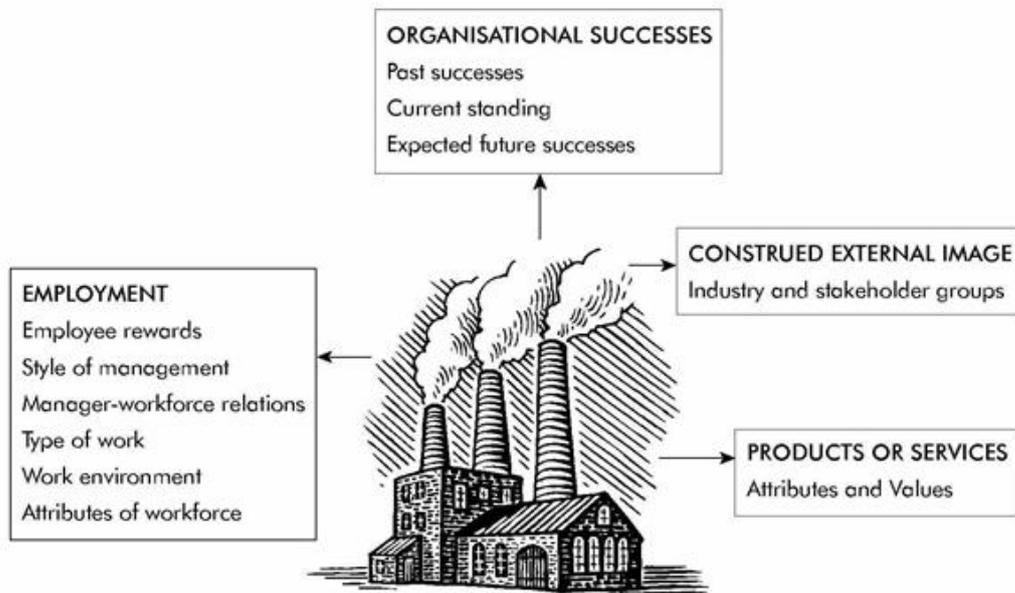
Qu'est-ce que la marque employeur ?

La notion de marque employeur fait référence à l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'employeur et identifiés à celui-ci (Ambler et Barrow, 1996). Plusieurs auteurs tels que Berthon et ses collègues (2005) adoptent une définition similaire, (en lui adjoignant la notion d'attractivité ou attrait de la marque employeur) : la marque employeur correspond aux avantages potentiels perçus de travailler pour une entreprise. Elle inclut à la fois les attributs réels du travail perçus par les employés (marque employeur interne), et la perception de ces attributs par les candidats (marque employeur externe). La gestion de la marque employeur correspond aux efforts que l'entreprise fait pour communiquer sur l'attractivité de l'entreprise. En d'autres termes la marque employeur vise à convaincre le candidat et le salarié qu'il « fait bon » travailler pour l'entreprise. Celle-ci se crée ainsi une identité, une image propre à son rôle d'employeur (Lievens *et al.* 2007).

Pour Lievens (2007), le processus de gestion de la marque employeur, permettant d'attirer et retenir les talents, comporte 3 phases : (1) l'identification de « sa proposition de valeur » (offre liée aux attributs du travail et aux valeurs de l'organisation); (2) la communication de cette offre; et (3) un alignement de la marque employeur externe à la culture organisationnelle ou un alignement entre marque employeur interne et externe. Ses travaux montrent que la dimension symbolique et affective de la marque employeur (évaluée par le biais de l'échelle d'Aaker, 1997) prédirait mieux l'attraction à l'égard d'un employeur que la dimension fonctionnelle (attributs réels). Par ailleurs, il confirme que les salariés peuvent décrire l'entreprise avec des traits de personnalité et surtout que les candidats tendent à être attirés par des organisations ayant des traits similaires aux leurs (Slaughter *et al.* 2004). L'image de l'entreprise et son identité sont associées respectivement à son attractivité pour des candidats et à l'identification des employés. Ces variables dépendantes sont elles mêmes liées à la satisfaction au travail, à l'intention de quitter l'entreprise, d'où l'importance de mieux connaître les antécédents de la marque employeur.

La recherche dédiée à la marque employeur souffre d'insuffisances conceptuelles (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2010). Les articles publiés traitent souvent des aspects spécifiques de la marque employeur (les bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques, les dimensions et les attributs les plus importants de la marque employeur, les attributs génériques que les employés trouvent attractifs chez un employeur, l'attractivité de la marque employeur, l'attitude vis-à-vis de l'entreprise, la gestion de la marque employeur). Si des recoupements semblent pouvoir être réalisés concernant les attributs de la marque employeur énoncés par la littérature, il n'existe pas de consensus quant aux dimensions constitutives de la marque employeur. De plus très peu d'études théoriques et empiriques ont été conduites sur les déterminants et les effets de ce concept. D'après l'état de l'art (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2010), la première opérationnalisation de la marque employeur menée auprès de managers (Berthon *et al.*, 2005) comporte cinq dimensions : (1) L'intérêt du travail : environnement attractif, nouvelles pratiques de travail et recours à la créativité des employés; (2) L'aspect relationnel : environnement stimulant, bonnes relations de travail et esprit d'équipe ; (3) Les avantages économiques : rétributions, sécurité et opportunités de promotion ; (4) Le développement personnel : reconnaissance, confiance, carrière enrichissante et évolutive et (5) La transmission des savoirs : opportunité d'appliquer ce qu'il sait et de le transmettre. Rares sont les études menées auprès de candidats et d'employés. Parmi elles, un article intitulé « Motiver les employés à vivre la marque » de Maxwell et Knox (2009) identifie les facteurs susceptibles d'influencer les perceptions de la marque employeur chez les candidats. Ces éléments sont synthétisés dans la figure 1 :

Figure 1 : Catégories et sous-catégories d'attributs influençant l'attractivité perçue de la marque employeur d'une organisation, selon le point de vue des employés actuels (Maxwell et Knox, 2009)



Selon Kim et ses collègues (2011) deux niveaux de marque expliquent l'intention de poursuivre une opportunité de carrière : la marque employeur et la marque produit (ou service). L'engagement envers la marque employeur provient de l'attachement psychologique et du sentiment d'appartenance que les employés ont envers une marque globale, composée des deux dimensions (marque employeur et marque produit). Cette résonance de la marque au sens de Keller (2001) entraîne non seulement de la fidélité et un attachement à la marque mais la capacité à créer un sens de communauté entre ceux qui sont associés à la marque (King et Grace, 2012).

Lievens et ses collègues (2007) montrent que les attributs symboliques (attributs subjectifs et intangibles de l'organisation) mesurés à partir des travaux d'Aaker, (1997) prédisent mieux l'identification des candidats.

Cette notion d'identification et de *fit* entre personne et organisation (Kristoff, 1996) est fondamentale. Les individus sont naturellement attirés par un travail et un environnement qui leur correspond selon le modèle de Schneider (1987) - Attraction-Selection-Attrition. Judge et Cable (1997) montrent que, selon leur personnalité, les candidats perçoivent la culture d'entreprise différemment et c'est à partir de ces impressions liées à la culture de l'entreprise et du *fit* perçu envers celle-ci qu'ils décident ou non de postuler. Les candidats infèrent des caractéristiques aux

organisations et tendent à être attirés par celles ayant des traits similaires aux leurs (Slaughter *et al.* 2004). L'image de l'entreprise et son identité sont ainsi associées à son attractivité à travers un processus d'identification. Lorsque les caractéristiques de l'organisation et les attributs réels du travail ne correspondent pas à l'idée qu'ils s'en sont faite et à leurs attentes, les candidats ne restent pas (Julien, 2007). Comme nous allons le voir ci-après, des études dans le domaine du marketing relationnel font de l'identification à l'entreprise un moyen de retenir à la fois les employés et les clients. Elles soulignent à ce titre l'enjeu de mieux comprendre le processus de construction de la marque employeur.

L'identification à l'entreprise : un moyen de satisfaire le client

Dans un article sur l'extension du marketing relationnel et plus précisément l'identification du client à l'entreprise et au personnel, Ahearne *et al.* (2005) considèrent qu'au delà de la satisfaction, il existe d'autres moyens de construire des liaisons robustes entre les clients et les entreprises. Ces experts proposent d'examiner le concept d'identification à l'entreprise encore appelé sens de connexion entre l'individu et l'organisation. A ce titre, Homburg *et al.* (2009) estiment que les firmes qui souhaitent accroître la satisfaction de leurs salariés doivent travailler sur le modèle des caractéristiques de l'emploi ; alors que celles qui souhaitent développer des actions identitaires doivent se concentrer sur le groupe et ses ressentis. S'il n'y pas lieu d'opposer ces deux approches, les approches de contenu étant intemporelles (seul leur contenu peut évoluer), Homburg *et al.* (2009) revisitent la chaîne de profit (Heskett *et al.*, 2008). A l'origine, ce modèle relie la satisfaction du personnel en contact, sa fidélisation et ses comportements et la valeur du service perçue qui, à son tour, détermine la satisfaction et la fidélisation de la clientèle, source de profitabilité. Selon Homburg *et al.* (2009) l'identification du client et de l'employé serait le premier maillon de la chaîne. Ce modèle fait entrevoir l'identification comme un moyen d'aligner les pratiques de management et la gestion de la relation client. En partant de la sélection du personnel, Homburg *et al.* (2009) font remarquer l'importance de communiquer clairement sur les caractéristiques distinctives de l'entreprise et de recruter les individus qui partagent ces dimensions cardinales. Par exemple, une entreprise qui a une forte culture de la responsabilité sociale devrait attirer et ensuite considérer les candidatures selon cette perspective. Ces chercheurs mobilisent la théorie de l'identité sociale (Tajfel, 1981) pour expliquer ce phénomène entre l'employé et l'entreprise.

Développée par Tajfel (1981), la théorie de l'identité sociale définit le groupe social comme « une collection d'individus qui se perçoivent comme membres de la même catégorie sociale, partagent un engagement émotionnel dans cette définition commune d'eux-mêmes, et atteignent un certain degré de consensus à propos de l'évaluation de leur groupe et de leur appartenance à celui-ci » (Tajfel, 1981). Selon la théorie de l'auto-catégorisation, l'homme, d'après un besoin de simplification, catégorise les individus en groupes. Les individus se sentent comme appartenant à un groupe, dépendant de son appartenance groupale, et en particulier de la différenciation qui existe entre ses groupes d'appartenance et d'autres groupes. L'identité sociale est la partie du concept de soi qui provient de la conscience qu'a l'individu d'appartenir à un groupe social, ainsi que la valeur et la signification émotionnelle qu'il attache à cette appartenance (Tajfel, 1981). L'identification au groupe implique des émotions et sentiments (« feelings ») favorables.

Dans notre ère consumériste, Homburg *et al.* (2009) expliquent que des entreprises représentent et offrent des identités sociales aux consommateurs en les aidant à satisfaire un besoin d'autodéfinition. La nouvelle chaîne de profit place ainsi l'identification employé-entreprise à l'origine de l'identification client-entreprise et, à son tour, de la fidélité du client. Ses auteurs expliquent que les consommateurs s'identifient à une organisation selon la perception de ses caractéristiques clés (Bhattacharya et Sen 2003). Or les salariés, en tant que représentant de l'organisation en sont la principale caractéristique. Pour Ahearne *et al.* (2005), le personnel en contact révèle la qualité et le caractère de l'entreprise. De ce fait l'identification du client à l'entreprise est plus forte lorsque celui-ci a une perception favorable du personnel. Par ailleurs, les employés qui s'identifient fortement à l'entreprise, qualifiés de « prototypiques », seraient plus enclins à se conformer aux normes et aux particularités de l'entreprise. Par conséquent, ils en adopteraient mieux ses codes, attitudes et comportements. Ils seraient naturellement motivés pour le faire. L'identification génèrerait par la suite des comportements extra-rôles tels que le bouche à oreille positif chez les employés (Ahearne *et al.* 2005). Homburg *et al.* (2009) parlent de contagion émotionnelle en postulant, d'après la dimension hédonique de l'identification, que les individus qui s'identifient le plus à l'entreprise expriment davantage d'émotions positives. Ces émotions ressenties par le client seraient alors génératrices de son identification à l'entreprise. la marque employeur faciliterait ainsi l'identification organisationnelle du salarié, qui a son tour, développerait l'identification du client à l'organisation. Nous nous intéressons ainsi aux déterminants de la marque employeur en tant que source d'identification à l'entreprise.

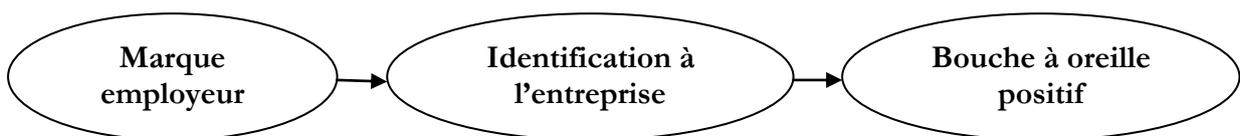
Les déterminants de la marque employeur

Un premier travail de clarification conceptuelle (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2010) a mis en évidence plusieurs antécédents de la marque employeur. La marque employeur se construirait ainsi en premier lieu à partir des forces de l'entreprise, inhérentes à sa culture, ses politiques et ses procédures (Mandhanya et Shah, 2010). La culture organisationnelle, définie comme l'ensemble des attitudes, des croyances, des valeurs et des normes partagées dans l'organisation et qui constitue en quelque sorte sa personnalité, joue donc un rôle crucial dans la création d'une marque employeur. Les résultats obtenus par Kapoor (2010) vont dans ce sens et montrent que les attributs considérés comme étant les plus importants pour améliorer la marque employeur sont : la mission, la vision et les valeurs de l'entreprise.

Les activités marketing traditionnelles apparaissent ensuite comme étant fondamentales pour améliorer l'image de marque employeur (Collins et Steven, 2002 ; Kapoor, 2010). Collins et Steven (2002) identifient quatre activités marketing susceptibles d'influencer positivement la marque employeur : 1. La publicité faite sur l'entreprise (dans les journaux, sur internet, à la télévision), 2. La communication faite par l'entreprise (au travers de ses brochures, de son site internet, de ses annonces d'emploi par exemple), 3. Le sponsoring (ou parrainage)¹ et 4. Le bouche à oreille positif.

Au-delà des outils marketing qui participent à la création de l'image marque employeur, d'autres moyens de communication peuvent servir à développer une bonne marque employeur. Les événements et actions dirigés vers les candidats potentiels (forums, conférences, journées portes ouvertes, speed-recrutement), le site internet, les blogs et les réseaux sociaux professionnels... La marque employeur crée de la visibilité auprès de cibles de talents selon une approche multi facettes, incluant les sites internet institutionnels qui communiquent la culture de l'entreprise, les pratiques de rémunération, les opportunités de carrières et qui en font un lieu unique où travailler (Mandhanya et Shah, 2010).

Nous proposons ainsi le modèle de recherche suivant :



Nous proposons également une échelle de mesure de la marque employeur. Les résultats seront présentés et discutés en relation lors de la conférence sur les nouvelles tendances du marketing (Venise, Janvier 2014).

Bibliographie

- Ahearne, M, Bhattacharya C. B, Gruen, T. (2005), Antecedents and consequences of customer-company identification: Expanding the role of relationship marketing, *Journal of Applied Psychology*, 90, 3, 574-585.
- Ambler, T. et Barrow, S. (1996). The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206.
- Arnould, E.J. et Thompson, C.J. (2005), Consumer Culture Theory (CCT): Twenty years of research, *Journal of Consumer Research*, 31, 4, 868-882.
- Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management*, 17, 99-120
- Berthon, P., Ewing, M. et Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24, 2, 151-172.
- Bhattacharya, C.B. et Sankar, S. (2003), Consumer–Company Identification: A Framework for Understanding consumers’ relationships with companies, *Journal of Marketing*, 67, 2, 76–88.
- Burmann, C. et Zeplin, S. (2005), Building brand commitment: A behavioral approach to internal brand management, *Brand Management*, 12, 4, 279-300.
- Carù, A. et Cova, B. (2006), Expériences de consommation marketing expérientiel, *Revue française de gestion*, 3, 162, 99-113.
- Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2010), Proposition d’un modèle intégrateur de la marque employeur, *28ème Congrès de l’Association Française de Marketing*, Le Mans.
- Chernatony, L., Drury, S., Segal-Horn, S. (2003), Building a Services Brand: Stages, People and Orientations, *Service Industries Journal*, 23, 3, 1-21. 21.
- Heskett, J.L, Jones, T, Loveman, O, Sasser, W.E, Schlesinger, L.A. (2008), Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, 86, 7/8, 118-129.
- Holbrook, M.B. (1999), *Consumer Value - A framework for analysis and research*, Routledge London and New York.
- Holbrook, M. B. et Hirschman, E. C. (1982). The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun, *The Journal of Consumer Research*, 9, 2, 132-140.
- Homburg, C, Wieseke J, Hoyer W.D. (2009), Social identity and the service–profit chain, *Journal of Marketing*, 73, 2, .38–54.
- Judge, T.A. et Cable D. (1997), Applicant personality, organizational culture and organization attraction, *Personnel Psychology*, 50, 2, 359-394.
- Julien, A. (2007), Construire une marque employeur attractive, *Revue Banque*, 687, 38- 40.
- Kapoor, V. (2010), Employer branding: A study of its relevance in india, *Journal of Brand Management*, 7, 1/2, 51-75.
- Kim, J., York, K., Lim, J.S. (2011), The role of brands in recruitment: A mixed-brand strategy approach, *Marketing Letters*, 22, 2, 165-179.
- King, C. et Grace, D. (2012), Examining the antecedents of positive employee brand-related attitudes and behaviours, *European Journal of Marketing*, 46, 3/4, 469-488.
- Kristoff, Aaker, J. L. (1997), Dimensions of brand personality, *Journal of Marketing research*, 34, 3, 347-356.

- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees, *Human Resource Management*, 46, 1, 51-69.
- Mandhanya, Y. et Shah, M. (2010), Employer branding - A tool for talent management, *Global Management Review*, 4, 2, 43-48.
- Maxwell, R. et Knox, S. (2009), Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm, *Journal of Marketing Management*, 25, 9, 893-907.
- Michel, G., (1999), L'évolution des marques : approche par la théorie du noyau central, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 4, 33-53.
- Schneider, B. (1987) The people make the place, *Personnel Psychology*, 40, 3, 437-453.
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. et Mohr, D. C. (2004). Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity, *Journal of applied psychology*, 89, 1, 85-103.
- Tajfel, H. (1981), *Human groups and social categories*, Cambridge University Press.
- Vargo, S. L. et Lusch, R. F. (2004), Evolving to a new dominant logic for marketing, *Journal of Marketing*, 68, 1-17.