GROUPE MNH

Dossier « Ressources humaines »
réalisé en partenariat avec la MNH

Marque employeur : quelle transposition à l'hôpital ? 8

Marque employeur : la fonction ressources humaines, clé de réussite pour les GHT 16

E-réputation, enjeux et défis pour le secteur médico-social public 20

Marque employeur
Quelle transposition à l'hôpital ?

Pr Dominique CRIÉ MD, PhD, MBA, université de Lille/IAE Lille
directeur du master 2 Management des entreprises du secteur de la santé
Directeur adjoint au laboratoire Lille Économie Management, UMR CNRS 9221

Le concept de marque employeur (ME), plus que jamais à la mode, a été développé à la London Business School il y a une vingtaine d'années par Ambler et Barrow comme une transposition de la marque commerciale et de la relation qu'elle entretient avec ses clients et prospects, à la relation employeur/employés/employés potentiels. Son émergence n'est cependant manifeste que depuis quelques années. Pourquoi pas une « marque employeur hôpital public » concluait, en 2013, le rapport rédigé par la commission permanente FHF de l'attractivité médicale ? Responsabilité sociale de l'entreprise, notoriété, image de marque, (e-)-réputation, renommée, marque employeur : la communication hospitalière devient persuasive et commence à s'insérer dans une réflexion plus marketing.

Peu d'exemples en santé dans le secteur public ou privé participant au service public hospitalier (PSPH) existent en matière de réel développement d'une marque ou d'une marque employeur. Le groupement de coopération sanitaire UNICANCER a été créé en 2010 notamment pour apporter notoriété et visibilité nationale et internationale aux centres de lutte contre le cancer[1]. L'Assistance publique–Hôpitaux de Paris a par ailleurs reçu en 2011 le Prix de la campagne RH[2] et marque employeur pour son dispositif de communication RH et d'accompagnement « Savoir pour choisir » sur Youtube, ainsi que pour son site employeur (25e Grand Prix de « Communication et Entreprise », Paris). Le CHU d'Angers communique sur sa marque employeur auprès des étudiants en médecine notamment, avec un certain succès. Dans le secteur privé, le groupe Korian recrute « un(e) chargé(e) de marque employeur & communication RH » en 2017 ! Cependant, point n'est besoin de souligner l'énorme retard de l'hôpital dans ce domaine, quand on sait que certaines entreprises ont une direction de la ME. À titre indicatif, on obtient plus de quatre cents résultats à la requête « responsable marque employeur » sur le moteur de recherche du réseau social professionnel LinkedIn : Norauto, AXA, Soc Gé, EDF, BNP, La Poste, Allianz, Groupe TF1, Michelin, Casino, Roche Pharma, sont les premiers résultats.

Un long chemin vers la marque employeur

Les marques provoquent des émotions, créent des associations, du sens et un univers de marque, développent une personnalité… Tout cela génère une attractivité vis-à-vis des prospects et une fidélité des clients. La marque est ainsi un élément d'une communication de persuasion alors que l'hôpital est resté cantonné à une stricte communication d'information, c'est-à-dire sans volonté d'influencer la prise de décision ou les comportements.

Une marque, c'est d'abord un nom…

Un nom n'est pas une marque, mais une marque sans nom n'existe pas ! Le nom d'un objet devient nom de marque s'il est *brandé* pour développer une image de marque à travers une identité, un style, une personnalité, un cadre relationnel, un univers (type de produits/services, positionnement, proposition de valeur, idées, concepts, archétypes et clichés, etc.). À cette étape lui sont également

associés une signature ainsi que des attributs d'identification et de reconnaissance, sonores, visuels, tactiles et olfactifs. L'objectif est de construire la conscience de la marque (*cette marque existe, elle porte valeurs, identité, personnalité… et elle est importante pour moi*), de construire des liens émotionnels avec le client (*j'aime cette marque…*), d'encourager les clients à racheter la marque, d'en faire des ambassadeurs (promoteurs).

La marque… Les symboles par lesquels nous achetons

La marque est une promesse : la promesse de la constance des attributs de ses produits ou services, la garantie de permanence de qualité, d'innovation, de valeur ajoutée. C'est un engagement de l'entreprise. Elle est une différence, un signe distinctif, un attribut du produit ou du service formant les préférences et guidant le choix.

Une marque peut être définie comme « *un nom, un terme, un signe, un symbole ou une conception, ou une combinaison de ceux-ci qui tend à identifier les biens et services d'un vendeur ou d'un groupe de vendeurs et de les différencier de ceux de concurrents* ». Ces composants de marque individuels sont appelés « identités de la marque » et leur totalité « la marque ». Une marque est en réalité un construit managérial qui se nourrit de ces identités, de l'ambiance qu'elle inspire et qui constituent autant d'éléments de reconnaissance.

Mais cela n'est pas suffisant. Il faut pouvoir lui associer d'autres caractéristiques plus fondamentales comme ses valeurs, les aspirations qu'elle suscite, une relation plus intime, etc., à travers une identité globale. On va même jusqu'à incarner la marque en parlant de personnalité, brouillant un peu plus les repères entre les trois concepts d'image, d'identité et de personnalité. Ces éléments formant cet actif intangible qu'est la marque sont en fait des caractéristiques non reproductibles ou non transférables, donc stratégiques.

La marque et l'image de marque permettent de percevoir, de distinguer et de préférer les produits/services offerts sur le marché par différents concurrents où souvent les fonctionnalités et le prix sont similaires. Cela est important pour la marque hôpital, car la qualité, la technicité, la sécurité, le prix, etc., sont des caractéristiques de base, légales et contrôlées, communes à tous les établissements. En revanche, la qualité de l'accueil, les services périphériques aux soins, la façon de prendre soin du patient… peuvent être développés et constituer de puissants éléments de différenciation venant renforcer l'image de marque. On reconnaît ainsi à la marque trois grandes fonctions : **la fonction transactionnelle,** qui facilite l'achat, **la fonction relationnelle et/ou identitaire,** qui permet de s'y identifier à la marque, la **fonction aspirationnelle,** qui lui donne du sens et l'insère dans l'environnement social et sociétal.

À l'hôpital, bouche-à-oreille ou cooptation procèdent souvent d'expériences vécues en tant que stagiaire dans la structure.

Perception : l'image de marque

L'image de marque admet diverses définitions, le plus souvent convergentes, mais qui peuvent prêter à confusion avec d'autres concepts très proches bien que néanmoins distincts. **ENCADRÉ 1 PAGE SUIVANTE**

L'image de marque est l'ensemble d'associations, plus ou moins abstraites, organisées en mémoire autour d'un sens partagé et qui représentent ce que cette marque signifie pour un ou des consommateurs. Pour Kapferer et Thoening [3], c'est « *l'ensemble des représentations mentales tant affectives que cognitives qu'un individu ou un groupe d'individus associent à une*

1. Lauréat du prix Randstad 2012 de la marque employeur dans le secteur de la santé, mesurant l'attractivité des employeurs auprès du grand public (panel de 12000 internautes).
2. Ressources humaines.
3. Kapferer J.-N., Thoening J.-C., *La Marque*, Ediscience, 1994.

marque ou une organisation ». Les recherches sur l'image et l'identité de marque décrivent trois types d'associations à la marque : symboliques (émotions), fonctionnelles (cognitif), hédoniques (affectif).

L'image employeur

L'image employeur est une représentation cognitive et émotionnelle qu'ont les employés, les stagiaires ou encore les anciens employés ou anciens stagiaires de la fonction employeur de l'entreprise par l'intermédiaire de différentes associations. C'est une figuration interne propre à chaque individu. Il faut donc repositionner l'employé au cœur de l'entreprise. **ENCADRÉ 2**

La ME renvoie donc à l'image qu'un individu a de l'emploi chez un employeur donné, c'est-à-dire l'image employeur. Cette image peut être réelle quand elle se limite au factuel. Elle peut être voulue quand on se place du côté de l'employeur. Mais elle est aussi perçue par les salariés potentiels ou vécue par les salariés de l'entreprise.

TROIS CONCEPTS DIFFÉRENTS **ENCADRÉ 1**

On confond souvent trois concepts apparemment similaires mais en réalité distincts : l'image, l'identité et la personnalité de la marque. L'image de marque est élaborée par le consommateur et est intimement liée à sa personne, alors que l'identité de marque est un construit de l'entreprise censé refléter l'identité voulue. Lorsqu'il existe un gap entre les deux représentations, il convient d'envisager une stratégie de repositionnement. La personnalité est l'« ensemble des caractéristiques humaines associées à une marque ». De façon plus accessoire, trois catégories d'images qui jalonnent classiquement le marketing doivent être également distinguées: l'image produit, l'image de marque et l'image de l'entreprise.

AMBASSADEURS, VALEURS, COMPORTEMENTS ET ORIENTATION CLIENT **ENCADRÉ 2**

Le rôle des employés et leur rapport à l'organisation évoluent. L'entreprise n'est pas que leur simple addition. Ils participent à sa définition et doivent être reconnus comme les « ambassadeurs » de la marque entreprise en constituant son interface entre les environnements internes et externes, dans un marketing interactif. Leur impact peut être fort sur les perceptions des consommateurs, à la fois sur la marque et sur l'organisation. Il est donc crucial d'observer l'intérieur de l'organisation pour comprendre comment les valeurs, et les comportements des employés, peuvent être alignés sur les valeurs souhaitées d'une marque.

De manière concomitante, le marketing évolue vers une plus grande orientation client et reconnaît la nécessité d'avoir un objectif moins essentiellement fondé sur l'économie transactionnelle à court terme. Il est plus facile, moins cher et plus rentable de conserver les clients existants que d'en recruter de nouveaux ! De plus, la poursuite de bonnes relations entre l'entreprise et ses clients finaux implique immanquablement les employés dans le cadre d'un marketing interactif, ou relationnel.

La connaissance de la marque

La connaissance de la marque est définie en termes de deux composantes, la notoriété de la marque et l'image de marque. La notoriété concerne le rappel mémoriel des marques et la pertinence de la reconnaissance/attribution par les consommateurs. La notoriété affecte la prise de décision des consommateurs en influençant la formation et la force des associations à la marque dans l'image de marque. Pour Aaker [4], la notoriété correspond à « la capacité d'un individu à reconnaître ou à se souvenir qu'une marque existe et appartient à une certaine catégorie de produits ».

La marque *corporate*

C'est la marque *corporate* qui fédère les valeurs, l'identité et la personnalité de la marque. Son absence ou sa non-formalisation amène à se rabattre sur des concepts adjacents comme la réputation ou, surtout de nos jours, la e-réputation qui se joue sur les réseaux sociaux. La marque employeur se réduit alors essentiellement à cette présence *on line* et au bouche-à-oreille interpersonnel ou à la cooptation. Dans le cas spécifique de la ME à l'hôpital, ce bouche-à-oreille ou cette cooptation procèdent souvent d'expériences vécues en tant que stagiaire dans la structure. Il s'agit en effet de la meilleure position d'observation pour percevoir ce qu'est l'entreprise, les valeurs qu'elle véhicule et surtout leur déclinaison en pratique sur le terrain. Ce sont donc ces deux axes principaux qu'il convient de développer : une présence externe sur les réseaux sociaux (bien qu'ils soient aussi présents en interne), une mise en œuvre des attributs de la ME sur le terrain, avec un focus plus particulier sur les stagiaires.

L'image corporate

De manière plus globale d'autres images peuvent être individualisées. Il en est ainsi de l'image *corporate* souvent employée. *In fine*, cette dernière regroupe l'image d'entreprise et l'image institutionnelle, et scelle donc la distinction entre communication d'entreprise et communication institutionnelle qui se conçoit en fonction de la cible du message. D'un côté la communication d'entreprise de type informatif cible les *stakeholders* (usagers, utilisateurs des produits et services, actionnaires, salariés…) alors que la communication institutionnelle, plus politique voire plus marketing, s'adresse à des communautés plus symboliques comme les citoyens en général, les

communautés de patients atteints de telle ou telle pathologie, les systèmes de financement… Ces deux types de communication doivent être distingués. En pratique l'image *corporate* condense les images de ses produits/service, de sa marque, les compétences de ses salariés et les valeurs de l'entreprise telles le respect du client, de l'environnement, des normes sociales, etc.

L'identité… et ses déclinaisons

L'identité de marque est distincte de l'identité de l'entreprise, bien que les deux soient encastrées. L'**identité de marque** se construit à partir de quatre fondamentaux que sont le produit, l'organisation, la personnalité et les symboles. La conceptualisation du prisme d'identité de la marque de Kapferer [5] comprend six facettes FIGURE 1. **Le physique** concerne les caractéristiques objectivables de la marque (ici salaire, avantages, conditions de travail…). **La relation** concerne l'appétence de la marque pour entrer en – et entretenir une – relation avec ses clients, la manière de communiquer et de prendre soin (le rapport hiérarchique et avec la DRH). **Le reflet** désigne l'image des clients qui est renvoyée par l'entreprise auprès des prospects et du monde extérieur (par exemple la reconnaissance de ses salariés). La **personnalité** de marque entre en résonance avec celle du consommateur, elle rassemble ses traits de caractère dans une conception anthropomorphique. **La culture** exprime les valeurs fondamentales de la marque. Enfin, **la mentalisation** représente la façon dont le consommateur se perçoit à travers la consommation/achat de la marque, ou dont il s'identifie à la marque. Les individus répondent plus favorablement aux marques et aux entreprises qu'ils considèrent comme compatibles avec leur conception de soi. FIGURE 1

L'identité employeur représente ce qu'est l'entreprise intrinsèquement, son projet (*intent* stratégique ou projet d'établissement), ses valeurs, sa culture, sa mission, son (ses) métier(s), ses compétences spécifiques, son cadre de travail…

La culture

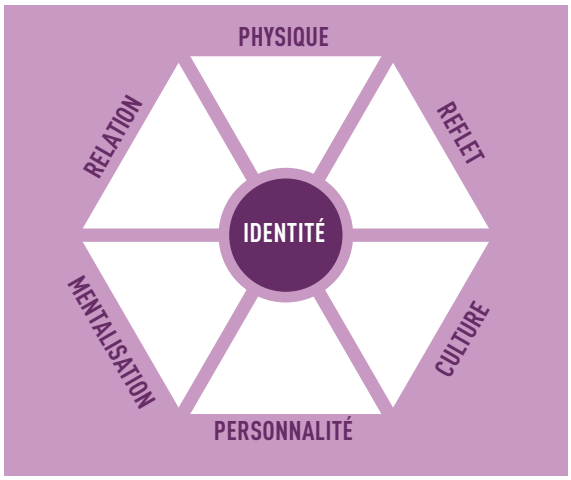
La culture de l'organisation englobe les valeurs et les présupposés des employés, qui guident leurs comportements notamment dans des situations nouvelles. Les managers doivent être attentifs à la culture de leur organisation et à son alignement avec les valeurs de la marque, afin d'éviter des comportements incohérents nuisibles aux perceptions des parties prenantes. Il revient aux managers d'aider les employés à comprendre les types de relations appropriés à développer avec les autres employés, les consommateurs et les autres parties prenantes, en fonction des valeurs fondamentales de la marque.

La valeur de marque en matière de structures sanitaires peut être améliorée par une utilisation adéquate des ressources digitales.

Le capital marque

Pour Ambler et Barrow [6], **le capital marque employeur** (CME) est l'actif incorporel dans l'esprit des employés actuels et potentiels, construit par de bonnes pratiques marketing et RH. Il peut être mesuré comme tout autre capital marque et peut être évalué. Pour Ewing *et al.* [7], le CME se comprend comme « *les éléments d'actif et de passif attribués à la ME, à son nom et sa symbolique, qui s'ajoutent (ou se soustraient) à la valeur délivrée par une entreprise à ses employés* ». Quand une entreprise est capable de séduire de nombreux postulants avec des salaires et peut-être une qualité de vie au travail inférieurs, ce bonus d'attractivité est lié à un fort capital marque. La valeur de marque en matière de structures sanitaires peut être améliorée par une utilisation adéquate des ressources digitales.

LE PRISME D'IDENTITÉ (KAPFERER 2007) FIGURE 1



4. Aaker D. , *Le Management du capital de marque*, Dalloz, 1994.
5. Kapferer J.-N., *Les Marques, capital de l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 2007.
6. Ambler T., Barrow S., "The employer brand", *Journal of Brand Management*, 1996, 4, 185-206.
7. Ewing, M.T., Pitt L.F., de Bussy N.M., Berthon P., "Employment branding in the knowledge economy", *International Journal of Advertising*, 2002, 21 (1), 3–22.

Une seconde approche du capital marque constate la performance de la marque dans sa capacité à résister aux offensives de la concurrence, c'est-à-dire aux employeurs concurrents, et dans sa propension à conquérir de nouveaux marchés, par exemple recruter dans de nouvelles écoles, d'autres pays, etc.

La réputation

On construit sa réputation sur des valeurs fortes et constantes dans le temps, par le respect de ses promesses et sur la qualité technique et humaine de ses prestations. La réputation amène la confiance. Elle se bâtit lentement et peut être rapidement anéantie. C'est une représentation externe qui peut se transmettre d'un individu à un autre ou à des groupes d'individus (réseaux sociaux).

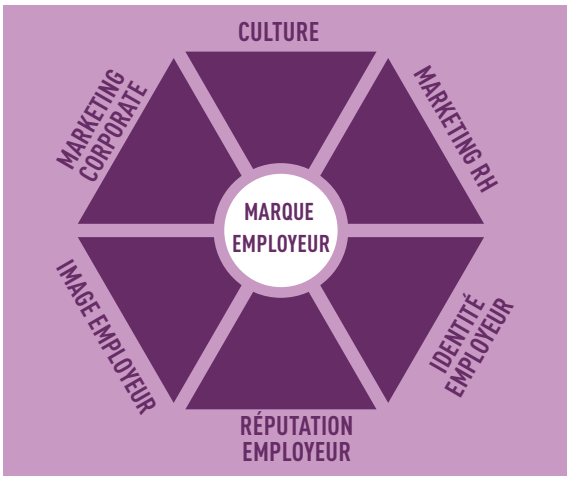
La réputation est un construit social qui décrit la perception agrégée des parties prenantes sur les performances de l'entreprise. Walsh et Beatty[8] en donnent la définition suivante : « *La réputation perçue par le client répond à l'évaluation globale d'une entreprise fondée sur les réactions de la clientèle vis-à-vis de ses produits ou services, de ses activités de communication, des interactions avec l'organisation et/ou ses représentants ou constituants (employés, administration, ou autres clients) ainsi que de ses autres activités connues (mécénat… etc.).* » Ces auteurs déterminent cinq dimensions interdépendantes de la réputation d'une entreprise : l'orientation client, la relation envers les employés, la fiabilité et la solidité financière, la qualité du service et des produits fournis et la responsabilité sociale et environnementale. Les critères importants pour les patients pourraient être : les informations obtenues sur leur pathologie, leur accompagnement thérapeutique, leurs relations avec les associations de patients ou encore l'engagement de l'établissement de santé dans les politiques de santé publique. La façon dont les clients perçoivent la relation de l'entreprise avec ses salariés est d'autre part une dimension majeure dans la formation de la réputation. La qualité de cette relation interne est évaluée à travers la capacité de la structure à gérer les processus du service, les problèmes qui apparaissent et son aptitude à trouver une solution pour les résoudre. Le fait que les services de soins appartiennent à la catégorie des services « de besoin » (et non de choix), renforce l'impact et le rôle de la réputation dans le choix d'une structure de soins.

Dans le prolongement de ces définitions, Paquerot *et al.*[9] définissent **l'e-réputation** d'un objet « *comme la réputation construite à partir de l'ensemble des perceptions que les parties prenantes auront de l'objet, à partir de tout élément d'information circulant sur le Net* ».

La marque employeur

La ME est intriquée dans un réseau de concepts adjacents : réputation, image de marque, marketing RH ou marketing interne… **FIGURE 2**. La ME est tellement mêlée à la culture de l'entreprise que l'on a du mal à les séparer. Le concept de ME reflète clairement la culture de l'entreprise mais conceptuellement, c'est le support de la réputation employeur qui s'habille des atours de l'organisation. En soi la marque peut très bien ne pas exister, c'est-à-dire que le concept reflète l'idée que se font à la fois les salariés internes et les salariés prospects ou potentiels de l'entreprise et des conditions de travail qu'elle offre. C'est le cas par exemple des *magnet hospitals*. **ENCADRÉ 3**

LES COMPOSANTES DE LA MARQUE EMPLOYEUR **FIGURE 2**



LES MAGNET HOSPITALS, UN CONCEPT PRÉCURSEUR **ENCADRÉ 3**

En matière de ME, à l'hôpital, on se rapproche de la notion des *magnet hospitals* qui lui est largement antérieure. En 1982, l'American Nursing Association lance une étude pour identifier les hôpitaux qui à la fois sont reconnus par les infirmières comme étant de bons milieux de travail, présentent un faible *turnover* infirmier et se situent dans un marché du travail compétitif. Bien qu'il se limite à l'origine aux infirmières, le programme a pour objectif de les fidéliser en améliorant leurs conditions de travail et d'attirer de nouvelles recrues. C'est le concept de ME avant l'heure. De là à penser que la ME a été inventée par l'hôpital…

Définition de la marque employeur

En 1996, Ambler et Barrow dessinent la ME comme l'application des techniques de management de la marque à la gestion des ressources humaines. Ils la définissent comme « *l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques des emplois que propose une entreprise en tant qu'employeur* ». Les trois types de bénéfices qu'elle offre aux employés sont similaires à ceux qu'offre une marque classique (produit) aux consommateurs : développement d'activités et/ou activités utiles (bénéfices fonctionnels), récompenses matérielles ou monétaires (bénéfices économiques), sentiments positifs tels que l'appartenance, entraînement vers une direction et un but (bénéfices psychologiques). Minchington [10] définit la marque employeur comme « *l'image de l'organisation en tant que lieu de travail agréable inscrite dans l'esprit des employés actuels et des principaux acteurs externes (salariés futurs ou potentiels, clients, fournisseurs et autres acteurs clés)* ». La marque employeur a également une personnalité et peut être positionnée de la même manière qu'une marque de produit.

Mais la ME, c'est avant tout une promesse ou un ensemble de promesses, matérielles et surtout immatérielles. Elle est une garantie, une assurance qui engage l'employeur. Car la marque engage, elle impose un certain nombre de standards, elle transmet la culture de l'entreprise et invite le recruté à y adhérer. En ce sens, la ME représente un échange, un objet d'attirance, une fierté d'en faire partie, une référence pour l'extérieur, la carrière…

Quand existe une marque *corporate* bien structurée, il est assez facile de la décliner sous le mode de marque employeur, nombre de ses éléments étant directement transférables à ce concept. La marque employeur s'appuie sur la marque *corporate* quand elle existe pour se renforcer car, en principe, cette dernière existe avant la ME. Le concept de marque employeur s'est ainsi développé ces dernières années en tant que dimension spécifique de la marque *corporate*. Dans notre cas, c'est un peu différent car rares sont les hôpitaux qui ont développé une véritable marque *corporate*. Néanmoins, pour Kapoor [11], « *développer une marque employeur n'est pas un exercice de construction de l'image* corporate ».

Viot et Benraïss-Noailles [12] proposent une définition du concept qui synthétise la littérature : « *La ME est une promesse d'emploi unique 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.* » Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur, adossées aux identités *corporate* et organisationnelles fondées sur la culture de l'entreprise.

Une particularité forte est liée à l'hôpital : l'aspect interne est fondamental, car l'essentiel des futures ressources est formé sur place et a donc une idée très précise de la façon dont sont gérées les ressources humaines… En cela le marketing et la communication externe sont des outils plus accessoires que l'amélioration des pratiques *in situ* et le prendre soin de ses collaborateurs au quotidien, afin de développer un bouche-à-oreille positif et la recommandation (*cf. La charte d'accueil des étudiants hospitaliers de second cycle dans les établissements publics de santé, lancée par la FHF en 2017*).

Particularité de l'hôpital : l'aspect interne est fondamental, l'essentiel des futures ressources étant formé sur place.

Que peut-on attendre de la ME ?

L'impact de la marque employeur ne se limite pas aux candidats, jeunes diplômés ou encore collaborateurs actuels. Elle acte la présence de l'entreprise sur le marché auprès des différentes parties prenantes : patients et familles, citoyens, pouvoirs publics et personnel politique, agences de l'état (ARS, HAS, etc.), corps intermédiaires… Cet effet de halo nécessite une forte cohérence entre les différents messages et signaux envoyés par l'entreprise tant en interne qu'en externe. Il faut également distinguer la marque employeur en tant que label – qui va permettre de retenir l'attention des différents publics auxquels elle s'adresse à travers la notoriété – de l'image de marque qui va faire aimer la marque et y faire adhérer les différents publics.

Certains avancent que la mise en œuvre d'une marque employeur permet un engagement des salariés plus important, une valorisation de la

8. Walsh G., Beatty S. E., "Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2007, 35: 127-143.
9. Paquerot M. *et al.*, « L'e-réputation ou le renforcement de la gouvernance par le marché de l'hôtellerie ? », *Management & Avenir*, 2011, 45, 5, 280-296.
10. Minchington B., Your Employer Brand – Attract, engage, retain, Collective Learning Australia, 2006.
11. Kapoor V., "Employer branding: A study of its relevance in India", *Journal of Brand Management*, 2010, vol. 7, n° 1/2, 51-75.
12. Viot C., Benraiss-Noailles L., « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *Management International*, 2014, 18, 3, pp. 60-81.

marque *corporate* en interne, le développement d'un sentiment et d'une fierté d'appartenance, une diminution du *turnover*, une meilleure visibilité sur les réseaux sociaux. D'autres études ont montré qu'une majorité d'employés se soucie de ce que leurs amis et leur famille pensent de l'entreprise pour laquelle ils travaillent, que près de 95 % des individus en quête d'emploi s'inquiètent de la réputation de leur potentiel prochain employeur avant de candidater…

La marque employeur ne peut être crédible que si les promesses externes sont vécues en interne.

Des travaux académiques montrent que la ME améliore l'identification des salariés à leur entreprise. Lievens *et al.* [13] démontrent que l'image de ME exerce un effet positif sur l'identification organisationnelle en interne, essentiellement par l'intermédiaire des attributs symboliques. D'autres études prouvent qu'elle permet d'augmenter la motivation des salariés et la satisfaction au travail. L'état psychologique d'attachement (engagement) envers son employeur bénéficie également de la présence d'une ME attractive. Certains auteurs montrent ainsi une fidélisation plus importante, et corrélativement un *turnover* plus faible, chez les employées d'entreprises à ME forte. D'autres listent les effets internes de la ME : augmentation de la rétention des talents ; accroissement de la productivité ; augmentation de la promotion interne ; diminution des coûts de recrutement ; gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) à tous les niveaux de l'entreprise et incitation au prosélytisme des employés au sujet de l'organisation. Ces effets peuvent se regrouper de façon générique comme l'identification, la motivation, la satisfaction et la fidélisation.

Plus les salariés potentiels adhèrent à la ME, plus ils souhaitent intégrer l'entreprise et plus les salariés internes adoptent la ME, plus ils développent une fierté d'appartenance et plus ils sont fidèles. Ong [14] avance, sans le démontrer empiriquement, que l'attractivité sur les candidats et leur intention d'accepter un emploi peuvent être influencées par la personnalité de la ME.

Au total, en plus de faire parler positivement de l'organisation, créer l'envie de la rejoindre et l'envie d'y rester, générer de la confiance en interne comme en externe, la ME remplit au moins quatre missions : l'attractivité, la réputation, la différenciation et l'engagement du salarié. Mais avec des employés plus talentueux, qui adhèrent bien aux valeurs de l'entreprise et à l'identité organisationnelle, on devrait observer une amélioration de la performance globale de l'entreprise. L'analogie avec la marque produit est facile : l'employeur peut être regardé comme une marque avec laquelle l'employé développe une relation étroite. La performance de l'employé et donc de l'entreprise sera influencée par la connaissance et la conscience de la marque, des attitudes positives à l'égard de la « marque », la fidélité et la confiance que la « marque » valorise l'employé.

Pour Viot et Benraïss-Noailles [15], la ME produit des effets directs, notamment l'identification et l'attrait pour l'organisation, et des effets indirects qui se déclinent en performance de la fonction RH puis en performance globale, en termes de productivité et de performance organisationnelle.

Les limites de la ME

La ME ne peut être crédible que si les promesses externes sont vécues en interne. Dans cet esprit, il faut préférer valoriser et développer l'existant plutôt que formuler des promesses qui ne pourraient être tenues. L'affirmation ou la croyance que la ME est un outil d'attraction des candidats n'a jamais été démontrée empiriquement. Certaines études de terrain montrent néanmoins que les candidats à un emploi sont plus attentifs aux offres émanant d'entreprises ayant une bonne image de ME et/ou un bon capital marque employeur.

La présence sur les réseaux sociaux offre une utilité double : d'abord faire entendre sa part de voix et ensuite, pouvoir modérer de façon réactive ce qui se dit de négatif sur l'entreprise. Néanmoins, la présence sur le web et les réseaux sociaux, bien que nécessaire, ne recouvre pas tout ce que doit être la marque employeur, laquelle nécessite d'être profondément ancrée dans la stratégie de l'entreprise.

Bien que non réalisées dans le secteur santé quelques études, certes peu nombreuses, montrent la relative efficacité du développement de la marque employeur. Il faut également faire attention aux sur-promesses qui créent de fortes attentes vis-à-vis de l'employeur : le désenchantement est alors une conséquence possible, avec les manifestations que l'on connaît en cas de rupture de contrat psychologique (insatisfaction, intention de partir, désengagement au travail, comportements déviants).

Une marque employeur à l'hôpital ?

« *Le plus grand obstacle à une ME réussie est le manque de financement et d'investissement de la direction générale* » (Ambler et Barrow). Créer ou développer une ME nécessite avant tout une réflexion stratégique. La direction doit s'impliquer et s'expliquer sur la stratégie globale de l'entreprise à travers la ME (et notamment de l'identité *corporate*). Transparence, valeurs et culture d'entreprise sont les piliers d'un politique de ME bien menée. Ne pas se focaliser sur le *sourcing* RH et sur l'attractivité, ne pas oublier l'interne !

S'il peut sembler illusoire de vouloir développer une marque employeur en dehors d'une véritable marque *corporate* hôpital, il est toujours possible de travailler la réputation et la e-réputation. Les hôpitaux peuvent en effet se battre sur le Net et les réseaux sociaux, en plus de programmes internes de cooptation, ce qui implique une politique dédiée notamment auprès des stagiaires, qui représentent autant d'ambassadeurs. Par exemple, au CHU d'Angers, les réseaux sociaux sont un facteur de renforcement de l'attractivité de l'hôpital vis-à-vis des jeunes médecins. Dans ce cadre, l'e-réputation employeur devient un challenge incontournable pour l'hôpital.

Assurer sa présence, modérer les échanges négatifs à propos de leur ME ou de leur marque entreprise sur son site employeur, les réseaux sociaux (Facebook et Twitter), les réseaux professionnels (LinkedIn, Viadeo) et les sites d'offres d'emploi ou de recommandation/notation des entreprises (e.g. Glassdoor, PayScale, Vault, Carrerbliss, Meilleures-entreprises…), les blogs et forums en tous genres : c'est une impérieuse nécessité pour positiver le discours, nourrir les échanges et tuer dans l'œuf le *bad buzz*.

Affirmer l'identité de l'entreprise, sa culture, ses avantages employeurs, est une arme pour attirer les talents. Avant, on ne savait pas ce que les employés racontaient sur « notre dos », maintenant si ! Être absent de ces véritables places de marché est un danger stratégique pour les hôpitaux à fort taux de recrutement. C'est, de plus, perdre la possibilité de prendre la température du marché, d'être en contact direct avec les futurs recrutés, sans compter qu'une absence sur la place est vite remarquée et risque d'être interprétée négativement par les candidats avides de culture digitale. Il faut ajouter maintenant les sites d'avis de consommateurs sur les séjours hospitaliers des patients comme Hospitalidée, mais aussi Hoscare, qui donnent une idée de l'ambiance interne à la structure, de l'activité et des moyens disponibles pour effectuer sa tâche. Si Hoscare est une base factuelle basée sur le PMSI, Hopsitalidée, site d'avis sur les séjours hospitaliers, peut être modéré. L'intérêt des réseaux sociaux est manifeste pour le développement de la ME et de la notoriété. Des programmes *d'employee advocacy* comme celui de LinkedIn permettent d'améliorer rapidement sa notoriété employeur. Les employés dans le rôle d'ambassadeurs inspirent davantage la confiance que la communication employeur traditionnelle. ■

L'e-réputation employeur devient un challenge incontournable pour l'hôpital.

13. Lievens F., Van Hoye G., Anseel F., "Organizational identity and employer image: towards a unifying framework", *British Journal of Management*, 2007, vol. 18, 45-59.
14. Ong Lin D., "Employer branding and its influence on potential job applicants", *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 2011, vol. 5, n° 9, 1088-1092.
15. Viot C., Benraiss-Noailles L., « Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? », *op. cit.*