

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Gestion de la Marque Employeur chez IBA : Analyse et Propositions d'Amélioration

Auteur·es : Margaux Ducoeur
Promoteur·rices : Léonard Evelyne
Lecteur·rices :
Année académique 2023-2024
Master en gestion des ressources humaines

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier tout d'abord IBA et tous ses membres, mais plus particulièrement l'équipe du recrutement, qui ont accepté mon stage et ont su répondre à mes questions afin de m'aider dans l'élaboration de mon mémoire. Ils m'ont donné leur confiance et m'ont intégré comme un membre à part entière de leur équipe.

Il est aussi important de remercier ma maitre de stage, Adina Avram, qui m'a accordé sa confiance. Elle a su être présente pour répondre à mes questions et m'aiguiller dans mon travail du premier jusqu'au dernier jour de stage. Elle a aussi su me donner des responsabilités et me laisser de l'autonomie tout au long de mon stage chez IBA.

Finalement, je tiens à remercier ma promotrice, Madame Léonard, qui m'a accompagnée tout au long de l'élaboration de ce projet de mémoire. Elle a su répondre à mes questions et a su me prodiguer des conseils quand ma motivation était moins présente.

TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
	APPORTS THÉORIQUES	3
2	REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	3
2.1	CHAPITRE 1 : INTRODUCTION À LA MARQUE EMPLOYEUR	4
2.1.1	<i>Qu'est-ce que la marque employeur ?</i>	4
2.1.2	<i>Les différentes significations de la marque employeur</i>	5
2.1.3	<i>Les dimensions sur lesquelles la marque employeur se repose</i>	7
2.1.4	<i>Évolution de la marque employeur à travers le temps.....</i>	8
2.1.5	<i>Facteurs précurseurs et influences sur la marque employeur</i>	9
2.2	CHAPITRE 2 : DÉVELOPPER VOTRE MARQUE EMPLOYEUR	11
2.2.1	<i>Pourquoi développer sa marque employeur en tant qu'entreprise?</i>	11
2.2.2	<i>Comment développer votre marque employeur ?</i>	18
2.2.3	<i>Les outils de la marque employeur</i>	21
2.3	CHAPITRE 3 : LES ACTEURS DE LA MARQUE EMPLOYEUR	23
2.4	CHAPITRE 4 : COMMENT MESURER L'EFFICACITÉ D'UNE MARQUE EMPLOYEUR ?	26
2.4.1	<i>Mesurer la marque employeur de manière générale</i>	26
2.4.2	<i>Mesurer la marque employeur externe</i>	28
2.4.3	<i>Mesurer la marque employeur interne.....</i>	28
2.4.4	<i>Les indicateurs de succès</i>	29
2.5	CONCLUSION DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE	30
3	MODÈLE D'ANALYSE.....	32
3.1	QUESTION DE RECHERCHE	32
3.2	SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE.....	32
3.3	PROBLÉMATIQUE	35
3.4	HYPOTHÈSES.....	36
	APPORTS EMPIRIQUES	37
4	MÉTHODOLOGIE.....	37
4.1	DÉFINIR SON DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE.....	37
4.2	LE BENCHMARKING	37

4.2.1	Objectif.....	37
4.2.2	Définition.....	38
4.2.3	Choix des personnes cibles & opérationnalisation.....	38
4.2.4	Faiblesses et difficultés rencontrées	40
4.3	LES ENTRETIENS	41
4.3.1	Objectif.....	41
4.3.2	Technique d'enquête	41
4.3.3	Choix des personnes cibles	41
4.3.4	Le guide d'entretien	43
4.3.5	Opérationnalisation	43
4.3.6	Faiblesses et difficultés rencontrées	43
4.4	L'OBSERVATION DIRECTE PAR MON EXPÉRIENCE CHEZ IBA	44
5	<u>PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE IBA</u>	<u>45</u>
5.1.1	Présentation d'IBA.....	45
5.1.2	Quelques chiffres.....	46
5.1.3	Le département des ressources humaines	47
5.1.4	Son engagement.....	48
6	<u>SYNTHÈSE DES RÉSULTATS</u>	<u>50</u>
6.1	PERCEPTION EXTERNE DE L'IMAGE D'IBA PAR UN POTENTIEL CANDIDAT (<i>BENCHMARKING</i>)	50
6.1.1	Présentation des entreprises concurrentes	51
6.1.2	Dimension 1 : « valeur d'intérêt »	51
6.1.3	Dimension 2 : « valeur sociale ».....	52
6.1.4	Dimension 3 : « valeur économique ».....	54
6.1.5	Dimension 4 : « valeur de développement »	55
6.1.6	Dimension 5 : « valeur de transmission ».....	56
6.2	PERCEPTION INTERNE DE LA GESTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR D'IBA PAR SES ACTEURS CLÉS (<i>INTERVIEWS</i>)	58
6.2.1	La marque employeur chez IBA.....	58
6.2.2	Le rôle des acteurs clés.....	60
6.2.3	Mesurer les effets de la marque employeur d'IBA.....	62
7	<u>ANALYSE DES RÉSULTATS</u>	<u>64</u>

7.1	PERCEPTION EXTERNE DE L'IMAGE D'IBA	64
7.1.1	<i>Première hypothèse :</i>	64
7.2	PERCEPTION INTERNE DE LA GESTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR	66
7.2.1	<i>Seconde hypothèse :</i>	66
7.2.2	<i>Troisième hypothèse :</i>	67
8	RECOMMANDATIONS.....	70
8.1	PERCEPTION EXTERNE DE L'IMAGE D'IBA	70
8.2	PERCEPTION INTERNE DE LA GESTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR	71
8.2.1	<i>Le rôle des acteurs clés</i>	71
8.2.2	<i>Mesurer les effets de la marque employeur d'IBA.....</i>	73
9	RECU CRITIQUE.....	75
10	CONCLUSION GÉNÉRALE	76
11	BIBLIOGRAPHIE	77
12	ANNEXES.....	83
12.1	ANNEXE 1: LES DÉFINITIONS DE LA MARQUE EMPLOYEUR	83
12.2	ANNEXE 2 : LES ENJEUX DE LA MARQUE EMPLOYEUR PAR EPIPHANE.....	84
12.3	ANNEXE 3 : TABLEAU DES MESURES DE LA MARQUE EMPLOYEUR.....	86
12.4	ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN EXPÉRIENCE ENTREPRISE	88
12.5	ANNEXE 5 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DE RÉCOLTE DES DONNÉES DES ENTRETIENS	90
12.6	ANNEXE 6 : BENCHMARKING	105
12.7	ANNEXE 7: EXEMPLE DES STATISTIQUES DU PROGRAMME AMBASSADEUR	115
12.8	ANNEXE 8 : CAMPAGNES PARTAGÉES PAR LES TRAVAILLEURS D'IBA SUR LINKEDIN.....	116
12.9	ANNEXE 9 : PREMIER MODÈLE DE FORMULAIRE.....	118

1 INTRODUCTION GÉNÉRALE

La marque employeur ou *Employer branding* est un concept dont on entend de plus en plus parler depuis la fin des années 1990. De nos jours, les sociétés se rendent compte de l'impératif de croître l'image de l'entreprise en tant qu'employeur et ces dernières accordent, de ce fait, de la valeur à cette stratégie (Backhaus & Tikoo, 2004). On entend que celle-ci permettrait de rendre l'entreprise plus attractive pour attirer des talents à postuler dans une entreprise. De plus, il paraîtrait qu'elle permettrait la fidélisation des employés (Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

Dans le cadre de mon stage chez Ion Beam Applications (IBA), j'ai pu mener des projets qui touchaient directement à l'employer branding ou à la marque employeur de l'entreprise.

Cette expérience m'a amenée à me poser la question suivante :

Quelle est la situation actuelle de la gestion de la marque employeur chez Ion Beam Applications (IBA) et quels aspects pourraient être améliorés ?

L'origine de la marque employeur remonte à 1996, lorsque Simon Barrow et Tim Ambler introduisent l'expression *Employer Branding* en la définissant comme étant « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187). La marque employeur englobe tous les bénéfices potentiels qu'un individu peut percevoir lorsqu'il envisage de travailler pour une entreprise.

En explorant les divers aspects de la marque employeur et en évaluant ses retombées potentielles sur une organisation, l'objectif de ce mémoire est d'analyser l'importance cruciale du développement d'une marque employeur solide et attrayante. Nous nous attacherons à comprendre les motivations qui poussent les entreprises à investir dans cette stratégie, tant sur le plan interne qu'externe, en prenant pour cas pratique Ion Beam Applications (IBA).

Ce mémoire est structuré en quatre parties distinctes, chacune se focalisant sur un aspect spécifique de la marque employeur et de sa gestion.

La première partie explore en profondeur les divers aspects de la marque employeur. Dans le premier chapitre, nous examinons le concept de marque employeur, son évolution et ses composantes, ainsi que les enjeux actuels et futurs des organisations. Le deuxième chapitre se concentre sur la mesure de l'efficacité de la marque employeur, en examinant ses impacts sur l'attraction des talents et la rétention des employés, ainsi que les méthodes et indicateurs utilisés pour évaluer son impact. Le troisième chapitre analyse les acteurs impliqués dans la marque employeur et leur contribution. Le quatrième chapitre explore les facteurs de risque pouvant affecter la réputation de la marque employeur.

La deuxième partie présente en détail la méthodologie de notre étude empirique. Nous décrirons les différentes étapes de notre démarche de recherche, en mettant en évidence les choix méthodologiques spécifiques que nous avons faits pour collecter et analyser les données. Nous discuterons également des défis rencontrés.

La troisième partie synthétise les résultats de notre étude sur le terrain, en présentant les principales conclusions tirées de nos interactions avec les acteurs clés de l'organisation, ainsi que les tendances et motifs récurrents identifiés dans les données.

Enfin, la quatrième partie analysera et interprétera ces résultats à la lumière de la littérature existante. Nous situerons nos conclusions dans le contexte théorique plus large de la marque employeur, en mettant en évidence les convergences et les divergences avec les travaux précédents. En outre, nous formulerons des recommandations spécifiques pour les praticiens et les chercheurs intéressés par ce domaine, en mettant l'accent sur les pistes de recherches futures et les implications pour la pratique managériale.

APPORTS THÉORIQUES

2 REVUE DE LA LITTÉRATURE

La marque employeur est devenue un sujet d'attention pour les entreprises cherchant à attirer, retenir et développer les meilleurs talents. Ainsi, la marque employeur est devenue une stratégie déterminante pour les entreprises qui accordent de l'importance à cultiver une image positive et à établir des relations durables avec leurs travailleurs (Srivastava et Bhatnagar, 2010).

Dans cette partie du mémoire consacrée aux recherches théoriques sur la marque employeur, nous explorerons en détail différents aspects dans chaque chapitre. Le premier chapitre se penchera sur le concept de marque employeur, incluant ses définitions, son évolution historique, ses principales composantes, ainsi que les enjeux actuels et futurs des organisations. Le second chapitre sera dédié à la mesure de l'efficacité de la marque employeur, abordant les méthodes et indicateurs utilisés pour évaluer sa perception et son impact, ainsi que les outils et approches de recherche couramment employés. Le troisième chapitre analysera les acteurs de la marque employeur, tandis que le quatrième se concentrera sur l'identification des facteurs de risques, examinant les éléments internes et externes pouvant affecter négativement sa réputation et sa perception. Enfin, le dernier chapitre explorera les conséquences de la marque employeur sur différents publics cibles, notamment son influence sur l'attraction des talents et la rétention des employés.

Enfin, dans la conclusion, nous récapitulerons les principales conclusions tirées des recherches théoriques menées dans cette partie. Nous mettrons en évidence les points clés, les lacunes éventuelles dans la littérature existante et les directions futures de recherche dans le domaine de la marque employeur.

2.1 CHAPITRE 1 : INTRODUCTION À LA MARQUE EMPLOYEUR

2.1.1 Qu'est-ce que la marque employeur ?

2.1.1.1 Définition de la marque employeur

La marque employeur est un concept qui présente différentes nuances.

Récemment, Giroux (2016) explique que la marque employeur est la gestion de l'identité d'entreprise en tant qu'employeur. Trois éléments sont importants lorsqu'il s'agit de la marque employeur : l'identité, c'est-à-dire la vision, la mission et la culture d'entreprise ; l'image interne, qui correspond à la perception des personnes qui y travaillent ou qui y ont travaillé ; et la réputation externe, qui fait référence à ce qui peut être dit par le monde extérieur sur l'entreprise.

L'origine de la marque employeur remonte à 1996, lorsque Simon Barrow et Tim Ambler introduisent l'expression « *employer branding* ». (Ambler et Barrow, 1996) En France, c'est Didier Pitelet qui émet le mot « marque employeur » sur ce concept en 1998 (Cazottes, 2019). Depuis lors, deux termes anglais sont couramment utilisés pour décrire ce concept de marque employeur : *employer brand* et *employer branding*.

Il peut être assez difficile en français de faire la distinction entre les deux notions traduites de *employer brand* et *employer branding*. En somme, *employer brand* est utilisé pour représenter l'idée générale de la marque employeur, tandis que *employer branding* fait référence au processus de gestion de cette marque employeur (Charbonnier-Voirin, et Vignolles, 2015). D'autres définitions de la notion de *employer branding* ont été apportées qui la voient comme une proposition de valeur.

Face à cette diversité de notions, Benraïss-Noailles et Viot (2014) ont entrepris de regrouper ces différents concepts pour proposer leur propre définition. Dans cette perspective, ils ont cherché à fusionner ces notions et à élaborer une nouvelle compréhension du sujet : « La marque employeur 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. » (Benraïss-Noailles et Viot, 2014, paragr. 14). Ils rajoutent : « Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur » (Benraïss-Noailles et Viot, 2014, paragr. 14).

Finalement, la définition de la marque employeur la plus fréquemment utilisée par les auteurs est celle proposée par Ambler et Barrow en 1996. Ils la définissent comme étant « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187). En résumé, la marque employeur englobe tous les bénéfices potentiels qu'un individu peut percevoir lorsqu'il envisage de travailler pour une entreprise.

2.1.2 Les différentes significations de la marque employeur

Si l'on prend la définition d'Ambler et Barrow (1996) citée ci-dessus, la marque employeur est perçue comme une série d'avantages. Cependant, il existe d'autres nuances de la définition qui nous permettent de voir le terme de « marque employeur » sous un angle différent.

Franca et Pahor (2012) proposent que la marque employeur soit définie par la proposition d'emploi, tandis que Soulez et Guillot-Soulez (2011) la voient comme la promotion de ce qui rend l'entreprise attrayante comme employeur. Ces perspectives soulignent l'importance de communiquer les avantages spécifiques offerts par l'entreprise en tant qu'employeur.

Weinrich et ses collaborateurs (2011, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014) considèrent la marque employeur comme l'identité ou l'image de l'entreprise en tant que lieu de travail. Selon eux, cette perception peut influencer la capacité de l'entreprise à attirer et à retenir les talents. Franca et Pahor (2012) soutiennent également cette conception en décrivant la marque employeur comme un ensemble de caractéristiques communiquées en interne et en externe.

En conclusion, la marque employeur est un concept complexe et diversifié. Bien que la définition classique d'Ambler et Barrow la décrive comme : « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187), les divers auteurs étudiés offrent des perspectives variées. En résumé, la marque employeur englobe à la fois les avantages concrets, comme la proposition d'emploi, et les aspects immatériels liés à l'image de l'entreprise en tant qu'employeur. La compréhension de ces dimensions est cruciale pour élaborer des stratégies de gestion de marque efficaces et attirer les talents nécessaires à la croissance et au succès de l'entreprise.

L'article de Benraïss-Noailles et Viot (2014) présente une synthèse de toutes ces définitions dans un tableau (*cfr. Annexe 1*).

2.1.2.1 L'identité vs l'image de marque

Précédemment, nous avons abordé les termes d'identité et d'image de marque sans pour autant les distinguer et définir ces concepts. De plus, nous aurons besoin d'en savoir davantage sur ces deux éléments pour le chapitre prochain portant sur l'efficacité de la marque employeur.

Dans un premier lieu, explorons l'identité de marque. Selon Kapferer (1997, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014), qui propose le modèle du "prisme d'identité", qui explore six facettes distinctes pour appréhender l'essence des marques, l'identité de marque de l'entreprise est bâtie en prenant en compte les perspectives de l'émetteur et du récepteur. Ainsi, la manière dont l'entreprise définit et communique son identité influence considérablement la manière dont les employés et les candidats potentiels la perçoivent. Cette approche permet à l'entreprise de se démarquer sur le marché de l'emploi tout en favorisant des interactions positives avec ses employés, renforçant ainsi leur engagement et leur épanouissement professionnel (Dell et Ainspan, 2011, p. 10, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014). Selon Benraïss-Noailles et Viot (2014), l'identité représente la présentation de l'entreprise, tandis que l'image reflète la perception de cette présentation par les parties prenantes.

Dans un second temps, selon Keller, l'image de marque se réfère aux perceptions qu'un consommateur a vis-à-vis d'une marque, comme elles le sont exprimées par le biais des connexions qui se forment dans sa mémoire. Ces associations peuvent être classées en trois catégories : les attributs liés ou non aux produits, l'attitude envers la marque, et les avantages fonctionnels, expérientiels ou symboliques (Keller, 1993). L'image de marque est constituée d'un ensemble d'associations que le consommateur mémorise. Selon la théorie de l'organisation des connaissances basée sur les connexions (Anderson, 1983; Collins et Loftus, 1975), ces associations sont stockées sous forme d'un réseau d'informations. L'image de marque peut être comparée à un puzzle, où chaque pièce du puzzle s'emboîte pour former une image complète et distinctive de la marque dans l'esprit des consommateurs. Chaque interaction avec la marque ajoute une nouvelle pièce au puzzle, renforçant l'image globale et influençant la perception des consommateurs (Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

Pour conclure cette section, il est important de souligner que la marque employeur englobe différentes dimensions, à savoir l'identité et l'image, en fonction du rôle joué, que ce soit en tant qu'émetteur ou récepteur. Il existe une diversité d'interprétations de la marque employeur en fonction des différents publics concernés (Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

2.1.3 Les dimensions sur lesquelles la marque employeur se repose

Berthon et ses collègues définissent cinq dimensions de l'employer branding à savoir, la valeur d'intérêt, la valeur sociale, la valeur économique, la valeur de développement, la valeur de transmission qui seront développées plus tard dans ce mémoire. Ambler et Barrow (1996) eux, admettent trois dimensions à l'employer branding : les avantages fonctionnels, les avantages économiques et les avantages psychologiques. Selon eux, une entreprise doit cocher ces dimensions afin de développer correctement sa marque employeur.

2.1.3.1 Les trois dimensions d'Ambler et Barrow (1996)

Selon Ambler et Barrow (1996), la marque employeur repose sur trois dimensions essentielles. Tout d'abord, les avantages fonctionnels englobent l'utilité et l'intérêt du travail, ainsi que les opportunités de développement offertes. Ensuite, les avantages économiques incluent les aspects financiers et matériels tels que les rémunérations et les avantages sociaux. Enfin, les avantages psychologiques se réfèrent aux sentiments d'appartenance à l'entreprise et de contrôle sur sa carrière. Cependant, les chercheurs ne sont pas tous d'accord sur le nombre de dimensions de la marque employeur et les échelles de mesure ne sont pas unanimes quant au nombre de dimensions de la marque employeur. Certains suggèrent que ces dimensions peuvent se nuancer en fonction du secteur d'activité étudié. De plus, il est également à noter que les candidats évaluent les entreprises en se basant sur des attributs différents, en fonction de leurs propres expériences et connaissances. (Roy, 2008, cité dans Charbonnier-Voirin, et Vignolles, 2015).

2.1.3.2 Les cinq dimensions de Berthon, Ewing et Hah (2005)

Dans le cadre de la recherche sur la marque employeur, Berthon, Ewing et Hah (2005) ont développé une échelle de mesure visant à évaluer les avantages perçus liés au fait de travailler pour une organisation. Cette échelle se compose de cinq dimensions essentielles.

La première dimension, baptisée « valeur d'intérêt » (*Interest Value*), met en lumière l'importance d'un environnement de travail enrichissant, favorisant la créativité et la mise en place de nouvelles pratiques professionnelles. La deuxième dimension, nommée « valeur sociale » (*Social Value*), met l'accent sur l'importance d'un climat amical et convivial, où les bonnes relations de travail et l'esprit d'équipe sont privilégiés. La troisième dimension, « valeur économique » (*Economic Value*), englobe les aspects financiers et matériels, tels que la rémunération compétitive, les opportunités de promotion et la sécurité de l'emploi. La quatrième dimension, « valeur de développement » (*Development Value*), renvoie à la reconnaissance professionnelle et aux opportunités de croissance et d'évolution de carrière.

Enfin, la cinquième dimension, « valeur de transmission » (*Application Value*), souligne l'importance des opportunités d'appliquer les connaissances acquises et de les partager avec les autres, dans un environnement orienté vers les besoins des clients et mettant en avant l'humain.

2.1.3.3 Les compléments par Roy (2008)

Les analyses réalisées par Berthon et ses collègues (2005) ont démontré que l'échelle d'attractivité est globalement satisfaisante. Toutefois, Roy (2008, cité dans Charbonnier-Voirin, et Vignolles, 2015) a enrichi cette échelle en y ajoutant trois items. Ces ajouts ont conduit à l'identification de huit dimensions au total, comprenant les cinq dimensions précédentes, une dimension éthique, une dimension psychologique et une dimension liée aux opportunités de carrière. Néanmoins, les résultats obtenus peuvent varier en fonction des échantillons étudiés. Par conséquent, il est recommandé de retester cette échelle auprès de nouveaux échantillons pour approfondir notre compréhension de la marque employeur et de ses dimensions.

2.1.4 Évolution de la marque employeur à travers le temps

Au fil des décennies, les pratiques de recrutement ont évolué. Dans les années 1960, les petites annonces dans les journaux étaient le principal moyen de recrutement, mais manquaient souvent de détails sur les entreprises et les postes. Dans les années 1980, les cabinets de conseil en communication et de recrutement ont émergé, améliorant la communication sur les entreprises. Les années 1990 ont été marquées par une montée du chômage, incitant les entreprises, notamment dans l'informatique en prévision du bug de l'an 2000, à recruter massivement. C'est à cette époque que la notion de marque employeur a émergé, avec une utilisation croissante d'Internet pour le recrutement, transférant le concept du marketing au contexte compétitif de la recherche de talents. Vers l'an 2000, malgré une certaine réticence des départements des ressources humaines, la marque employeur a rapidement pris sa place dans les stratégies des entreprises pour attirer et retenir les talents. Les annonces de recrutement sont devenues de véritables campagnes, incluant des informations détaillées sur l'entreprise et ses valeurs pour séduire les candidats. Dans les années 2005-2006, la fidélisation des travailleurs est devenue une préoccupation majeure, suscitant un intérêt croissant pour la marque employeur. Avec l'essor des réseaux sociaux après l'an 2000, les entreprises ont dû adapter leur stratégie autour de la marque employeur pour cibler les jeunes diplômés adeptes des médias sociaux, en utilisant ces plateformes comme un outil pour attirer de nouveaux talents à moindre coût, bien que leur gestion nécessite une vigilance pour éviter tout risque de ternir sa réputation (Cazottes, 2019).

2.1.5 Facteurs précurseurs et influences sur la marque employeur

Selon Ambler et Barrow (1996), les recherches antérieures suggèrent trois grandes catégories d'éléments précurseurs cruciaux dans la construction de la marque employeur.

2.1.5.1 Premier élément précurseur : la culture organisationnelle

La culture organisationnelle représente « l'ensemble des attitudes, des croyances, des valeurs et des normes partagées dans l'organisation qui jouerait un rôle crucial dans la création et le développement de la marque employeur » (Gaddam, 2008 ; Roy, 2008, cité dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015, paragr. 10). La culture organisationnelle exerce une influence déterminante sur la perception de la marque employeur. Les valeurs, croyances et normes partagées façonnent son identité et son image. Cette cohérence entre la marque employeur et la culture d'entreprise est essentielle pour atteindre des objectifs tels que la rétention des talents (Mandhanya et Shah, 2010 ; Pezet et al., 2013, cité dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Ainsi, la marque employeur tire sa substance des atouts de l'entreprise, notamment sa culture et ses valeurs communes, en devenant un outil d'attraction et de fidélisation des employés à long terme (Pezet et al., 2013, cité dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

2.1.5.2 Deuxième élément précurseur : les pratiques marketing

Les recherches de Collins et Steven (2002) soulignent l'importance cruciale de certaines pratiques marketing dans la construction de la marque employeur. Tout d'abord, la publicité, qu'elle soit diffusée à travers des annonces dans les médias traditionnels ou via des campagnes en ligne, augmente la visibilité de l'entreprise et attire l'attention des candidats qualifiés (Collins & Steven, 2002).

De même, la communication institutionnelle, à travers différents canaux tels que le site web de l'entreprise, ses réseaux sociaux, et ses annonces d'emploi, façonne l'image de l'entreprise en tant qu'employeur et transmet ses valeurs, sa culture et ses opportunités de carrière (Collins & Steven, 2002). Enfin, le bouche-à-oreille positif des employés actuels joue un rôle essentiel dans la construction de la marque employeur en renforçant la crédibilité et l'attrait de l'entreprise pour les talents potentiels (Collins & Steven, 2002). Ces constats sont corroborés par Kapoor (2010), qui souligne le rôle central des employés en tant qu'ambassadeurs de la marque employeur (Kapoor, 2010). Toutefois, Collins et Steven (2002) ne trouvent pas de corrélation significative entre le sponsoring et la marque employeur. En revanche, Kapoor (2010) met en évidence l'importance des actions ciblant les étudiants pour améliorer la réputation de l'entreprise (Kapoor, 2010).

2.1.5.3 Troisième élément précurseur : les pratiques de GRH

Les pratiques de gestion des ressources humaines sont déterminantes dans la construction de la marque employeur. Selon Kapoor (2010), les processus de recrutement, la gestion des performances et des carrières, le développement des compétences et la formation influencent l'expérience des collaborateurs, rendant ainsi l'employeur plus attractif. Ainsi, les actions menées par le service des ressources humaines permettent aux employés d'évaluer les avantages offerts par l'entreprise en tant qu'employeur. Cette proposition de valeur comprend notamment les politiques de rémunération, les mécanismes d'évaluation des performances et de gestion des carrières, le style de leadership ainsi que les conditions de travail globales (App et al., 2012, cité dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015). Les recherches de Kapoor (2010) révèlent également que les pratiques et processus de recrutement peuvent influencer la perception des candidats à l'égard de l'entreprise. Cette influence découle à la fois du discours véhiculé par l'employeur lors des entretiens et de l'observation des comportements des employés, impactant ainsi les impressions et les attentes des candidats à l'égard de l'entreprise.

Ces trois éléments précurseurs jouent un rôle important dans la construction de la marque employeur sont connectés et se combinent pour influencer comment la marque de l'employeur est perçue dans son ensemble.

2.2 CHAPITRE 2 : DÉVELOPPER VOTRE MARQUE EMPLOYEUR

De nos jours, les sociétés pensent que croître l'image de l'entreprise en tant qu'employeur est une bonne stratégie pour l'entreprise et ces dernières accordent, de ce fait, de la valeur à cette stratégie (Backhaus & Tikoo, 2004). Mais pourquoi cette préoccupation a-t-elle gagné en importance ? Dans ce chapitre, nous explorerons les raisons pour lesquelles les entreprises s'y intéressent ainsi que la façon dont les entreprises peuvent procéder lorsqu'elles envisagent de développer leur marque employeur. Nous discuterons également des outils utilisés.

2.2.1 Pourquoi développer sa marque employeur en tant qu'entreprise?

La marque employeur est développée par les entreprises de nos jours puisque celles-ci pensent qu'elle génère de la valeur pour toutes les parties impliquées, notamment les candidats potentiels, l'entreprise ainsi que ses salariés actuels.

Les conséquences de la marque employeur peuvent différer selon les groupes cibles (Ambler et Barrow, 1996). Les attitudes positives des employés actuels envers la marque employeur jouent un rôle clé dans le renforcement des perceptions des candidats potentiels à l'égard de celle-ci (Gatewood et al., 1993, cité dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). De même, les employés peuvent être influencés dans leur perception de l'entreprise par des groupes externes (Knox et Freeman, 2006; Mignonac et al., 2006, cité dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Ainsi, il existe une réciprocité dans la manière dont les attitudes et les comportements des différents acteurs, qu'ils soient internes ou externes à l'organisation, peuvent influencer l'image de la marque employeur. De manière générale, Benraïss-Noailles et Viot (2014) ont présenté une synthèse des effets de la marque employeur (paragr. 61-62).

Sur le schéma ci-dessous, Benraïss-Noailles et Viot (2014) présentent les différentes facettes de la marque employeur et ses impacts directs et indirects sur la performance RH et la performance globale.

Les impacts directs de la marque employeur se manifestent en interne chez les employés actuels et en externe chez les candidats potentiels. En interne, l'identification des employés à l'organisation est influencée par l'image perçue de l'entreprise et peut être conditionnée par le respect du contrat psychologique. En externe, une image positive de l'organisation renforce son attractivité en tant qu'employeur, influencée par la familiarité des individus avec celle-ci et leur expérience préalable (Walker et al., 2011; Lemmink et al., 2003 cités dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

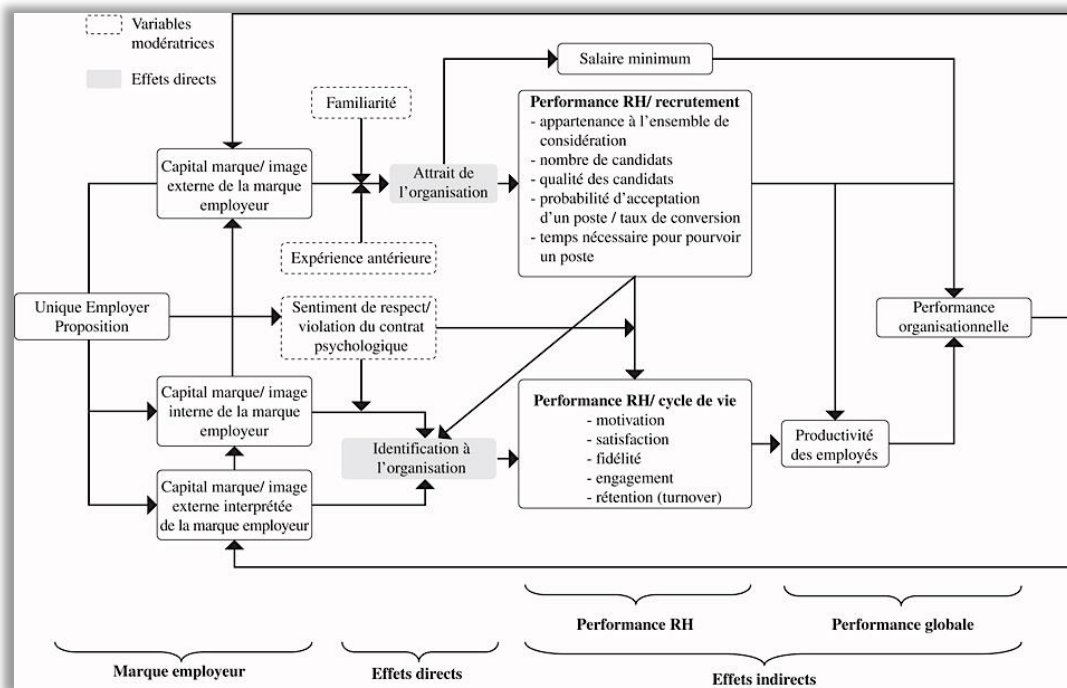


Figure 1: Synthèse des effets de la marque employeur (Benraïss-Noailles et Viot, 2014, paragr. 61-62)

Les impacts indirects de la marque employeur se reflètent dans la performance RH et la performance globale. En externe, l'attrait de l'organisation impacte les prétentions salariales des candidats potentiels et d'autres aspects du recrutement. En interne, l'identification à l'organisation influence des variables liées au cycle de vie des employés.

Il existe une interdépendance entre les effets internes et externes de la marque employeur. La performance RH, en termes de recrutement et de cycle de vie des employés, influence la productivité, avec des impacts significatifs sur la performance globale de l'organisation (Tulasi et Hanumantha, 2012; Mandhanya et Shah, 2010; Love et Singh, 2011; Fulmer et al., 2003 cités dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014). De plus, la performance RH et la productivité sont corrélées positivement à la performance globale (Love et Singh, 2011; Fulmer et al., 2003 cités dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014), suggérant que la performance organisationnelle peut influencer la marque employeur et son image.

En outre, il est important de savoir qu'une marque possédant une forte valeur et une bonne réputation vis-à-vis des clients, donc une marque ayant un « capital marque » signifiant, est susceptible d'attirer plus facilement de nouveaux clients ou travailleurs, et de les retenir (Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

Voyons en quoi la marque employeur crée de la valeur pour les trois acteurs cités ci-dessus.

2.2.1.1 Créatrice de valeurs pour les futurs collaborateurs / candidats potentiels

Le but principal d'une organisation est de créer une impression positive chez les candidats potentiels, les incitant à envisager l'entreprise comme un lieu de travail attrayant grâce à sa marque employeur (Turban et al., 1998). Selon Cable et Turban (2001), les candidats évaluent différentes perspectives sur le fonctionnement de l'organisation en fonction de sa marque employeur. Ils se demandent quels avantages ils pourraient obtenir en travaillant pour cette entreprise. La perception de la marque employeur influence ainsi la décision du candidat quant à l'entreprise où il souhaite travailler.

La marque employeur crée de la valeur pour les potentiels candidats. Une entreprise ayant une solide réputation et un capital marque élevé devrait être plus attractive et plus identifiable pour des postulants potentiels. En effet, les candidatures sont plus nombreuses pour les entreprises qui jouissent d'une réputation solide en tant qu'employeur et/ou qui possèdent un capital marque employeur robuste (Highhouse et al., 1999; Cable et Turban, 2003; Knox et Freeman, 2006; Agrawal et Swaroop, 2009, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

La réputation de la marque employeur agit comme un lien entre les efforts de recrutement d'une entreprise et la motivation des candidats à postuler (Collins et Stevens, 2002). En d'autres termes, la marque employeur n'influence pas directement la décision de postuler, mais plutôt des facteurs intermédiaires qui en découlent et qui affectent l'envie de postuler. Ces facteurs intermédiaires, également appelés "variables médiatrices", incluent l'évaluation des critères d'emploi (Cable et Turban, 2003), le sentiment de fierté (Cable et Turban, 2003), et la perception de la marque employeur (Soulez et Guillot-Soulez, 2011).

L'impact de la marque employeur sur la volonté de postuler peut être influencé par divers facteurs tels que les expériences professionnelles antérieures, le contexte culturel et le genre (Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

Une étude menée par Collins et Stevens en 2002 a démontré une relation positive et significative entre l'intention de postuler et la marque employeur, des résultats confirmés ultérieurement par Knox et Freeman (2006). De plus, selon une étude de Lievens et Highhouse (2003), les opportunités d'évolution et la rémunération ont également une influence positive sur l'attrait de l'organisation.

Aussi, Sutherland et ses collègues (2002) ont mené une étude sur les caractéristiques d'une entreprise que les postulants estiment primordiales lors de leurs recherches d'emploi. Ils ont déduit que des perspectives d'évolution professionnelle et un lieu de travail motivant sont les caractéristiques jugées les plus importantes pour un candidat.

Backhaus et Tikoo (2004) soulignent que l'intérêt des candidats pour la marque employeur d'une entreprise est directement lié à leur motivation à la rejoindre. En se formant une opinion préalable sur l'entreprise, les candidats renforcent leur engagement envers le contrat psychologique qui inclut les attentes et les promesses implicites ou explicites de l'organisation envers le candidat. Cependant, les récents changements dans le contexte professionnel ont modifié ce contrat traditionnel, selon Backhaus et Tikoo, laissant place à un nouveau contrat axé sur l'effort et la flexibilité, avec des opportunités de formation en retour. La marque employeur joue un rôle crucial en permettant aux entreprises de communiquer sur les avantages offerts, comme les perspectives de carrière et les programmes de développement. Toutefois, Moroko et Uncles (2008) avertissent que le non-respect des engagements de la marque employeur peut être perçu comme une violation du contrat psychologique, compromettant ainsi l'engagement des nouveaux recrutés.

Bodderas et al. (2011) notent que divers aspects de la marque employeur, comme les valeurs sociales et la réputation, influent sur le sentiment d'appartenance des candidats. Mais si les attentes des candidats ne correspondent pas à la réalité, cela peut entraîner des déceptions.

2.2.1.2 Créatrice de valeurs pour les membres du personnel actuel

Vikram Kapoor (2010) note que la gestion efficace de la marque employeur favorise la fidélité des salariés, procurant ainsi un avantage concurrentiel durable sur le marché du travail. La rétention des talents réduit les coûts associés au recrutement et à la formation de nouveaux employés, tout en favorisant la stabilité des équipes.

L'étude de Priyadarshi en 2011, (citée dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015), souligne que le manque de flexibilité et d'opportunités de rémunération et d'évolution au travail entraîne une diminution de l'engagement émotionnel et de la satisfaction au travail, augmentant ainsi l'intention de quitter l'organisation.

Les réactions des employés à l'égard de la marque employeur ont été regroupées en quatre catégories distinctes.

La première réaction est l'identification à l'organisation.

Des études (Ashforth et Mael, 1989; Dutton et Dukerich, 1991; Tajfel et Turner, 1979 ; cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014) ont montré que la marque employeur encourage cette identification en influençant la construction de l'identité et de l'estime de soi des individus selon la théorie de l'identité sociale. L'image de la marque employeur, en particulier lorsque des attributs symboliques sont présents, renforce cette identification (Lievens et al., 2007), favorisant ainsi des attitudes positives chez les employés. Cependant, un écart entre les paroles et les actions peut entraîner un sentiment de désillusion et une baisse de motivation. Bien que la marque employeur puisse jouer un rôle important dans l'identification et l'implication des salariés, d'autres facteurs tels que la culture organisationnelle, les relations interpersonnelles et les conditions de travail peuvent également avoir un impact significatif sur ces aspects (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

La deuxième réaction est la motivation et la satisfaction.

Des recherches (Berthon et al., 2005; Lievens et Highhouse, 2003; Lievens et al., 2007) indiquent que la marque employeur joue un rôle central dans l'augmentation de la motivation et de la satisfaction au travail. Cette satisfaction, qui reflète le jugement personnel d'une personne sur son expérience professionnelle, est également renforcée par la marque employeur (Bodderas et al., 2011; Davies, 2008). La communication claire de la promesse d'emploi unique renforce cet effet (Priyadarshi, 2011, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014). Cependant, il est important de reconnaître que la satisfaction au travail et la motivation peuvent également être influencées par d'autres facteurs internes et externes tels que la nature des tâches assignées, le style de gestion et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La troisième réaction est la fidélisation des travailleurs.

Des recherches menées par Love et Singh (2011) sur les entreprises classées parmi les "Best Employers" ont révélé un taux de démissions volontaires inférieur à celui des autres entreprises. Une solide fidélité envers la marque employeur favorise l'engagement envers l'organisation et d'autres attitudes positives chez les employés.

Cependant, des écarts entre la perception de la marque employeur et l'expérience réelle des employés peuvent entraîner une désillusion, compromettant ainsi la fidélisation des travailleurs. Mignonac et son équipe (2006) soutiennent que les entreprises ayant une meilleure réputation externe renforcent le sentiment d'appartenance de leurs employés, mais soulignent également l'importance des facteurs tels que la flexibilité au travail, les opportunités de rémunération et d'avancement dans l'intention de rester dans l'entreprise (Priyadarshi, 2011, cité dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015).

La quatrième et dernière réaction est l'engagement organisationnel.

Il se caractérise par un sentiment de loyauté envers l'employeur (Herrbach et al., 2009, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014). Des recherches ont montré que la marque employeur a un impact positif sur l'engagement organisationnel (Kunerth et Mosley, 2011, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014). D'autres études ont également révélé une forte corrélation entre une marque employeur attrayante et des niveaux élevés d'engagement organisationnel (Vaijayanthi et al., 2011). Cependant, des recherches ont également souligné que des incohérences entre la perception de la marque employeur et l'expérience réelle des employés peuvent entraîner une perte d'engagement (Love et Singh, 2011).

2.2.1.3 Créatrice de valeurs pour l'organisation

Clara Epiphane (2021) a identifié de multiples avantages pour l'entreprise découlant des divers enjeux (Epiphane, 2021). Par exemple, il existe des bénéfices potentiels liés à l'enjeu économique : « stabilité des équipes et des compétences, aide et appui financier, baisse des coûts liés à l'absentéisme, au recrutement, à l'intégration et à la formations et au turnover » (Epiphane, p 113, 2021).

Il existe aussi des bénéfices potentiels liés à l'enjeu de fidélisation : « amélioration du dialogue social, fluidité dans la communication interne, baisse du turnover et de l'absentéisme, performance de l'entreprise, renforcement du sentiment d'appartenance, collaborateurs engagés et impliqués dans le projet d'entreprise » (Epiphane, p 113, 2021). Finalement, il existe aussi des bénéfices potentiels liés à l'enjeu d'attractivité : « augmentation du nombre de candidatures qualifiées, réduction des délais de recrutement, collaborateurs qui recommandent l'entreprise, notoriété accrue de l'entreprise sur son territoire » (Epiphane, p 113, 2021).

Développer sa marque employeur peut entraîner une diminution des coûts car les candidats seraient prêts à accepter des salaires moins élevés pour travailler dans une entreprise renommée (Cable et Turban, 2003). Des études de Fulmer et ses collègues en 2003 ont montré que figurer parmi les meilleurs employeurs, comme ceux du Top 100 de "Great Place to Work" et "Best Employers", est lié à un plus grand succès financier. Les entreprises bien classées affichent des taux de rentabilité des actifs plus élevés et des ratios valeur comptable/valeur boursière plus favorables par rapport à des entreprises similaires non classées. De plus, Mandhanya et Shah (2010) ont souligné que la marque employeur a également un impact sur la valeur pour l'actionnaire. Les entreprises qui investissent dans leur marque employeur tendent à être plus rentables et performantes financièrement à long terme que celles qui négligent cette démarche.

Les recherches montrent que la marque employeur est essentielle au succès financier des entreprises. Une marque employeur solide est liée à une rentabilité et une performance financière supérieures. Les études comparatives révèlent que les entreprises qui investissent dans leur marque employeur affichent des taux de rentabilité des actifs plus élevés et des ratios valeur comptable/valeur boursière plus avantageux. La marque employeur a un impact direct sur la valeur pour l'actionnaire, soulignant son importance stratégique. Les entreprises négligeant cet aspect risquent de compromettre leur rentabilité à long terme. Cependant, une gestion déconnectée de la réalité peut entraîner des attentes irréalistes chez les candidats, augmentant le taux de rotation du personnel et diminuant la productivité. Une réputation négative due à une image de marque inauthentique peut également nuire à la capacité d'attirer et de retenir les meilleurs talents, affectant la compétitivité à long terme.

2.2.1.4 Les facteurs de risques et effets néfastes d'une mauvaise réputation employeur

Les effets néfastes d'une mauvaise réputation employeur au sein de votre organisation sont diamétralement opposés aux avantages qu'une bonne réputation peut apporter. Une mauvaise réputation peut entraîner une augmentation du taux de rotation du personnel, une hausse de l'absentéisme, un désengagement des employés, une perte de confiance, une prolongation du temps de recrutement, une diminution du nombre de candidatures, une baisse du sentiment de fierté et d'appartenance des collaborateurs actuels, ainsi que des difficultés pour le développement de l'entreprise (Epiphane, 2021).

Par exemple, l'enquête de 2015 de Winning Talent, commanditée par LinkedIn, met en évidence que « les candidats accepteraient de travailler dans une entreprise ayant une mauvaise image à condition d'une nette augmentation de salaire. 29 % des candidats renonceraient à candidater dans une entreprise ayant des commentaires négatifs de la part de ses collaborateurs » (Epiphane, 2021, p. 117).

2.2.2 Comment développer votre marque employeur ?

La gestion de la marque employeur relève de la responsabilité de l'organisation qui souhaite attirer et fidéliser des talents. L'objectif de l'entreprise est de s'efforcer à être un employeur de choix en communiquant aux employés et aux candidats potentiels les avantages qu'il y ait à travailler au sein de cette entreprise. L'objectif ultime est de se distinguer de la concurrence. Cette stratégie de communication vise à mettre en valeur les atouts uniques de l'entreprise, à créer une image positive et attrayante, et à susciter l'intérêt des talents qualifiés (Kapoor, 2010).

2.2.2.1 Identifier les enjeux de la marque employeur

Pour élaborer sa marque employeur de manière efficace, il est crucial d'identifier les défis que l'entreprise souhaite relever. Cela permet de définir des objectifs spécifiques liés à ces défis, ainsi que les actions et les outils nécessaires pour les atteindre (Epiphane, 2021).

Par exemple, les défis peuvent être d'ordre économique, de fidélisation ou d'attractivité. Selon Clara Epiphane (2021), les objectifs et les actions varient en fonction du défi que la marque employeur de l'entreprise cherche à relever, parmi lesquels l'enjeu économique, l'attractivité et la fidélisation (*cfr. Annexe 2*). Les entreprises partagent souvent des objectifs communs tels que l'attractivité, le recrutement, la réputation, l'image de marque, etc.

Pour définir ces objectifs, les entreprises réalisent généralement une évaluation approfondie de leur situation. Cette évaluation permet de recueillir des données précises, d'identifier les points forts et les axes d'amélioration, et de comprendre les défis auxquels elles sont confrontées. En utilisant ces informations, elles peuvent élaborer des stratégies adaptées à leurs besoins (Epiphane, 2021).

2.2.2.2 Les étapes de la mise en place de la marque employeur

Dans les ouvrages d'auteurs, il existe des divergences d'opinions concernant le nombre d'étapes nécessaires pour établir une marque employeur solide. Certains chercheurs, tels que Lievens (2007) soutiennent l'idée que la construction de la marque employeur peut être réalisée en trois étapes distinctes. Cette théorie est également appuyée par Backhaus et Tikoo (2004), ou Audrey Charbonnier-Voirin et Alexandre Vignolles (2016).

La première étape que Lievens cite est d'identifier ce qu'elle peut offrir :

Il s'agit de l'élaboration de sa proposition de valeur (*Employee Value Proposition – EVP*) spécifique à l'entreprise et destinée à ses employés actuels et futurs. Backhaus et Tikoo précisent que cette proposition englobe divers avantages proposés aux candidats, notamment en termes de rémunération, de culture d'entreprise, d'environnement de travail et d'avantages sociaux.

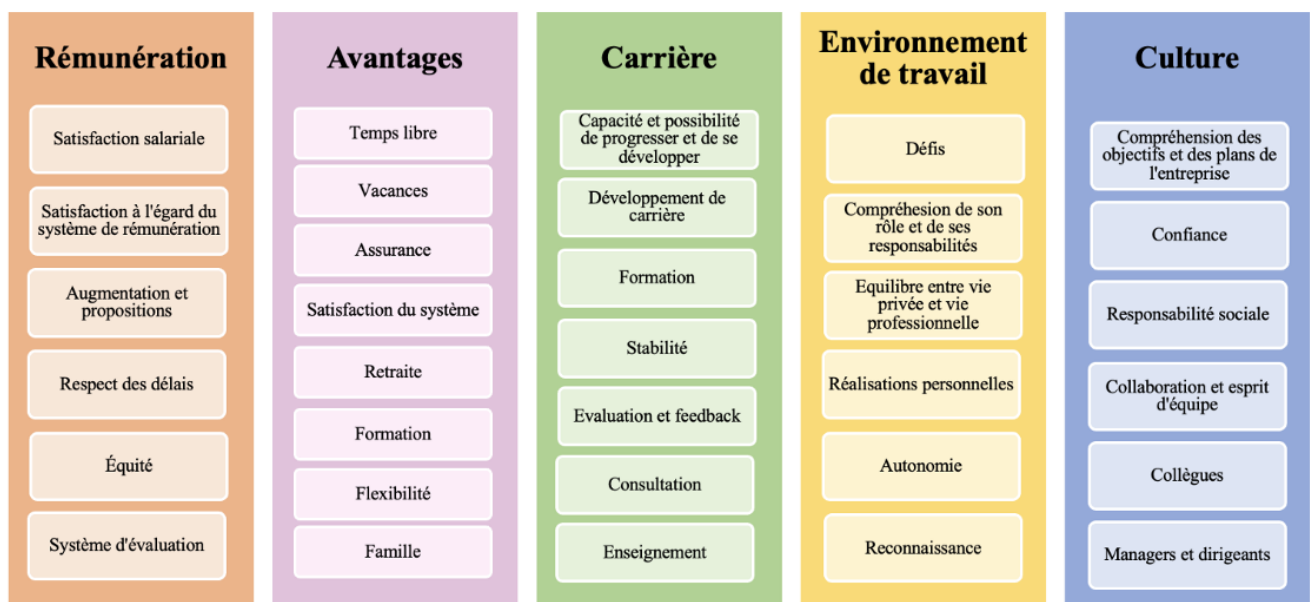


Figure 1 : Employee Value Proposition (Traduction du modèle de Martic, K. 2018)

Cette démarche implique d'identifier les éléments uniques de l'expérience employé, notamment une sélection d'avantages offerts par l'entreprise, et de créer un environnement favorisant le développement et l'épanouissement professionnel (Lievens, 2007).

La seconde étape est d'informer ce qu'elle peut offrir :

Ensuite, l'entreprise déploie des efforts de communication pour transmettre cette « proposition de valeur » aux candidats ciblés et à ses employés existants. Elle utilise des outils traditionnels du marketing tels que la publicité, les médias sociaux, les événements de recrutement, afin de promouvoir ses avantages distinctifs en tant qu'employeur attrayant.

La troisième étape est de mettre en place des actions en phase avec les promesses tenues :

L'entreprise s'engage ainsi à concrétiser ces promesses en prenant des mesures concrètes pour créer un environnement de travail conforme à la proposition de valeur communiquée. Cela peut inclure la mise en œuvre de programmes de développement professionnel, la promotion d'une culture d'entreprise positive, l'offre d'avantages sociaux attractifs et la création d'opportunités d'avancement professionnel. En suivant ce processus, l'entreprise renforce sa marque employeur et attire les talents les plus qualifiés.

D'autres auteurs, tels que Berthon, Ewing et Hah (2005), affirment que le développement de la marque employeur implique cinq étapes. La première étape consiste à percevoir l'entreprise dans son ensemble afin de comprendre sa dynamique et de refléter son image et son identité dans sa marque employeur. Ensuite, il est nécessaire de formuler une "promesse de marque convaincante" (Berthon, Ewing et Hah, 2005, p.154), similaire pour les clients et le personnel.

La troisième étape consiste à établir des critères pour évaluer la concrétisation de cette promesse, en envisageant des indicateurs internes de performance. La quatrième étape implique de coordonner les pratiques humaines pour soutenir et renforcer la promesse. Enfin, la cinquième étape consiste à appliquer la stratégie à la pratique et à mesurer son efficacité (Berthon, Ewing et Hah, 2005).

2.2.3 Les outils de la marque employeur

De nos jours, il y a différents outils pour développer sa marque employeur.

Les médias sociaux sont devenus un outil que les entreprises cherchent à développer pour attirer des candidatures et renforcer leur image de marque employeur. Grâce à ces plateformes, les candidats peuvent communiquer avec les entreprises et avec ses propres collaborateurs, offrant ainsi un accès privilégié et plus direct avec l'organisation (Cooke, 2022).

Les plateformes pour se faire connaître sont nombreuses, citons LinkedIn, Facebook, et plus récemment Instagram. Il est intéressant de constater que 25 % de tous les demandeurs d'emploi commencent leur recherche d'emploi en utilisant les médias sociaux en premier lieu. En 2021, 70 % des candidatures ont été soumises via des appareils mobiles, ce qui souligne l'importance d'offrir une expérience de candidature fluide aussi bien sur mobile que sur ordinateur. De plus, 90 % des chercheurs d'emploi suivent les marques qui les intéressent sur les médias sociaux, tandis que 82 % considèrent la réputation et l'image de l'employeur avant de postuler à un emploi. Les recruteurs estiment également que 50 % des candidats provenant des médias sociaux sont des candidatures plus intéressantes (Cooke, 2018).

Le bouche à oreille positif et la communication corporative ont un impact sur les impressions des candidats sur les caractéristiques de l'employeur (Collins et Stevens, 2002).

De plus, il ne faut pas lésar les salons de l'emploi ou les interventions dans les écoles qui ciblent les étudiants puisqu'ils peuvent faire croître de manière positive la marque employeur d'une entreprise (Kapoor, 2010). Selon Kapoor (2010), les travailleurs d'une entreprise en sont ses meilleures ambassadeurs puisque leurs discours sont d'autant plus crédibles puisqu'ils sont au quotidien présents dans l'entreprise. Il faut donc veiller à communiquer sa marque employeur aussi bien à l'intérieur, qu'à l'extérieur de l'organisation (Berthon et al., 2005).

Les outils pour communiquer celle-ci ne sont pas cités précisément mais selon l'étude conduite par Girard, Fallery et Rodhain (2011, cité dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016), les médias sociaux comme Facebook, Twitter ou LinkedIn ou les sites de blogs ou Youtube sont employés pour mettre en avant la marque employeur de l'entreprise pour faire part des dernières nouvelles avec comme buts de promouvoir les récits des membres du personnel, encourager la participation active des membres et pour améliorer la mise en avant des initiatives.

Pour résumer, les principaux moyens de véhiculer la marque employeur d'une organisation incluent le bouche à oreille positif, où les travailleurs agissent comme ambassadeurs en diffusant un message positif. Cependant, si les employés ne sont pas satisfaits, ils peuvent propager un message négatif. Il est également important d'éviter l'idéalisation de l'entreprise pour ne pas décevoir les nouveaux arrivants (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Les médias sociaux jouent également un rôle majeur, avec des outils tels que sites carrière, applications mobiles, blogs, chats, plateformes comme Facebook, Viadeo, LinkedIn, Twitter, YouTube, job boards, bannières, publicités en ligne, presse, télévision, salons et forums. Utiliser divers outils permet de cibler différents publics et d'adapter les moyens en fonction des objectifs de la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). La cooptation reste également largement utilisée, représentant près de 30% des recrutements (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016, paragr. 47).

La cooptation consiste en un processus de recrutement où les employés en poste recommandent ou désignent des postulants potentiels pour combler les postes vacants dans l'organisation (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Finalement, il faut souligner que certaines entreprises adoptent également des pratiques de digitalisation en interne pour renforcer leur marque employeur auprès de leurs employés. Dans cette perspective, l'objectif est de proposer des services en ressources humaines de manière novatrice, ainsi que de répondre aux interrogations des collaborateurs tout en leur fournissant des informations à jour sur les développements RH. (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

2.3 CHAPITRE 3 : LES ACTEURS DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Dans le chapitre suivant, nous examinerons de près les acteurs clé impliqués dans la gestion de la marque employeur et les rôles qu'ils jouent dans sa gestion et dans sa promotion. La marque employeur étant un élément essentiel de l'identité et de la réputation d'une entreprise en tant qu'employeur, il est crucial de comprendre le rôle de chaque partie prenante.

Avec l'essor croissant de la marque employeur dans les entreprises de tailles moyennes à grandes, le rôle des professionnels chargés de sa gestion évolue. Par exemple, chacune des quatre Big Four¹ de Belgique, à savoir Deloitte, EY, KPMG et PwC disposent d'un département consacré à la marque employeur. Ces sociétés de grande envergure ont des collaborateurs dont la principale mission est de veiller à la bonne gestion de la marque employeur. En revanche, dans d'autres entreprises, cette responsabilité est souvent intégrée à d'autres fonctions et ne constitue pas nécessairement un département distinct (Guillot-Soulez & Chastenet, 2021).

Mais restons vigilant car, bien que la création de départements dédiés à la marque employeur puisse être une stratégie efficace pour certaines grandes entreprises, il est essentiel de reconnaître que cette approche n'est pas universellement adoptée. Chaque entreprise est unique et peut avoir des besoins différents en matière de gestion de sa marque employeur, en fonction de sa taille, de son secteur d'activité et de sa culture organisationnelle. Par conséquent, il est important de prendre du recul et d'adopter une perspective critique par rapport à cette tendance, en reconnaissant que chaque entreprise doit trouver l'approche qui lui convient le mieux en fonction de ses besoins et de ses objectifs spécifiques."

Selon Clara Epiphane (2021), il faut identifier des acteurs internes et externes.

En interne, la direction joue un rôle majeur en reconnaissant l'importance de ce sujet pour l'entreprise. Tout d'abord, les fonctions RH sont chargées de gérer l'écosystème humain et de maintenir la réputation de l'entreprise (Epiphane, 2021). En effet, les diverses facettes des ressources humaines, telles que la gestion de la formation, le développement des carrières, l'évaluation et la rémunération, contribuent à la construction de la marque employeur.

¹ Les désignations "Big Four" ou "Fat Four" se réfèrent aux quatre principaux cabinets mondiaux spécialisés dans l'audit financier et le conseil : Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG et PwC (PricewaterhouseCoopers). Ces entreprises occupent une position prédominante dans les domaines de l'audit, du conseil, des services transactionnels et du conseil juridique et fiscal.

Ces éléments de la gestion des ressources humaines jouent un rôle crucial dans la formation de l'image de valeur véhiculée par la marque employeur. De plus, il ne faut pas oublier que les gestionnaires des ressources humaines sont chargés d'identifier les besoins en talents de l'entreprise et d'assurer leur recrutement (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Ensuite, les fonctions du marketing et de la communication sont aussi importantes. Le marketing RH se concentre sur les études et le positionnement stratégique, tandis que la communication RH anime les équipes et facilite la circulation des informations, contribuant ainsi à renforcer la marque employeur à la fois en interne et en externe (Epiphane, 2021). Pour promouvoir la marque employeur, le département marketing collabore étroitement avec les ressources humaines. Ensemble, ils élaborent une stratégie percutante pour renforcer l'image de l'entreprise et sa réputation auprès de la clientèle. Les recherches d'Ambler et Barrow (1996) mettent en lumière les liens étroits entre la gestion de la marque employeur et la gestion traditionnelle de l'image de marque. Ils suggèrent ainsi d'appliquer les techniques marketing aux employés, mettant en avant les avantages et les caractéristiques attractives de l'environnement de travail. En ce qui concerne le département de la communication, il entre en jeu qu'à un stade ultérieur dans la conceptualisation de la marque employeur. Leur implication se situe principalement dans la diffusion du message. Leur mission consiste à transmettre un message de l'émetteur au récepteur via un canal spécifié en amont par le service du marketing. Il est essentiel de reconnaître l'importance de la communication, car la réussite du message repose sur sa diffusion et sa compréhension par le public cible (T. Chardin, 2018).

Finalement, en interne, les employés ont aussi leur rôle à jouer. Les travailleurs au sein de l'entreprise sont les meilleurs ambassadeurs de la marque employeur (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Lorsqu'un employé apporte un retour positif sur l'entreprise où il travaille, cela permet que les personnes autour de lui aient un ressenti positif sur l'entreprise. Il s'agit du bouche à oreille positif que nous avons défini précédemment dans ce mémoire, lorsque j'abordais les outils de la marque employeur. Dans un premier scénario, les employeurs laissent leurs salariés devenir les ambassadeurs de la marque employeur. Cependant, cette approche peut limiter le développement complet de la marque, car les gestionnaires de l'Employer Branding ne peuvent pas garantir le message souhaité. Il est crucial de reconnaître que les employés peuvent également exprimer des opinions négatives sur l'entreprise, ce qui peut compromettre la réputation de la marque employeur si ces opinions sont largement diffusées.

D'autre part, les employeurs optent pour une formalisation de la prise de parole des salariés. Cependant, cela risque de diluer la valeur du discours, le transformant en un message standardisé peu convaincant pour les candidats. De plus, pour qu'un témoignage soit crédible, il doit croire en son histoire. L'utilisation des employés comme ambassadeurs comporte des risques, car il faut que les auditeurs ne perçoivent pas leurs récits comme des scripts répétés. Les gestionnaires de la marque employeur doivent alors accorder une certaine autonomie aux employés dans leur expression, et maintenir une formalisation suffisante pour préserver la crédibilité et l'impact des messages transmis. (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

En externe, les cabinets de conseil aident à élaborer et à déployer la stratégie de marque employeur. Les agences de communication RH conçoivent des supports et dirigent les canaux de communication. Les cabinets de recrutement fournissent leur vivier de talents, leur réseau et leurs compétences pour trouver des candidats appropriés, participant ainsi à la transmission de l'image et de la promesse employeur de l'entreprise. Cependant, il est important de noter que tous les acteurs du recrutement n'attribuent pas la même importance au suivi des candidats, soulignant l'importance de sélectionner soigneusement les partenaires en fonction de leurs pratiques, valeurs et attentes (Epiphane, 2021).

En ce qui concerne les candidats, ils occupent une place centrale en tant que « public prioritairement visé » selon Clara Epiphane (Epiphane, 2021, p. 88). Leur perception de l'organisation, façonnée par l'image de la marque employeur, influence leur décision de postuler et de rejoindre l'entreprise. Mais il faut souligner que les candidats ne sont pas directement responsables de la gestion de la marque employeur au sein de l'entreprise. Ils sont plutôt les destinataires des actions entreprises par l'entreprise pour promouvoir son image et attirer de nouveaux talents. Les candidats sont donc au cœur de la stratégie de marque employeur en tant que public cible, leur rôle sera de réagir aux initiatives de l'entreprise plutôt qu'à les diriger.

Pour conclure, il faut souligner que la gestion de la marque employeur n'est pas universelle dans toutes les entreprises. Elle peut être intégrée aux responsabilités existantes d'une personne, d'un service ou être déléguée à un département spécifique. Bien que la création de départements dédiés puisse être efficace pour certaines grandes entreprises, ce n'est pas une pratique généralisée. Chaque entreprise a des besoins différents en fonction de sa taille, de son secteur et de sa culture. Les parties prenantes les plus impliquées à l'intérieur des entreprises sont généralement la direction, les RH, le marketing et la communication. Cependant, les rôles ne sont pas toujours clairement définis, ce qui peut entraîner une confusion quant aux responsabilités et à la contribution à la stratégie globale.

2.4 CHAPITRE 4 : COMMENT MESURER L'EFFICACITÉ D'UNE MARQUE EMPLOYEUR ?

Dans ce chapitre, nous nous concentrerons sur la mesure de l'efficacité d'une marque employeur. Nous explorerons les indicateurs utilisés pour l'évaluer

2.4.1 Mesurer la marque employeur de manière générale

Au fil des décennies, les entreprises ont de plus en plus pris conscience de l'importance des marques en tant qu'actifs essentiels dans l'économie moderne (Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

Parmi les indicateurs clés utilisés pour évaluer la valeur d'une marque, la notoriété occupe une place primordiale. Mesurée par le taux de reconnaissance de la marque, la notoriété permet de déterminer dans quelle mesure le public cible peut identifier et se souvenir de la marque. Cependant, il est devenu évident que la notoriété seule ne suffit pas à évaluer pleinement la valeur d'une marque. D'autres mesures complémentaires, telles que l'image de marque, ont été développées pour offrir une perspective plus complète (Keller, 1993).

L'image de marque, par exemple, englobe la perception globale que les consommateurs ont de la marque, tenant compte de la qualité perçue, de la fiabilité, du prestige et de l'innovation. Cette perception influence significativement les attitudes et les comportements des consommateurs à l'égard de la marque, impactant ainsi sa valeur (Keller, 1993).

De plus, le capital marque représente un indicateur clé de la valeur financière de la marque pour l'entreprise, intégrant des facteurs tels que la notoriété, l'image de marque, la fidélité des clients et la différenciation par rapport à la concurrence. Mesuré en termes monétaires, le capital marque permet d'évaluer la valeur globale de l'entreprise (Aaker, 1991, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

2.4.1.1 Mesurer l'image de la marque employeur

L'évaluation de l'image de marque peut se faire de différentes manières, notamment en utilisant des inventaires ou des échelles universelles telles que l'échelle de personnalité de la marque d'Aaker (1997). Cependant, il n'existe pas de définition universelle de l'image de marque qui englobe toutes ses dimensions.

Keller (1993) propose une vision précise des multiples dimensions de l'image de marque qui peuvent contribuer à l'élaboration d'instruments de mesure exhaustifs.

Selon lui, l'image de marque se réfère aux perceptions qu'un consommateur a vis-à-vis d'une marque, exprimées par les connexions qui se forment dans sa mémoire. Ces associations peuvent être classées en trois catégories : les attributs liés ou non aux produits, l'attitude envers la marque, et les avantages fonctionnels, expérientiels ou symboliques (Keller, 1993). Les échelles de mesure de la marque employeur varient en termes de noms et de dimensions mesurées. Nous pouvons constater dans l'article de Benraïss-Noailles et Viot (2014) un tableau des diverses mesures de la marque employeur pour chaque construit mesuré (cfr. Annexe 3). Ce tableau révèle des échelles de mesure de la marque employeur par un ou plusieurs auteur(s) sur un échantillon. Il y a 18 construits mesurés tels que : « attrait de l'employeur ; déterminants de la marque employeur ; image de l'employeur ; réputation de l'employeur ; image-emploi de la firme ; dimensions de la ME » (cité dans Benraïss-Noailles et Viot , 2014, paragr. 26). L'échantillon s'est fait sur des étudiants, pour la plupart, ou sur des salariés ou commerciaux.

Il est important de considérer la composition des échantillons, souvent dominés par des étudiants, ce qui peut biaiser les résultats en ne reflétant pas entièrement les besoins des employés actuels ou potentiels. Il est donc essentiel de garder cette distinction à l'esprit lors de l'analyse des conclusions. Les échelles de mesure se concentrent principalement sur les aspects liés à l'emploi, limitant ainsi l'évaluation de l'image de marque à la perception du produit. Cependant, l'image de marque englobe diverses caractéristiques intrinsèques, expériences et symboles, ainsi que l'attitude globale envers la marque, selon Keller (1993).

En conclusion, pour une vision complète, les échelles de mesure doivent inclure les dimensions symboliques et les avantages associés à la marque employeur, permettant ainsi de mieux appréhender son impact sur les individus et les organisations.

2.4.1.2 Mesurer le capital de la marque employeur

Le capital de la marque employeur (CME) sont les actifs et les passifs liés à une marque, son nom ou ses symboles, qui impactent positivement ou négativement la valeur des produits et services de l'entreprise pour ses clients (Aaker, 1991, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

Deux perspectives d'entreprise émergent : l'approche financière, qui le considère comme la valeur ajoutée aux actifs tangibles du bilan, et l'approche marketing, qui évalue sa puissance par son rendement actuel et sa capacité à affronter la concurrence (Aaker, 1996, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014). Pour les consommateurs, l'approche comportementale (Park et Srinivasan, 1994) met l'accent sur l'utilité perçue, tandis que l'approche perceptuelle se concentre sur des indicateurs tels que la notoriété et l'image de la marque (Keller, 1993).

Selon Ambler et Barrow, « l'actif intangible dans l'esprit des employés actuels et potentiels qui a été construit par de bonnes pratiques marketing et RH » (Ambler et Barrow, 1996, p. 188). Ewing, de Bussy et Berthon (2002) l'ont étendu pour inclure la marque employeur, le décrivant comme les éléments liés à la marque employeur qui ajoutent ou soustraient de la valeur fournie par une organisation à ses employés. Le capital de marque employeur est devenu : « 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 » (Ewing, de Bussy et Berthon, 2002, p. 14). Franca et Pahor (2012) proposent une approche simple, mesurant la reconnaissance, la considération et la préférence de l'employeur.

En conclusion, l'utilisation des mesures basées sur le capital de marque est recommandée pour évaluer la solidité d'une marque employeur, en tenant compte des indicateurs suggérés par Keller (1993) et en incluant des aspects négatifs conformément à la perspective d'Aaker (1991, cité dans Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

2.4.2 Mesurer la marque employeur externe

Dans son étude sur la mesure de l'efficacité d'une marque employeur, Fabiola Ouattara (2020) propose huit indicateurs clés à surveiller. Le premier concerne le délai d'embauche, qui s'étend du départ d'un collaborateur au recrutement d'un remplaçant. Ensuite, le nombre annuel de candidatures est évalué, suivi du nombre de candidats potentiels ayant postulé à un poste. Le quatrième indicateur mesure le nombre de candidats qualifiés par poste, tandis que le cinquième observe les clics sur les offres d'emploi, révélant l'intérêt des postulants. Le sixième indicateur suit les clics sur le bouton de candidature, marquant le début du processus. Le taux d'annulation des offres d'emploi est le septième indicateur, tandis que le huitième mesure le taux d'abandon des candidatures. Ces mesures permettent de détecter les opportunités d'amélioration et de maintenir l'attractivité de l'entreprise auprès des candidats.

Ces indicateurs se focalisent sur les candidats potentiels dans le processus de recrutement, sans aborder les clients ou les employés actuels. Ainsi, la marque employeur est considérée par l'auteur comme principalement axée sur l'attraction des talents, avec moins, voire pas du tout, d'attention portée à la fidélisation des employés déjà présents.

2.4.3 Mesurer la marque employeur interne

Clara Epiphane (2021) souligne l'importance de mesurer les effets de la marque employeur pour en comprendre les bénéfices. En se concentrant sur un seul objectif, on peut constater des avantages liés à divers enjeux, tous interconnectés de manière directe ou indirecte.

Pour quantifier ces avantages, il est crucial d'identifier les données de référence afin d'évaluer le retour sur investissement. Deux indicateurs clés sont prioritaires : le taux de rotation du personnel et le taux d'absentéisme. Un taux de turnover dépassant les 10 % est considéré comme élevé, tandis qu'un taux de 0 % est préjudiciable, signalant un manque de renouvellement du personnel. Améliorer le turnover est efficace seulement si la cause est liée à l'entreprise.

2.4.4 Les indicateurs de succès

Pour évaluer l'efficacité d'un plan de gestion des ressources humaines (GRH) axé sur la marque employeur (ME), il est essentiel de définir des indicateurs appropriés. Des recherches, telles que celles de Benraïss-Noailles et Viot (2014), ont identifié divers indicateurs. Une étude qualitative menée par Kapoor (2010) a abouti à une liste de onze indicateurs spécifiques à la marque employeur. De manière similaire, Moroko et Uncles (2008) ont proposé une classification des indicateurs selon leur nature interne ou externe.

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		×

Figure 3 : Indicateurs du succès externe et interne de la marque employeur (Benraïss-Noailles et Viot, 2014, paragr. 52)

Seul un indicateur, le nombre de candidatures par poste, est commun aux travaux de Kapoor (2010) et de Moroko et Uncles (2008). Conçus pour évaluer la performance du marketing des ressources humaines (MRH) dans le contexte de la marque employeur, ces indicateurs intermédiaires méritent une analyse approfondie de leur impact sur la performance globale de l'entreprise. Il est donc essentiel d'analyser l'impact et la pertinence de ces indicateurs de performance de la marque employeur pour comprendre leur contribution effective aux objectifs organisationnels et à la réussite globale de l'entreprise.

2.5 CONCLUSION DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

En conclusion, il est important de rappeler les point clés que nous avons parcourus dans cette revue de la littérature.

Tout d'abord, l'origine de la marque employeur remonte à 1996, lorsque Simon Barrow et Tim Ambler introduisent l'expression « Employer Branding ». (Ambler et Barrow, 1996) En France, c'est Didier Pitelet qui émet le mot « marque employeur » sur ce concept en 1998 (Cazottes, 2019). La marque employeur est un concept clé dans le domaine des ressources humaines et du marketing. Elle représente l'image, la réputation et l'identité d'une organisation en tant qu'employeur auprès des employés actuels et potentiels. C'est une combinaison de valeurs, de messages et d'expériences qui façonnent la perception et les attentes des individus vis-à-vis de l'organisation en tant qu'employeur (Franca et Pahor, 2012).

Ensuite, il est important de rappeler que développer sa marque employeur est un processus stratégique visant à renforcer l'attrait de l'organisation en tant qu'employeur et à créer une image distinctive sur le marché du recrutement. Cela implique de définir les valeurs et la culture de l'entreprise, de communiquer de manière cohérente et attractive auprès des publics cibles, d'offrir des expériences positives aux employés et de développer des initiatives de gestion des talents. La marque employeur est en effet créatrice de valeur pour les candidats potentiels, les entreprises, sans oublier pour les collaborateurs actuels d'une organisation (Benraïss-Noailles et Viot, 2014).

De plus, la marque employeur a des conséquences significatives sur différents publics cibles. Elle influence en outre l'attrait et la rétention des talents, la motivation et l'engagement des employés, ainsi que leur satisfaction au travail. Une marque employeur forte peut attirer des candidats qualifiés, fidéliser les employés existants, renforcer l'identification organisationnelle et améliorer la réputation globale de l'organisation.

Ces conséquences peuvent avoir un impact positif sur la performance organisationnelle et la réussite à long terme de l'entreprise (Kapoor, 2010). Cependant, il est important de souligner que la marque employeur peut également avoir des conséquences négatives si elle est mal gérée ou si elle ne correspond pas à la réalité de l'organisation. Une marque employeur faible ou négative peut entraîner des difficultés de recrutement, une augmentation du taux de rotation du personnel et une baisse de l'engagement et de la satisfaction des employés. De plus, une mauvaise réputation en tant qu'employeur peut nuire à l'image de l'entreprise dans son ensemble, affectant ainsi ses relations avec les clients (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Après cela, dans le chapitre sur les acteurs de la marque employeur, nous avons souligné l'importance des fonctions des ressources humaines, du marketing et de la communication, ainsi que l'implication des employés internes dans la gestion de la marque employeur. Les cabinets de conseil, les agences de communication RH et les cabinets de recrutement ont également été identifiés comme des acteurs externes clés. Toutefois, la gestion de la marque employeur n'étant pas encore pleinement institutionnalisée, il est crucial pour les entreprises de définir clairement les rôles de chaque acteur afin d'assurer une mise en œuvre cohérente de leur stratégie de marque employeur.

De plus, mesurer l'efficacité d'une marque employeur est essentiel pour évaluer son impact et apporter des ajustements si nécessaire. Les mesures peuvent inclure la notoriété de la marque, l'image de marque, la perception des candidats et des employés, ainsi que des indicateurs de rétention, de motivation et de satisfaction au travail. Il est important d'utiliser des méthodes adaptées et des outils de mesure adéquats pour obtenir des données fiables et significatives. Néanmoins, il reste difficile de mesurer les impacts réels de la marque employeur. En effet, le bouche à oreille par exemple n'est pas réellement mesurable (Keller, 1993).

En conclusion, la marque employeur est un enjeu majeur pour les organisations qui cherchent à attirer, motiver et fidéliser les talents. Son développement, sa mesure et sa gestion stratégique sont essentiels pour construire une image attrayante, cohérente et distinctive en tant qu'employeur. En comprenant les dimensions de la marque employeur et en agissant en conséquence, les organisations peuvent créer un avantage concurrentiel sur le marché du recrutement et favoriser des relations positives avec leurs employés. Malgré ça, il faut faire preuve d'attention lorsque l'on développe sa marque employeur à ce qu'on véhicule soit cohérent à ce que les employés vivent au quotidien pour ne pas que le candidat qui est engagé soit déçu de ne pas retrouver ce qu'on lui avait promis à son entrée dans l'entreprise.

3 MODÈLE D'ANALYSE

Le modèle d'analyse qui suit vise à fournir les dimensions qui vont permettre d'interpréter mon cas pratique. À travers cette section, notre objectif est de concrétiser notre analyse, qui découle de notre revue de la littérature, dans le cadre de notre étude.

3.1 QUESTION DE RECHERCHE

Avant de synthétiser notre revue de la littérature ou de pouvoir développer notre problématique et nos hypothèses, il est essentiel de rappeler la question de recherche sur laquelle nous avons décidé de nous pencher :

Quelle est la situation actuelle de la gestion de la marque employeur chez Ion Beam Applications (IBA) et quels aspects pourraient être améliorés ?

A travers la revue de la littérature, nous avons pu développer le sujet de la marque employeur afin d'avoir un cadre théorique dans le but de répondre à notre question de recherche. Maintenant que celui-ci est défini, nous rappellerons les points clés sur lesquels nous pourrions nous baser afin d'entamer la partie pratique de ce mémoire qui répondra davantage à notre question de recherche.

3.2 SYNTHÈSE DE LA REVUE DE LA LITTÉRATURE

En rappelant la définition de marque employeur, nous pourrions cerner s'il existe une marque employeur explicite dans les entreprises étudiées, et si oui, quel en est le contenu. Par exemple, en nous appuyant sur la vision de Franca et Pahor, qui la considèrent comme une « proposition d'emploi », nous pourrions examiner si les entreprises communiquent clairement les avantages spécifiques qu'elles offrent en tant qu'employeurs (Franca et Pahor, 2012).

La définition couramment acceptée de la marque employeur, telle que proposée par Ambler et Barrow (1996), la décrit comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187). Franca et Pahor ont une vision de cette marque employeur la considérant plutôt comme « proposition d'emploi » (Franca et Pahor, 2012, p. 86). Cette vision est aussi soutenue par Soulez et Guillot-Soulez qui la décrivent comme « la promotion, à l'intérieur et en dehors de l'entreprise, d'une idée claire de ce qui rend l'entreprise différente et désirable en tant qu'employeur » (Soulez et Guillot-Soulez, 2011, p. 41).

Dans un second temps, en se référant aux travaux de Berthon et ses collaborateurs sur les cinq dimensions de la marque employeur, nous disposons d'un cadre pour évaluer et comparer les entreprises sur des aspects clés de leur attractivité en tant qu'employeurs. Ces dimensions nous permettront d'analyser si les entreprises offrent un environnement de travail répondant aux attentes des candidats potentiels (Berthon et al., 2005).

Pour rappel, Berthon, Ewing et Hah (2005) ont développé une échelle de mesure visant à évaluer les avantages perçus liés au fait de travailler pour une organisation. Cette échelle se compose de cinq dimensions, chacune capturant différentes facettes de la marque employeur. La première dimension, la "valeur d'intérêt", met en avant l'importance d'un environnement de travail stimulant et créatif. La "valeur sociale" souligne l'importance des relations de travail et de l'esprit d'équipe. La "valeur économique" englobe les aspects financiers et matériels. La "valeur de développement" concerne la croissance professionnelle et les opportunités de carrière, tandis que la "valeur de transmission" met en avant l'application des connaissances acquises dans un environnement axé sur les besoins des clients (Berthon et al., 2005).

Bien que l'échelle d'attractivité soit globalement satisfaisante, Roy (2008, cité dans Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2015) a suggéré deux ajouts: une dimension éthique et une culture d'entreprise forte et claire, portant ainsi le total à huit dimensions. Cependant, ces nouveaux ajouts nécessiteraient un retest auprès de nouveaux échantillons pour approfondir la compréhension de la marque employeur et de ses dimensions.

Cette segmentation en cinq dimensions correspond à la perspective d'Ambler et Barrow, associant la valeur d'intérêt et la valeur sociale à des avantages psychologiques, la valeur de développement et la valeur de transmission à des avantages fonctionnels, et alignant la valeur économique avec les avantages économiques proposés dans leur théorie (Berthon et al., 2005).

Dans un troisième temps, pour notre analyse, il faut comprendre les acteurs impliqués directement dans la gestion de la marque employeur d'une entreprise. Cette identification nous permettra de déterminer qui sont les acteurs clés à interroger dans le cadre de notre étude.

En interne, la direction de l'entreprise reconnaît l'importance stratégique de la marque employeur. Les départements des ressources humaines jouent un rôle majeur en gérant le recrutement et la formation, contribuant ainsi à façonner la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur attractif. De plus, les fonctions du marketing et de la communication élaborent des stratégies percutantes pour renforcer l'image de l'entreprise, tant en interne qu'en externe.

Les employés eux-mêmes agissent comme des ambassadeurs externes, partageant leurs expériences et leurs témoignages, qui influencent directement la perception des candidats potentiels et des clients à l'égard de l'entreprise. Bien que les candidats ne soient pas directement impliqués dans la gestion de la marque employeur, ils représentent un public prioritaire.

Il convient de noter que la gestion de la marque employeur varie d'une entreprise à l'autre. Elle peut être intégrée aux responsabilités existantes d'une personne ou d'un service, ou être confiée à un département spécifique. Cependant, les rôles ne sont pas toujours clairement définis, ce qui peut entraîner une confusion quant aux responsabilités et à la contribution à la stratégie globale. Cette compréhension des acteurs nous aidera à mieux cibler nos enquêtes et à obtenir des perspectives variées sur la gestion de la marque employeur au sein des entreprises étudiées.

Dans un quatrième temps, nous examinons la stratégie de communication interne de la marque employeur, une dimension cruciale pour maintenir l'engagement des collaborateurs et influencer positivement la perception de l'entreprise. Cette analyse mettra en lumière les avantages potentiels d'une gestion réfléchie de la marque employeur.

La marque employeur joue un rôle significatif dans la motivation des futurs employés à rejoindre une entreprise en influençant leur perception de celle-ci, ce qui peut renforcer leur attachement à l'organisation (Benraïss-Noailles et Viot, 2014). De plus, elle est souvent associée à une meilleure rétention des employés et à une amélioration de la satisfaction au travail (Maxwell et Knox, 2009; Tulasi et Hanumantha, 2012).

Les entreprises adoptent diverses stratégies pour renforcer la communication interne de leur marque employeur. Les médias sociaux offrent une plateforme pour interagir directement avec les candidats et mettre en avant leur image (Cooke, 2018). Le bouche à oreille positif reste aussi un moyen efficace, à condition que les échanges restent authentiques et reflètent l'expérience des employés (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016). Des actions telles que la participation à des salons de l'emploi ou des interventions dans les écoles peuvent renforcer la visibilité de l'entreprise (Kapoor, 2010). De plus, la recommandation de candidats par les employés (cooptation) reste un moyen de recrutement apprécié, soulignant la confiance et l'engagement des collaborateurs envers leur entreprise (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Nous abordons aussi la stratégie de communication externe de la marque employeur, importante pour promouvoir l'image de l'entreprise et attirer de nouveaux talents.

La marque employeur influence grandement la perception des candidats potentiels en mettant en avant des éléments tels que la réputation, les valeurs sociales et les opportunités de carrière (Benraïss-Noailles et Viot, 2014). Pour construire une marque employeur solide, il est essentiel d'identifier les atouts distinctifs de l'entreprise et de mettre en œuvre des actions cohérentes avec ces promesses (Berthon, Ewing et Hah, 2005).

Pour attirer de nouveaux talents, les entreprises utilisent une variété d'outils de communication externe. Les médias sociaux jouent un rôle central en attirant l'attention des candidats potentiels (Cooke, 2018). En utilisant des plateformes comme Twitter et LinkedIn, les entreprises peuvent toucher un large public et promouvoir leur image employeur. Parallèlement, elles exploitent d'autres outils de communication comme les applications mobiles pour présenter leur culture d'entreprise et leurs opportunités. La cooptation, en encourageant les recommandations de candidats par les employés, contribue à élargir le vivier de talents (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016).

Dans un dernier volet, la digitalisation des pratiques externes est essentielle. En proposant des services RH innovants et en répondant proactivement aux besoins des candidats, les entreprises favorisent l'engagement et la fidélisation des nouveaux talents. Mesurer l'efficacité de la marque employeur à l'externe peut se faire à travers des échelles comme celle de la personnalité de la marque d'Aaker (1997), par l'évaluation de la reconnaissance, de la considération et de la préférence de l'employeur (Franca et Pahor, 2012) ou par les mesures du nombre de clics sur les offres d'emploi et le taux d'annulation des candidatures (Ouattara, 2020).

3.3 PROBLÉMATIQUE

La littérature m'a permis de répondre à ma question de recherche de manière théorique. Il est important maintenant de répondre à celle-ci en récoltant des données sur le terrain, c'est-à-dire, en interrogeant les personnes impliquées dans la gestion de la marque employeur chez IBA. Les recherches théoriques effectuées ont permis d'identifier les aspects cruciaux à explorer auprès du public ciblé dans le cadre de la démarche pratique. Ainsi, un guide d'entretien a été élaboré en se basant sur la littérature recueillie, garantissant la pertinence des questions posées et assurant la collecte d'informations alignées sur les objectifs de recherche. Ce guide comprend des questions directement liées à la question de départ ainsi que des questions portant spécifiquement sur la marque employeur chez IBA.

3.4 HYPOTHÈSES

Selon l'auteur Wilkinson (1991, cité dans l'ouvrage de John W. Creswell, 1999), les hypothèses sont des prédictions qui impliquent des variables. J'ai pu développer des hypothèses se basant sur la revue de la littérature, qui me permettent de répondre à ma question de recherche :

La première hypothèse est : un surplus d'informations lors de la recherche sur Ion Beam Applications (IBA) risque de masquer les avantages clés de l'entreprise pour les candidats externes, ce qui peut influencer leur choix par rapport à ses concurrents.

Sous-questions : Comment la surabondance d'informations lors de la recherche sur IBA peut-elle dissimuler les avantages distinctifs de l'entreprise pour les candidats externes, impactant ainsi leur décision par rapport à ses concurrents ? Quels sont les principaux avantages de travailler chez IBA que les candidats externes pourraient avoir du mal à percevoir en raison d'un surplus d'informations ?

La seconde hypothèse est : le rôle des travailleurs qui sont directement impliqués dans la gestion de la marque employeur chez Ion Beam Applications (IBA) n'est pas clairement défini.

Sous-questions : Quels sont les rôles et responsabilités des travailleurs impliqués dans la gestion de la marque employeur chez Ion Beam Applications (IBA) ? Comment l'absence de définition claire des rôles des acteurs clés de la gestion de la marque employeur chez Ion Beam Applications (IBA) impacte-t-elle la gestion globale de cette marque employeur ?

La troisième et dernière hypothèse est : Chez Ion Beam Applications (IBA), l'absence d'outils clairs pour mesurer l'impact des actions liées à la marque employeur constitue un obstacle à la bonne gestion de sa marque employeur.

Sous-questions : Comment l'absence de mesures de performance claires affecte-t-elle la capacité d'IBA à améliorer sa marque employeur ? Quels sont les indicateurs de performance actuellement utilisés pour évaluer l'impact des actions liées à la marque employeur chez IBA ?

APPORTS EMPIRIQUES

4 MÉTHODOLOGIE

Le cadre d'analyse et les concepts théoriques étant établis, il est temps de présenter la démarche méthodologique employée pour ce mémoire. J'exposerai le choix de cette démarche et du public cible, puis j'expliquerai la conduite des recherches. Enfin, j'examinerai les limites rencontrées.

4.1 DÉFINIR SON DISPOSITIF MÉTHODOLOGIQUE

Tout d'abord, j'ai exploré le benchmarking en adoptant la perspective d'un candidat potentiel pour évaluer les forces et faiblesses de la marque employeur d'IBA par rapport à ses concurrents. Cela m'a permis de découvrir des informations accessibles et d'identifier des axes d'amélioration pour IBA, approfondissant ainsi ma première hypothèse. Ensuite, pour ma collecte de données sur le terrain, j'ai opté pour une démarche qualitative plutôt que quantitative afin de comprendre le phénomène de la marque employeur (Burnay, 2021, p. 30). J'ai mené des entretiens semi-directifs basés sur un guide d'entretien (voir Annexe 4), puis confronté les données obtenues (Makamurera et al., 2006). Ces entretiens ont principalement approfondi mes deux dernières hypothèses. Enfin, j'ai également utilisé l'observation lors de mon stage chez IBA en début d'année, où j'ai travaillé sur des projets impactant la marque employeur. J'exposerai mes constats issus de cette expérience.

4.2 LE BENCHMARKING

4.2.1 Objectif

Pour mieux appréhender la perception des candidats potentiels, j'ai adopté une démarche de benchmarking. Mon objectif était d'analyser la marque employeur d'IBA par rapport à ses concurrents. Cette approche m'a permis d'explorer les informations accessibles chez IBA et ses rivaux, mettant en évidence les avantages et inconvénients de la marque employeur d'IBA et identifiant des pistes d'amélioration. Cela a surtout permis d'explorer ma première hypothèse, à savoir : « un surplus d'informations lors de la recherche sur Ion Beam Applications (IBA) risque de masquer les avantages clés de l'entreprise pour les candidats externes, ce qui peut influencer leur choix par rapport à ses concurrents. »

4.2.2 Définition

« Le principe de base de benchmarking est l'identification d'un point de comparaison que l'on appelle benchmark par rapport auquel tout peut se comparer. » (Ettorchi-Tardy, Levif, & Michel, 2011, paragr.1). Le benchmarking est une stratégie visant à découvrir et à adopter les meilleures pratiques tout en minimisant les coûts. Son objectif principal est d'examiner les indicateurs de performance et de déterminer les pratiques les plus efficaces pour répondre à des attentes (Ettorchi-Tardy & al, 2011). En bref, il consiste à comparer les performances et les pratiques afin d'identifier les méthodes les plus efficaces et de les appliquer optimalement.

4.2.3 Choix des personnes cibles & opérationnalisation

J'ai sélectionné quatre entreprises concurrentes d'IBA, à savoir Hitachi, Varian, GSK et Siemens Healthineers en fonction des profils qu'elles cherchent à recruter, plus scientifiques, en Belgique. Ces entreprises sont également des acteurs internationaux, tout comme IBA, ce qui renforce leur similarité. De plus, il s'agit des entreprises qui m'ont été demandé d'analyser pendant mon stage, lors d'un projet pour améliorer la page web d'IBA.

Pour cette étude, j'ai utilisé deux approches complémentaires : l'analyse des médias sociaux et de la présence en ligne, ainsi que l'analyse documentaire. L'analyse des médias sociaux consiste à examiner les activités et la visibilité des entreprises sur des plateformes comme LinkedIn, pour comprendre leurs stratégies de marketing, leur engagement client et leur réputation en ligne. L'analyse documentaire implique la collecte de données à partir de documents publics ou internes pour obtenir un aperçu détaillé des performances et des pratiques des entreprises. Les données sur la marque employeur sont principalement recueillies à partir de leurs sites web et profils sur les réseaux sociaux professionnels (Marquet, J., Van Campenhoudt, L., Quivy, R., 2022).

Aussi, pendant mon stage chez IBA, j'ai été chargée de réaliser un benchmarking en consultant les sites des entreprises mentionnées précédemment. L'objectif était de les comparer à IBA. C'est pourquoi j'ai choisi ces entreprises pour le benchmarking.

Pour résumer le tout, j'ai examiné les sites carrière et corporate de plusieurs entreprises, ainsi que les rapports, brochures et documents disponibles. J'ai également parcouru leurs réseaux sociaux, notamment la page LinkedIn, pour obtenir plus d'informations. Ces recherches ont été effectuées entre avril et mai 2024.

Pour comparer avec IBA, j'analyse les informations collectées en utilisant les critères basés sur les cinq dimensions développées par Berthon, Ewing et Hah (2005). Ces dimensions évaluent les avantages perçus de travailler pour une entreprise. Ces méthodes fournissent les données essentielles pour une analyse comparative approfondie, cruciale pour mon étude en tant que candidat externe recherchant des informations sur les entreprises potentielles pour mes candidatures.

En analysant ces dimensions, nous pourrions obtenir une vue complète de la marque employeur d'IBA et de ses concurrents, ce qui nous permettra de comparer leurs pratiques.

La première dimension (« valeur d'intérêt ») met en avant l'importance d'un environnement de travail stimulant et créatif. Nous pourrions examiner comment IBA et ses concurrents communiquent sur les aspects attrayants de travailler pour leur entreprise, tels que les opportunités de carrière, les avantages, la culture d'entreprise, etc. (Berthon et al., 2005). La deuxième dimension (« valeur sociale ») souligne l'importance des relations de travail et de l'esprit d'équipe. Nous pourrions chercher des informations sur les initiatives de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), les programmes de bénévolat, les partenariats communautaires, etc. (Berthon et al., 2005). La troisième dimension (« valeur économique ») englobe les aspects financiers et matériels. Nous pourrions examiner si IBA met en avant les avantages sociaux, les opportunités d'avancement, les rémunérations compétitives, les bonus, etc. sur son site web (Berthon et al., 2005). La quatrième dimension (« valeur de développement ») concerne la croissance professionnelle et les opportunités de carrière. Nous pourrions rechercher des informations sur les programmes de formation et de développement, les possibilités d'avancement de carrière, les mentors, etc. (Berthon et al., 2005). Enfin, la cinquième dimension (« valeur de transmission ») met en avant l'application des connaissances acquises dans un environnement axé sur les besoins des clients. Nous pourrions rechercher s'ils utilisent des témoignages d'employés par exemple (Berthon et al., 2005).

Cette segmentation en cinq dimensions correspond à la perspective d'Ambler et Barrow, associant la valeur d'intérêt et la valeur sociale à des avantages psychologiques, la valeur de développement et la valeur de transmission à des avantages fonctionnels, et alignant la valeur économique avec les avantages économiques proposés dans leur théorie (Berthon et al., 2005).

On analysera chaque entreprise sur chacun des critères grâce à ce tableau comparatif :

	IBA	Hitachi	Varian	Siemens Healthineers	GSK
LA VALEUR D'INTÉRÊT					
LA VALEUR SOCIALE					
LA VALEUR ÉCONOMIQUE					
LA VALEUR DE DÉVELOPPEMENT					
LA VALEUR DE TRANSMISSION					

Ce tableau est actuellement vide, et constitue une simple reproduction, vierge, du benchmarking qui sera réalisé par la suite. Nous le remplirons ultérieurement avec des éléments pour étoffer l'analyse des résultats.

4.2.4 Faiblesses et difficultés rencontrées

Dans le cadre de mon benchmarking, j'ai rencontré plusieurs défis et faiblesses qui ont nécessité une attention particulière et une approche rigoureuse pour garantir la qualité et la pertinence de mes analyses.

Premièrement, une connaissance préalable plus approfondie du site web et des brochures d'IBA a pu influencer mes recherches. Ayant déjà utilisé ces ressources auparavant lors de mon stage, il m'a été plus facile de jongler entre les ressources pour obtenir des informations. Ceci a demandé une grande concentration et un discernement accru pour ne pas omettre des détails importants dans mon analyse.

Deuxièmement, le traitement d'un surplus d'informations s'est avéré complexe, notamment lorsqu'il a fallu les condenser en quelques lignes pour les intégrer dans un tableau comparatif. Cela a exigé une précision dans le tri et la sélection des données les plus pertinentes.

Troisièmement, certaines entreprises concurrentes ont été moins expansives que d'autres dans la fourniture d'informations sur leurs sites web ou dans leurs documents, ce qui a rendu la comparaison plus difficile et potentiellement biaisée. Cette disparité dans la disponibilité des données a exigé une attention particulière pour ne pas fausser l'équilibre de l'analyse.

Enfin, malgré des recherches approfondies, il reste possible que certaines informations aient échappé à ma vigilance, même en cherchant de manière exhaustive à les recueillir. Cette reconnaissance de la possibilité de lacunes dans mes données souligne l'importance d'une approche critique et prudente dans l'interprétation de mes résultats.

En somme, ces défis ont été autant d'occasions d'affiner ma méthodologie de benchmarking en veillant à la transparence et à la rigueur tout au long du processus de recherche.

4.3 LES ENTRETIENS

4.3.1 Objectif

Ces entretiens m'ont donné principalement l'opportunité d'approfondir ma deuxième hypothèse, abordant le rôle de chaque travailleur en ce qui concerne le développement de la marque employeur chez IBA. Cela m'a permis, de même, d'approfondir ma troisième hypothèse traitant du fait qu'IBA ne dispose pas d'outils clairs pour mesurer l'impact de sa marque employeur.

4.3.2 Technique d'enquête

J'ai choisi de réaliser des entretiens individuels semi-directifs (*Cfr. Annexe 4*) pour leur laisser de la liberté dans leurs réponses, mais que l'entretien soit un minimum balisé par des questions pour ne pas sortir de mon cadre de recherche (Britten, 1995, cité dans Rousseau, 2021, p. 32). Aussi, j'ai privilégié l'entretien au *Focus Group* puisque je ne voulais pas que les intervenants soient influencés par les propos des autres. (Britten, 1995, cité dans Rousseau, 2021, p. 33). De plus, le *Focus Group* est utilisé plutôt lorsque l'on aborde une approche inductive, ce qui n'était pas mon cas (Burnay, 2021, p. 33).

4.3.3 Choix des personnes cibles

J'ai décidé d'interroger les personnes qui touchent à la gestion de la marque employeur de manière active chez IBA, à savoir, le département des ressources humaines, et plus précisément, le service du recrutement. De plus, au fil des entretiens, j'ai pu comprendre que la marque employeur était aussi gérée par le département *Corporate Communication*.

Par la suite, j'ai donc, par la suite, pris la décision de réaliser un entretien avec les deux personnes s'occupant de la communication de l'entreprise chez IBA.

J'ai contacté quelques personnes du département des ressources humaines qui m'ont aiguillée quant aux personnes que je devais aussi interroger. Les quatre premières personnes contactées ont "choisi" les autres personnes que j'allais par la suite interviewer. Le choix de mon échantillon n'a donc pas été fait au hasard, nous sommes face à un échantillon "boule de neige". Il s'agit d'une méthode d'échantillonnage non-probabiliste dans laquelle les sujets de l'étude recrutent d'autres sujets parmi leur entourage ou leurs collègues (Burnay, 2021, p.37).

Comme cité ci-dessus, j'ai fait le choix d'interroger sept personnes qui travaillent chez IBA. Parmi les celles-ci, cinq sont des professionnels du département des ressources humaines spécialisés dans le recrutement, tandis que les deux autres travaillent dans le service communication. Cette sélection a été faite avec soin pour capturer une diversité de points de vue essentielle à la compréhension globale de la thématique abordée. Les professionnels des RH fournissent des informations précieuses sur les pratiques de gestion de la marque employeur, tandis que ceux de la communication apportent un éclairage sur les stratégies de diffusion et de communication des valeurs de l'entreprise. Il faut savoir que le service du recrutement compte sept personnes et celui de la communication compte quatre collaborateurs.

CIBLE	FONCTION	DATE	DURÉE
Personne 1	Recruteur	5 juillet 2023	31 minutes
Personne 2	Recruteur	5 juillet 2023	39 minutes
Personne 3	Recruteur	6 juillet 2023	43 minutes
Personne 4	Manager et Recruteur	12 juillet 2023	41 minutes
Personne 5	Recruteur	12 juillet 2023	45 minutes
Personne 6	Responsable en communication	19 juillet 2023	37 minutes
Personne 7	Assistant en Communication		

4.3.4 Le guide d'entretien

Pour mener à bien les entretiens, j'ai établi un guide d'entretien (*Cfr. Annexe 4*). Ils se compose d'environ 12 questions. Il est à noter que certaines questions sont relativement générales, mais de nombreuses sous-questions de relance sont prévues pour que l'interlocuteur s'exprime davantage sur le sujet.

4.3.5 Opérationnalisation

Afin de préparer les entretiens au mieux et pour s'assurer de la bonne conduite de ceux-ci, j'ai pu, au préalable, faire un bref explicatif aux personnes interrogées de notre recherche ainsi que de l'orientation qui serait donnée à l'entretien. Il a aussi été précisé à l'avance que la durée de l'entretien pouvait varier de 30 à 45 minutes. Les entretiens se sont déroulés en distanciel via vidéos caméra, sur Microsoft Teams. Ils ont été enregistrés et un tableau récapitulatif des informations a été dressé afin de pouvoir exploiter au mieux les informations récoltées (*Cfr. Annexe 5*).

4.3.6 Faiblesses et difficultés rencontrées

La méthodologie que j'ai utilisée m'a permis de recueillir des informations. Malgré ça, j'ai pu rencontrer des difficultés.

Le premier obstacle que j'ai pu traverser est la mise en place des rendez-vous pour les entretiens. Un défi majeur était la planification des rendez-vous, surtout en approchant des vacances scolaires. Les disponibilités des personnes étaient de plus en plus restreintes, ce qui a entraîné des retards dans la programmation des entretiens. Si je devais réitérer cette expérience, je veillerais à anticiper davantage ce point. Comme Marques et ses collègues l'expliquent, « La première difficulté rencontrée par le chercheur est de convaincre les interviewés potentiels d'accepter de se prêter à l'entretien et de vaincre leurs réticences éventuelles. » (Marquet, J., Van Campenhoudt, L., Quivy, R., 2022, p.74). J'ai pu rencontrer cette difficulté avec le service de la communication. Mon premier souhait était d'interroger ces deux personnes séparément. Malgré plusieurs essais de ma part pour les interroger l'une après l'autre, elles ont insisté pour assister à l'entrevue ensemble. Les raisons qui m'ont été communiquées incluent le manque de disponibilité dans leur emploi du temps.

Un autre obstacle était lié au format des entretiens effectués principalement via Teams en raison des contraintes pratiques. Cette modalité a limité ma capacité à percevoir et interpréter le langage non verbal, étant donné que je ne pouvais voir qu'une partie du corps des intervenants.

De plus, les problèmes de connexion ont parfois perturbé le déroulement des échanges, rendant difficile la continuité de la discussion.

Enfin, un défi supplémentaire résidait dans le maintien de ma neutralité en tant que chercheuse pendant les entretiens. Ayant effectué un stage chez IBA et étant familiarisée avec les projets liés à la marque employeur, j'ai parfois ressenti le désir de partager mes connaissances ou de participer aux échanges sur ces sujets. Cependant, il était essentiel de préserver ma posture de chercheuse neutre, en évitant de donner mon avis ou d'influencer les opinions des participants.

Finalement, il convient de reconnaître une limite importante dans notre démarche de recherche, à savoir le choix délibéré de ne pas interroger les travailleurs ou les candidats qui peuvent être davantage impactés par la marque employeur, mais plutôt de se concentrer sur les personnes directement impliquées dans sa gestion. Cette décision a été prise afin de recueillir des perspectives internes et stratégiques sur la création et la gestion de la marque employeur au sein des organisations. Cependant, en ne consultant pas ceux qui peuvent être concernés par les stratégies de marque employeur, nous pourrions manquer des informations sur l'impact de ces initiatives sur différentes parties prenantes.

4.4 L'OBSERVATION DIRECTE PAR MON EXPÉRIENCE CHEZ IBA

J'ai choisi d'utiliser l'observation directe, en plus de tout cela, pour collecter des données. En effet, durant mon stage, j'ai pu participer à des conversations de manière indirecte sur la marque employeur. De plus, j'ai pu participer à des projets sur la marque employeur de manière active et donc directe et participante (Britten, 1995, cité dans Rousseau, 2021, p. 31).

Selon Jacques Marquet, Luc Van Campenhoudt et Raymond Quivy (2022), l'observation, également connue sous le nom de "travail sur le terrain", constitue une étape cruciale dans la recherche en sciences sociales. C'est un processus empirique indispensable qui enrichit notre compréhension des phénomènes sociaux en les confrontant directement à leur contexte concret.

Mon observation directe sera directement incluse dans la synthèse des résultats sur la perception interne de l'entreprise.

5 PRÉSENTATION DE L'ENTREPRISE IBA

5.1.1 Présentation d'IBA



Figure 5 : logo IBA (IBA, 2024)

IBA, connue sous le nom d'Ion Beam Applications, est une entreprise internationale dont le siège se trouve à Louvain-la-Neuve, en Belgique. Fondée il y a plus de trente ans en tant que nouvelle entreprise indépendante, mais étant issue de l'Université catholique de Louvain, IBA est devenue un leader mondial dans le domaine de la protonthérapie, une technologie innovante utilisée dans la lutte contre le cancer (IBA, 2023).

En tant que leader mondial dans le domaine des accélérateurs de particules, IBA se spécialise dans la conception, la fabrication et la commercialisation de solutions innovantes pour le diagnostic et le traitement du cancer, ainsi que d'autres maladies. Grâce à son expertise et à ses produits de haute qualité, IBA a réussi à équiper des milliers d'hôpitaux à travers le monde, permettant de protéger, améliorer et sauver des vies (IBA, 2023).

La vision d'IBA se concentre sur la vie et la science, mettant l'accent sur le bien-être des patients, la durabilité environnementale, les relations solides avec les clients et partenaires, ainsi que sur l'innovation constante. IBA opère dans quatre principaux secteurs d'activités : les Solutions Industrielles, les Solutions RadioPharma, la Protonthérapie et la Dosimétrie, offrant une approche intégrée des soins de santé pour permettre aux professionnels de la santé de fournir les meilleurs traitements et diagnostics possibles (IBA, 2023).

En tant qu'entreprise responsable, IBA s'engage à créer de la valeur partagée pour toutes ses parties prenantes, en mettant l'accent sur les patients, les clients et les employés. Leur objectif est de fournir des technologies avancées pour des résultats optimaux, tout en offrant un environnement de travail stimulant et éthique pour le développement et l'épanouissement des employés. De plus, IBA adopte une approche entrepreneuriale durable et cherche à réduire continuellement son impact environnemental. La flexibilité, l'adaptabilité et la résilience sont des traits distinctifs de l'entreprise, qui gère avec succès une base installée en constante expansion. La mission d'IBA est de protéger, améliorer et sauver des vies en fournissant des solutions de diagnostic, de traitement et de stérilisation de pointe, tout en répondant aux attentes élevées de ses parties prenantes en termes de technologie, qualité et fiabilité (IBA, 2023).

5.1.2 Quelques chiffres

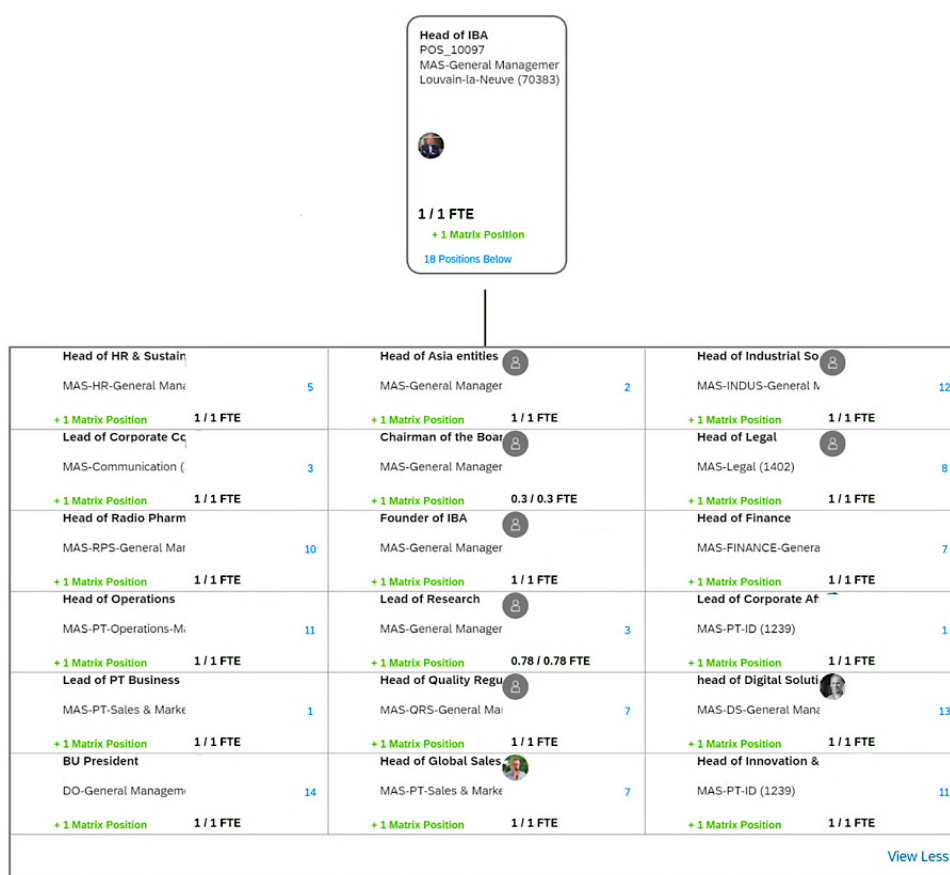


Figure 6 : Partie de l'organigramme d'IBA

En 2022, IBA comptait 1 817 employés provenant de 60 nationalités différentes, répartis dans ses installations à travers cinq continents, établissant ainsi sa position mondiale en tant que leader de l'industrie dans 40 pays. Cette année-là, l'entreprise a vendu 73 centres de protonthérapie et plus de 650 accélérateurs, permettant le traitement de plus de 120 000 patients sur des équipements de protonthérapie IBA. Sur le plan financier, IBA a enregistré un bénéfice de 6,1 millions d'euros en 2022, investissant activement 12% de son chiffre d'affaires dans la recherche et le développement pour continuer à innover et à améliorer ses solutions technologiques (IBA, 2022, p. 7)

5.1.3 Le département des ressources humaines



Figure 7 : Une partie de l'organigramme du département des Ressources Humaines d'IBA

Les ressources humaines sont composées d'un service *Compensations and Benefits* (rémunérations et avantages) un service *Recruitment* (recrutement), un service *Sustainable* (développement durable) et un service *HR Business Partners* (Partenaires commerciaux RH).

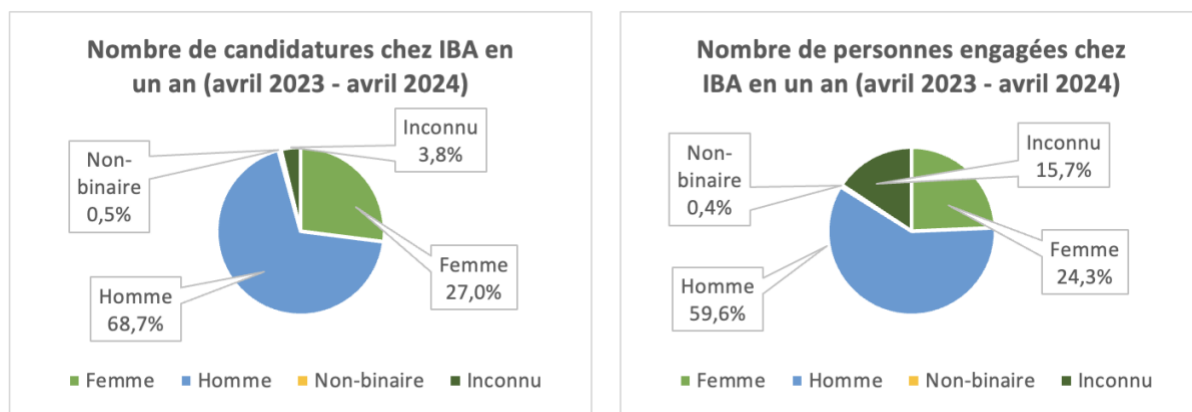
Le département recrutement travaille sur la marque employeur et sur une centaine de postes ouverts à travers le monde. L'équipe recrutement se charge de recruter des candidats pour le monde entier, sauf pour la Chine et les USA qui ont leur département recrutement.

En ce qui concerne le recrutement chez Ion Beam Applications, nous avons pu récolter des informations depuis avril 2023 jusqu'à fin avril 2024, donc sur l'espace d'une année. Malheureusement, à la suite de la migration des données en début d'année 2023, il est difficile de retrouver les données datant d'avant cette migration car l'entreprise a changé de programme dans le but de faciliter sa gestion des recrutements. En effet, une collaboratrice du département recrutement me dit « Il est difficile de retrouver les données demandées car nous avons notamment migré en un coup +- 9000 candidats depuis notre ancienne base de données » (Coppens. M, email, 2 mai 2024).

Depuis une année, IBA totalise un nombre de 12 401 candidatures. En effet, IBA a reçu 3 349 candidatures de femmes, 67 candidatures non-binaires et 8 518 candidatures d'hommes. 467 personnes n'ont pas déclaré leur genre (Coppens. M, email, 2 mai 2024).

En ce qui concerne les travailleurs engagés, 497 personnes ont été engagées en une année. 121 sont des femmes, tandis que 296 sont des hommes, 2 personnes sont non-binaires et 78 personnes n'ont pas déclaré leur genre (Coppens. M, email, 2 mai 2024).

Nous avons tenu à représenter cela sous la forme d'un graphique pour que ces résultats soient davantage visuels.



Une collaboratrice du département recrutement d'IBA me donne davantage d'informations : « Nous avons à l'heure actuelle 128 jobs ouverts et avons clôturé 494 jobs sur l'année écoulée de mars 2023 à mars 2024 (inclus tout type de contrat et à nouveau toute localisation) » (Coppens. M, email, 2 mai 2024).

5.1.4 Son engagement

5.1.4.1 B Corporation

IBA, dans le cadre de ses valeurs « CARE » (IBA, 2023), s'engage à respecter la planète et l'environnement. En tant qu'entreprise certifiée B Corporation, elle adopte un modèle d'entreprise axé sur la création de valeur durable et partagée pour toutes les parties prenantes. Cette certification B Corp offre une validation concrète de cet engagement, évaluant les performances de l'entreprise dans cinq domaines d'impact, et permettant à IBA de s'améliorer continuellement en matière de développement durable. En employant une personne dédiée à plein temps au développement durable, notamment à la certification B Corporation, IBA démontre son engagement en tant que source d'inspiration pour d'autres entreprises, contribuant ainsi à l'avancement des normes de durabilité (IBA, 2023).

5.1.4.2 Quatre axes pour s'améliorer

À la suite de la certification B Corp, IBA a procédé à une évaluation approfondie de ses atouts et de ses points d'amélioration. Cela a permis à IBA d'identifier quatre axes stratégiques pour les deux prochaines années : « mettre au point des produits à faible empreinte carbone et à faible production de déchets, transformer l'entreprise en un acteur engagé en faveur de la réduction des émissions de CO2 et des déchets, promouvoir un milieu de travail diversifié, équitable et inclusif, et maintenir son engagement envers le développement durable » (IBA, 2023, p. 36).

5.1.4.3 La politique d'IBA « At Our Best »

IBA a entrepris une série de mesures depuis 2020 pour renforcer sa gestion des performances, le suivi de l'engagement, l'apprentissage et la rémunération. Ces démarches incluent la mise en place d'outils et de pratiques axés sur le travail collaboratif, le dialogue, le développement des connaissances et des compétences, ainsi que le partage de la valeur créée (IBA, 2023).



Figure 8: "At Our Best" (IBA, 2023, p. 37)

6 SYNTHÈSE DES RÉSULTATS

Dans ce chapitre, nous synthétiserons les résultats de notre étude, en analysant les données recueillies pour dégager les tendances et les enseignements principaux liés à la marque employeur au sein de l'entreprise. Cette synthèse offrira une vision complète des perceptions, des pratiques et des défis associés à la marque employeur.

Nous commencerons par présenter une synthèse des résultats de notre benchmarking, examinant ainsi la perception externe de l'image d'IBA par les candidats potentiels. Cette analyse comparative révélera comment IBA se positionne par rapport à d'autres entreprises du secteur, identifiant les forces et les faiblesses de sa marque employeur du point de vue d'un candidat externe.

Ensuite, nous exposerons une synthèse des résultats concernant la perception de la gestion interne de la marque employeur, telle qu'elle est perçue par les acteurs clés de cette gestion. Ces résultats sont issus des entretiens réalisés avec les acteurs clés, des observations sur le terrain, ainsi que du document interne d'IBA.

6.1 PERCEPTION EXTERNE DE L'IMAGE D'IBA PAR UN POTENTIEL CANDIDAT (BENCHMARKING)

Lors de mes recherches pour mon stage chez IBA, j'ai eu du mal à trouver le processus de candidature sur leur site, mais j'ai découvert une mine d'informations sur l'entreprise. Travailler sur la marque employeur d'IBA m'a demandé de collecter des informations sur leur site web, ce qui fut difficile en raison de la masse d'informations présentes.

Dans cette section, nous examinerons la perception externe de l'image d'IBA par un potentiel candidat à l'aide d'une méthodologie de benchmarking. Nous commencerons par présenter les entreprises concurrentes d'IBA (IBA, 2024) qui ont été analysées dans le cadre de ce benchmarking. Ensuite, nous synthétiserons les résultats obtenus en nous appuyant sur les cinq dimensions de Berthon (Berthon, et al., 2005) pour mieux comprendre la position d'IBA par rapport à ses concurrents en termes d'image perçue par un candidat potentiel.

Le tableau complet du benchmarking réalisé se retrouve en annexe (*cfr. Annexe 6*).

6.1.1 Présentation des entreprises concurrentes

Pour le benchmarking, j'ai choisi quatre concurrents d'IBA, à savoir Hitachi, Varian, GSK et Siemens Healthineers. Ces entreprises ciblent des profils similaires, notamment des profils plus scientifiques, et sont des acteurs internationaux comme IBA. De plus, ce sont les entreprises que j'ai eu à analyser lors d'un projet chez IBA pendant mon stage.

Hitachi (2024), entreprise japonaise fondée en 1910, est un leader mondial dans divers secteurs industriels et technologiques. Elle se distingue notamment par ses innovations dans les équipements médicaux tels que l'imagerie diagnostique, la radiologie et l'échographie. L'engagement de Hitachi envers l'innovation et la durabilité se manifeste par ses investissements dans le développement de technologies respectueuses de l'environnement.

Varian (2024), entreprise mondiale établie aux États-Unis en 1948, est spécialisée dans les technologies médicales, en particulier dans l'oncologie. Elle est reconnue pour ses solutions avancées de traitement du cancer, notamment des systèmes de radiothérapie innovants. En investissant dans la recherche et le développement, Varian reste à la pointe de l'innovation.

Siemens Healthineers (2024), leader mondial dans les technologies médicales, se concentre sur l'imagerie diagnostique, les systèmes de laboratoire clinique et la gestion des soins de santé. Fondée en 1847 en Allemagne, l'entreprise offre une gamme étendue de produits et services innovants, et promeut la durabilité et l'accès aux soins de santé à travers le monde.

GlaxoSmithKline (GSK, 2024), entreprise pharmaceutique mondiale basée au Royaume-Uni depuis 2000, se concentre sur la recherche, le développement et la commercialisation de médicaments, de vaccins et de produits de santé grand public. Reconnue pour ses innovations dans le traitement de maladies et le développement de vaccins, GSK met également l'accent sur l'innovation, la durabilité et l'accès équitable aux soins de santé.

6.1.2 Dimension 1 : « valeur d'intérêt »

Pour rappel, la valeur d'intérêt met en lumière l'importance d'un environnement de travail enrichissant, favorisant la créativité et la mise en place de nouvelles pratiques professionnelles. Nous pourrions examiner comment IBA et ses concurrents communiquent sur les aspects attrayants de travailler pour leur entreprise, tels que les opportunités de carrière, les avantages, la culture d'entreprise, etc. (Berthon et al., 2005).

6.1.2.1 Chez IBA

La valeur d'intérêt chez IBA réside dans son leadership dans le domaine de la protonthérapie et son engagement envers des technologies innovantes. L'entreprise se distingue par sa mission de guérir le cancer, offrant ainsi à ses employés la possibilité de contribuer à un impact positif dans le monde. IBA met en avant sa position en tant que pionnier dans le domaine, avec une expérience de 35 ans en protonthérapie, ce qui attire les professionnels en quête d'un environnement de travail stimulant et axé sur l'innovation. De plus, la certification BCorporation souligne l'engagement d'IBA envers des pratiques commerciales responsables. Enfin, son caractère international offre aux employés des opportunités de carrière diversifiée et enrichissante, renforçant ainsi son attrait en tant qu'employeur de choix (IBA, 2024).

6.1.2.2 Chez ses concurrents

Dans le paysage concurrentiel, Hitachi se distingue en tant que leader technologique mondial, mettant en avant son engagement envers l'énergie durable et ses solutions pionnières dans divers domaines technologiques. L'entreprise offre un environnement international propice à l'innovation, avec des infrastructures offrant des solutions et des services innovants.

Varian se démarque par son engagement à lutter contre le cancer à travers des technologies innovantes, offrant un emploi qui a du sens pour ceux qui veulent contribuer à une cause noble.

Siemens Healthineers, lui, se positionne comme un pionnier dans le domaine des soins de santé, offrant une capacité d'innovation permanente et se distinguant comme un acteur majeur dans le développement de solutions médicales avancées, dans un environnement international.

GSK, en tant que leader mondial de l'industrie biopharmaceutique, se distingue par son impact mondial et son engagement à relever les plus grands défis en matière de santé, avec un portefeuille de vaccins étendu et un package de rémunération attractif pour ceux qui cherchent à contribuer à la prévention et au traitement des maladies à l'échelle mondiale.

6.1.3 Dimension 2 : « valeur sociale »

Pour rappel, la valeur sociale met l'accent sur l'importance d'un climat amical et convivial, où les bonnes relations de travail et l'esprit d'équipe sont privilégiés. Nous pourrions rechercher des informations sur les initiatives de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), les programmes de bénévolat d'entreprise, les partenariats communautaires, etc. (Berthon et al., 2005).

6.1.3.1 Chez IBA

Chez IBA, la valeur sociale est au cœur de sa culture d'entreprise, fondée sur des valeurs solides et une ambiance conviviale. Les employés partagent régulièrement des moments de camaraderie, comme en témoignent les articles et photos d'activités sportives publiés sur LinkedIn. Des initiatives de responsabilité sociale, telles que la campagne "planter des arbres" entre collègues, démontrent l'engagement d'IBA envers la communauté et l'environnement. La vidéo commémorative des 35 ans d'IBA reflète également l'esprit d'équipe et la cohésion au sein de l'entreprise. Les témoignages d'employés et la page web dédiée à la promotion d'un lieu de travail diversifié, équitable et inclusif soulignent l'importance des relations interpersonnelles et de la diversité chez IBA. En tant que société certifiée B Corporation, IBA démontre son engagement envers des pratiques commerciales éthiques et responsables, renforçant ainsi son image sociale positive. Son soutien à l'éducation à travers des associations formant des jeunes témoigne de son implication sociale au-delà de ses activités commerciales (IBA, 2024).

6.1.3.2 Chez ses concurrents

Pour la valeur sociale, les concurrents d'IBA se distinguent par leurs initiatives et leurs engagements spécifiques :

Chez Hitachi, l'accent est mis sur un environnement inclusif et une culture collaborative, où la diversité est valorisée. Ils ont instauré une vision de la "diversité 360°" pour intégrer ces valeurs dans leur culture d'entreprise, avec des objectifs précis pour augmenter la représentation féminine d'ici 2025. Un programme dédié au développement des talents féminins renforce leur engagement envers la diversité et l'égalité des chances. Des témoignages d'employés internes témoignent de la valeur sociale mise en avant par Hitachi.

Varian met l'accent sur l'égalité d'accès à l'emploi et une législation sur l'action positive, affirmant son engagement envers la diversité. Leur fondation Varian Medical Systems offre des subventions à des organismes sans but lucratif, soulignant ainsi leur responsabilité sociale. Cependant, les témoignages d'employés sur LinkedIn portent principalement sur les avancées scientifiques de leur travail, ne mettant pas suffisamment en lumière leur expérience de vie au sein de l'entreprise, ce qui rend leur approche de la valeur sociale moins transparente.

Siemens Healthineers se distingue par son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion, avec des témoignages d'employés internes et une page dédiée sur leur site web. Ils organisent également des initiatives de volontariat, démontrant ainsi leur engagement envers la responsabilité sociale et leur implication dans les communautés locales et mondiales.

GSK est un leader mondial de l'industrie biopharmaceutique, mettant fortement l'accent sur la diversité et l'inclusion. Leurs Global Diversity Councils s'engagent à créer un environnement de travail plus diversifié et inclusif, avec un soutien continu aux communautés mondiales. Pendant la pandémie de Covid-19, GSK Belgique a contribué en fournissant du matériel aux hôpitaux et en soutenant la plateforme belge de testing, démontrant ainsi leur engagement envers la communauté et la responsabilité sociale. Les témoignages d'employés sur la diversité, disponibles sur leur chaîne YouTube dans plusieurs langues, renforcent leur engagement envers l'inclusivité et la transparence.

En résumé, chaque concurrent présente des initiatives uniques en matière de valeur sociale, mais tous partagent un engagement envers l'inclusivité, la diversité et la responsabilité sociale.

6.1.4 Dimension 3 : « valeur économique »

Pour rappel, la valeur économique englobe les aspects financiers et matériels, tels que la rémunération compétitive, les opportunités de promotion et la sécurité de l'emploi. Nous pourrions examiner si IBA met en avant les avantages sociaux, les opportunités d'avancement, les rémunérations compétitives, les bonus, etc. sur son site web (Berthon et al., 2005).

6.1.4.1 Chez IBA

Chez IBA, la valeur économique est mise en avant à travers des initiatives telles que la rémunération équitable pour tous les employés. Bien que les détails spécifiques sur les salaires ne soient pas abordés de manière explicite sur leur site web, ou sur les offres d'emploi, des plans tels que le "Partage des bénéfices" et le plan "MyChoice" offrent aux employés des avantages supplémentaires et la flexibilité dans le choix de leurs avantages sociaux. Le plan de participation aux bénéfices attribue à chaque employé une part des dividendes versés aux actionnaires, tandis que le plan MyChoice permet à chacun de bénéficier d'un budget à la carte pour des avantages complémentaires. Cependant, des informations détaillées sur les opportunités de carrière et d'avancement ne sont pas fournies sur le site web d'IBA.

6.1.4.2 Chez ses concurrents

Hitachi ne met pas en avant spécifiquement les informations sur la rémunération et les opportunités de carrière sur leur site web, ce qui rend leur approche moins transparente.

Varian propose un programme complet d'avantages sociaux comprenant des congés payés, un régime de retraite, une couverture santé et un plan d'intéressement pour les employés.

En outre, ils encouragent le bénévolat à travers des initiatives telles que le programme "Partners in Giving" et le parrainage d'événements caritatifs comme la marche annuelle "Making Strides Against Breast Cancer" de l'American Cancer Society. Cependant, les informations spécifiques sur les opportunités de carrière et la rémunération sont limitées sur leur site web.

Siemens Healthineers met en avant des témoignages d'employés sur leur expérience de travail, illustrant ainsi leur engagement envers le bien-être des employés. Cependant, les informations détaillées sur la rémunération et les opportunités de carrière ne sont pas clairement fournies sur leur site web, ce qui rend leur approche de la valeur économique moins transparente.

GSK se distingue par un package de rémunération compétitif comprenant un salaire de base, une prime annuelle, des programmes de santé et de bien-être, un plan de retraite et des congés. Ils offrent également une politique attrayante de "travail à domicile" et s'engagent à fournir des avantages complets en matière de soins de santé à leurs employés et à leur famille. De plus, GSK soutient les communautés à travers des initiatives comme le "Partnership for Prevention" qui offre des avantages préventifs en matière de soins de santé à leurs employés et à leur famille.

6.1.5 Dimension 4 : « valeur de développement »

Pour rappel, la valeur de développement renvoie à la reconnaissance professionnelle et aux opportunités de croissance et d'évolution de carrière offertes aux employés. Nous pourrions rechercher des informations sur les programmes de formation et de développement, les possibilités d'avancement de carrière, les mentors, etc. (Berthon et al., 2005).

6.1.5.1 Chez IBA

Chez IBA, la valeur de développement est promue à travers des initiatives telles que le programme "At Our Best", soutenant la croissance et l'évolution des employés via la gestion des performances, le suivi de l'engagement, l'apprentissage des compétences et le partage de la valeur créée. Cependant, des informations spécifiques sur les programmes de formation et de développement ne sont pas fournies sur leur site web, ce qui rend difficile d'évaluer les opportunités de croissance et d'avancement de carrière. Bien que des initiatives soient en place pour soutenir le développement professionnel, une communication plus détaillée sur les opportunités de formation et d'avancement pourrait améliorer la valorisation de la valeur de développement chez IBA (IBA, 2024).

6.1.5.2 Chez ses concurrents

Pour la valeur de développement, les concurrents d'IBA adoptent des approches variées pour soutenir la croissance professionnelle et les opportunités d'évolution de carrière :

Chez Hitachi, l'engagement envers l'apprentissage continu est mis en avant, avec une moyenne de nombre d'années dans l'entreprise dépassant les dix ans. Ils offrent de nombreux programmes pour les jeunes, tels que le programme d'études supérieures Power+ et les apprentissages. Cependant, des informations spécifiques sur les formations internes ne sont pas disponibles.

Varian propose des opportunités d'apprentissage ouvert à tous pour mieux utiliser leurs produits, ainsi qu'un environnement d'apprentissage en ligne, VarianThink™, pour les oncologues. Mais les détails sur les formations internes et les options de carrière sont limités.

Siemens Healthineers offre une solution e-learning innovante, PEPconnect, qui propose une gamme de sujets liés aux soins de santé via des cours en ligne, des webinaires et d'autres ressources. Mais des détails sur les promotions de carrière ne sont pas clairement fournis.

GSK se distingue par son approche intégrée d'apprentissage sur le lieu de travail, incluant coaching, mentorat et programmes de formation, ainsi que des ateliers pour maintenir la concentration et la productivité des employés. Ils s'engagent également à offrir des avantages complets en matière de soins de santé à leurs collaborateurs et à leur famille à l'échelle mondiale, par le biais d'initiatives telles que "Partnership for Prevention".

6.1.6 Dimension 5 : « valeur de transmission »

Pour rappel, la valeur de transmission souligne l'importance des opportunités d'appliquer les connaissances acquises et de les partager avec les autres, dans un environnement orienté vers les besoins des clients et mettant en avant l'aspect humain. Nous pourrions rechercher s'ils utilisent des témoignages d'employés par exemple (Berthon et al., 2005).

6.1.6.1 Chez IBA

Chez IBA, la valeur de transmission est promue à travers diverses initiatives visant à partager connaissances et expériences avec les employés et les clients. Les témoignages d'employés internes offrent un aperçu authentique de l'expérience de travail, renforçant la confiance et l'engagement. De plus, l'accent mis sur l'apprentissage continu et la formation témoigne de l'engagement d'IBA envers le développement professionnel.

La publication d'articles détaillant les collaborations réussies avec les clients et les rapports tels que le plan annuel ou le rapport financier illustrent la transparence et l'engagement envers les parties prenantes externes. Ces initiatives contribuent à créer un environnement où les connaissances sont valorisées, partagées et appliquées pour répondre aux besoins des clients et aux défis du marché.

6.1.6.2 Chez ses concurrents

Chez Hitachi, la transmission des connaissances est favorisée par une pléthore de témoignages d'employés internes, mettant en lumière leur expérience au sein de l'entreprise. Ils proposent également une gamme étendue de rapports, tels que le Plan de gestion et les rapports intégrés, offrant une vision approfondie des activités de l'entreprise, ainsi que des "Customer success stories" qui illustrent les succès réalisés avec les clients.

Varian, quant à lui, partage régulièrement ses progrès et réalisations à travers divers rapports, notamment le plan annuel et les rapports financiers. De plus, des témoignages du travail des employés sur LinkedIn mettent en avant les avancées scientifiques de leur travail. Cependant, les témoignages sur l'expérience de travail interne restent à approfondir.

Siemens Healthineers accorde une grande importance à la transmission des connaissances à travers les témoignages d'employés internes sur leur expérience de travail et une abondance de rapports, notamment sur le développement durable et les succès des projets avec les clients.

GSK communique activement sur ses réalisations majeures et ses nouveaux projets à travers des communiqués de presse détaillés. De plus, une variété de rapports est disponible, couvrant des sujets tels que le développement durable et l'objectif de "neutralité carbone" de l'entreprise.

6.2 PERCEPTION INTERNE DE LA GESTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR D'IBA PAR SES ACTEURS CLÉS (INTERVIEWS)

6.2.1 La marque employeur chez IBA

La stratégie de marque employeur d'IBA repose sur une approche globale et stratégique visant à renforcer son attrait en tant qu'employeur de premier plan. Cette stratégie se concrétise à travers diverses initiatives mettant en valeur les valeurs, la culture et les réalisations de l'entreprise, contribuant ainsi à renforcer son image et à attirer les meilleurs talents.

Tout d'abord, IBA a obtenu la certification BCorp en avril 2021, soulignant ainsi son engagement envers des pratiques commerciales durables et responsables. Cette certification est largement mise en avant par IBA, notamment sur son site web (*IBA Corporation, 2024*) et dans sa brochure annuelle : « Inspirés par les résultats obtenus lors du processus de certification BCorp, nous avons dressé la carte de nos forces et de nos faiblesses en tant qu'entreprise. Nous avons ensuite identifié quatre axes de travail stratégiques pour les deux prochaines années » (*IBA Corporate Brochure, 2023, p.36*). De plus, elle a intégré cette reconnaissance dans divers projets internes, comme des activités de reboisement, partagés sur LinkedIn (@IBA, 2024).

Parallèlement, IBA a mis en place un programme ambassadeur composé d'une centaine de collaborateurs soigneusement sélectionnés pour représenter l'entreprise. Ces ambassadeurs partagent deux fois par mois sur leurs réseaux sociaux des campagnes centrées sur les valeurs et la mission d'IBA. Les campagnes sont supervisées par le service de recrutement et approuvées par le département de la communication, garantissant ainsi une cohérence avec la direction artistique d'IBA. Bien que l'impact précis de ces campagnes soit difficile à mesurer, des statistiques sont disponibles grâce au programme SocialSeeder (*cfr. Annexe 7*).

Cependant, l'évaluation de l'impact des campagnes reste complexe en l'absence d'un outil spécifique dédié à la marque employeur. Les données disponibles indiquent que LinkedIn est le canal privilégié par les ambassadeurs pour diffuser les campagnes. Un collaborateur responsable du programme ambassadeur nous explique : « Si je dois regarder par rapport à notre population d'ambassadeurs, quand on leur demande de repartager, le réseau sur lequel ils vont repartager, c'est LinkedIn » (Personne 3, communication personnelle, 5 juillet 2023).

L'évaluation de la marque employeur en elle-même reste complexe en l'absence d'un outil spécifique dédié à la marque employeur, qui permettrait de relier les activités sur LinkedIn au programme ambassadeur ou au site carrière, par exemple.

La gestion de l'image externe d'IBA est entretenue à travers six sites web différents, gérés par six services différents. Tout d'abord, les quatre Business Unit d'IBA disposent chacune d'un département marketing chargé de promouvoir leurs activités respectives sur leur page web. Ces équipes participent à des congrès et forums technologiques, où elles mettent en avant les technologies développées par IBA et publient des rapports et articles scientifiques pour partager leur expertise. Ensuite, le site *Corporate* est géré par le département *Communication Corporate*. Ce service orchestre des campagnes de communication plus générales, avec une présence sur des plateformes telles que YouTube, Instagram ainsi que Twitter. Finalement, le site carrière est géré par le département recrutement. Ce service s'occupe aussi de la page LinkedIn, où ils y publient des campagnes. Par exemple, on peut y voir l'histoire d'un candidat qui parle de son onboarding, ou un article sur la journée passée à présenter IBA auprès d'étudiants de Ghent (Cfr Annexe 8). Outre la communication externe, IBA participe à des événements externes tels que des congrès, forums, *Jobfairs* et conférences dans les universités pour promouvoir IBA.

En externe, on ne voit pas sur les sites qu'IBA propose un programme de récompenses varié, offrant aux employés la liberté de choisir entre différentes options telles qu'un bonus ou des cadeaux comme une trottinette électrique. On ne voit aucune information de même sur sa politique de flexibilité, qui est pourtant développée en interne. Par contre, la marque employeur met l'accent sur la communication de la diversité et de l'inclusion. Le service *Sustainability* en faisait une priorité. La diffusion des offres d'emploi sur des plateformes telles que LinkedIn et Indeed, ainsi que la mise à jour régulière des descriptions de poste pour garantir l'inclusivité, représente un aspect crucial de la stratégie de marque employeur d'IBA. Lors de mon stage, j'ai participé au projet de mise à jour pour rédiger les descriptions de fonctions de manière neutre.

En interne, la marque employeur est promue par les collaborateurs eux-mêmes, grâce à une culture d'entreprise inclusive et forte. Des campagnes éphémères sont organisées au sein de l'entreprise pour sensibiliser et engager les employés. Le programme de référencement, dit *referrals program*, encourage les employés à recommander des candidats pour les postes vacants, renforçant le bouche-à-oreille interne et la diffusion de la marque employeur d'IBA.

De plus, chez IBA, les opportunités d'évolution de carrière sont vastes. Bien que cela ne soit pas clairement visible sur le site ou dans la communication externe, j'ai pu en prendre conscience grâce à mes observations sur le terrain pendant mon stage. Par exemple, lorsqu'un poste à plus haute responsabilité se libérait, les recruteurs le rendaient disponible pour que les employés internes y postulent. Cependant, je trouve que cette démarche n'est pas suffisamment mise en avant dans la communication externe, alors qu'elle est promue en interne.

Au cours de la dernière année, les données de recrutement chez IBA révèlent un total de 12 401 candidatures. Parmi celles-ci, 3 349 sont des femmes, 67 sont des personnes non-binaires, et 8 518 sont des hommes. Notamment, 467 candidats n'ont pas déclaré leur genre. Concernant les embauches sur la même période, 497 personnes ont été recrutées. Parmi elles, 121 sont des femmes, 296 sont des hommes, 2 sont non-binaires, et 78 n'ont pas spécifié leur genre. Cela souligne la diversité des candidatures reçues et des travailleurs engagés chez IBA, reflétant un engagement envers l'inclusion et l'égalité des chances (Coppens. M, email, 2 mai 2024).

Finalement, des partenariats stratégiques avec des institutions telles que le Forem ont été établis afin d'accroître la visibilité de l'entreprise et d'attirer des talents lors d'événements spécifiques. Cette année, la *JOBDAY* organisée avec le FOREM a permis à IBA de faire découvrir leurs valeurs et leurs locaux à une centaine de personnes. Cela a également donné lieu à des conférences de presse diffusées à la radio ou dans des journaux.

6.2.2 Le rôle des acteurs clés

Chez IBA, la gestion de la marque employeur ne relève pas d'un département dédié, mais plutôt d'une collaboration entre plusieurs services, sans rôles clairement définis. Contrairement à une approche centralisée, chaque département agit de manière indépendante, ce qui peut entraîner une fragmentation dans la communication de la marque employeur. Une des personnes responsables de la gestion de la marque employeur nous explique : « Alors ce qu'il faut savoir c'est qu'on a un département de communication au niveau *corporate*, alors comme tu sais, on a quatre Business Line et chacune des Business Line, au niveau du produit, elles sont responsables de faire ... heu ... leur pub sur les produits qu'ils mettent sur le marché et ça contribue en effet, à la marque employeur de manière indirecte. Alors, c'est le département *Communication Corporate* qui est aujourd'hui responsable de la marque de manière globale et le recrutement travaille en étroite collaboration avec eux (Personne 4, *communication personnelle*, 12 juillet 2023). ». À l'internationale, la marque employeur est moins développée selon plusieurs personnes interviewées.

D'après les entretiens menés, il ressort que trois départements principaux sont impliqués dans la communication de la marque employeur : le département marketing de chaque business unit, le département des ressources humaines (notamment l'équipe recrutement) et le département Corporate Communication.

Le département marketing de chaque business unit se concentre principalement sur la communication des innovations technologiques spécifiques à leur unité commerciale à chacun.

Le département *Corporate Communication* promeut la culture d'entreprise dans son ensemble, sans se concentrer sur des aspects spécifiques à une unité commerciale. Ils sont également responsables de diffuser des campagnes sur Twitter, Instagram et Youtube. Une collaboratrice des ressources humaines souligne que le service *Corporate Communication*, composé de seulement quatre personnes, n'initie pas directement de nombreux projets liés à la marque employeur en raison de contraintes de personnel. Elle nous dit : « J'avoue qu'on fait beaucoup de choses par nous-mêmes (sous-entendu le département recrutement) parce qu'on n'est pas assez pour pouvoir... heu... On n'a pas de *Community Manager* par exemple, y'a des sociétés qui ont des *Community Manager* ... donc elle est un peu répartie (sous-entendu la fonction de *Community Manager*) sur les différentes personnes qui travaillent en communication, et ils sont plutôt réactifs que proactifs, en tout cas, par rapport à la marque employeur » (Personne 4, *communication personnelle*, 12 juillet 2023). Elle souligne l'importance de consulter ce service à chaque campagne pour garantir sa conformité avec la direction artistique et les valeurs de l'entreprise. Cependant, le département *Corporate Communication* est confronté à des défis de capacité, devant gérer également la communication globale de l'entreprise, ce qui peut limiter son engagement envers la gestion de la marque employeur.

Enfin, le département du recrutement joue un rôle majeur dans le développement de la marque employeur en proposant des initiatives telles que le programme ambassadeur pour attirer de nouveaux talents. Cependant, chaque proposition doit être validée par le département *Corporate Communication*, qui offre des conseils pour améliorer les campagnes.

Il est intéressant de noter que deux de ces trois départements collaborent étroitement pour proposer un contenu plus cohérent et efficace dans le développement de la marque employeur : le département *Corporate Communication* et celui du recrutement.

De plus, une personne est responsable à elle seule de la durabilité, dit *Sustainability* chez IBA. Un recruteur nous déclare : « Tu vas avoir aussi, une personne, qui elle va vraiment être destinée à tout ce qui est B Corp et elle, c'est son travail à temps plein. Donc tout ce qui est initiatives, développement au niveau sociétal, écologie, développement durable, là, il y a vraiment une fonction qui a été créée. Par contre, il n'y a pas de fonction qui a été créée pour l'employer branding. » (Personne 1, *communication personnelle*, 5 juillet 2023) .

Nous pouvons ajouter à cela que les ambassadeurs jouent un rôle déterminant dans la visibilité de la marque employeur de l'entreprise en tant que bouche à oreille. Ils ne sont pas des acteurs clés dans la gestion de celle-ci mais prennent part à sa propagation en diffusant les campagnes.

Le problème qui revient souvent lors de ces discussions avec les acteurs clés de la gestion de la marque employeur d'IBA, c'est le fait qu'il n'y ait pas de centralisation des informations. Par exemple, les six sites web manquent d'homogénéisation. Un collaborateur de service de la communication nous confie : « Entre les différents sites, il n'y a pas vraiment d'harmonisation, on va utiliser les mêmes couleurs, mais la navigation et la présentation du site n'est pas la même, donc t'as l'impression d'être dans une entreprise différente à chaque fois que tu vas sur un site internet » (Personne 6, communication personnelle, 19 juillet 2023). Sa collègue ajoute : « Je pense qu'il y a un souci d'homogénéisation et de compréhension de la structure de l'entreprise à cause de ça » (Personne 6, communication personnelle, 19 juillet 2023).

6.2.3 Mesurer les effets de la marque employeur d'IBA

Évaluer les effets de la marque employeur chez IBA est complexe, comme indiqué par les personnes interrogées. Actuellement, plusieurs méthodes sont utilisées chez IBA. D'abord, lors des entretiens, les recruteurs posent des questions informelles pour comprendre comment connaissent-ils IBA et leur motivation à postuler : « Alors quand neuf fois sur dix, on entend que c'est via le poste LinkedIn de la dernière campagne, on peut un peu mesurer, mais on prend le temps un peu de demander à chaque candidat en entretien. Après, il y a évidemment la source de l'application du candidat dans l'ATS (c'est le système de recrutement), donc ça, on a des *Analytics* là-dessus avec la nouvelle plateforme (depuis mars 2023). Après, est-ce que c'est ma marque employeur qui les a fait postuler via ce moyen là c'est ça qui est dur à corrélérer » (Personne 5, communication personnelle, 5 juillet 2023).

Ensuite, l'outil SocialSeeder est utilisé chez IBA dans le cadre du programme ambassadeur pour évaluer l'engagement des utilisateurs avec les campagnes. Cependant, leur interprétation est complexe en raison de leur nature limitée. Ces données se concentrent principalement sur le nombre de clics et le nombre de personnes touchées, sans fournir de détails sur l'attention réelle portée à la campagne. Une analyse approfondie des statistiques révèle les campagnes les plus performantes et les personnes de l'entreprise qui attirent le plus de clics (*cfr. Annexe 7*). Cependant, ces données ne permettent pas de suivre les actions des utilisateurs après avoir interagi avec la campagne, telles que la postulation à des offres d'emploi, en raison du manque d'outils pour relier les interactions des utilisateurs avec la marque employeur à d'autres actions.

Pour mesurer la marque employeur, IBA n'a donc presque comme seul indice le programme SocialSeeder selon une collaboratrice du service recrutement d'IBA : « Quand quelqu'un regarde une vidéo, nous, ça nous intéresserait de savoir s'il va aller cliquer sur un job.

Au jour d'aujourd'hui l'outil qu'on a, au niveau du programme ambassadeur, il nous permet pas de faire ce suivi. » (Personne 3, communication personnelle, 5 juillet 2023).

De même, les statistiques LinkedIn ne permettent pas une évaluation approfondie des effets de la marque employeur. Bien qu'elles fournissent des données sur les interactions des utilisateurs avec le contenu de l'entreprise, elles ne sont pas liées à des actions telles que la postulation, limitant leur pertinence pour évaluer la marque employeur. Le bouche-à-oreille et les références internes jouent aussi un rôle dans la notoriété de l'entreprise. Cependant, ces méthodes restent difficiles à mesurer, car elles reposent sur des interactions informelles entre les employés et leurs réseaux. Une recruteuse nous dit : « Je ne sais pas si c'est mesurable mais bon, tout le bouche à oreille, ça fait aussi partie de la manière de communiquer mais on ne sait pas comment les gens ont entendu parler de nous » (Personne 3, communication personnelle, 5 juillet 2023).

Un autre indicateur potentiel de l'impact de la marque employeur est le nombre de candidatures reçues après la publication de contenus sur les réseaux sociaux, ainsi que les statistiques de fréquentation du site carrière. Cependant, ces données peuvent être influencées par divers facteurs externes. Le nouveau programme mis en place chez IBA depuis mars 2023 permet de retracer l'origine des candidatures, et des canaux de recrutement.

Des enquêtes de satisfaction interne, menées deux fois par an, permettent également d'évaluer le niveau d'engagement et de satisfaction des employés vis-à-vis de l'entreprise, de sa culture et de ses pratiques. Cependant, ces enquêtes ne fournissent qu'une perspective limitée de l'impact de la marque employeur, en se concentrant principalement sur les perceptions des employés.

Enfin, le département Corporate Communication dispose de ses propres outils pour mesurer certains indicateurs, bien que ces données ne soient pas toujours liées à la marque employeur. Une collaboratrice RH nous confesse qu'il serait bien que le département *Corporate Communication* puisse avoir accès aux données de clics des six différents sites web.

Malgré ces diverses tentatives de mesure, il apparaît qu'IBA fait face à des défis pour évaluer les effets de sa marque employeur. Une employé du département de communication nous explique : « Le site carrière, c'est un peu atypique, c'est tenu par les HR de manière indépendante. » (Personne 7, communication personnelle, 5 juillet 2023). Sa collègue ajoute : « Pour les congrès, c'est le département marketing qui va mesurer le nombre de personnes qui viennent sur le stand par exemple, au niveau des communiqués de presse, ça va être mesuré par le nombre d'articles qu'il y a dans les journaux suite à la parution de ce communiqué de presse, l'impact sur l'action aussi » (Personne 6, communication personnelle, 5 juillet 2023).

7 ANALYSE DES RÉSULTATS

7.1 PERCEPTION EXTERNE DE L'IMAGE D'IBA

7.1.1 Première hypothèse :

Pour rappel, la première hypothèse est : un surplus d'informations lors de la recherche sur Ion Beam Applications (IBA) risque de masquer les avantages clés de l'entreprise pour les candidats externes, ce qui peut influencer leur choix par rapport à ses concurrents.

Comment la surabondance d'informations lors de la recherche sur IBA peut-elle dissimuler les avantages distinctifs de l'entreprise pour les candidats externes, impactant leur décision par rapport à ses concurrents ? Quels sont les principaux avantages de travailler chez IBA que les candidats externes pourraient avoir du mal à percevoir en raison d'un surplus d'informations ?

Lors de la recherche sur IBA, la surabondance d'informations peut rendre difficile l'évaluation des avantages clés de l'entreprise pour les candidats externes, affectant leur prise de décision.

Premièrement, la présence de six sites web distincts, crée une dispersion des informations. Les utilisateurs peuvent se retrouver désorientés lors de leur navigation, ce qui rend difficile la recherche d'informations sur les avantages de travailler chez IBA. Cela peut masquer les points forts d'IBA et rendre difficile la comparaison avec d'autres employeurs potentiels.

Aussi, la valeur d'intérêt (Berthon et al., 2005) est fortement mise en avant dans la communication d'IBA, illustrée par sa mission de lutte contre le cancer à travers l'innovation technologique. Cette orientation, importante pour attirer les candidats sensibles à des causes sociales, peut éclipser d'autres éléments clés de la marque employeur. N'oublions pas qu'une entreprise qui suscite la fierté, ici, par son but de guérir le cancer, influencera la décision de postuler de candidats potentiels, créant ainsi de la valeur (Cable et Turban, 2003).

Ensuite, les aspects économiques, comme la rémunération et les avantages, sont souvent négligés dans la communication globale d'IBA. Des informations sur les opportunités de carrière et les plans de télétravail sont nécessaires pour mieux communiquer la valeur économique de l'entreprise (Berthon et al., 2005). Malgré la fierté interne quant à la flexibilité, ces détails ne sont pas inclus dans les descriptions de poste, ce qui pourrait dissuader les candidats potentiels.

Alors que les opportunités d'évolution et la rémunération ont un impact positif sur l'attrait de l'organisation (Lievens et Highhouse, 2003), le manque de flexibilité peut affecter négativement l'opinion des candidats (Backhaus et Tikoo, 2004).

La valeur de transmission (Berthon et al., 2005) chez IBA, démontrée par les témoignages d'employés et les rapports d'entreprise, constitue une force. Cependant, la valorisation des opportunités de développement professionnel et de formation chez IBA pourrait être améliorée, étant donné qu'elles ne sont pas clairement présentées sur le site de l'entreprise. Pourtant, ces aspects sont cruciaux pour les candidats potentiels en quête d'évolution. Bien que la formation soit une priorité chez IBA, elle n'est pas très visible pour les candidats externes, bien qu'elle le soit en interne. Une meilleure communication de la politique de formation et sur les opportunités d'évolution professionnelle peut renforcer la marque employeur en attirant plus de candidats, selon Sutherland et ses collègues (2002) ainsi que Backhaus et Tikoo (2004).

En ce qui concerne la valeur sociale (Berthon et al., 2005), c'est un pilier fort chez IBA, démontré sur sa page LinkedIn. Les posts sur les événements, les activités hors travail et les célébrations annuelles donnent une image attrayante de l'entreprise. Cependant, ces aspects sont peu présents sur le site officiel. En revanche, des éléments sont disponibles sur la certification BCorp et sur l'implication d'IBA en faveur de la diversité et de l'équité sur la page web.

En conclusion et pour répondre aux deux questions soulevées par notre hypothèse, la surabondance d'informations lors de la recherche sur IBA peut dissimuler ses avantages distinctifs, rendant la navigation difficile et éclipsant les éléments clés de sa marque employeur. Avec six sites, les candidats peuvent être submergés par les données, réduisant la visibilité des avantages de l'entreprise. Cette complexité peut engendrer une frustration chez les chercheurs d'emploi, les incitant à se tourner vers des concurrents. Malgré la mise en avant de certains aspects comme la lutte contre le cancer et l'innovation technologique, les avantages de travailler chez IBA, tels que les opportunités de carrière et la rémunération compétitive, pourraient être difficilement perceptibles pour les candidats externes en raison du surplus d'informations.

7.2 PERCEPTION INTERNE DE LA GESTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

7.2.1 Seconde hypothèse :

La seconde hypothèse est : le rôle des travailleurs qui sont directement impliqués dans la gestion de la marque employeur chez Ion Beam Applications (IBA), n'est pas clairement défini.

Quels sont les rôles et responsabilités des travailleurs impliqués dans la gestion de la marque employeur chez Ion Beam Applications (IBA) ? Comment l'absence de définition claire des rôles des acteurs clés de la gestion de la marque employeur chez Ion Beam Applications (IBA) impacte-t-elle la gestion globale de cette marque employeur ?

Chez IBA, comme mentionné précédemment, les responsables de la gestion de la marque employeur sont principalement répartis dans trois services distincts : le département des ressources humaines, en particulier le service du recrutement, chaque service marketing des quatre Business Units d'IBA, ainsi que le département de communication de l'entreprise. Il s'agit donc d'une collaboration entre plusieurs services plutôt que d'une fonction centralisée.

Le département RH est chargé de promouvoir l'entreprise sur LinkedIn, d'inciter les candidats à postuler par le biais de leurs descriptions de poste, de gérer le programme ambassadeur et de créer des campagnes pour les partager via ce programme. Ils organisent également les salons de l'emploi pour accroître la visibilité d'IBA, et sont responsables du site carrière, ainsi que de ses statistiques. Le collaborateur responsable de la durabilité chez IBA veille à la communication de la certification BCORP et des projets de diversité, d'inclusion et d'équité. De plus, le département des ressources humaines propose des projets pour la marque employeur d'IBA pour l'année à venir, qui sont ensuite validés par le service de communication. Le département de communication, quant à lui, est responsable de la gestion globale de la communication, gérant les réseaux sociaux tels qu'Instagram, YouTube, Facebook et Twitter. Ils veillent à ce que les campagnes de recrutement soient en phase avec l'image d'IBA et diffusent la bonne direction artistique. Ils sont aussi en charge du site web *corporate* et de ses statistiques. Les quatre départements marketing de chaque *Business Unit* d'IBA sont eux, chacun responsables de la promotion de leurs produits sans consultation avec les autres.

Les travailleurs impliqués dans la gestion de la marque employeur chez IBA sont confrontés à plusieurs défis, soulevant des questions sur leurs rôles et responsabilités. Le manque d'un *Community Manager* dédié limite leur capacité à agir de manière proactive, avec les RH assumant souvent une part importante du développement de la marque employeur car le service de communication est très sollicité par des tâches liées à la communication globale de l'entreprise. De plus, les échanges limités avec les départements marketing peuvent entraver la cohérence des initiatives. Engager un *Community Manager* pourrait favoriser une collaboration interdépartementale plus fluide. Le département *Communication Corporate* souhaite également accéder aux statistiques des autres départements pour évaluer l'efficacité des initiatives de communication et une homogénéisation des sites web est envisagée pour améliorer l'expérience utilisateur. La gestion cloisonnée de la marque employeur limite la capacité d'IBA à optimiser sa communication et son attractivité en tant qu'employeur. Selon Epiphane (2021), la collaboration entre les départements RH et marketing est essentielle pour élaborer une stratégie percutante et renforcer l'image de l'entreprise.

7.2.2 Troisième hypothèse :

Pour rappel, la troisième et dernière hypothèse est : chez Ion Beam Applications (IBA), l'absence d'outils clairs pour mesurer l'impact des actions liées à la marque employeur constitue un obstacle à la bonne gestion de sa marque employeur.

Quels sont les indicateurs de performance actuellement utilisés pour évaluer l'impact des actions liées à la marque employeur chez IBA ? Comment l'absence de mesures de performance claires affecte-t-elle la capacité d'IBA à améliorer sa marque employeur ?

Actuellement, chez IBA, plusieurs indicateurs de performance sont utilisés pour évaluer l'impact des actions liées à la marque employeur.

Tout d'abord, de manière informelle, les recruteurs posent des questions lors des entretiens avec les candidats pour comprendre comment ils ont découvert l'entreprise et pourquoi ils ont choisi de postuler. Cependant, ces données ne sont pas systématiquement consignées dans un rapport formel, ce qui limite leur utilité dans l'évaluation globale de la marque employeur.

Un autre moyen potentiel de mesurer l'impact de la marque employeur est d'analyser le nombre de candidatures reçues après la diffusion de contenus sur les réseaux sociaux et les statistiques de fréquentation du site carrière d'IBA. Les travaux de Kapoor (2010) et de Moroko et Uncles (2008) sont d'accord pour dire que le nombre de candidatures par poste est un indicateur à succès externe de la marque employeur à mesurer. Cependant, le département de la communication n'a pas un accès direct à ces informations car la gestion du site carrière relève de la responsabilité des RH. Malgré des modifications du site carrière depuis mars 2023, il reste difficile de retracer de manière exhaustive le parcours des candidats avant leur candidature, ce qui complique l'évaluation précise des répercussions de la marque employeur.

L'outil SocialSeeder est utilisé chez IBA pour évaluer l'engagement des utilisateurs avec les campagnes ambassadrices, mais l'interprétation des données est complexe car elles se concentrent principalement sur les clics et l'audience touchée, sans détails sur l'engagement réel. Bien qu'une analyse approfondie des statistiques puisse identifier les campagnes performantes et les membres les plus engageants, il est difficile de suivre les actions post-interaction, comme les candidatures, en raison du manque d'outils de suivi. De plus, les données de LinkedIn ne permettent pas de tracer directement les actions telles que les candidatures, limitant leur utilité pour évaluer la marque employeur, malgré son rôle principal dans la diffusion des campagnes d'IBA.

Le bouche-à-oreille et les références internes demeurent des éléments essentiels dans la construction de la réputation de l'entreprise et dans le recrutement de nouveaux talents. Toutefois, leur évaluation précise reste complexe car elles reposent principalement sur des échanges informels entre les employés et leurs contacts. Concernant les références internes chez IBA, des systèmes de recommandation sont en place, permettant aux collaborateurs de proposer des candidats pour des postes vacants. Cependant, il demeure difficile de déterminer si cette pratique est directement liée à la marque employeur de l'entreprise ou à d'autres facteurs, et son impact reste difficile à évaluer avec précision.

Les enquêtes de satisfaction internes, conduites de manière régulière, offrent une opportunité d'évaluer l'engagement et la satisfaction des employés à l'égard de l'entreprise. Toutefois, ces enquêtes présentent des limites en termes d'évaluation de l'impact de la marque employeur car elles se concentrent principalement sur les perceptions individuelles des employés.

Clara Epiphane (2021) insiste sur l'importance de mesurer les effets de la marque employeur interne pour en comprendre les bénéfices. Elle identifie le taux de rotation du personnel et le taux d'absentéisme comme des indicateurs clés, notant que des taux de turnover élevés (+ de 10%) peuvent signaler des problèmes liés à l'entreprise, tandis qu'un taux de 0% est préjudiciable, signalant un manque de renouvellement du personnel.

Pour les congrès, le département marketing peut mesurer des indicateurs tels que le nombre de visiteurs sur le stand, la participation aux événements organisés, et l'impact des communiqués de presse en fonction des articles dans les journaux. Ces mesures restent largement informelles.

En conclusion, l'absence de mesures de performance claires chez IBA entrave sa capacité à améliorer sa marque employeur de manière significative. Sans indicateurs précis pour évaluer l'efficacité des initiatives en cours, il est difficile de savoir ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas. Cela rend également difficile l'ajustement des stratégies et l'allocation des ressources de manière optimale. De plus, le manque de données tangibles peut compromettre la crédibilité de l'entreprise dans sa communication sur sa marque employeur. En résumé, des mesures de performance claires sont essentielles pour orienter les efforts d'IBA et garantir des décisions stratégiques informées. Selon Fabiola Ouattara (2020), pour mesurer la marque employeur, il faut surveiller le délai d'embauche, le nombre annuel de candidatures, le nombre de candidats qualifiés par poste, les clics sur les offres d'emploi, les clics sur le bouton de candidature, le taux d'annulation des offres d'emploi et le taux d'abandon des candidatures. Mais ces indicateurs se focalisent sur les candidats potentiels dans le processus de recrutement.

8 RECOMMANDATIONS

Dans ce chapitre, nous formulons des recommandations clés pour améliorer la gestion de la marque employeur chez IBA, basées sur nos analyses. Ces recommandations offrent des pistes concrètes pour renforcer l'impact de la marque employeur et consolider la position de l'entreprise en tant qu'employeur de choix, en s'appuyant sur les enseignements de notre étude.

8.1 PERCEPTION EXTERNE DE L'IMAGE D'IBA

La perception externe de l'image d'IBA est essentielle pour attirer des talents sur le marché du travail. Cependant, notre analyse montre que la surabondance d'informations peut obscurcir les avantages distinctifs de l'entreprise pour les candidats externes. Avec plusieurs sites en plus du site principal, la navigation peut devenir difficile, réduisant la visibilité des avantages de l'entreprise. Cette complexité peut inciter les chercheurs d'emploi à se tourner vers des concurrents offrant une communication plus claire et transparente.

Pour remédier à cette situation, plusieurs recommandations peuvent être envisagées.

Tout d'abord, plutôt que de centraliser toutes les informations sur un seul site, l'entreprise devrait s'atteler à uniformiser l'apparence et la navigation de ses différents sites tout en permettant à chaque Business Unit d'avoir sa propre page pour diffuser ses informations spécifiques. Pour IBA, la consolidation de tous les sites web en un seul ne serait pas une solution pertinente car chaque département marketing de chaque Business Unit possède une connaissance approfondie du produit qu'il développe et pourrait le mettre en avant de manière plus efficace sur son propre site. Cependant, il est impératif de veiller à une communication accrue entre les départements corporate communication et ressources humaines pour garantir une harmonisation de tous les sites. Cela permettrait de maintenir la spécificité de chaque unité tout en assurant une expérience utilisateur uniforme et agréable sur l'ensemble des plateformes web d'IBA. Par exemple, le site carrière pourrait conserver une présentation distincte pour répondre à ses besoins particuliers en matière de suivi des candidatures et de fonctionnalités.

Ensuite, en ce qui concerne la mise en avant des aspects économiques, IBA devrait accorder une attention particulière à la communication claire et explicite des avantages offerts aux employés. Il faut mettre en lumière des éléments tels que les plans de carrière et les possibilités de télétravail flexible, car les opportunités d'évolution et la rémunération ont un impact positif sur l'attrait de l'organisation (Lievens et Highhouse, 2003), tandis que le manque de flexibilité peut affecter négativement l'opinion des candidats (Backhaus et Tikoo, 2004).

Ces informations devraient être facilement accessibles sur le site de l'entreprise afin d'attirer les candidats en quête d'opportunités attrayantes. Cependant, si ces informations importantes ne sont pas clairement présentées, les candidats pourraient être davantage attirés par les concurrents qui les mettent en avant de manière explicite.

Enfin, IBA pourrait davantage valoriser les opportunités de développement professionnel offertes à ses employés. Actuellement, bien que certaines campagnes sur LinkedIn mettent en lumière les témoignages d'employés qui ont progressé au sein de l'entreprise, ces informations restent souvent enfouies et difficilement accessibles. Pour remédier à cela, IBA devrait rendre ces informations plus visibles, notamment sur le site carrière et d'autres canaux de communication externes. En mettant en avant les possibilités d'évolution et de formation, IBA attirerait des candidats en recherche de croissance professionnelle et renforcerait son attractivité en tant qu'employeur de choix sur le marché du travail. En outre, IBA dispose d'un plan de formation interne bien élaboré et favorise activement la promotion interne, ce qui constitue des avantages significatifs pour ses employés. Cependant, malgré leur importance (Kapoor, 2010), ces aspects ne sont pas suffisamment mis en avant dans la communication externe de l'entreprise. Ainsi, ces informations essentielles (Sutherland et al., 2002) peuvent passer inaperçues des candidats potentiels, les incitant à rechercher ailleurs des opportunités de développement professionnel et de croissance en interne.

En mettant en œuvre ces recommandations, IBA pourrait améliorer son image externe et renforcer son attractivité en tant qu'employeur de choix sur le marché du travail.

8.2 PERCEPTION INTERNE DE LA GESTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

8.2.1 Le rôle des acteurs clés

Dans un marché du travail concurrentiel, la gestion efficace de la marque employeur est cruciale pour attirer et retenir les meilleurs talents. Chez Ion Beam Applications (IBA), des lacunes sont identifiées dans la clarification des rôles et responsabilités des acteurs impliqués dans cette gestion. Cette situation peut entraver la collaboration interdépartementale et compromettre l'efficacité des initiatives de communication. Pour remédier à cela, des recommandations sont proposées pour clarifier les responsabilités, faciliter la collaboration et renforcer l'engagement des employés et des candidats potentiels.

Une première recommandation pour IBA serait de clarifier les rôles et responsabilités de chaque acteur impliqué dans la gestion de la marque employeur. Actuellement, cette responsabilité est répartie entre trois services distincts : les ressources humaines, les départements marketing des quatre Business Units et le département de communication. Cette répartition peut entraîner des lacunes dans la coordination des initiatives. IBA devrait clarifier les attentes de chaque service, évitant ainsi les chevauchements de tâches. Une collaboration plus étroite entre ces services permettrait une synergie plus efficace, renforçant l'impact des initiatives de marque employeur. En établissant des lignes directrices claires et en favorisant une communication transparente, IBA peut garantir une meilleure coordination et une mise en œuvre efficace de sa stratégie.

Une deuxième recommandation pour IBA serait d'encourager et de faciliter la collaboration entre les différents services impliqués dans la gestion de la marque employeur. Comme le souligne Epiphane (2021), la collaboration étroite entre le département marketing et les ressources humaines est cruciale pour promouvoir la marque employeur. Ensemble, ils élaborent une stratégie visant à renforcer l'image de l'entreprise et sa réputation auprès de la clientèle. Cette collaboration assure le succès des initiatives de communication et garantit la cohérence de la stratégie de marque employeur. Pour ce faire, IBA pourrait mettre en place un cadre formel de réunions régulières, offrant ainsi un espace où les équipes des ressources humaines, des départements marketing et de communication peuvent se réunir. Ces réunions permettraient aux équipes de partager leurs idées, d'aligner leurs stratégies et de discuter des meilleures pratiques en matière de promotion de la marque employeur. Ces réunions interdépartementales favoriseraient une meilleure compréhension mutuelle des objectifs et des défis de chaque service, facilitant une collaboration plus efficace.

Une recommandation clé pour IBA serait de recruter un Community Manager spécialisé dans la gestion de la marque employeur. Ce professionnel jouerait un rôle central dans la coordination des efforts des différents services, facilitant ainsi la collaboration interdépartementale et la mise en œuvre de stratégies innovantes pour renforcer l'engagement des employés et des candidats potentiels. En favorisant la synergie entre les équipes des ressources humaines, des départements marketing et de communication, ce responsable alignerait les objectifs et les initiatives de chaque service, tout en encourageant une approche globale de la marque employeur. Avec son expertise stratégique, le Community Manager contribuerait à optimiser les efforts de communication interne et externe, renforçant ainsi l'image d'IBA en tant qu'employeur attractif et engageant.

8.2.2 Mesurer les effets de la marque employeur d'IBA

La mesure de l'impact des actions liées à la marque employeur est cruciale pour attirer et retenir les meilleurs talents. Cependant, IBA rencontre des défis en raison du manque d'outils pour évaluer cet impact, ce qui entrave son aptitude à prendre des décisions stratégiques informées. Pour renforcer sa position en tant qu'employeur attractif, IBA devrait envisager la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation adaptés. Dans ce chapitre, nous proposerons des recommandations pour améliorer la mesure de la marque employeur d'IBA, en tenant compte des défis actuels et des meilleures pratiques du domaine.

Tout d'abord, une première recommandation serait de consigner l'opinion des candidats après leur entretien avec IBA. Après chaque entretien, les recruteurs devraient saisir les données dans un formulaire Google préétabli contenant trois questions standard : "Comment avez-vous découvert IBA ? Quelle a été votre première impression ? Qu'avez-vous consulté en premier pour en savoir plus sur IBA ?" Cela permettra d'avoir des données sur les impressions des candidats, offrant ainsi des insights précieux sur la perception de l'entreprise. De cette façon, il y aura des statistiques pour évaluer l'impact des interactions avec les candidats sur leur perception de la marque employeur d'IBA. Par exemple, un premier modèle a été conçu pour illustrer le format envisagé (*cfr. Annexe 9*).

Une seconde recommandation serait de mesurer le pourcentage de nouveaux employés qui restent dans l'entreprise après une période donnée, par exemple six mois ou un an, permettrait à IBA d'évaluer l'efficacité de ses efforts de marque employeur dans la rétention des talents. Un taux de rétention élevé indiquerait une intégration réussie et une satisfaction des employés, ce qui contribuerait à renforcer la réputation d'IBA en tant qu'employeur attrayant. En effet, Clara Epiphane (2021) insiste sur l'importance de mesurer les effets de la marque employeur interne pour en comprendre les bénéfices. Elle identifie le taux de rotation du personnel et le taux d'absentéisme comme des indicateurs clés, notant que des taux de turnover élevés (+ de 10%) peuvent signaler des problèmes liés à l'entreprise, tandis qu'un taux de 0% est préjudiciable, signalant un manque de renouvellement du personnel.

Une recommandation importante serait aussi d'accorder au département de la communication corporate un accès direct aux statistiques des sites des différentes unités commerciales ainsi qu'au site carrière d'IBA. En ayant une vision d'ensemble des performances sur ces plateformes, le département de la communication pourrait mieux évaluer l'impact des initiatives de marque employeur et ajuster les stratégies en conséquence.

De plus, cela faciliterait l'homogénéisation des sites en permettant au département corporate communication d'intervenir de manière proactive pour assurer une cohérence dans la présentation de la marque employeur à travers toutes les plateformes en ligne.

Finalement, IBA pourrait mettre en place des outils et des canaux de communication internes efficaces pour informer et engager les employés sur les initiatives liées à la marque employeur. Cela pourrait inclure la création d'une newsletter interne dédiée à la marque employeur, la mise en place de groupes de discussion en ligne où les employés peuvent partager leurs expériences et leurs suggestions, ainsi que l'organisation d'événements internes pour célébrer les réussites et renforcer le sentiment d'appartenance à l'entreprise.

Par exemple, cela pourrait concerner les aspects liés à la communication sur la diversité en interne. Il est crucial que les collaborateurs d'IBA comprennent que la diversité n'est pas seulement une obligation supplémentaire, mais plutôt un élément essentiel qui enrichit l'environnement de travail et favorise l'innovation. Par exemple, en informant adéquatement les employés sur les aides dont ils peuvent bénéficier, comme l'assistance de personnes spécialisées externes, IBA peut non seulement améliorer le bien-être des travailleurs avec des besoins spécifiques, mais aussi stimuler le bouche-à-oreille positif et augmenter les références internes. Cette communication proactive en interne pourrait également servir de base solide pour des campagnes de communication externes ultérieures, renforçant ainsi la réputation d'IBA en tant qu'employeur engagé en matière de diversité et d'inclusion.

9 REcul CRITIQUE

Dans notre recul critique, plusieurs aspects méritent une réflexion approfondie quant à la conduite de cette recherche.

Tout d'abord, maintenir une posture neutre en tant que chercheuse a représenté un défi majeur, particulièrement lors des entretiens et de l'analyse des données. Étant donné ma précédente expérience chez IBA et ma connaissance approfondie de leurs projets en lien avec la marque employeur, il m'est arrivé de sentir une tendance à partager mes connaissances ou à m'impliquer dans les discussions. Cependant, j'ai rapidement réalisé l'importance de conserver cette neutralité afin de prévenir toute influence sur les participants ou sur les conclusions de l'étude. De plus, lors de l'établissement d'un benchmark et de l'exploration de la perspective d'une candidate cherchant des informations sur l'entreprise, j'ai été confrontée à un autre défi. Bien que je possédais des informations sur IBA grâce à mon expérience de stage, ces détails ne pouvaient pas être cités dans mon tableau de benchmarking car ils ne figuraient pas sur leurs plateformes publiques. Cela a nécessité un effort supplémentaire pour rester objective et ne pas laisser mes connaissances préexistantes biaiser l'analyse.

Ensuite, un choix délibéré a été fait de ne pas interroger les travailleurs ou les candidats directement impactés par la marque employeur, mais plutôt de se concentrer sur les personnes impliquées dans sa gestion. Cette décision visait à recueillir des perspectives internes et stratégiques sur la création et la gestion de la marque employeur au sein des organisations. Cependant, en ne consultant pas ceux qui peuvent être concernés par les stratégies de marque employeur, nous risquons de manquer d'informations sur l'impact de ces initiatives sur différentes parties prenantes.

Enfin, en prenant conscience de ces limitations, il devient évident que notre étude n'a pas pu aborder tous les aspects de manière exhaustive et certaines subtilités ont peut-être échappé à notre analyse. Pour les recherches futures dans ce domaine, il serait bénéfique d'explorer davantage en élargissant l'échantillon pour inclure une variété d'acteurs. De plus, il pourrait être opportun de renforcer nos compétences en recherche qualitative pour obtenir une vision encore plus complète de la marque employeur. Il est également important de souligner que maintenir une neutralité et une objectivité dans notre démarche de recherche demeure une priorité pour garantir des résultats équilibrés et fiables.

10 CONCLUSION GÉNÉRALE

Au terme de cette étude approfondie sur la gestion de la marque employeur chez Ion Beam Applications (IBA), il est primordial de revenir sur la question de recherche centrale qui a guidé cette recherche : "Quelle est la situation actuelle de la gestion de la marque employeur chez IBA et quels aspects pourraient être améliorés ?"

L'analyse minutieuse des différentes facettes de la gestion de la marque employeur chez IBA a révélé plusieurs constats cruciaux. Premièrement, la perception externe de l'image d'IBA est susceptible d'être influencée par une surabondance d'informations sur ses multiples sites web, ce qui rend difficile la mise en évidence de ses avantages distinctifs pour les candidats externes. Cette complexité peut potentiellement éclipser les atouts de l'entreprise et compromettre sa capacité à attirer les meilleurs talents sur le marché du travail. Ainsi, l'harmonisation et la clarification de la communication sur les avantages offerts par IBA apparaissent comme des axes prioritaires d'amélioration.

Deuxièmement, il est apparu que les rôles des travailleurs impliqués dans la gestion de la marque employeur chez IBA ne sont pas toujours clairement définis, ce qui peut entraîner des lacunes dans la coordination des initiatives et compromettre l'efficacité des stratégies. La collaboration interdépartementale et la clarification des responsabilités sont donc des éléments essentiels à renforcer pour garantir une gestion cohérente et efficace de la marque employeur.

Troisièmement, l'absence d'outils clairs pour mesurer l'impact des actions liées à la marque employeur constitue un autre obstacle majeur à une gestion efficace chez IBA. Sans données tangibles pour évaluer les retombées de ses actions, l'entreprise se trouve dans l'incapacité de prendre des décisions stratégiques informées et d'optimiser ses ressources de manière efficace. Par conséquent, la mise en place d'outils de suivi et d'évaluation adaptés est indispensable pour évaluer et optimiser l'efficacité des stratégies de gestion de la marque employeur.

En conclusion, cette étude souligne l'importance cruciale de la gestion de la marque employeur chez IBA pour attirer et retenir les meilleurs talents sur le marché du travail. En mettant en œuvre les recommandations formulées dans ce mémoire, IBA pourrait non seulement améliorer sa réputation en tant qu'employeur attractif, mais aussi renforcer sa capacité à attirer les candidats les plus qualifiés et à maintenir un avantage concurrentiel durable. Il est donc impératif que ces recommandations soient intégrées de manière stratégique et cohérente dans la stratégie globale de gestion de la marque employeur d'IBA, afin de maximiser son impact et de consolider sa position en tant qu'employeur de choix dans son domaine d'activité.

11 BIBLIOGRAPHIE

@IBA. (2024). IBA (Ion Beam Applications S.A.) is the world leader in particle accelerator technology. The company is the leading supplier. {Post}. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/iba/>

Aaker, J. L. (1997). Dimensions of brand personality. *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, N° 3, p. 347-356. <https://doi.org/10.1177/002224379703400304>

Ambler, T., et Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. En ligne sur : <http://facultyresearch.london.edu/docs/96-902.pdf>.

Anderson, J. R. (1983). A Spreading Activation Theory of Memory. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior*, Vol. 22, p. 261-295. [https://doi.org/10.1016/S0022-5371\(83\)90201-3](https://doi.org/10.1016/S0022-5371(83)90201-3)

Backhaus, K. et Tikoo S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9, n° 5, p. 501-517. Consulté sur <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>

Benraïss-Noailles, L., et Viot, C. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?. *Management international*, 18(3), 1-22. <https://doi.org/10.7202/1025090ar>.

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>

Bodderas, Mareike; Cachelin, Joël-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. <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876041111173624/full/html>

Burnay, N. (2022). *Synthèse du cours de LCOP1212 - Collecte et analyse de données qualitatives* [notes de cours imprimées]. UCLouvain

Cable, D.M. et Turban D.B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: a brand equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, n° 11, p. 2244-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>

Cazottes, M-C. (2019). Management de la marque employeur. *Pearson France*.
https://www.pearson.fr/resources/titles/27440100065010/extras/F0203_Chap1.pdf

Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246, 63-82.
<https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-63.htm>

Charbonnier-Voirin, A. et Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, 153-172. <https://doi.org/10.3917/resg.112.0153>

Chardin, T. (2018). *Comment développer une Marque Employeur efficace : l'heure du diagnostic (Partie 1)*. Parlons RH. En ligne sur: <https://www.parlonsrh.com/marque-employeur-efficace-diagnostic/> Consultée le 18 mars 2024

Collins, A. M., et Loftus, E. F. (1975). A Spreading Activation Theory of Semantic Processing. *Psychological Review*, Vol. 82, N° 6, p. 407-428. En ligne sur <https://psycnet.apa.org/doi/10.1037/0033-295X.82.6.407> consulté le 24 mai 2023

Collins, C. J., et Stevens, C. K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121–1133.
<https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.6.1121>

Combessie, J. (2007). *La méthode en sociologie*. La Découverte.
<https://doi.org/10.3917/dec.combe.2007.01>

Cooke, K. (2022). Employer Branding: Definition, Process, Strategy and Resources. En ligne sur <https://beamery.com/resources/blogs/employer-branding-definition-process-strategy-and-resources> consulté le 7 juin 2023

Creswell, J. W. (1999). Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (Vols. 3). *Sage publications*.
https://www.ucg.ac.me/skladiste/blog_609332/objava_105202/fajlovi/Creswell.pdf

Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, N° 5/6, p. 667-681. En ligne <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/03090560810862570/full/html> le 3 juin 2023 consulté le 18 juin 2022

Epiphane, C. (2021). *Marque employeur, mode d'emploi*. Dunod. En ligne sur <https://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88926805?searchterm=Epiphane,%20Clara> consulté le 9 juin 2023

Ettorchi-Tardy, A., Levif, M. & Michel, P. (2011). Le benchmarking : une méthode d'amélioration continue de la qualité en santé. *Hegel*, 2, 25-42. <https://doi.org/10.3917/heg.012.0025>

Ewing, M. T., Pitt, L., de Bussy, N., et Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, Vol. 21, N°1, p.3-22. <https://doi.org/10.1080/02650487.2002.11104914>

Franca, V., et Pahor, M. (2012). The Strength of the employer brand: influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing and Management*, Vol. 3, N° 1, p. 78-122. En ligne sur https://kipdf.com/the-strength-of-the-employer-brand-influences-and-implications-for-recruiting-va_5b160a417f8b9aa1128b45d1.html consulté le 14 juin 2023

Giroux, A. (2016). Employer Branding : 10 marques qui ont tout compris. En ligne sur <https://www.presse-citron.net/employer-branding-10-marques-qui-ont-tout-compris/> consulté le 29 mai 2023

GSK Belgium. (2024) *Travailler chez GSK*. En ligne <https://be.gsk.com/fr-be/carrieres/travailler-chez-gsk/>. consulté le 30 avril 2024

GSK. (2024) *Life at GSK*. En ligne <https://www.gsk.com/en-gb/careers/life-at-gsk/> consulté le 30 avril 2024

Guillot-Soulez, C. & Chastenet, É. (2021). Identité et image de marque employeur des *Big Four* : entre différences et indifférence. *@GRH*, 41, 45-79. <https://doi.org/10.3917/grh.041.0045>

Hitachi, Ltd. (2024). *Corporate Information* : En ligne Hitachi Global. <https://www.hitachi.com/corporate/index.html> consulté le 30 avril 2024

IBA Careers. (2024). *Jobs at IBA*. En ligne https://careers.iba-worldwide.com/?locale=en_US&previewLink=true&overrideEmployeeLogin=false&referrerSave=false consulté le 30 avril 2024

IBA Group. (2024). *World leader in particle accelerator technology*. En ligne <https://www.iba-worldwide.com/> consulté le 29 avril 2024

IBA. (2022). *Rapport Annuel 2022*. IBA. En ligne sur <https://www.iba-worldwide.com/iba-annual-report-2022> consulté le 21 juin 2023

IBA. (2022). *World leader in particle accelerator technology*. IBA. En ligne <https://www.iba-worldwide.com> consulté le 27 juin 2023

IBA. (2023). *Brochure Corporate 2023*. IBA. En ligne sur <https://www.iba-worldwide.com/iba-corporate-brochure-2023-0> consulté le 1er juillet 2023

IBA. (2023). *Organigramme d'IBA* [document inédit].

IBA. (s.d.) *Code de conduite des affaires*. IBA. En ligne <https://www.iba-worldwide.com/governance> consulté le 1er juillet 2023

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

Keller, K. L. (1993). « Conceptualizing, measuring and managing customer-based brand equity », *Journal of Marketing*, Vol. 57, N° 1, p. 1-22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>

Knox, S., Freeman, C. (2006). « Measuring and managing employer brand image in the service industry », *Journal of Marketing Management*, Vol. 22, p. 695-716. <https://doi.org/10.1362/026725706778612103>

Lievens F., Decaesteker C., Coetsier P. et Geirnaert J. (2001). Organizational attractiveness for prospective applicants : A person-organisation fit perspective. *Applied Psychology: An International Review*, vol. 50, n° 1, p. 30. <https://doi.org/10.1111/1464-0597.00047>

Lievens, F., et Highhouse S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personal Psychology*, Vol. 65, p. 75-101. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>

Lievens, F., Van Hove, G., et Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, Vol. 18, p. 45-59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>

Love, L. F., Singh, P. (2011). Workplace branding: leveraging human resources management practices for competitive advantage through "best employer" surveys. *Journal of Business Psychology*, Vol. 26, p. 175-181. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9226-5>

M'Henna, M. A. (2023). Importance de la satisfaction et rôle de l'audit dans l'élaboration d'un tableau de bord de communication interne : étude de cas pratique. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 6(1). <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/1178>

Marquet, J., Van Campenhoudt, L., Quivy, R. (2022). *Manuel de recherche en sciences sociales*. Armand Colin.

Martic, K. (2018). *Employer Branding Strategy in 5 Steps*. En ligne sur <https://www.talentlyft.com/en/blog/article/117/employer-branding-strategy-in-5-steps-infographic> Consulté le 22 juin 2023.

Maxwell, R., Knox, S. (2009). Motivating employees to “live the brand”: a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management*, Vol. 25, N° 9-10, p. 893-907. <https://doi.org/10.1362/026725709X479282>

Moroko, L., et Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, Vol. 16, N° 3, p. 160-175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>

Mukamurera, J., Lacourse, F., & Couturier, Y. (2006). Des avancées en analyse qualitative : pour une transparence et une systématisation des pratiques. *RECHERCHES QUALITATIVES*. 26(1).110-138

Ouattara, F. (2020). *Marque employeur : comment en mesurer l'efficacité*. MBA MCI. En ligne sur <https://mbamci.com/marque-employeur-comment-en-mesurer-lefficacite/> Consultée le 27 mai 2023.

ParkChan, S., et Srinivasan, S. 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. <https://doi.org/10.1177/002224379403100210>

Rousseau, A. (2021). *Synthèse du cours de LTRAV2010 – Méthodes de recherche en sciences du travail* [notes de cours imprimées]. UCLouvain

Siemens Healthcare. (2024). *Home*. En ligne <https://www.siemens-healthineers.com/fr-be> consulté le 30 avril 2024

Siemens Healthineers. (2024). *corporate homepage*. En ligne <https://www.siemens-healthineers.com/> consulté le 30 avril 2024

Soulez, S., et Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous-segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 26, N° 1, p 39-57. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>

Srivastava, P., et Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision-The Journal of Business Perspective*, Vol. 14, N° 1-2, p. 25-34. <https://doi.org/10.1177/097226291001400103>

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. <https://doi.org/10.4102/sajbm.v33i4.707>

Turban, D.B., Forret M.L. et Hendrickson C.L. (1998). Applicant attraction to firms: Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, n° 1, p. 24-44. <https://doi.org/10.1006/jvbe.1996.1555>

Vaijayanthi, P., Roy, R., 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. <https://doi.org/10.1109/CHUSER.2011.6163882>

Varian. (2024). À propos de Varian. En ligne <https://www.varian.com/fr/about-varian/about> consulté le 30 avril 2024

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

12 ANNEXES

12.1 ANNEXE 1: LES DÉFINITIONS DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Tableaux représentant les différentes définitions de la marque employeur par des auteurs différents. L'article de Benraïss-Noailles et Viot (2014) présente une synthèse de toutes ces définitions.

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 <i>et al.</i> (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 ».

Benraïss-Noailles, L., et Viot, C., 2014, Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? [image], *Management international*, 18(3), 1-22. <https://doi.org/10.7202/1025090ar>.

12.2 ANNEXE 2 : LES ENJEUX DE LA MARQUE EMPLOYEUR PAR EPIPHANE

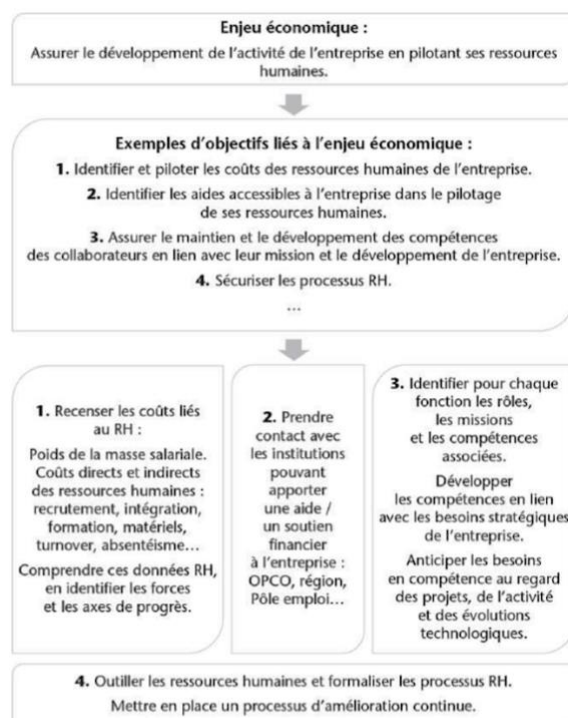


Figure 3.1 – Les enjeux économiques



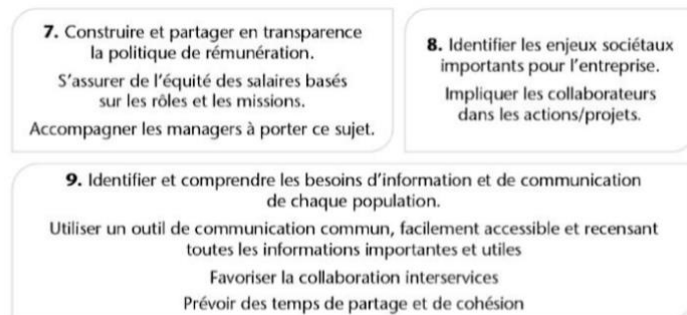


Figure 3.2 – Les enjeux de fidélisation

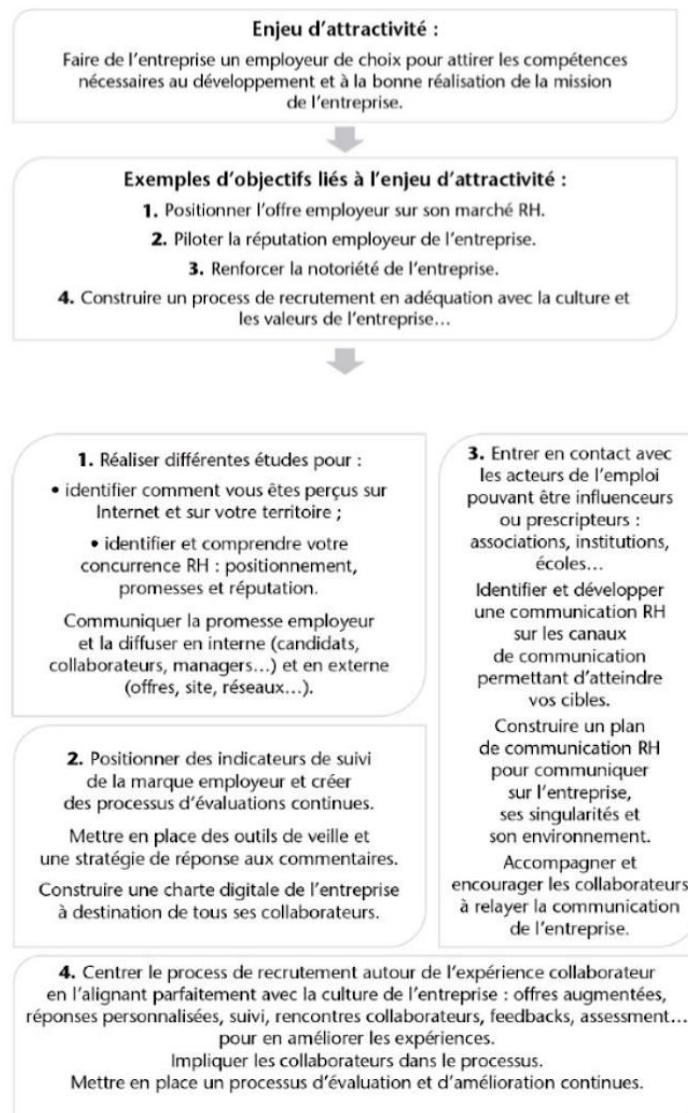


Figure 3.3 – Les enjeux d'attractivité

Epiphane, C. (2021). *Marque employeur, mode d'emploi*. [image], pp 98-102. Dunod. En ligne sur <https://univ.scholarvox.com/catalog/book/docid/88926805?searchterm=Epiphane,%20Clara> consulté le 9 juin 2023

12.3 ANNEXE 3 : TABLEAU DES 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 <i>corporate</i> 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 <i>et al.</i> (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 <i>et al.</i> (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 (<i>the corporate character scale</i>)	Davies (2008)	1. Caractère agréable 2. Entreprise 3. Compétence 4. Chic 5. Cruauté	854 commerciaux dans 17 organisations (Royaume Uni)
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 (<i>Company employment image</i>)	Highhouse <i>et al.</i> (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 (<i>Company employment image</i>)	Lemmink <i>et al.</i> (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 l'organisation (image externe/Interne)</u> - 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 <i>et al.</i> (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
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 <i>et al.</i> (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

Benraïss-Noailles, L., et Viot, C., 2014, Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? [image], *Management international*, 18(3), 1-22. <https://doi.org/10.7202/1025090ar>.

12.4 ANNEXE 4 : GUIDE D'ENTRETIEN EXPÉRIENCE ENTREPRISE

Introduction : Bonjour. Tout d'abord, merci de m'accorder cet entretien. Dans le cadre de mon mémoire à l'UCL, je me suis intéressée à la marque employeur et plus précisément, aux effets qu'elle a sur l'entreprise et le candidat. J'ai pensé à IBA pour conduire mes entretiens puisque j'ai pu y réaliser mon stage au début de cette année. Je garantis que tes réponses seront utilisées dans le seul cadre de mon mémoire et ton nom sera anonymisé. Serais-tu d'accord que j'enregistre notre conversation afin de pouvoir réécouter notre échange? L'interview devrait durer 40 minutes, variable en fonction de si tu as plus ou moins d'informations à me raconter.

Entretien :

	Questions principales	Questions de relance
Identification de la personne et de l'entreprise	Peux-tu te présenter brièvement ?	- Quelle est ton expérience professionnelle ? - Quelle est ta fonction actuelle ? - Depuis combien de temps travailles-tu chez IBA ?
La Marque Employeur	Qu'est-ce que la marque employeur pour toi ?	- Pour toi, à quoi sert une marque employeur ?
	La marque employeur c'est « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (Ambler et Barrow, 1996, p. 187).	
	Selon toi, est-ce qu'IBA développe sa marque employeur ?	- Si oui, comment ? - Quelles sont les initiatives spécifiques / actions mises en place qu'IBA met en avant lors du processus de recrutement ? (Salaire ? Avantages ? Jobfair ? Publicité ? Campagne sur les réseaux ? Réputation ? Technologie ? Buts qu'elle poursuit ? Idéologies ? Poste ?) - Quels sont les outils qu'IBA utilise pour promouvoir cette marque employeur ?

	Quels sont les moyens par lesquels IBA reçoit la plupart de vos candidatures ?	Travailleurs qui parlent d'un poste ? LinkedIn ? Site officiel d'IBA ? Autres ?
	Comment IBA pourrait s'améliorer à travers sa marque employeur ?	
	Quel est ton rôle dans le développement de la marque employeur d'IBA ?	- Qui se charge de travailler sur la marque employeur chez IBA ? (Marketing ? RH ? Comm ?)
Les effets de la marque employeur sur l'entreprise	Penses-tu qu'il faut qu'IBA doive développer sa marque employeur ?	- Pourquoi ?
	Quelles sont les conséquences positives que la marque employeur peut avoir sur IBA ?	- Qu'est-ce que cela apporte à IBA ? (des candidats ? plus de postulants ? une bonne réputation ?...)
	Quelles sont les conséquences négatives que la marque employeur peut avoir sur IBA ?	- Qu'est-ce que cela coûte à IBA ? (de l'argent ? du temps ? une mauvaise réputation ? ...) - D'une mauvaise gestion de celle-ci ?
	Comment mesurez-vous les effets de la marque employeur ?	- Statistiques LinkedIn ? - Statistiques Page carrière par rapport à d'où proviennent les candidats ?
Les effets de la marque employeur sur les candidats	Comment IBA se distingue des autres entreprises ?	- Pourquoi un candidat choisit-il de travailler chez IBA plutôt que d'aller travailler ailleurs ? (Salaire ? Avantages ? Jobfair ? Publicité ? Campagne sur les réseaux ? Ambiance de travail ? Métier ? ...)
	Toi, en tant que candidat, pourquoi as-tu choisi de rejoindre IBA ?	- Pourquoi y restes-tu ?

Conclusion.: As-tu peut-être un dernier élément à ajouter ?

Merci encore d'avoir répondu positivement à ma demande d'entretien

12.5 ANNEXE 5 : TABLEAU RÉCAPITULATIF DE RÉCOLTE DES DONNÉES DES ENTRETIENS

Nom d'emprunt	Présentation	A quoi sert la ME. C'est important ?	IBA développe sa ME ? Comment ?	Outils utilisés par IBA pour sa ME	Qui s'occupe de la ME	Comment IBA peut améliorer sa ME ?
Personne 1	15 ans expérience dans soft RH S'occupe du recrutement depuis plus de 3 ans chez IBA	Mettre en avant les valeurs de l'entreprise Le branding vient du marketing Créer de la confiance, du prestige, c'est une stratégie prioritaire pour recruter, surtout pour les postes aux pénuries graves	« Oui, à 200% » C'est un point clé pour les entreprises, un point essentiel de nos jours donc toutes les entreprises doivent la développer mais correctement car une mauvaise gestion de celle-ci peut faire des taches dans l'image d'une entreprise à LT Par les certifications BCorp beaucoup mises en avant Programme ambassadeur (une centaine de travailleurs d'IBA)	Ambassadeur, c'est souvent partagé via LinkedIn + SocialSeeder (plateforme pour gérer le programme ambassadeur) Offres d'emploi par LinkedIn Les campagnes par LinkedIn	Programme Ambassadeur c'est 3 recruteurs + le département marketing un petit peu + le département Comm.	C'est un chantier qui ne se termine jamais mais en l'élargissant à un public plus large.

Personne 2	Vient d'un milieu chimie/qualité, et connaît IBA car c'était un ancien client lors de son précédent job Moins de 3 ans chez IBA	Véhiculer une image (valeurs, qualités) Oui ! Pour se démarquer et attirer des talents et pour recruter C'est vital pour une entreprise de développer sa marque employeur si on veut grandir	OUI ! Les 4 BU ont leur département marketing pour faire connaître leur BU. Programme Ambassadeur (+ par rapport à la culture d'entreprise) Certification BCorp Congrès qui permettent de véhiculer la notoriété Forum, Jobfairs	LinkedIn (le + car c'est un réseau professionnel) Twitter, Instagram, Facebook mais moins Chaine Youtube	<i>Corporate Communication</i> (pour parler de l'entreprise de manière générale) Marketing (4BU séparées) HR (recrutement ou ambassadeur) Sustainable pour BCorp CEO parfois	L'identité visuelle de base est à revoir, il faut la moderniser (ils travaillent dessus) (Comme le logo par exemple) Site carrière interne → nouvel outil en cours Il ne faut pas avoir peur et ça demande du temps et de l'énergie, donc il faut en avoir conscience Communiquer plus sur la diversité interne mais ils n'osent pas car c'est un sujet touchy
Personne 3	A fait une dizaine d'années dans le recrutement + polyvalence sur d'autres fonctions en même temps. Travaille depuis un an chez IBA	C'est l'ADN de l'entreprise, le branding extérieur Oui ! C'est un atout pour se différencier des autres et un atout pour l'attractivité	Oui en interne, grâce à eux (les travailleurs), au « bouche à oreille » car il y a une bonne culture d'entreprise mais pas assez communiquée en externe sur le sens, l'identité, l'ADN	LinkedIn, Mails en interne Campagne en interne Affiche BCorp en interne Ils sont très restreints	Programme Ambassadeur c'est 3 recruteurs + le département marketing un petit peu + le département Comm qui doit tout valider	Plus de canaux de communication : articles dans la presse, dans le journal, passer à la télévision, vidéos, étendre les réseaux sociaux Pour calculer les effets, pourquoi ne pas faire une enquête de satisfaction en interne (Gleend) sur

	comme recruteuse		d'IBA, on fait un peu sur réseaux sociaux + campagne ambassadeurs (toutes les deux semaines et ambassadeurs choisis en fonction de leur département, pays de travail, relations) + interne : campagnes éphémères dans l'entreprise Grace aux <i>Referrals</i>, donc on se sert des autres travailleurs pour parler de l'entreprise et proposer quelqu'un au job (« bouche à oreille ») Contact avec les écoles (Jobfairs, conférences, stagiaires) Site carrière développé			l'expérience candidat pour voir comment ils ont connu IBA (le projet vient d'être lancé) rajouter sur les <i>jobs offers</i> une phrase sur la diversité free Communiquer + sur la diversité en interne pour que les collègues ne croient pas que ça sera une corvée en plus de gérer les travailleurs avec des besoins (car ils sont aidés par personnes spécialisées externes) Il faudrait que la ME vienne de tous, que ça soit une collaboration pour que la ME représente IBA La communication sur la ME est présente mais il faut vraiment chercher
--	------------------	--	---	--	--	--

Personne 4	Travaille dans le département recrutement depuis plus de 8 ans et chez IBA depuis 20 ans (4 postes différents en RH)	Oui c'est important car ça sert à se différencier, jouer sur son attractivité et montrer ses valeurs, ainsi que sa culture. En fonction de la taille d'une entreprise et de ses moyens, elle peut développer sa marque employeur à son échelle en postant juste sur les réseaux sociaux par exemple	Oui Avec le programme ambassadeur qui met en avant les valeurs, la culture d'entreprise et la finalité IBA poste les jobs ouverts sur LinkedIn et Indeed pour toucher les gens à l'internationale A travers les offres d'emploi qui sont travaillées Instagram, Twitter et Facebook Cette année, ils ont fait un partenariat avec le Forem qui a été amené à faire des conférences de presse à la radio ou dans le journal, et ça a attiré du monde à la JOBDAY (100 personnes)	LinkedIn / Indeed (car internationale et plus connu) A l'étranger, ils utilisent les <i>job board</i> locaux public ou privé pour leurs faire de la publicité lorsqu'ils ne trouvent pas de candidats Les réseaux sociaux (surtout LinkedIn + Instagram + Twitter + Facebook) Cette année, oui presse et radio (avec le Forem)	Le département <i>Communication Corporate</i> surtout mais ils sont plus réactifs que proactifs pour la gestion de la marque employeur car ils sont peu. (Pas de <i>Community Manager</i>) Le recrutement propose des plans pour l'année d'après et voit avec la Comm. ce qu'il est possible de faire ou non Le marketing de chaque Business Unit mais pour leur propre BU	Il faudrait se faire connaître plus à l'externe mais pas en Belgique même car c'est déjà bien connu (plutôt proche des frontières, dans le nord de la France par exemple) + à l'internationale aussi où la ME est peu développée aux USA par exemple. Il faut faire des actions à long terme. Se réinventer est difficile mais il faut développer son image au-delà de la Belgique Engager un Community Manager qui va gérer la marque de manière nationale et internationale
--------------------------	---	---	---	--	---	---

Personne 5	3 ans chez IBA avec un rôle hybride de recrutement et « Key User »	Oui c'est important, ça permet d'attirer des nouveaux talents, de montrer l'image de l'entreprise à l'extérieur et de renforcer sa culture d'entreprise en interne. C'est indispensable de nos jours de développer sa marque employeur, même pour une petite start-up.	Oui, IBA développe sa ME pour attirer des talents Programme Ambassadeur pour toucher des personnes ayant les mêmes valeurs qu'IBA. Jobfairs, soirées alumni <i>JobDay</i> Forem Participer à des forums technologiques pour montrer la culture d'entreprise A l'internationale, il y a aussi des actions mais ils sont moins au courant	Canaux digitaux comme LinkedIn (le plus puissant), télévision, DRH essaie de faire des conférences, le CEO aussi, presse écrite, magazines RH sur les sujets du télétravail ou sur l'IA par exemple.	Initiatives de différentes équipes : la communication et le recrutement Ils travaillent main dans la main et une personne de la Comm. est maintenant dédiée à faire le fil rouge entre service RH et celui de la communication	Communiquer plus sur la diversité (ex : à l'interne, puis à l'externe car il y a des choses mises en place, mais pas connues) Feedback des peer Manque de connaissances en interne sur les choses mises en place dans l'entreprise. Ex : par rapport à la diversité ou l'inclusivité car ce n'est pas, ou mal communiqué. Les travailleurs ont droit à des aides dont ils ne sont pas au courant par exemple. Si les travailleurs sont au courant, cela pourra avoir un impact positif sur le bouche-à-oreille et augmenter les <i>Referrals</i>. On pourra faire des campagnes après en externe sur ce point, une fois dit en interne. Exemple : BCorp est bien communiqué en interne.
--------------------------	---	--	---	---	--	---

Personne 6	Plus de 5 ans chez IBA en communication et avec une incursion dans le département marketing (s'occupe davantage du lien avec les ressources humaines)	Oui, pour la rétention du personnel en interne, qu'ils soient fiers de travailler pour IBA et qu'ils soient motivés de venir travailler) Et en externe, pour recruter. (Ils cherchent des profils souvent assez spécifiques donc les attirer pour qu'ils choisissent IBA plutôt qu'une autre entreprise Pour la partie clients, fournisseurs et partenaires aussi (crédibilité, professionnalisme) C'est très important de développer sa marque employeur malgré le risque de se tromper et d'avoir	Oui Il faut que chaque action menée soit en accord avec le département marketing pour que l'identité visuelle soit uniforme, forte et reconnaissable, qu'elle reste crédible La marque employeur en externe est transmise sur toutes les actions, initiatives d'IBA (les congrès avec le stand et les informations transmises, ou les communiqués de presse, le site internet par exemple)	LinkedIN Le département communication n'a pas accès au site carrière par exemple pour voir le nombre de vues site carrière et le site <i>corporate</i>	Département communication mène des actions pour contribuer à la visibilité d'IBA (plus pour le design et ce qui va en ressortir sur la forme) et HR (plus sur le fond pour recruter de nouveaux talents) C'est une collaboration Le département « <i>Communication Corporate</i> », c'est sa mission. Mais chacun dans son travail peut contribuer à la marque employeur comme grâce au bouche à oreille donc chacun des employés est un ambassadeur	Harmonisation et homogénéisation des sites pour apporter une meilleure compréhension de l'entreprise pour les personnes externes : le problème n'est pas qu'il y ait 6 sites différents, le problème est qu'il n'y a pas d'harmonisation entre tous ces sites (les mêmes couleurs, oui, mais la présentation du site et la manière de naviguer est différente). En ce qui concerne le site carrière, ils ont un besoin plus spécifique donc le <i>Lay-out</i> n'est pas le même mais ils, ont besoin d'un suivi des candidatures et d'avoir des fonctionnalités différentes donc c'est compréhensif La communication n'a que les statistiques du site <i>corporate</i> et puis chaque <i>Business Unit</i> a ses statistiques, auxquelles la
-------------------	--	---	---	--	--	--

		un échec et que ça ait un impact mais c'est pour ça qu'il faut faire ça avec attention mais de toute façon, il vaut mieux essayer que de ne rien faire pour améliorer sa marque employeur de façon positive car ne rien faire apporte des conséquences négatives Il faut contrôler son image pour ne pas subir une image qui se construit seule			d'IBA (c'est pour ça qu'IBA a un « programme ambassadeur ») Si un travailleur effectue bien son travail, ça représentera bien IBA, ça permettra à IBA d'avoir une bonne image chez le client	communication ne peut pas avoir accès donc il faudrait globaliser tout ça. La marque employeur devrait être plus travaillée en externe, à l'international, passer au-delà de la Wallonie, de la Belgique mais c'est déjà en évolution ces dernières années En interne, la marque employeur est particulièrement déjà bien développée en Belgique mais il faudrait le faire aussi plus à l'international car il y a des bureaux ailleurs et eux, ne peuvent pas vraiment s'identifier et prendre part à tout chez IBA car le siège social reste en Belgique et c'est là où il y a le plus d'actions déployées et le plus de travailleurs.
--	--	---	--	--	--	---

Personne 7	Département communication depuis peu (1 an) → (S'occupe davantage des réseaux sociaux, intranet, événements)	Oui, ça met en avant l'entreprise, autant en interne (pour continuer à les motiver) qu'en externe (pour attirer de nouveaux talents) C'est important de développer sa marque employeur pour apporter des conséquences positives à l'entreprise	Oui IBA se fait de plus en plus connaître car elle participe à des activités, des événements dans différentes universités En interne, les travailleurs ont la possibilité de participer à des formations pour acquérir de nouvelles connaissances En externe, il y a la campagne ambassadeur	LinkedIn Avant, il y avait Google Analytics mais ils ont changé en 2023 de dispositif pour le site carrière et pour le recrutement donc ils n'ont plus de données. Ils ont un nouveau site en ligne que depuis cet été 2023 où ils peuvent « traquer » les vues mais ils n'ont pas eu de données pendant au moins 2 à 3 ans Les réseaux sociaux (c'est un peu du bouche à oreille aussi) → LinkedIn surtout	Chacun par son travail et par sa personne apporte sa pierre à l'édifice HR c'est aussi une de leur mission de renforcer la marque employeur C'est une collaboration avec beaucoup ...mais des départements sont plus impliqués que d'autres (HR, et Communication et le marketing aussi mais lui, c'est plus autour du produit)	Le fait que le site carrière et le site <i>Corporate</i> ne soient pas gérés en meilleure collaboration ou par le même département ou qu'au moins, les deux départements puissent y avoir accès, c'est vraiment une amélioration à fournir. Chaque Business Unit à son propre site et donc en tout il y a 4 sites + 1 site <i>corporate</i> + 1 site carrière donc ce n'est pas intuitif, ni optimal pour un utilisateur → Parfois c'est clair pour le personnel en interne mais pas pour l'externe
--------------------------	---	---	---	--	--	--

				car Twitter marche pas du tout et Instagram a été repris il y a un an où ils publient des contenus « plus fun » et le site web <i>corporate</i> ou le <i>career</i> (HR gère le <i>career</i> et le <i>corporate</i> est géré par la communication)		
--	--	--	--	---	--	--

Nom d'emprunt	Moyens IBA reçoit les candidatures	Comment mesurer les effets de la ME	Conséquences positives de la ME sur IBA	Conséquences négatives de la ME sur IBA	Comment IBA se distingue des autres entreprises	Pourquoi choisir de rejoindre IBA et d'y rester
Personne 1	<u>3 canaux principaux :</u> 1. LinkedIn 2. <i>Referrals</i> (principe de la cooptation) → Les travailleurs réfèrent quelqu'un pour un job et sont récompensés si cette personne est prise (récompenses = choisir dans flexible budget. Ex : jour de congé, trottinette électrique, etc.)	Difficile de mesurer avec des indicateurs précis et c'est un peu le problème Sur SocialSeeder, il y a des indicateurs mais ils sont difficiles à réellement interpréter (taux de rebond page carrière par exemple, le nombre ayant été touché par la publication) Les candidats en parlent pendant les entretiens de comment ils ont entendu parler d'IBA et pourquoi s'y être intéressés	1. ME aide pour l'attraction des candidats 2. ça diminue du coup les coûts de recrutement 3. + de fidélisation et diminution du turnover (car la ME employeur interne fait qu'ils sont informés, transparence) 4. Les clients veulent de plus en plus travailler avec des entreprises qui ont des valeurs, la ME aide à véhiculer cette image	1. Créer des attentes élevées qui ne se voient pas sur le terrain (promesses) → Attentes + contrat psychologique détruit → Turnover 2. Greenwashing derrière causes environnementales	1. Sens de l'entreprise (sa finalité) 2. La fonction intéressante en elle-même + innovations technologiques (les + hautes du marché) + évolution + Internationale 3. Valeurs + la culture d'entreprise forte 4. L'équilibre vie privée, vie professionnelle 5. Package salarial pas très attractif mais on a le choix dans ses avantages 6. Belge 7. BCorp	Car la finalité de traiter les gens du cancer + respect entre les travailleurs et valeurs + Croissance (les fonctions sont intellectuellement nourissantes)

	3. Jobfairs Évènements par rapport aux unifs					
Personne 2	<i>(Aucune idée, il faut demander à la manager qui a les statistiques mais depuis 3 mois car c'est un nouveau programme)</i>	C'est compliqué, c'est plus subjectif la manière dont on va analyser les résultats par rapport aux ambassadeurs (Cfr. Annexe 6) Pour LinkedIn, pas trop de résultats utiles car on ne voit aucun lien des clics après (par exemple, site carrière pour postuler ou pour se renseigner après une campagne vue sur LinkedIn ?)	Meilleure réputation mais attention, car elle peut se perdre rapidement cette bonne réputation. Il faut beaucoup de temps pour l'avoir et peu de temps pour l'entacher. Donc il faut rester cohérent entre ce que tu dis et ce que tu fais pour être crédible Ça aide IBA à se faire connaître davantage, à attirer des candidats		Par son innovation, sa haute technologie, car IBA cherche toujours à innover sur tout ! La culture d'entreprise très forte, il y a des événements souvent, « c'est des fêtards » Respect vie privée et vie professionnelle	Collaboration entre l'équipe, passionnée, elle était cliente et ça s'est très bien passé donc une entreprise qui respecte ses fournisseurs, ça en dit long sur elle-même Donc, elle avait une excellente image de l'entreprise
Personne 3	1. Site Carrière 2. LinkedIn 3. <i>Referrals</i> → Mais ça ne veut rien dire car elle a postulé sur le site carrière mais elle avait vu avant sur	Statistiques par rapport aux ambassadeurs mais compliqué de mesurer car pas d'outil propre à la marque employeur qui permettrait de faire relier LinkedIn à l'ambassadeur, au site carrière par exemple	+ Réputation + Attractivité + candidats + Fidélisation	Il faut qu'elle soit en accord avec le monde actuel pour ne pas être contre tous Si on loupe sa communication, ça deviendra	Le point fort c'est la finalité, BCORP, et innovation constante + par rapport aux sciences qui y sont développées, équipe, responsabilisation de la rémunération (à le choix), impact	Liste très définie Finalité (traiter le cancer), métiers complexes et techniques, valeurs vertes, diversité des jobs, localisation, valeurs

	LinkedIn car partagé par son ancienne collègue	Mais le bouche à oreille n'est pas mesurable donc compliqué		difficile de la changer	sur le développement durable, valeur	
Personne 4	Le nouveau programme permet exactement de voir d'où viennent les nouveaux candidats mais il n'est présent que depuis 3 mois donc pas encore de résultats pertinents. Avec l'ancien programme, on voit que c'est les <i>Referrals</i> en 1 puis LinkedIn en 2 et Page carrière en 3 (elle m'a partagé son écran et j'ai pu le voir)	Avec le suivi des candidatures (plus ou moins de candidatures) Les visites sur le site de IBA, on voit que ça augmente si IBA poste un article intéressant On voit d'où sa candidature est partie avec le nouveau programme, donc même si la personne postule via la page carrière, si elle est allée voir le job sur LinkedIn en premier, le site dit que ça vient de LinkedIn en premier	C'est un levier pour le recrutement Se faire connaître, l'attractivité	Si la marque employeur n'est pas authentique, cela peut faire perdre des candidatures Le mensonge sur les promesses tenues aussi	En Belgique, le recrutement est plus facile car il ne faut pas chercher à faire connaître IBA qui est déjà connu, mais dans le reste du monde, oui Produits innovants, la finalité, l'ambiance de travail (<i>after work</i>, événements), travail d'équipe, intelligence collective car ouverte à avoir les opinions des travailleurs	Attirée par la localisation et la finalité et l'environnement de travail et le contact avec le futur collègue s'est bien passé Elle y reste car il y a des opportunités d'évolution de carrière, la culture d'entreprise est bonne, et liberté dans son travail
Personne 5	1. <i>Referrals</i> (Pas le plus de candidatures mais les plus qualitatives)	Très compliqué à évaluer, c'est plus de l'informel, on en parle entre nous, bouche à oreille	Renforce le sentiment d'appartenance	Attention au brandwashing Perdre son authenticité à force d'en faire	Environnement bienveillant Côté humain Possibilité de créer sa fonction « C'est	L'environnement bienveillant, les possibilités d'évolution, les valeurs de

	2. LinkedIn (le plus de candidatures) 3. Indeed 4. Site carrière car l'entreprise est connue Les move internes aussi sont nombreux	Ils demandent en entretien avec le candidat « pourquoi avez-vous postulé, comment connaissez-vous IBA ? » mais les retours ne sont pas gardés à l'écrit Ils peuvent maintenant analyser avec la nouvelle plateforme depuis mars d'où proviennent les candidats qui ont postulé Analyse des clics de la campagne ambassadeur Enquête de satisfaction en Interne 2 fois par an pour savoir s toujours en phase avec l'entreprise, la culture, les collègues, le poste, le manager, etc. Enquête après 3 mois et 6 mois dans l'entreprise pour voir si correspond aux attentes	Pour se faire connaître en externe Pour être fier en interne de l'entreprise dans laquelle on travaille (fidélisation)	trop ou faire de la « pub mensongère » Alors la motivation en interne va diminuer et l'attractivité aussi Contact avec les clients/ candidats ou fournisseurs peut aussi être moins bon et la ME créera alors un désavantage plutôt qu'un avantage	la personne qui fait la fonction. » Liberté et autonomie dans la fonction Possibilité d'évolution et move interne.	l'entreprise, la flexibilité avec le télétravail, la culture du feedback (un rendez-vous par mois de 01h00 avec son manager pour parler de soi et se faire évaluer et de parler de ses projets) Décidé de rester parce que le job change, tu ne t'ennuies pas dans ta fonction du coup, tu continues d'apprendre, il y a plein de projets différents sur lesquels tu peux travailler
--	--	--	--	---	---	--

Personne 6	LinkedIN	Congrès : le département marketing qui va mesurer combien de personnes se rendent sur le stand et qui participent aux événements organisés à ce moment-là Communiqués de presse : mesurer par le nombre d'articles dans les journaux à la suite du communiqué de presse L'impact sur l'action Mais il n'y a pas tableau pour voir toutes ces statistiques	Ça peut apporter des profils à recruter Ça peut apporter l'envie aux travailleurs de rester chez IBA Il y a une diminution du turn-over Décrochage de plus de contrats avec des clients Reconnaissance par des partenaires	Si c'est mal géré, voir ses employés quitter l'entreprise pour aller ailleurs car elle semble plus attractive et plus innovante par exemple Perdre des contrats	La mission de l'entreprise donne du sens au travail Cadre de travail qui ne se résume au travail (il y a plusieurs activités organisées autour) Projets intéressants sur lesquels travailler, innovations fortes car IBA utilise une technologie plutôt rare (donc c'est une chance de travailler sur une technologie pareille) L'entreprise est soucieuse de son bon impact sur la terre (BCORP)	L'ambiance de travail est bonne de manière générale (les collaborateurs sont humains, simples) Il a des événements en interne souvent pour se rencontrer tous après le travail et pour assurer cette convivialité Elle trouve du sens dans son travail, travailler pour une finalité comme celle d'IBA est une plus-value
Personne 7	Elle a personnellement postulé sur LinkedIn	Les réseaux sociaux : nombre de « partage » et de « j'aime » et sur certains, le nombre de	Ça permet de motiver les travailleurs	Que ses travailleurs aillent dans une entreprise qui a	La politique de télétravail qui est flexible	Il y a une bonne ambiance de travail (familiale, ambiance de startup)

	IBA se fait de plus en plus connaître car ils participent à des activités, des événements dans différentes universités	personnes qui l'ont vue passer	Tu as une meilleure image Augmentation de la rétention du personnel	meilleure réputation	La finalité est belle (soigner le cancer) Les possibilités de voyager car c'est une entreprise internationale qui a des sites dans plusieurs pays et chouettes capacités d'évolution	La flexibilité est un point fort Savoir que l'on travaille pour soigner le cancer c'est motivant Il y a des possibilités d'évoluer L'environnement de travail est chouette (les bureaux sont bien) Le recruteur vendait bien IBA et il représentait bien IBA (une personne sympathique avec qui il est facile de discuter) La fonction promise était le reflet de ce qu'il se passe au quotidien dans son travail, le contrat psychologique est tenu
--	---	---------------------------------------	---	-----------------------------	--	--

12.6 ANNEXE 6 : BENCHMARKING

	IBA	HITACHI	VARIAN	SIEMENS HEALTHINEERS	GSK
LA VALEUR D'INTÉRÊT	- Leader dans la protonthérapie - Technologies innovantes - But de guérir le cancer (notre travail a un impact positif) - « L'entreprise la plus expérimentée avec en protonthérapie avec 35 ans d'expérience » - Certifié BCorporation - Environnement international	- Leader technologique mondial - Energie durable (notre travail a un impact positif) - Pionniers dans les technologies - infrastructures avec des solutions et des services innovants - Environnement international	- But de guérir le cancer (notre travail a un impact positif) - Technologies innovantes - « Un emploi qui a du sens »	- pionniers en matière de soins de santé. - capacité d'innovation permanente - environnement internationale - Acteur majeur dans le domaine des technologies médicales	- GSK est le leader mondial de l'industrie biopharmaceutique - impact à l'échelle mondiale - travail sur certains des plus grands défis en matière de soins de santé - finalité qui a du sens = prévenir et traiter les maladies - ils ont le plus grand portefeuille de vaccins au monde - Package de rémunération attrayant
LA VALEUR SOCIALE.	- « culture conviviale basée sur des valeurs solides » - Articles et photos d'activités sportives de	- environnement inclusif et culture collaborative (beaucoup de diversité) - leur vision : « diversité 360° » → quatre champs de travail interfonctionnel qui visent à intégrer la diversité,	- Égalité d'accès à l'emploi (EAE) et législation sur l'action positive - Petit paragraphe sur la diversité (5 lignes)	- Témoignages d'employés internes sur leur expérience de travail dans l'entreprise - Page dédiée à la diversité et l'inclusion	- Global Diversity Councils : démarches pour devenir une organisation plus diverse et inclusive (LGBTQIA+, lutter contre les stéréotypes et les préjugés raciaux, égalité

	groupes hors travail sur LinkedIn - Campagne sur LinkedIn « planter des arbres » entre collègues - Vidéo de la fête des 35 ans d'IBA - Témoignages d'employés internes sur leur expérience de travail dans l'entreprise - Page web sur « promouvoir un lieu de travail diversifié, équitable et inclusif » - Certifié BCorporation - Soutien à l'éducation (association qui forment des jeunes)	l'équité et l'inclusion dans le tissu même de leur culture - ils ont des objectifs de diversité des genres pour 2025 pour accroître le nombre de femme - programme de développement des talents féminins (FTDP) - Témoignages d'employés internes sur leur expérience de travail dans l'entreprise -	- La fondation Varian Medical Systems offre des subventions et fait des donations et des legs à des organismes sans but lucratif pour plusieurs projets précis - Pas d'informations sur des activités à l'intérieur de l'entreprise, pour les travailleurs à proprement parlé (sauf pour bénévolat) - Témoignages du travail d'employés (sur les avancées scientifiques de leur travail) sur LinkedIn dans des reportages - Pas de témoignages d'employés sur leur vie au travail, comment ils sentent (mais témoignages du travail d'employés (sur les avancées scientifiques de leur travail sur LinkedIn dans des reportages	dans l'entreprise avec des témoignages - œuvre en faveur du développement durable. - Volontariat organisé dans l'entreprise Exemple : en Malaisie où ils ont nettoyé une plage de déchets	des genres, questions liées au handicap : un lieu de travail pour tous, égalité de rémunérations) - Soutiennent les communautés du monde entier par le biais de nos partenariats mondiaux en matière de santé, de nos investissements dans les communautés locales, de notre réponse aux urgences humanitaires et de nos programmes d'éducation aux STEM pour les groupes sous-représentés. - Lors de la pandémie de Covid-19, GSK Belgique s'est mobilisé en donnant notamment du matériel aux hôpitaux et en apportant son soutien à la plateforme belge de testing. - Un témoignage sur la diversité d'un employé - Témoignages d'employés sur la chaîne YouTube en plusieurs langues
--	---	--	--	--	--

LA VALEUR ECONOMIQUE	- « Rémunération équitable pour tous » - Pas beaucoup d'informations sur la rémunération - Plan « Partage des bénéfices » : un plan de participation aux bénéfices correspondant au dividende versé aux actionnaires est attribué à chaque employé - Plan MyChoice : chaque employé peut utiliser son « budget à la carte » pour bénéficier d'avantages tels qu'une assurance maladie complémentaire ou des services multimédias, éducatifs ou de mobilité. - pas d'infos sur les opportunités de carrière	- Pas d'informations sur la rémunération - pas d'informations sur les opportunités de carrière	- « Nous proposons un programme d'avantages sociaux concurrentiels comprenant : des congés payés, un régime de retraite, une couverture de santé, un plan d'intéressement pour les employés, le remboursement des frais de scolarité » - politique de congés pour le bénévolat - programme « Partners in Giving » offre aux employés de Varian aux États-Unis l'opportunité de soutenir leurs œuvres de bienfaisance - Varian sponsorise la marche annuelle « Making Strides Against Breast Cancer » (avancées contre le cancer du sein) de l'American Cancer Society - pas d'informations sur les opportunités de carrière	- Promeut les échanges internationaux (car ils ont 70 sites) - propose des modèles de travail flexibles pour s'adapter à diverses situations de vie. - Pas d'informations sur la rémunération	- package de rémunération inclut : un salaire de base compétitif, une prime annuelle basée sur les performances de l'entreprise, l'accès à des programmes de santé et de bien-être, l'adhésion à un plan de retraite, des programmes d'épargne, des congés et une aide à la garde d'enfants, des programmes de valorisation des employés qui récompensent les réussites et accomplissements exceptionnels, une politique attrayante de "travail à domicile" - "Partnership for Prevention", GSK s'engage à fournir des avantages complets et préventifs en matière de soins de santé à l'ensemble de nos collaborateurs et à leur famille et ce, partout dans le monde.
------------------------------------	--	---	---	---	--

			- Pas d'informations sur la rémunération en tant que telle (mais ils ont parlés de quelques avantages)		-
LA VALEUR DE DÉVELOPPEMENT	- At Our Best : programme de Gestion des Performances (Travail Collaboratif), du suivi de l'engagement (Dialogue Constant), de l'apprentissage (Développement des Connaissances et des Compétences) et de la rémunération (Partage de la Valeur Créée). - pas d'infos sur les formations - pas d'infos sur les opportunités de carrière	- engagement envers l'apprentissage continu - moyenne du nombre d'années dans l'entreprise est de dix ans et plus - Nombreux programmes pour les jeunes « Early Career » mis très en avant (Programme d'études supérieures Power+, Apprentissages) - pas d'infos sur les formations	- Cours et formations pour utiliser mieux les produits Varian (ouvert à tous) - VarianThink™ est un environnement d'apprentissage et de formations en ligne ouvert aux oncologues - Webinaires d'expert ouverts à tous - pas d'infos sur les formations internes - pas d'infos sur les opportunités de carrière	- solution e-learning innovante - PEPconnect : expérience de formation et de performance pour les professionnels de santé. Comprend : un large portefeuille d'imageries et de thérapies médicales, de diagnostics de laboratoire, de POC et d'autres sujets liés aux soins de santé, est disponible via l'apprentissage en ligne, la formation basée sur les compétences, les webinaires, les aides à l'emploi, etc. - pas d'infos sur les promotions de carrière	- combine l'expérience sur le lieu de travail et l'apprentissage formel et informel : inclut du coaching, du mentorat et des programmes de formation. En plus des outils de réalité virtuelle, GSK a créé une "Learning zone" pour former tous les opérateurs, et également un système qui permet à tous les employés de suivre des formations (KeepGrowing Campus). - "Energy for Performance" prévoit des ateliers et des séances de formations individuelles et par équipe qui aident les employés à maintenir leur niveau de concentration, d'énergie et de productivité au travail comme chez eux. - "Partnership for Prevention", GSK

					s'engage à fournir des avantages complets et préventifs en matière de soins de santé à l'ensemble de ses collaborateurs et à leur famille et ce, partout dans le monde.
LA VALEUR DE TRANSMISSION	- Témoignages d'employés internes sur leur expérience de travail dans l'entreprise - Apprentissage continu et formation continue - Présence de nombreux articles qui expliquent les signatures avec leurs clients, et ce qu'ils ont mis en place avec succès - Beaucoup de rapports disponibles comme le plan annuel ou rapport financier	- Extrêmement beaucoup de témoignages d'employés internes sur leur expérience de travail dans l'entreprise - Nombreux programmes pour les jeunes « Early Career » mis très en avant (Programme d'études supérieures Power+, Apprentissages) - Beaucoup de rapports disponibles comme le Plan de gestion « management plan » ou les rapports intégrés - « Customer success stories » : témoignages des actions qu'ils ont mis en place avec succès	- Beaucoup de rapports disponibles comme le plan annuel ou rapport financier - Témoignages du travail d'employés (sur les avancées scientifiques de leur travail) sur LinkedIn dans des reportages - Pas de témoignages d'employés sur leur vie au travail, comment ils se sentent	- Témoignages d'employés internes sur leur expérience de travail dans l'entreprise - Beaucoup de rapports disponibles sur le développement durable surtout sur leur objectif « neutralité carbone » - Présence de nombreux articles qui expliquent les signatures avec leurs clients, et ce qu'ils ont mis en place avec succès (projets) - Beaucoup de rapports disponibles comme le plan annuel ou rapport financier	- communiqués de presse sur leurs avancées majeures, leurs nouveaux projets, leurs projets réalisés avec succès - Beaucoup de rapports disponibles comme le plan annuel ou rapport financier - Rapports disponibles sur le développement durable surtout sur leur objectif « neutralité carbone »

REMARQUE GÉNÉRALE

IBA :

- Je trouve qu'on parle du développement de la carrière, des opportunités de carrière alors que je sais qu'ils ont un plan pour cela et qu'ils mettent en priorité de promouvoir les travailleurs internes avant d'ouvrir une fonction. Mais c'est quelque chose que les travailleurs peuvent retrouver sur leur compte personnel IBA, mais en externe on le retrouve pas du tout.
- Très peu d'informations sur la rémunération et sur leur plan de flexibilité (4 jours / 5 jours)
- Peu d'informations sur la formation alors que c'est extrêmement développé chez IBA

- Réseaux sociaux :

- LinkedIn : très actif, poste très souvent sur les différentes pages avec des articles présents, montre des activités, 4 pages différentes – 1 page générale IBA avec 58k d'abonnés et 3 pages avec les différents Business Unit 13k, 15k et 13k de personnes qui suivent), ils publient les jobs ouverts sur LinkedIn (58 jobs ouverts dans le monde en début mai 2024), publient des articles sur les avancées technologiques mais aussi sur le bien-être au travail par exemple, très peu de likes aux posts (entre 10 et 100 en moyenne) et le sujet c'est leurs produits.
- Instagram : il essaye de le développer mais cela touche moins de monde (680 abonnés - mais des posts au moins 4 à 7 fois par mois)
- Youtube : page YouTube avec 1300 abonnés, où ils publient 3 à 10 vidéos par an depuis 15 ans, peu de vues (100-200)
- Quelques postes sur Facebook (1300 abonnés, 1 poste par semaine) et Twitter (3/4 postes par mois, 1300 followers)

- Remarque sur la complexité de trouver des informations de manière générale : extrêmement beaucoup d'informations partout, pour trouver quelque chose sur la rémunération, j'ai dû fouiller. Par contre, la valeur d'intérêt est fortement mise en avant. J'ai remarqué aussi qu'il y avait des témoignages de travailleurs dans beaucoup de rubriques. C'est compliqué de s'y retrouver avec les 4 sites différents, plus le site carrière, plus le site corporate

HITACHI :

- Discrimination positive femme ? Pour leur programme ? Ils ont un plan de diversité des genres pour 2025 :

- 25% les femmes au sein de notre main-d'œuvre mondiale
- 25% les femmes au sein de la direction
- 40% les femmes en début de carrière

- Beaucoup d'informations sur la diversité et sur l'activité principale de l'entreprise

- Extrêmement beaucoup de témoignages de travailleurs

- **Réseaux sociaux :**

- LinkedIn : 1 million d'abonnés, ils postent presque tous les jours, ils font des quizz, partagent des activités des travailleurs, publient des jobs ouverts (502 jobs ouverts dans le monde en début mai 2024), publient des articles sur les avancées technologiques mais aussi sur le bien-être au travail par exemple, très peu de likes aux posts (entre 10 et 100 en moyenne)
- Instagram : 49k d'abonnés, trois à sept posts par mois, entre 50 et 150 likes par post, peu
- Youtube : 72k d'abonnés, actif avec une dizaine de vidéos publiées par mois mais peu de vues (50-500), parfois un pic avec 2000 vues et le sujet c'est leurs produits et les travailleurs.
- Quelques posts sur Facebook (très peu actif, 355k followers) et Twitter (très actif, 126k followers)

Remarque sur la complexité de trouver des informations de manière générale : une multitude d'informations partout, pour trouver quelque chose sur la rémunération, ou sur la formation et la sécurité à l'emploi, j'ai dû fouiller. Par contre, la valeur d'intérêt est fortement mise en avant ainsi que la diversité et l'inclusion et la *Sustainability* (Durabilité). J'ai remarqué aussi qu'il y avait des témoignages de travailleurs dans beaucoup de rubriques. J'avais trouvé une page qui disait « pourquoi travailler pour nous » et plus moyen de la retrouver par la suite.

VARIAN :

- Les avantages sociaux sont une des premières informations que l'on retrouve sur le site *corporate* (juste après la finalité de l'entreprise)
- Diversité très peu développée, ils parlent beaucoup plus de la finalité : la lutte contre le cancer
- **Réseaux sociaux** : Juste Facebook et LinkedIn
 - LinkedIn : 276k d'abonnés, publient un post presque tous les jours, en moyenne, ils récoltent 300 et 800 likes, publient des offres d'emploi (508 jobs ouverts dans le monde en début mai 2024), publient beaucoup sur leur finalité (lutte contre le cancer), ils publient des articles scientifiques, leurs avancées de projets en cours, leurs innovations scientifiques (avec témoignages des employés sur leur travail directement, pas sur comment ils se sentent au travail), poste sur International Women's Day des photos de leurs employés femmes, ...
 - Facebook : 10k d'abonnés, publient 1 post presque tous les jours (même publication que sur LinkedIn), publient beaucoup sur leur finalité (lutte contre le cancer), ils publient des articles scientifiques, leurs avancées de projets en cours, leurs innovations scientifiques (avec témoignages des employés sur leur travail directement, pas sur comment ils se sentent au travail), en moyenne, une cinquantaine de « j'aime ».
- **Remarque sur la complexité de trouver des informations de manière générale** : Le site Corporate est très facile d'accès, extrêmement intuitif, nous trouvons les informations très rapidement.

SIEMENS HEALTHINEERS

- Le site est simple, il n'y a pas une masse d'informations répandues ça et là.
- Beaucoup d'informations sur la diversité et l'équité, et sur le développement durable.
- Mise en avant de l'aspect fun au sein de l'entreprise avec les différentes photos de plusieurs événements sur l'année.
- J'ai l'impression que le but de la page web est vraiment d'attirer des clients plutôt que des candidats.

- Réseaux sociaux :

- LinkedIn : Un million d'abonnés, ils publient en moyenne quatre posts par semaine, ils récoltent entre 300 et 800 likes, publient des offres d'emploi (1656 jobs ouverts dans le monde en début mai 2024), publient beaucoup sur leur finalité, ils publient des articles scientifiques, leurs avancées de projets en cours, leurs innovations scientifiques (avec témoignages des employés sur leur travail directement, pas sur comment ils se sentent au travail), postent sur autre chose que leur finalité (sur International Women's Day avec des photos de leurs employés femmes, postent sur leur action de volontariat, et il y a des posts sur l'historique de leurs employés par exemple) mais moins que leur finalité (un post sur trois sur autre chose et deux posts sur trois sur la santé)
- Instagram : 51k d'abonnés, entre sept et douze posts par mois, moyenne de 500 likes par post (parfois 1500, parfois 1000, souvent 200 ou 300)
- Youtube : 53k d'abonnés, actif avec deux à six de vidéos publiées par mois mais peu de vues (200-800), parfois un pic avec 2000 vues et le sujet concerne leurs produits.
- Facebook : 148k d'abonnés, ils publient en moyenne quatre posts par semaine, ne dépassent pas souvent 150 likes

- **Remarque sur la complexité de trouver des informations de manière générale** : Le site est simple, il n'y a pas une masse d'informations à gauche et à droite. Il y a plusieurs sites : celui dédié à la Belgique et au Luxembourg est très intuitif. Par contre, l'internationale est plus complexe avec plus d'informations à gauche et à droite, des rapports à gauche et à droite, plus d'informations un peu partout.

GSK :

- Réseaux sociaux :

- LinkedIn : quatre millions d'abonnés, publient en moyenne plusieurs posts par jour, pour les likes, c'est très variable (parfois moins de 100, parfois 1000, parfois 300) publient des offres d'emploi (1348 jobs ouverts dans le monde en début mai 2024), publient en très grande partie sur leur finalité et sur leurs projets : ils publient leurs avancées de projets en cours, leurs innovations scientifiques, sur leurs partenariats, mais parfois, GSK poste aussi parfois sur des événements quotidiens et met à ce moment-là leurs travailleurs en avant comme le jour de « International Women's Day », GSK poste aussi des témoignages de ses travailleurs.
- Instagram : 98k d'abonnés, avec en moyenne moins de cent likes par poste publié, en moyenne 1 poste par jour.
- Youtube : 59k d'abonnés, en moyenne 6 à 7 vidéos par mois, pour les vues, c'est très variable (parfois moins de 100, parfois 2000, parfois 25000) et le sujet concerne surtout des interviews ou des témoignages de travailleurs.
- Facebook : 410k d'abonnés, publient 1 fois tous les trois jours (publications comme sur LinkedIn), cinquante likes en moyenne
- Twitter : 242k d'abonnés, deux à quatre posts par jour, avec moins de dix « j'aime » et de commentaires.

- **Remarque sur la complexité de trouver des informations de manière générale** : il y a un site web global, un site carrière et un site par pays (celui qui m'intéressait était le site Belgium). Le site carrière est très intuitif et très simple d'utilisation. Il n'y a pas trop d'informations ; il y a énormément d'informations mais c'est extrêmement bien construit car il est très facile de trouver ce que l'on cherche grâce aux différentes catégories. De plus, chaque onglet contient des informations essentielles mais pas des textes qu'on n'a pas envie de lire. C'est bien fait.

12.7 ANNEXE 7: EXEMPLE DES STATISTIQUES DU PROGRAMME AMBASSADEUR



IBA. (2023). Exemple de statistiques du programme ambassadeur [document inédit]

12.8 ANNEXE 8 : CAMPAGNES PARTAGÉES PAR LES TRAVAILLEURS D'IBA SUR LINKEDIN



Recruter for IBA

Demander des services

1 mois • 

...

Happy to have connected with students from [University Ghent](#).

Join us as we continue to learn and grow at IBA.

[#IBA](#) [#Wearehiring](#) [#newtechnologies](#) [#newprojects](#) [#meaningfuljob](#)
[#WorkingatIBA](#) [#Innovation](#) [#SaveLives](#) [#dare](#) [#share](#) [#care](#) [#befair](#)
[#bcorpcertified](#) [#bcorp](#) [#bcorps](#) [#bcorporation](#)

[Voir la traduction](#)



New generations inspired by IBA

iba.amsdr.io • Lecture de 1 min

 9

 J'aime

 Commenter

 Republier

 Envoyer



Recruiter for IBA

Demander des services

1 mois •



Referrals make great hires: Thomas shares his onboarding experience in this video

[#IBA](#) [#Wearehiring](#) [#newtechnologies](#) [#newprojects](#) [#meaningfuljob](#) [#WorkingatIBA](#) [#Innovation](#) [#SaveLives](#) [#dare](#) [#share](#) [#care](#) [#befair](#) [#bcorpcertified](#) [#bcorp](#) [#bcorps](#) [#bcorporation](#) [#careeropportunities](#) [#joinourteam](#)

[Voir la traduction](#)



Step into IBA Universe with Thomas!

iba.ambstr.io • Lecture de 1 min

8

J'aime

Commenter

Republier

Envoyer

Capture d'écran

12.9 ANNEXE 9 : PREMIER MODÈLE DE FORMULAIRE

LA PROVENANCE DES CANDIDATURES CHEZ IBA

margauxducoeur.md@gmail.com [Changer de compte](#) 

 Non partagé

*** Indique une question obligatoire**

Connaissez-vous IBA avant de postuler ? *

☐ Oui

☐ Non

Si oui, comment ?

Votre réponse

Quelle source avez-vous consulté **en premier** pour vous renseigner sur IBA ? *

☐ La page LinkedIn

☐ Le site de l'entreprise

☐ La page carrière de l'entreprise

☐ J'ai demandé autour de moi

☐ La page Facebook

☐ La page Youtube

☐ Le Twitter d'IBA

☐ L'instagram d'IBA

☐ La page Wikipédia

☐ Des articles

☐ Je n'ai rien consulté pour me renseigner sur IBA

☐ Autre :

Sur une échelle de 1 à 6, où 1 représente une impression très négative et 6 une impression très positive, comment évalueriez-vous votre première impression d'IBA ? *

1 2 3 4 5 6

impression très négative ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ impression très positive

Quelle a été votre première impression de l'entreprise IBA avant de discuter avec un recruteur ? *

Votre réponse

Envoyer

Effacer le formulaire

