

Ressources Humaines



**CLARA EIPHANE**

# **Marque employeur : mode d'emploi**

Attirez vos candidats  
et fidélisez vos collaborateurs

**DUNOD**

Suivi éditorial : Marie-Cécile de Vienne, Yaël Bourcet et Roxane Vincent

Direction artistique et couverture : Studio Dunod

Fabrication : Gaëlle Cerisier

Mise en page : Nord Compo

Crédits iconographiques : p. 21 © Isbam ; p. 44-45 © Collock ; p. 52  
© Les dirigeants commerciaux de France / DR ; p. 52g © laconstruction.fr / DR ;  
p. 63 © Mazars / DR ; p. 97 © Lidl ; p. 199 © Picard / DR ; p. 200 © Lidl.

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1<sup>er</sup> juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée.

Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2021

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN 978-2-10-081962-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

# Sommaire

## Introduction

Qu'est-ce que la marque employeur ?	1
Présentation des intervenants	3
Marque employeur : les plus grands préjugés !	17

## Partie 1

### **Pourquoi développer votre marque employeur ?** 31

Chapitre 1 ■ Comprendre les enjeux actuels et futurs des organisations	33
Chapitre 2 ■ Identifier les périmètres et les acteurs de la marque employeur	87
Chapitre 3 ■ Identifier les enjeux, les objectifs et les leviers de la marque employeur	99
Chapitre 4 ■ Estimer les bénéfices et les facteurs de risque de la marque employeur	111

**Partie 2**

<b>Comment développer votre marque employeur ?</b>	121
<b>Chapitre 5 ■ Mesurer et agir sur votre image employeur en réalisant votre autodiagnostic</b>	123
<b>Chapitre 6 ■ Développer sa notoriété employeur</b>	167
<b>Chapitre 7 ■ Attirer et renforcer l'expérience candidats</b>	193
<b>Chapitre 8 ■ Renforcer l'expérience collaborateurs</b>	225
<b>Chapitre 9 ■ Piloter sa réputation et sa marque employeur</b>	273
<b>Pour aller plus loin</b>	281
<b>Lexique</b>	283

# Introduction

## Qu'est-ce que la marque employeur ?

L'objectif de ce livre est d'apporter un véritable support d'accompagnement au développement de la marque employeur, au travers de constats, témoignages, questionnements, réflexions, conseils, outils... pour VOUS aider à mieux la comprendre ainsi qu'à développer LA marque employeur de votre organisation (que vous soyez une TPE, une PME-ETI, une grande entreprise, une association, une administration...) de manière simple, pragmatique et concrète – enfin, je l'espère !

Cet ouvrage vous guidera dans les méandres de ce sujet parfois abstrait et conceptuel, en l'abordant sous tous les angles de façon praticopratique. Vous serez l'arbitre de ce qui sera utile, adapté et transposable dans votre organisation, en fonction de vos enjeux, de vos ressources et de vos moyens.

Pour commencer, je vous propose un quiz très rapide pour évaluer l'intérêt de développer votre marque employeur. Si vous répondez « oui » à au moins l'une des questions ci-après (et je suis certaine que ce sera

le cas), je vous invite à poursuivre votre lecture pour trouver vos propres réponses.

- Votre secteur d'activité est-il malmené, souffre-t-il de préjugés, d'une image négative ou est-il totalement méconnu du grand public ?
- Votre concurrence commerciale et RH se renforce-t-elle ?
- Vous ne savez pas comment faire la différence auprès des candidats ?
- Votre organisation a-t-elle des singularités que vous aimeriez faire connaître ?
- Attirer des candidats et recruter rime-t-il avec « parcours du combattant » ?
- Des postes restent-ils vacants (beaucoup) trop longtemps, jusqu'à freiner votre développement ?
- La fuite de collaborateurs est-elle préjudiciable et/ou vous angoisse-t-elle ?
- Votre *turnover* augmente et vous ne savez ni pourquoi ni comment agir concrètement ?
- Renforcer l'engagement de vos collaborateurs devient-il primordial pour votre croissance ?
- Piloter vos ressources humaines est-il un enjeu économique et stratégique ?
- Assurer un environnement où chacun peut s'épanouir et trouver son équilibre est-il un objectif ?
- Vous menez des actions pour attirer et fidéliser des collaborateurs sans atteindre les objectifs fixés ?
- Vous voulez comprendre ce que vivent et ce que pensent vos parties prenantes ?

# Présentation des intervenants

Puisque cet ouvrage traite avant tout de l'humain, il est pour moi naturel de commencer par vous présenter l'ensemble des personnes qui ont accepté de prendre part à ce projet en partageant leurs pratiques, leurs solutions, leurs conseils, leur vision... et qui enrichissent ainsi considérablement ce livre. Mon but étant d'apporter une vision élargie du sujet, je suis partie du principe que, toute seule, je n'aurais atteint que partiellement cet objectif. Voici celles et ceux qui ont répondu présent avec enthousiasme, transparence, bonne volonté et que je remercie une fois de plus énormément.



**Camille Morvan**

*Co-fondatrice et CO-CEO de Goshaba*

Camille est experte en neurosciences de la prise de décision et des biais cognitifs. Elle a obtenu son doctorat à la Sorbonne et a mené ses recherches au

Collège de France, à l'Université de New York et à Harvard.

Goshaba a été créé pour surmonter les préjugés en matière d'embauche en développant une technologie d'appariement candidat-e-s/ job basée sur des évaluations objectives et ludiques (compétences comportementales, techniques et culture). Goshaba a remporté de nombreux prix : concours mondial de l'innovation, Techinnov, Vivatech... et levé 2 millions d'euros.



**Cécile Reynes**

*Chargée de mission RH Marque employeur chez Pôle emploi Normandie*

Sa mission : booster la marque employeur de Pôle emploi Normandie et stimuler l'engagement des collaborateurs. Elle s'appuie sur une expérience professionnelle de dix ans en industrie, dix ans en école de commerce et dix ans comme responsable communication de Pôle emploi Normandie.

Pôle emploi est l'opérateur public de référence du marché de l'emploi. Il accompagne les demandeurs d'emploi dans leur recherche et les entreprises dans leurs recrutements. Pôle emploi Normandie s'appuie sur 50 agences de proximité, agit en acteur environnemental responsable et en acteur social exemplaire. Il favorise l'engagement de ses 2 500 collaborateurs.



**Cécile Tauvel**

*Co-fondatrice de La Minut'Rit*

Cécile a fait une école de commerce spécialisation entrepreneuriat. À la suite de son alternance au sein d'une association qui promeut le développement durable en entreprise, elle a créé, avec son mari Antoine, une conciergerie d'entreprise en 2012.

La Minut'Rit a pour vocation de proposer des services qui facilitent la vie des salariés (pressing, paniers fermiers locaux, pain frais, lavage du véhicule, garde d'enfants...). Depuis avril 2020, ses clients ont accès gratuitement à des dossiers thématiques, webinaires et vidéos d'experts pour mieux vivre et s'engager au quotidien (aidants familiaux, orientation scolaire, organisation, lâcher-preise...).



**Celica Thellier**

*Cofondatrice de ChooseMyCompany*

Après un début de carrière dans les ressources humaines chez L'Oréal, Celica co-fonde en 2011 ChooseMyCompany. Elle intervient sur les sujets relatifs aux



recherches et aux data (motivation, agilité, respect des candidats...) et dirige l'activité de conseil.

ChooseMyCompany a pour raison d'être l'amélioration et la valorisation de la qualité de la relation qui lie une organisation avec ses parties prenantes. Par la récolte d'avis et indicateurs certifiés, les analyses et les labels ChooseMyCompany contribuent au développement de la réputation et de la performance extra-financière des organisations (critères ESG).



**Christophe Bergeon**

*Co-fondateur de ZestMeUp*

En vingt ans de carrière, Christophe a pu mesurer l'importance d'avoir des collaborateurs engagés pour avoir des équipes performantes : c'est pour cela qu'il crée ZestMeUp. Il excelle d'abord dans l'acquisition de talents, puis son parcours international lui permet de développer avec succès de nouvelles activités mettant l'accent sur l'engagement d'équipes libérées.

ZestMeUp est une suite nouvelle génération, web et mobile, pour mesurer l'engagement et la performance des équipes en temps réel autour de trois piliers : l'Écoute (engageomètre, humeur et sondages), la Réussite (objectifs, compétences, entretiens annuels et points réguliers) et le Partage (*feedback*, idées, MyZest).



**Jérémie Deal**

*Directeur adjoint de Marelle*

Le fil conducteur du parcours de Jérémie est l'humain. Après plus de dix ans en tant que DRH dans une entreprise générale de bâtiment, il devient consultant pour accompagner le développement des compétences managériales des salariés. Il a repris aujourd'hui un poste dans le secteur du bâtiment en tant que directeur adjoint de l'entreprise Marelle.

Marelle est une entreprise spécialisée dans la démolition, le désamiantage et le recyclage. Forte de ses trente ans d'ancienneté et de

ses 100 collaborateurs, l'entreprise Marelle réalise plus de 15 millions d'euros de CA. Marelle est proche de ses clients et réalise plus de 80 % de son activité en Seine-Maritime.



**Thomas Chardin**

*Dirigeant et fondateur de Parlons RH*

Thomas est un influenceur reconnu de l'écosystème des RH et expert de la fonction RH. Il analyse depuis vingt-cinq ans les tendances économiques, sociales et managériales, accompagne et conseille les DRH dans leurs missions. Il a fondé l'agence conseil Parlons RH et le média éponyme. Il intervient à l'APM, au CNAM, à l'ESCP Europe et à Sciences Po Executive.

Parlons RH est l'agence leader en marketing éditorial et digital dédiée aux acteurs RH : DRH et prestataires RH. Elle dynamise l'intégration des médias sociaux dans leurs stratégies marketing et améliore la visibilité de leur offre RH.



**Véronique Roussel**

*Directrice générale de Auditech Innovations*

Véronique définit son rôle comme « facilitatrice ». La direction et le pilotage sont assurés en binôme avec Pascal Roussel, Président et fondateur. Ses motivations, lorsqu'elle a rejoint l'entreprise, étaient le potentiel de développement, une envie et des atouts pour organiser et structurer. Elle a fréquemment recours au « collectif », véritable levier pour des équipes engagées.

Auditech Innovations évolue dans la protection de la santé de « l'Homme » au travail en proposant des équipements et services permettant la prévention de la surdité professionnelle, contribuant ainsi à améliorer les conditions de travail. Depuis 2003, elle se démarque avec des produits utilisant ses propres brevets, une approche commerciale différenciée, des services en évolution permanente et une organisation en mouvement.



**Anne Broches**

*Directrice exécutive Ressources humaines chez Lidl*

Anne a passé trente-cinq ans dans les ressources humaines : quinze ans au sein du groupe Vivarte, sept ans au sein de la branche hôtelière Groupe Taittinger (Campanile, Kyriad, Première Classe, Concorde), sept ans comme DRH de LCL ainsi que quelques années de conseil au cabinet McKinsey. Elle rejoint Lidl France en 2018 avec pour mission de mettre en place et déployer une politique santé et qualité de vie au travail et d'accompagner la croissance nette de l'effectif avec 3 000 postes par an.

En tant que sixième créateur d'emplois en France, Lidl France compte 40 000 collaborateurs : 97 % sont en CDI et 90 % des cadres supérieurs sont issus de la promotion interne. L'enseigne a reçu pour la deuxième année consécutive la certification du programme Top Employers Institute 2021, reconnaissant les excellentes pratiques RH de l'entreprise. Enfin, elle veille à offrir un cadre de bien-être au travail et une politique de rémunération équitable.



**Michel Lepou**

*Président de Isbam*

Diplômé de l'ESC Rouen (NEOMA BS – PGE 1979), et après un passage aux RH d'une filiale de Bouygues construction, Michel crée et dirige de 1981 à 2003 l'agence Racines. Il accompagne ensuite pendant dix ans, sous l'enseigne LMCCI, les dirigeants et les équipes de direction sur leur stratégie de communication, notamment de marque. En 2013, il fonde, avec Mary Delavigne, Isbam, un cabinet conseil en communication des marques et des Hommes.

Avec quatre pôles d'expertise : *Brand Strategy*, *Brand Design*, *Brand Content*, *Brand Experience* et quatre domaines d'intervention : Marque Corporate, Marque Commerciale, Marque Territoriale et Marque Employeur, Isbam fait naître, grandir et vivre des marques pertinentes qui résonnent avec leurs publics.



**Carine Afro**

*Responsable Marque employeur et Marketing RH chez Edenred France*

Carine Afro travaille dans le secteur de la communication depuis neuf ans. Elle s'est lancée le challenge de la marque employeur assez récemment puisqu'elle occupe la fonction de responsable de la marque employeur et du marketing RH chez Edenred France depuis septembre 2020. Auparavant, elle était responsable de la communication interne chez Edenred France.

Edenred France est la plateforme qui accompagne les acteurs du monde du travail en connectant en France 7 millions de salariés et plus de 400 000 commerçants via 160 000 entreprises, collectivités et CSE. Elle propose des solutions de paiement alimentaires (Ticket Restaurant®), mobilité (Ticket Fleet Pro, Ticket Mobilité®), motivation et qualité de vie (Kadéos, ProwebCE, Ticket CESU)... Ces solutions améliorent le bien-être et le pouvoir d'achat des salariés, renforcent l'attractivité et l'efficacité des entreprises, et vitalisent l'emploi et l'économie locale.



**Amiral Philippe Hello**

*DRH du ministère des Armées*

Homme d'engagement et de convictions, le vice-amiral d'escadre Philippe Hello est à la barre de la DRH « Groupe » du ministère des Armées. Depuis septembre 2018, sa mission est de concilier des politiques publiques au plus haut niveau de l'État avec les exigences des missions opérationnelles des forces armées. Les enjeux RH sont vastes et portent notamment sur le recrutement. Attirer et surtout fidéliser reste un défi de taille pour une institution passionnante mais très exigeante. Les femmes et les hommes du ministère des Armées sont au service de l'engagement opérationnel pour assurer la souveraineté de la France et la protection des Français. L'armée française est l'un des principaux recruteurs de l'État avec l'embauche de 26 000 jeunes, militaires et civils en 2020. Le dépassement de soi, les parcours d'évo-

lution et la qualité de son management contribuent à son attractivité. Avec un taux moyen de féminisation de 20 %, l'armée française est aujourd'hui l'une des plus féminisée au monde (quatrième rang). Dans sa démarche de responsabilité sociale, le ministère s'engage à garantir les conditions d'une bonne qualité de vie au travail.



**Kamel Medjabra**

*Responsable Marque employeur et Relations écoles chez Decathlon France*

Passionné de football, il traverse la Manche en 2016 pour rejoindre Decathlon. Après plus d'un an à Londres, il poursuit son aventure à Paris. Les responsabilités et l'autonomie continuent de croître lors de ses deux années dans la capitale. Aujourd'hui Responsable Relations écoles et Marque employeur, il s'épanouit dans ses missions et son environnement, lui permettant d'être authentique et généreux.

Enseigne préférée des Français, Decathlon termine à la deuxième place des entreprises où il fait bon vivre et travailler en 2020 (catégorie + 2 500 salariés) en France. Les collaborateurs heureux font des clients heureux : « C'est notre équation gagnante depuis 1976 qui nous permet d'aborder cette nouvelle décennie... à fond la forme ! Plus de 300 métiers sont présents au sein de nos filières, pour lesquelles nous recherchons des personnalités passionnées de sport, qui contribueront à rendre durablement le plaisir et les bienfaits de la pratique des sports accessibles au plus grand nombre. »



**Lucas Lefebvre**

*Co-fondateur de lafourche.fr*

Après ses études, Lucas a créé un cabinet de conseil en stratégie digitale, puis travaillé pour des agences marketing comme appui dans le développement de leur offre Data & Analytics. Avant de lancer La Fourche, il occupait un poste de Directeur Data & Analytics. Las d'optimiser le ROI (*return on investment*) marketing d'entreprises dont

il ne partageait pas les valeurs, il a décidé de mettre ses compétences au service du développement de la consommation responsable en créant La Fourche.

Magasin bio en ligne, La Fourche se bat pour rendre le bio et la consommation « positive » accessibles à tous. Grâce à une communauté fidèle d'adhérents consommateurs de produits bio et écoresponsables, La Fourche a diminué ses marges et pratique des prix très compétitifs, jusqu'à 50 % moins cher par rapport au commerce. Les partenaires sont tous bio, engagés dans le respect de la santé des consommateurs, de l'environnement et des producteurs. Pour démocratiser le bio et la consommation éthique, ils ont mis en place le concept du « *give one buy one* » : une adhésion achetée = une adhésion offerte à un foyer en situation de précarité.



**Dorothée Chourrot**

*Co-fondatrice de Camembert production et fondatrice de 1min pour 1job*

Après un parcours passionnant de onze années dans le recrutement, Dorothée s'est lancée dans sa seconde passion, la vidéo, avec la création de sa première entreprise. Elle est co-fondatrice de Camembert production, une société de production audiovisuelle créée en 2015, et fondatrice de 1min pour 1job, créé en 2019.

1min pour 1job est un site emploi conçu sur mesure pour les entreprises souhaitant recruter grâce à la vidéo. L'entreprise dispose d'une page pour diffuser ses vidéos et ses annonces. Elle pilote son processus de recrutement via la plateforme : gestion des candidatures, envoi de mails et SMS, entretien en visio... La plateforme fonctionne tel un jobboard : les candidats s'inscrivent, effectuent leur recherche et postulent en ligne. La différence d'1min ? Les entreprises ont la parole pour parler de leurs valeurs.



**Nicolas Pouchain**

*Employer Brand & Digital Recruitment France Lead  
chez Sanofi*

Après plus de vingt ans dans des fonctions marketing/commerciales au sein de grands groupes FMCG (*fast moving consumer goods*), Nicolas a décidé d'accompagner tous les collaborateurs dans l'engagement interne. Passionné par les jeunes générations, il pilote la stratégie « Jeunes » chez Sanofi : accélérateur de compétences professionnelles et humaines, d'intégration et d'inclusion au monde du travail, passage de relais générationnel, détection de talents...

Chez Sanofi, nous travaillons passionnément pour prévenir, traiter et guérir des maladies tout au long de la vie. Nous cherchons à améliorer la santé des populations et à trouver de nouvelles solutions pour les patients en associant progrès scientifiques et technologies avancées. Inspirés par la résilience de nos patients et forts de notre héritage, nous sommes à la recherche de nouveaux moyens pour lutter contre des maladies chroniques, complexes et rares, grâce à des médicaments et des vaccins qui offrent de l'espoir aux patients et contribuent à l'avenir de la santé.



**Quitterie Du Reau**

*Responsable RH chez Michel et Augustin*

Trublionne depuis bientôt deux ans, elle a récemment obtenu son CAP Pâtissier. Avant de rejoindre l'aventure Michel et Augustin, elle a travaillé au sein du Groupe Bel #dusourireàpartager. Passionnée, elle a à cœur de rendre le service RH le plus en proximité possible avec les chantiers de la Tribu. « Ce que j'aime dans mon métier : être proche des trublions, les faire grandir et les accompagner au quotidien. »

Michel et Augustin, c'est une aventure humaine dans laquelle on grandit, on apprend et on partage. Aujourd'hui, nous sommes une centaine de trublions bien différents mais tous passionnés, engagés, avec une imagination débordante pour se dépasser et entreprendre

de nouvelles choses. Notre rêve ? Faire sourire la planète en concoctant des recettes gourmandes et simples, à base d'ingrédients de grande qualité et en partageant au quotidien notre drôle d'aventure avec nos gourmands, nos partenaires fabricants, nos clients, nos fournisseurs...



**Guillaume Coudert**

*Directeur associé d'Agorize*

Guillaume intervient sur les problématiques liées à l'emploi et la marque employeur depuis 2009.

Il conjugue activités de conseil en entreprise et enseignement à l'ISCOM et à l'IICP. Directeur associé d'Agorize, il est également co-auteur d'ouvrages comme *Travailler avec les nouvelles générations Y et Z* ou *Paroles d'experts RH*.

Agorize est le leader mondial des challenges d'*open innovation*. Créée en 2011, la plateforme accompagne et connecte les organisations (entreprises, institutions, fondations) avec une communauté mondiale de 5 millions d'innovateurs constituée d'étudiant-e-s, de plus de 17 000 écoles partenaires, de 300 000 start-up et 2 000 incubateurs, du grand public et des collaborateurs et collaboratrices des structures elles-mêmes. Avec plus de 1 000 challenges d'*open innovation* organisés, Agorize a déjà accompagné plus de 200 organisations, notamment le groupe Bouygues, VINCI Construction, l'ONU, le ministère de la Justice... Implantée dans plusieurs pays, Agorize a été élue meilleure plateforme SaaS collaborative par la French Tech.



**Bénédicte Bréant Deliens**

*Experte-Comptable associée chez COGEBES*

Comme nous le disons souvent à nos clients, les chiffres du passé comptent moins qu'une bonne vision du futur. C'est pour cela que nous avons pris de l'avance sur les transformations de notre profession. Chez Cogebes, on est digital en même temps qu'agile : nos outils et nos méthodes facilitent la vie de votre organisation. Partenaires plutôt que prestataires, nous travaillons à vos côtés avec l'engagement et



l'énergie d'un associé. Êtres de chair et non de chiffres, nous marchons aussi à l'expérience et à l'intuition pour mieux vous faire avancer.



**Julie Gantier**

*Consultante RH chez Vakom*

Julie officie comme consultante RH. Elle accompagne de nombreuses entreprises dans leurs projets RH, de formations, recrutements et évaluations. Passionnée depuis toujours par les ressources humaines, elle était auparavant RRH dans le bâtiment. Elle a à cœur d'accompagner et de faire grandir ses clients tout en grandissant avec eux.

Notre vision : libérer le sens de l'humain dans les entreprises et organisations de demain. Depuis plus de trente ans, Vakom accompagne les dirigeants et leurs équipes dans une approche globale de conseil en ressources et relations humaines. Nous cultivons des valeurs fortes et partagées au service du bien-être et de la performance durable.



**Elodie Boidin**

*Consultante RH et référente recrutement et évaluation chez Vakom*

Diplômée d'un master 2 en Management et développement RH de l'IGS Paris, consultante RH, et forte de dix-huit ans d'expérience en ressources humaines, elle intervient principalement sur des activités de recrutement, d'évaluation et de conseil. Passionnée par le développement des hommes et des organisations, elle s'est spécialisée dans l'identification des potentiels et le développement des talents.



**Isabelle Boulaire**

*Dirigeante associée et consultante en stratégie et organisation chez Vakom*

Passionnée de l'entreprise, elle accompagne depuis trente ans des dirigeants, des responsables et leurs équipes dans leurs projets de développement et leurs besoins de transformation. Après dix ans chez Bossard-Gemini Consulting, elle

rejoint Vakom, y fonde l'activité Conseil et contribue activement à sa croissance. Très sensible à nos sujets de société et désireuse de donner du sens à nos organisations, elle met ses savoir-faire et son énergie au service des entreprises en quête de performance durable et responsable avec, au cœur, l'économie et l'humain.



**Julie Planquois**

*Consultante RH chez Vakom*

Julie est consultante RH au sein de la société Vakom. Psychologue du travail de formation, elle exerce aujourd'hui sur une diversité d'activité, conseil RH et QVT, formation, recrutement et gestion des parcours professionnels.



**Laurence Callant**

*Responsable communication chez Leroy Merlin France*

Après dix ans de journalisme, elle rejoint en 2000 la communication interne de Leroy Merlin France avec la conviction qu'être honnête, sincère et clair est la condition d'une communication crédible et audible. Après dix-sept ans d'expérience dans cette belle entreprise, elle a évolué vers des missions de communication externe pour construire un discours dont la marque employeur est l'un des piliers.

Leroy Merlin France est le leader de l'amélioration de l'habitat et du bricolage en France avec 24 500 collaborateurs, 141 magasins et un site Internet dans le top 5 des sites d'e-commerce français les plus fréquentés. Entreprise presque centenaire, Leroy Merlin France s'est donné pour mission de construire avec tous les nouvelles façons d'habiter pour vivre mieux.



**Émilie Fortier**

*Directrice du CREPI Normandie*

Depuis de nombreuses années, Émilie œuvre pour des structures privées ou associatives dans le domaine de la communication, du conseil aux entreprises, de l'emploi et du développement de réseau. Depuis plus de cinq ans, sa principale

mission est de fédérer entreprises et partenaires normands autour de projets destinés à favoriser le retour en emploi des Normands qui en sont privés. Elle promeut des dispositifs visant à favoriser l'insertion ou le maintien dans l'emploi de personnes en situation de handicap. Elle a à cœur de favoriser le développement économique, l'inclusion et les solidarités.

Le CREPI Normandie (Club régional d'entreprises partenaires de l'insertion) est une association loi 1901 dont l'objet social est d'aider toute personne à trouver un emploi par le biais de rencontres directes et originales avec des entreprises durablement engagées. Créé en 2006, le club est administré par des entreprises conscientes de leur responsabilité sociétale, qui souhaitent apporter une contribution active dans l'économie sur un sujet d'enjeux collectif majeur de la société : l'emploi. Le réseau national compte 16 CREPI et 5 antennes. Les valeurs reposent sur trois fondements : toute entreprise a une responsabilité à l'égard de la société ; la rencontre est un acte essentiel ; notre réseau est ouvert à toute personne en recherche d'emploi et à toute entreprise quelle que soit sa taille ou son secteur d'activité.



**Yann-Maël Larher**

*Docteur en droit social et avocat au barreau de Paris  
– Fondateur du cabinet Legal Brain Avocat et co-fondateur  
de okaydoc.fr*

Docteur en droit du travail, Yann-Maël Larher est avocat, fondateur du cabinet Legal Brain Avocats et co-fondateur de okaydoc.fr. Engagé pour la valorisation de la recherche et de l'innovation en France, il a travaillé en tant que juriste et communicant dans différentes organisations (Stratégie Gouv, TOTAL, VINCI). En 2019, il fait son entrée dans le classement « Top Voice » des influenceurs de LinkedIn où il partage activement sa vision de la société. Il a publié *Le droit du travail à l'heure du numérique* (2021) aux éditions Nuvis.

100 % opérationnel à distance, Legal Brain Avocats souhaite offrir une nouvelle expérience du droit en intégrant les enjeux

juridiques, mais également technologiques et économiques de ses clients. Le positionnement du cabinet s'axe sur de nombreuses problématiques juridiques liées au numérique comme le droit des contrats numériques et intelligents, le droit des relations numériques de travail, le droit des médias en ligne, de la communication et du marketing ou encore le droit de la protection des données (RGPD & cybersécurité), pour conseiller des TPE, PME, ETI mais aussi des start-up ou des entreprises nouvellement créées. La vision que nous partageons, c'est qu'il faut développer au service de tous les acteurs juridiques et économiques des solutions et des outils facilitant leur collaboration, dans un souci de meilleure efficacité.

Retrouvez leurs interviews et d'autres informations pour développer votre marque employeur sur [www.marquerh.fr](http://www.marquerh.fr).

# Marque employeur : les plus grands préjugés !



Figure A – Les 10 plus grands préjugés de la marque employeur

Je suis certaine que vous avez déjà entendu, ou que vous adhérez vous-même à l'une de ces croyances. Les préjugés ont la vie dure autour de la marque employeur, peut-être parce que ce terme est aujourd'hui galvaudé. Par méconnaissance ou par intérêt, on restreint trop souvent son périmètre au recrutement ou à la communication, expliquant en grande partie ces idées préconçues.

Vous découvrirez au fil de votre lecture que **non**, la marque employeur n'est pas réservée aux grandes entreprises ! Son véritable périmètre est bien plus large que le recrutement ou la communication :

- elle influence votre développement commercial ;
- elle offre l'opportunité de renforcer durablement les performances (humaines et économiques) ;
- elle n'est pas une utopie destinée à vendre du rêve !

Elle apporte de véritables gains et se pilote au travers d'indicateurs qui mesurent concrètement l'efficacité et le retour sur investissement de chaque action (si, si !). L'une des conditions de succès, si ce n'est LA condition de succès, est que ce sujet stratégique soit porté par la direction, au risque de voir toutes ou parties de ces croyances se réaliser.

## Marque employeur : commençons par le commencement

Le terme « *employeur brand* » (*marque employeur*), a été entendu pour la première fois en 1990 lors d'une conférence de Simon Barrow<sup>1</sup>. Six ans plus tard, en 1996, Simon Barrow et Tim Ambler<sup>2</sup> définissent le concept au sein du *Journal of Brand Management* comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur ».

---

1 Simon Barrow, président de People in Business.

2 London Business School, Centre for Marketing.

Didier Pitelet<sup>1</sup> introduira cette notion en France dès 1998 en déposant le terme « marque employeur » et en le définissant comme « la synthèse de ce que les dirigeants d'une entreprise décident de partager avec l'ensemble de l'écosystème pour exprimer leur vision, les valeurs et le positionnement, et la dimension durable et sociable de leur politique RH ».

Entre les années 2000 et aujourd'hui, les évolutions sociétales, environnementales, technologiques... ont considérablement évolué et bousculé les enjeux d'attractivité, de fidélisation, de réputation et de performance, propulsant la « marque employeur » comme sujet stratégique quel que soit le secteur d'activité ou le profil de l'organisation. Les études et les évolutions se poursuivent. En 2014, Viot et Benraïss-Noailles, actualisent sa définition de la façon suivante : « La marque employeur est une promesse d'emploi unique à destination des employés (salariés) 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. »

J'ai souhaité recueillir, auprès de certains de nos contributeurs, leur définition du sujet.



## Avis d'expert

**Christophe Bergeon – ZestMeUp**

La marque employeur représente l'entreprise avec ses valeurs, sa manière de fonctionner, son organisation et comment elle est mise en valeur. C'est le « qui » est vraiment l'entreprise, pas seulement dans l'optique d'attirer, mais aussi de fidéliser ses collaborateurs.

<sup>1</sup> Président de Guillaume Tell (Publicis).