

Éditorial

Dans un contexte où les compétences sont de plus en plus spécialisées, les entreprises sont en concurrence pour attirer des profils qualifiés et sont confrontées aux attentes différentes des nouvelles générations plus attentives aux questions de responsabilité sociale des entreprises (RSE), aux valeurs éthiques, à la diversité et à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Dans le marché du travail actuel, la marque employeur joue un rôle central dans la manière dont les entreprises attirent et retiennent les talents. Elle permet non seulement d'attirer les meilleurs talents, mais aussi de créer un environnement de travail favorable à l'engagement et à la fidélisation des employés.

Pour aborder cette question à fort enjeu, la revue *Question(s) de management* a souhaité publier un cahier spécial intitulé « La marque employeur en question(s) ». Les professeurs Laïla BENRAISS-NOAILLES, Olivier HERRBACH et Catherine VIOT, de l'IAE de Bordeaux ont accepté d'en assurer la responsabilité éditoriale et nous les en remercions vivement.

Ce cahier contient l'éditorial de Laïla BENRAISS-NOAILLES, Olivier HERRBACH, Catherine VIOT et trois articles : « Des ancrés de carrière au choix d'un employeur : le rôle des attributs de la marque employeur » (Jean PRALONG & Sarah ALVES), « Les logiques actuelles de démission silencieuse des infirmiers marocains : quels défis pour une nouvelle proposition de valeur envers ces professionnels de santé ? » (Mustafa BOUKHATEM & Marc VALAX) et « Quête de sens (au travail) et marque employeur : les leçons d'une articulation complexe » (Edmond PASSE, Ahmed DAMMAK & Essotiqué AGNORO).

Dans le cadre de la rubrique « Regards croisés », des enseignants-chercheurs, dirigeants d'entreprise, DRH, responsables opérationnels, experts et consultants de nombreux pays ont été invités à répondre à la question : « La marque employeur est-elle une notion pertinente aujourd'hui ? ».

138 contributeurs de 20 pays – Algérie, Angola, Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Canada, Côte d'Ivoire, France, Gabon, Inde, Italie, Liban, Maroc, Québec, République démocratique du Congo, Roumanie, Royaume-Uni, Sénégal, Suisse, Tunisie – ont accepté de répondre à cette question et de croiser leurs regards. Les réponses de Google Gemini et de ChatGPT interrogés par Michelle DUPORT et Jean-Marie PERETTI illustrent l'apport et les limites de l'Intelligence Artificielle Générative (IAG).

Merci à Brice ADONON, Codjo Claude Bernard AGBO, Abdelwahab AÏT RAZOUK, Marie-Noëlle ALBERT, Thérèse ALBERTINI, Boualem ALIOUAT, Hassane AMAAZOUL, Kouassi Gilles AMOUZOU, Fernanda ARREOLA, Christophe ASSENS, Nihat ATAMAN, Melissa ATIENZA, Zeyneb ATTYA, Hervé AZOULAY, Nehmé AZOURY, Houssam BAAKIR, Marielle BABEAU, Olivier BACHELARD, Pierre BARET, Stéphane BELLANGER, Moez BEN YEDDER, Dominique BENCHERKI, Laïla BENRAISS-NOAILLES, Mustapha BETTACHE, Maëlys BEULQUE, Vincent BINETRUY, Mireille BLAESS, Cynthia BLANCHETTE, Mahé BOSSU, Ben BOUBAKARY, Jean-Pierre BOUCHEZ, Nadia BOUDDANE, Kawthar BOUNAHI, Bilal BOURKHA, Jacques BROUILLET, Adriana BURLEA-SCHIOPOIU, Cordelia CASEAU, Didier CHABANET, Farid CHAOUKI, Malika CHAOUKY, Pierre CHAUDAT, Fabienne CHERFILS-BARET, Mireille CHIDIAC EL HAJJ, Nathalie COMMEIRAS, Giovanni COSTA, Denis CRISTOL, Samira DELAIGUE-TONDUT, Richard DELAYE-HABERMACHER, Martial DOMORAND, Dominic DRILLON, Bruno DUFOUR, Jean-Marc DULOU, Marc DUMAS, Michelle DUPORT, Mounira EL BOUTI, Hanane ELLIOUA, Jean-Marie ESTEVE, Comlan F. FAGNIBO, Jimmy FEIGE, Jean-Marie FESSLER, Saadia FILALI MAHER, Guillaume FLAMAND, Jean-Michel GARRIGUES, Éric GAUTIER LAURENT, Judith Baï GLIDJA TCHIAKPE, David GORDON, Cécile GRAS BAZIN, Gwenaëlle GREFFE, Olfa GRESELLE-ZÄÏBET, Yves GUIHENEUF, Hanane IDRISSE EL HASSANI, Jacques IGALENS, Martial KADJI NGAASSAM, Citenge KAKWATA, Assya KHIAT, Amal LAALOU, Éric LAMARQUE, Hubert LANDIER, Fabrice LARCHER, Nadia LAZZARI DODELER, Sophie LEAUTE, Christelle LE BERRE, Romain LECOQ, Cédric LEGRAND, Jimmy LEPANTE, Erick LEROUX, Agnès LLOVERA, Axelle LUTZ, Augustin Mouloud MADOUN, Clémentine MAKANGILA, Hind MALAININE, Florian

MANTIONE, Dominique MARIANI, Fiona MARIN, Ziryeb MAROUF, Roula MASOU, Jean-Yves MATZ, Olivier MEIER, Jean-Paul MEREUX, Gérémy Adonice MOUTOUKOULA, Théodore NADZIGA, Serge NDAYIRATA, Mamadou NDIONE, Marie Paule NDZEUNGUÉ, Hadj NEKKA, Raphaël NKAKLEU, Sara NYOBE, Olivier OFFROY, Joseph Désiré OKALA EDOA, Apo Marie-Josée OKOBET, Oumaima OUACHTOU, David PATA KIANTWADI, Antoine PENNAFORTE, Étienne PERROT, Guillaume PERTINANT, Jonathan PETERSON, Yannick PLANTE, Manon POIRIER, Marion POLGE, Yann QUEMENER, Martin RICHER, Yossra ROUIS, Véronique ROUX, Khaled SABOUNE, Mamadou SANE, Jean-François SATTIN, Arnaud SCAILLEREZ, Claire SCHNOERING, Serge Francis SIMEN, Patrick STORHAYE, Mamadou L. SYLLA, Stephan Alain TAGBO, Loubna TAHSSAIN-GAY, Frédéric TEULON, Oumar TRAORÉ, Gilles VERRIER, Catherine VOYNNET FOURBOUL et Riadh ZGHAL.

La revue de quelques thèses récentes sur le thème de la marque employeur réalisée par Laïla BENRAISS-NOAILLES complète ce cahier.

Ce numéro contient également cinq articles hors cahier : « La RSE et le leadership éthique dans les établissements bancaires : cas des banques labellisées RSE » (Taha-Yacine NAQACH & Farid CHAOUKI), « Financement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc : perceptions des institutions financières » (Amina EZZAHZI & Doha SAHRAOUI), « RSE et culture gabonaise, une perspective de liens constructifs » (Éric GAUTIER LAURENT & Faviola TAPOYO), « Responsabilité sociétale au sein des lycées : impact de la proximité cognitive des parties prenantes » (Mamadou NDIONE & Sigui Anne-Marie SOPOUDE) et « Le secret des managers RSE qui réussissent » (Linh-Chi VO, Hakim AKEB & Karen DELCHET-COCHET).

Nous espérons que nos lecteurs, enseignants-chercheurs et praticiens, trouveront dans ce cahier matière à alimenter leurs recherches, leurs réflexions et leur action sur les enjeux et défis de la marque employeur dans le contexte actuel de difficulté de recrutement et de fidélisation.

Les prochains cahiers à paraître en 2025 porteront sur « Question(s) de discernement » (N°52, janvier 2025), « La qualité en question(s) » (N°53, mars 2025), « Violence et bienveillance en question(s) » (N°54, mai 2025), « Les entreprises familiales en question(s) » N°55, juin 2025), « Question(s) de logistique » (N°56, juillet 2025) et « Changement et développement durable » (N°57, septembre 2025).

Jean-Marie PERETTI

Professeur titulaire de la « Chaire ESSEC du changement » et de la
« Chaire Innovation Managériale et Excellence Opérationnelle », ESSEC Business School
Professeur émérite de l'Université Pascal Paoli de Corse
Président d'honneur de l'IAS et de l'AGRH
Président de l'ASMP (Académie des Sciences de management de Paris)
Rédacteur en chef de *Question(s) de Management*

La marque employeur en question(s)

Éditorial

Dans un contexte marqué par des mutations profondes et accélérées du monde du travail, la marque employeur a progressivement acquis une position centrale dans la stratégie des organisations. Autrefois considérée comme un simple outil marketing destiné à attirer des talents externes, elle a, au fil du temps, élargi son périmètre pour devenir un véritable levier stratégique, intégrant des dimensions humaines et éthiques de plus en plus prégnantes. Cette transformation s'accompagne d'une prise en compte grandissante d'enjeux tels que la quête de sens, le bien-être au travail et la reconnaissance des contributions individuelles, autant de thèmes qui résonnent avec les aspirations des nouvelles générations de travailleurs.

Ces générations, en effet, ne se contentent plus de rechercher une rémunération attractive ou des avantages matériels. Elles sont aussi à la recherche d'un cadre professionnel en adéquation avec leurs valeurs. Ce besoin se traduit par une demande de flexibilité et d'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, mais aussi par une quête d'épanouissement personnel et professionnel. Ces attentes, qui transforment en profondeur le marché du travail, imposent aux organisations de revoir leur gestion du personnel sous un angle plus personnalisé et humaniste. Il ne s'agit plus uniquement de recruter de bons profils, mais de créer un environnement où chaque individu peut s'épanouir et contribuer à la performance collective.

Il apparaît aujourd'hui de plus en plus que la réussite d'une organisation dépend en grande partie de la satisfaction, de l'engagement et du bien-être de ses collaborateurs. Des salariés épanouis, motivés et en phase avec les valeurs de leur employeur sont non seulement plus productifs, mais également plus fidèles, contribuant ainsi à la stabilité des équipes et à la réduction des coûts liés au roulement du personnel. De plus, les collaborateurs jouent un rôle essentiel dans le renforcement de la réputation de l'organisation, à la fois en interne et en externe. De ce fait, la marque employeur dépasse largement la simple dimension du recrutement ; elle devient un facteur clé de différenciation et un levier stratégique indispensable pour bâtir une organisation résiliente, innovante et tournée vers une performance durable. Ce cahier spécial se donne pour objectif d'explorer la marque employeur dans toute sa complexité et sous l'angle de ses enjeux stratégiques dans un environnement de travail de plus en plus exigeant et pluriel. Les articles réunis ici mettent en exergue la nécessité, pour les entreprises, d'appréhender et de répondre aux aspirations émergentes de leurs collaborateurs, des aspirations qui incluent la recherche d'un équilibre harmonieux entre vie personnelle et vie professionnelle, la reconnaissance des efforts individuels, ainsi que l'opportunité de se réaliser pleinement dans un cadre de travail inclusif, bienveillant et stimulant.

En mettant l'accent sur l'importance cruciale de la cohérence entre les valeurs prônées par l'entreprise et les attentes profondes des collaborateurs, ce cahier spécial vise à démontrer qu'une marque employeur authentique et pérenne ne peut se construire sans réflexion sur les enjeux humains de l'organisation. Il est impératif que la marque employeur incarne véritablement une promesse de bien-être, de reconnaissance et de développement personnel, tout en servant les objectifs de performance et de compétitivité. Les différentes contributions rassemblées ici apportent des perspectives variées et des analyses approfondies sur les défis contemporains liés à la gestion des talents, en insistant sur l'importance d'un environnement de travail propice à l'épanouissement des collaborateurs.

Dans le premier article de ce cahier, Jean Pralong et Sarah Alves s'intéressent à la manière dont les aspirations individuelles, notamment à travers le prisme des ancrs de carrière, influencent la perception qu'ont les candidats de la marque employeur. Il en ressort la nécessité pour les entreprises de développer une approche segmentée et personnalisée de leur marque employeur, afin de répondre aux attentes

spécifiques de chaque groupe cible. En fonction des trajectoires et des aspirations personnelles, les attentes envers la marque employeur varient, imposant aux organisations de repenser leur stratégie de manière à mieux capter les singularités de chaque candidat.

Dans le secteur de la santé, où la fidélisation du personnel infirmier est un enjeu crucial, l'article de Mustafa Boukhatem et Marc Valax explore l'impact de la proposition de valeur pour l'employé (PVE) sur l'intention de départ des infirmiers. Il met en lumière le lien entre la démission silencieuse et l'intention de quitter son emploi et souligne l'importance d'une PVE solide et attrayante pour retenir les talents dans ce secteur exigeant.

Enfin, Edmond Passe, Ahmed Dammak et Essotiqué Agnoro s'intéressent aux liens étroits entre la quête de sens au travail et la marque employeur. Ils montrent que cette quête de sens, loin d'être un phénomène individuel isolé, est une dynamique collective qui se joue à différents niveaux de l'organisation. L'article souligne également l'importance de prendre en compte les facteurs extrinsèques, tels que la contribution de l'entreprise à la société, dans la construction d'une marque employeur porteuse de sens pour les salariés.

La marque employeur a, au fil des années, évolué pour devenir un élément-clé de la stratégie des entreprises, bien au-delà de son champ d'application originel du recrutement. Elle incarne aujourd'hui une promesse de fidélisation et d'engagement, fondée sur des valeurs authentiques et une compréhension fine des besoins et des attentes des collaborateurs. Dans un monde du travail en pleine transformation, marqué par des bouleversements sociétaux et technologiques, les entreprises qui parviendront à construire une marque employeur forte et alignée sur les aspirations de leurs employés seront celles qui réussiront à s'imposer durablement.

Ce numéro spécial invite à une réflexion profonde sur la gestion des ressources humaines, en mettant en avant l'importance d'une approche plus humaine, inclusive et respectueuse du bien-être des collaborateurs. En investissant dans la construction d'une marque employeur solide et sincère, les entreprises renforcent non seulement leur attractivité sur le marché, mais elles s'assurent également d'une compétitivité accrue et d'une pérennité à long terme. Les entreprises d'aujourd'hui ne peuvent plus se permettre de négliger ces enjeux : la marque employeur est devenue l'un des fondements essentiels de la performance durable dans un environnement professionnel en constante évolution.

Laïla BENRAÏSS-NOAILLES, Olivier HERRBACH et Catherine VIOT