

Travailler à son image de marque

Plusieurs études sont réalisées dans le monde sur l'image de marque d'employeur. En quoi celle de Randstad se différencie-t-elle des autres ?

L'étude de Randstad est indubitablement la plus transparente et la plus représentative. Elle se base sur des critères très transparents. Les répondants doivent indiquer s'ils travailleraient plutôt pour l'entreprise X ou l'entreprise Y. L'entreprise qui obtient le score relatif le plus élevé gagne. En outre, tous ces scores sont publiés. Les autres études ne sont pas aussi transparentes. Elles se basent parfois sur plusieurs critères. Pour l'enquête de Great Place To Work, par exemple, des points sont accordés par un jury. Or, ces points ne sont pas publiés. Seul l'est le classement final. L'étude de Randstad est également représentative. Elle prend en compte toutes les entreprises qui remplissent les conditions (en Belgique, par exemple, il s'agit de toutes les entreprises de plus de 1000 travailleurs). Ce ne sont pas les entreprises qui choisissent d'y participer ou non. Il n'y a pas de candidatures. Par ailleurs, l'étude est également représentative du côté des chercheurs d'emploi et des travailleurs. Toute personne âgée de 18 à 65 ans peut en principe répondre à l'enquête. Contrairement aux autres enquêtes, qui se limitent à la fine fleur du marché du travail, comme les étudiants en dernière année de master. Enfin, notre étude compte de nombreuses années d'existence et n'a pas ou peu changé du point de vue de la méthodologie. Pour certaines entreprises, nous pouvons remonter assez loin dans le temps et montrer des évolutions sur une longue durée. Cela nous donne une position unique, en particulier en Belgique.

L'étude ne porte que sur la marque d'employeur des entreprises, ce que d'aucuns critiquent : qu'est-ce que le monde extérieur peut bien savoir sur ce qui se passe dans notre entreprise ?

Il s'agit effectivement d'une étude qui porte sur une perception. Nous étudions l'image, et non pas l'identité d'une entreprise. La marque d'employeur, c'est l'image que le monde extérieur perçoit d'une entreprise en tant qu'employeur. L'identité, c'est la manière dont une entreprise se voit elle-même en tant qu'employeur. C'est à l'entreprise même qu'il revient de déterminer quelle est son identité et si celle-ci correspond à l'identité souhaitée. En ce sens, [la marque d'employeur](#) que nous présentons est une image incomplète. Cela, nous l'expliquons clairement à chaque fois que nous présentons l'étude aux entreprises. Néanmoins, il persiste toujours des malentendus au sujet des perceptions. De même, les points de vue des travailleurs sur leur entreprise ne sont en fin de compte que des perceptions. Avec le temps, les travailleurs ont tendance à considérer les choses comme allant de soi (surtout s'il s'agit d'aspects positifs) et à ne plus les comparer avec d'autres entreprises. De l'extérieur, en revanche, on fait toujours des comparaisons, même si c'est parfois sur la base d'informations moins bonnes. Quoi qu'il en soit, il faut aussi tenir compte de ces perceptions. Le monde extérieur en sait plus sur votre entreprise que vous ne le pensez. Les travailleurs communiquent à propos de leur entreprise. Il s'agit de grandes entreprises. Or, les grandes entreprises apparaissent dans les médias. Sans parler des réseaux sociaux, qui diffusent aujourd'hui bien plus d'informations sur votre entreprise.

Au-delà du débat sur l'importance de la perception et de l'image, il est important que les entreprises concernées confrontent ces informations avec leur identité. Elles doivent déterminer dans quelle mesure l'image que le monde extérieur perçoit d'elles correspond à l'identité qu'elles-mêmes se reconnaissent. Là où une grande différence existe entre la perception des travailleurs et celle du monde extérieur, il y a manifestement un problème de communication externe. Une fois que les entreprises en ont pris conscience, elles peuvent établir un plan de communication ciblé.

Quel était l'objectif de l'étude ?

L'étude visait plusieurs objectifs. Le premier objectif, très important, consistait à encourager les entreprises à réfléchir sur leur image d'employeur. Selon nous, de meilleures images d'employeurs favorisent également le fonctionnement du marché du travail. C'est-à-dire qu'elles agissent comme des intermédiaires sur le marché du travail. Les marques

aident à mieux comprendre la réalité complexe. Il n'y a pas de raison que cela ne soit pas le cas sur le marché du travail. Une image positive aide le chercheur d'emploi à déterminer pour quel employeur il veut travailler ; d'autre part, elle améliore la rétention et l'implication des travailleurs de l'entreprise. En décernant un prix aux entreprises les plus attractives, on stimule cette réflexion. Cependant, tout aussi importantes sont les nombreuses présentations réalisées dans des entreprises par Randstad durant les seize dernières années.

Le deuxième objectif est de nature plus scientifique. Comment fonctionne précisément une image de marque d'employeur ? À cette question, l'étude apporte également une réponse intéressante. Il faut savoir que de nombreuses inepties sont proférées à propos des marques d'employeurs. L'intérêt du monde académique à l'égard de l'étude a fortement augmenté au cours des dernières années. De plus, l'enquête nous livre également des enseignements sur le marché du travail. Elle nous fait voir le marché du travail de beaucoup plus près.

Pouvez-vous en donner un exemple ?

Les travailleurs des secteurs social et non marchand évaluent les entreprises privées de manière beaucoup plus négative que ne le font ceux issus du secteur privé. Cela vaut notamment pour les travailleurs de l'enseignement. Inquiétant, quand on pense que cet enseignement doit préparer nos jeunes au marché de l'emploi, et qu'une majorité d'entre eux travaillera dans le secteur privé. Compte tenu de cette perception plus négative des travailleurs des secteurs public et non marchand à l'égard du secteur privé, on peut supposer que la mobilité du secteur public vers le privé sera limitée. C'est une réalité en Belgique, mais nous présumons qu'il en va de même dans bien d'autres pays.

Le but de l'étude était aussi de tirer des enseignements. Quels en sont les principaux ?

Le plus important, pour moi, c'est la prise de conscience qu'une marque d'employeur est quelque chose de très complexe. Dès la création du concept début 2000, il était clair que cette thématique allait concerner plusieurs départements d'une entreprise : marketing, communication, ressources humaines, direction. Or, on sait la difficulté pour plusieurs départements de travailler de concert. Mais nous savons maintenant que la marque d'employeur est un processus complexe en soi. Voici quelques exemples.

Dans notre approche, la marque d'employeur comporte plusieurs piliers : les conditions de rémunération, la sécurité d'emploi, l'ambiance de travail, l'équilibre travail-vie privée, etc. Nous avons découvert que ces piliers n'ont pas le même poids selon qu'il s'agit du recrutement ou de la rétention. L'équilibre travail-vie privée influence davantage la rétention que le recrutement. En revanche, le salaire compte un peu moins pour la rétention.

Et il y a bien sûr la différence entre l'identité et l'image, que nous avons mentionnée plus haut. Notre étude ne porte pas sur l'identité des entreprises, mais d'autres ont montré que les entreprises dotées d'une identité forte ne sont pas nécessairement les plus attractives, et inversement. Comment cela se fait-il ? Mon hypothèse est qu'avec le temps, identité et image doivent finir par converger. Dans l'ouvrage, nous en donnons un bel exemple : Torfs. Nous savions déjà que Torfs, plusieurs fois lauréat de Great Place to Work, bénéficiait d'une excellente identité. Notre étude nous a montré que Torfs a systématiquement amélioré son image au cours des dernières années. Son image et son identité concordent bien davantage qu'il y a quelques années.

Voici plusieurs années, le monde académique avait critiqué l'enquête, indiquant que les critères retenus étaient uniquement d'ordre instrumental (salaire, sécurité d'emploi, formations, équilibre travail-vie privée). En effet, des recherches universitaires ont montré que des critères symboliques (innovation, prestige, intégrité, etc.) étaient également importants pour la marque d'employeur.

Nous avons intégré cette critique dans notre étude. Celle-ci montre que les piliers symboliques apportent une explication supplémentaire pour la marque d'employeur et, de ce fait, complètent le cadre d'analyse. Cependant, la même étude indique clairement que les piliers instrumentaux exercent l'influence la plus importante. Au fond, la valeur ajoutée des piliers symboliques est assez limitée. À l'inverse, il y a beaucoup à dire sur l'étude universitaire. Pendant mes recherches pour le livre, j'ai remarqué que les universitaires réalisaient leur enquête sur les marques d'employeur principalement auprès des étudiants de dernière année : des répondants qui n'ont pas encore rejoint le marché du travail. Sur le plan de la représentativité, on peut se poser des questions.

Quels sont les points forts de nos grandes entreprises en matière de marque d'employeur ?

Dans le secteur privé, c'est incontestablement la qualité de la direction et la santé financière de l'entreprise. Quant aux points faibles, il s'agit de l'impact sur l'environnement et la société, l'ambiance de travail et l'équilibre travail-vie privée. Fait remarquable, nous retrouvons ce classement partout dans le monde. Les grandes entreprises privées du monde entier se ressemblent beaucoup. Elles partagent une image de marque d'employeur commune. Seul le Japon laisse entrevoir une autre réalité. Au pays du soleil levant, c'est la sécurité de l'emploi qui constitue l'atout principal des grands conglomérats. Dans le secteur public, le classement est nettement différent : la qualité de la direction y est un des piliers les plus faibles. Alors que la sécurité de l'emploi constitue de loin le critère le plus fort. N'ayant pas étudié le secteur public au niveau mondial, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer avec certitude qu'il s'agit là d'un schéma international. Mais je suppose que c'est le cas. Autre point intéressant, quelque peu décevant pour le secteur public, l'attention accordée à l'environnement et à la société obtient un mauvais score, comme dans le secteur privé, à l'instar de l'ambiance de travail. Les secteurs public et privé se ressemblent donc à certains égards. En ce qui concerne l'environnement et la société, le secteur non marchand (hôpitaux, enseignement, etc.) est celui qui obtient le meilleur résultat. Par contre, il obtient un score très faible pour ce qui est des conditions de rémunération. Globalement, nous pouvons affirmer que les secteurs public et non marchand présentent une marque d'employeur assez différente. Et leur profil diffère considérablement de celui des entreprises privées. Dernière constatation intéressante : le secteur public et les grandes entreprises privées font jeu égal en ce qui concerne les salaires. Le grand public ne considère donc pas le secteur public comme moins rémunérateur que le privé. Si on ajoute à cela le fait que le secteur public garantit la sécurité d'emploi, contrairement au secteur privé, il ne faut pas s'étonner que son score d'attractivité générale dépasse celui du secteur privé. On peut toutefois se demander si c'est une bonne chose pour notre marché du travail.

Comment les grandes entreprises se positionnent-elles par rapport aux petites ?

À cette question, nous ne pouvons répondre que de manière très générale, puisque notre étude ne porte pas sur des petites entreprises. De plus, les données ne sont pas univoques. Si l'on regarde les piliers, les grandes entreprises apparaissent clairement comme les gagnantes. Elles obtiennent de meilleurs scores dans presque tous les critères (salaires, sécurité d'emploi, etc.). Il n'y a que pour [l'ambiance de travail](#) qu'elles font moins bien. Et pour ce qui est de l'équilibre travail-vie privée et de l'attention à l'environnement et à la société, elles sont à égalité avec les petites entreprises. Mais si l'on regarde l'attractivité globale, les petites entreprises obtiennent un score légèrement meilleur.

Jusqu'à présent, nous avons parlé des résultats généraux. Y a-t-il des différences entre sous-groupes (hommes-femmes, âge, formation) ?

Étonnamment peu. On remarque évidemment des différences, mais les ressemblances sont bien plus nombreuses. Si l'on considère l'importance accordée aux piliers à l'heure de choisir un employeur, les différences entre sous-groupes sont minimales, voire inexistantes. Pour les jeunes, contrairement à ce que prétendent certains gourous, la sécurité d'emploi constitue l'un des principaux critères qui les guident dans le choix d'un employeur. D'ailleurs, l'importance de ce critère augmente légèrement avec l'âge. En ce qui concerne l'importance de l'équilibre entre travail et vie privée, nous ne remarquons pas non plus de différence entre les jeunes et les générations plus âgées. Ce sont toujours les groupes intermédiaires (entre 30 et 40 ans) qui y accordent le plus d'importance. Ces résultats ne varient pas non plus dans le temps. À mon sens, il n'est donc pas pertinent d'élaborer une politique de marque d'employeur différenciée sur la base des sous-groupes classiques. Autre point intéressant, le même classement se retrouve partout dans le monde. En plus d'entreprise universelle, on peut parler de [travailleur universel](#). Cela dit, on retrouve au sein de chaque pays des différences entre travailleurs ou chercheurs d'emploi. Un groupe plutôt restreint accorde une grande importance à la carrière. Un autre, non négligeable, reste assez traditionnel, privilégiant le salaire et la sécurité d'emploi. Pour un autre groupe encore, la situation géographique de l'entreprise et l'équilibre entre travail et vie privée sont déterminants. Il y a donc bien des différences basées sur des préférences individuelles.

Une autre constatation importante est que les entreprises locales ont une longueur d'avance.

En effet, c'est l'un des résultats les plus frappants. Dans pratiquement tous les pays participants, la gagnante est une entreprise nationale. Les entreprises « de chez nous » bénéficient toujours d'une meilleure estime. Comme nous les connaissons mieux, elles nous inspirent davantage de confiance. Il s'agit là d'un facteur dont doivent tenir compte les multinationales qui doivent développer une stratégie de marque d'employeur à l'international. Compte tenu de l'incertitude croissante à l'échelle mondiale, nous prévoyons que ce facteur gagnera encore en importance.

L'enquête compte seize années d'existence. Y a-t-il des entreprises qui ont fortement amélioré leur image d'employeur sur une longue période ?

Au fil des ans, plusieurs entreprises belges ont réalisé un beau parcours, améliorant grandement leur image d'employeur. Je pense par exemple à Colruyt (détail), à Brussels Airlines (compagnie aérienne), à Audi Brussels (constructeur automobile), mais aussi à Bpost (service postal belge). Il s'agit pour la plupart d'entreprises qui se sont transformées. Bpost, par exemple, a fait l'objet d'une privatisation partielle. L'amélioration de l'image de marque d'employeur fait presque toujours partie d'un processus plus vaste, dans lequel l'entreprise se réinvente. Et c'est invariablement un processus de longue durée. Toutes les entreprises précitées ont progressé systématiquement, année après année. Après dix ans, cela donne bien sûr de beaux résultats. Toutefois, nombreuses sont les entreprises qui ne réussissent pas à valoriser leur marque. Ce qui n'est pas vraiment surprenant. J'ai indiqué au début de l'interview que la marque d'employeur relevait d'une problématique complexe. D'autre part, il y a bien sûr des entreprises qui bénéficient d'une excellente marque d'employeur. Pour ces entreprises, il est évidemment difficile d'améliorer encore cette image. Mais le plus grand groupe d'entreprises reste raisonnablement stable. C'est une leçon d'humilité. Lorsque l'on développe une politique de marque d'employeur, il est préférable de définir des objectifs réalistes, mais aussi de faire preuve de patience. Ce n'est pas avec des rapports trimestriels qu'on y arrive.

Vous avez également étudié des marques d'employeur disruptives (Uber, Apple, Google, etc.) ? Qu'est-ce que cela a donné ?

Plusieurs choses. Premièrement, le fait de produire une rupture ne garantit pas une forte image de marque. Uber, par exemple, a obtenu un mauvais score en Belgique. Ce résultat est peut-être lié à la stratégie de l'entreprise de ne pas vouloir être un employeur. En effet, les chauffeurs d'Uber sont considérés comme des indépendants. Seules les meilleures entreprises signent d'excellents scores : Google, Apple, Facebook, mais aussi Tesla, etc. Ces entreprises

obtiennent des scores d'attractivité qui dépassent ceux des entreprises privées traditionnelles. Mais le numéro cinq de notre classement des [marques disruptives](#), Amazon, n'atteindrait pas le top 20.

Google est-il donc l'employeur le plus attractif de Belgique ?

Non, les employeurs les plus attractifs de Belgique sont les institutions internationales qui y sont établies : la Commission européenne, le Parlement européen et l'OTAN. Bien sûr, leurs campagnes de recrutement dépassent largement nos frontières. Elles offrent des conditions que la plupart des entreprises locales ne peuvent pas proposer. Pas plus que Google ou Facebook, qui recrutent également des profils internationaux.

Comment envisagez-vous l'avenir des marques d'employeur ?

L'image de marque d'employeur continuera de gagner en importance. Les entreprises y investiront de plus en plus. La qualité des marques d'employeur s'améliorera à mesure qu'augmenteront les connaissances sur le sujet. D'ici à dix ans, les grandes entreprises pourront suivre en continu l'évolution de leur marque via divers réseaux sociaux. À cet égard, il sera davantage question de comportements réels que d'opinions : combien de personnes réagissent aux offres d'emploi, combien de temps les travailleurs restent-ils dans telle entreprise, quel score donnent-ils à leur employeur. Ces informations seront de plus en plus disponibles. Les entreprises pourront donc mieux y réagir. Cela dit, je pense que les scores des marques d'employeur diminueront à l'avenir. En effet, les travailleurs et les chercheurs d'emploi en attendent de plus en plus des entreprises. Ils placent la barre toujours plus haut. Ils sont de plus en plus critiques. Les marques seront donc meilleures, mais les scores finaux seront plus bas.

[6 conseils concrets aux entreprises qui voudraient se lancer dans l'employer branding](#)

Jan Denys (2017) Travailler Sa Marque, pourquoi tout le monde veut travailler pour Google, Tesla, Facebook en de Europeese Commissie, 191 p. Lannoo Campus/Randstad