



THE 8TH EDITION OF THE INTERNATIONAL CONFERENCE
EUROPEAN INTEGRATION
REALITIES AND PERSPECTIVES

**Employer Brand Strategies of the Antena 1
and Antena 3 TV Broadcasters in the Context of Globalization**

Viorica Paus¹, Andreea Bara²

Abstract: The “employer brand” concept has recently entered the field of human resources. This study aims to analyze how the two national TV broadcasters Antena 1 and Antena 3 apply this concept and how the employer brand customizes and enhances the distinctive values of the organization through its employees. Ambler and Barrow defined for the first time the term of “employer brand”, in the *Journal of Brand Management* in 1996. We conducted an exploratory research in order to identify the presence of branding activities. We used the survey, the interview and the analysis of documents promoting the image of the organization. Correlated results demonstrate that high employee satisfaction leads to enhancing performance, which increases the audience ratings and improves the “brand equity”, thus making the human resource part of the organization brand and contributing to its success and international visibility. Given the early exploration of the concept, our research seeks to provide models of good practice for implementing this concept in the human resources policies of Romanian media institutions in the context of globalization.

Keywords: human resources; satisfaction; performance; visibility; value

1. Introduction

“La marque employeur” est un terme utilisé pour désigner l’ensemble des problématiques liées à l’image de la compagnie, ayant pour cible le personnel embauché ou les potentiels candidats à l’embauche. L’image de la marque employeur découle toujours de la stratégie d’entreprise. Tout employeur doit répondre à quelques questions essentielles: comment l’image de l’employeur peut-elle aider à réaliser les objectifs de l’entreprise? Comment attirer et conserver les meilleurs employés et les talents? La gestion de la marque employeur est donc normalement dans la responsabilité des services de gestion des ressources humaines et de communication. L’objectif est de rendre la marque séduisante en tant qu’employeur. Une bonne image de marque donne un avantage à l’entreprise lors des campagnes de recrutement et de sélection. La marque employeur doit, le plus souvent, coexister avec la marque “générique consommateurs” ou marque entreprise. C’est sa marque employeur, véritable label de distinction, qui permet à l’organisation de se faire reconnaître pour la qualité de son milieu de travail, ses pratiques de gestion, son engagement social, sa visibilité et ainsi de suite. Les gens veulent travailler pour une telle entreprise en raison de sa bonne réputation. Bref, recrutement et marque employeur sont intimement liés. Les concepts de “marque employeur” et “marque personnel” sont récemment entrés dans la culture organisationnelle des entreprises roumaines, obligées, dans le contexte concurrentiel global, d’embellir leur image pour attirer les meilleurs employés. La marque

¹ Associate Professor, PhD, Faculty of Journalism and Communication Studies, University of Bucharest, Romania. Address: 1-3 Iuliu Maniu Avenue, Complex "Leu", Corp A, 6th floor, district 6, Bucharest, Romania. Tel.: +4021 318.15.55. Corresponding author: viorica.paus@fjsc.ro.

² Master student, Faculty of Journalism and Communication Studies, University of Bucharest, Romania. Address: 1-3 Iuliu Maniu Avenue, Complex "Leu", Corp A, 6th floor, district 6, Bucharest, Romania. Tel.: (+4021) 318.15.55. E-mail: andreea.bara@yahoo.com.

employeur c'est l'identité offerte par l'organisation à leurs embauchés. C'est la réponse à la question "Pourquoi y travailler?" La marque employeur identifie et amplifie les valeurs distinctives, le caractère et le style propres d'une organisation. Elle est l'expression des valeurs et de la culture qui lui donne l'unicité. Pour consolider sa marque employeur, il faut identifier les qualités distinctives de l'entreprise et créer une liaison émotionnelle, empathique, entre l'employeur et l'employé, pour motiver le dernier à s'impliquer volontairement dans l'accomplissement de la mission de l'entreprise.

2. Buts et objectifs de la recherche

La marque employeur doit être crédible et soutenable par une analyse approfondie de la culture organisationnelle, de l'histoire de la compagnie, de son positionnement à l'échelle globale, en tant que proposition de valeur crédible pour les embauchés sur le marché de l'emploi. Elle doit répondre à deux questions: que reçoivent vos employés en échange de leur dévouement? Quelle réputation souhaitez-vous avoir, en tant qu'employeurs?

La construction de la marque employeur est un processus continu qui doit correspondre, au niveau de la perception des publics internes et externes de la compagnie, à une image désirée et attrayante. On ne pourra pas parler de marque employeur que si les dirigeants désirent que leur entreprise soit perçue à l'intérieur et à l'extérieur de l'entreprise d'une façon homogène et attractive pour une population cible définie.

Dans ce contexte complexe, la gestion de la marque employeur implique un positionnement de la compagnie en tant qu'embauteur et une vision sur l'évolution de la marque en ce qui concerne sa construction et l'intégration de certaines activités qui existent déjà.

La marque employeur est la réunion de quatre dimensions: l'attractivité, la réputation, l'engagement des salariés, et la différenciation, que l'entreprise va partager avec son écosystème pour promouvoir la marque en tant qu'employeur.

Nous allons définir les quatre dimensions de la façon suivante:

- **Attractivité:** Capacité à attirer et à recruter des candidats ;
- **Réputation:** Perception ou opinion du public (au sens large) concernant l'entreprise ;
- **Engagement des salariés:** Implication, motivation, «contrat» des salariés ;
- **Différenciation:** Ensemble d'actions et d'éléments permettant à l'entreprise de se différencier par rapport à ses concurrents.

Notre recherche a suivi le positionnement de la marque employeur dans deux chaînes de télévision, Antena 1 et Antena 3, appartenant au trust Intact Media Group, groupe à capital intégralement autochtone, appartenant au Holding GRIVCO. Antena 1, lancée en 1993, a eu une évolution spectaculaire dans ses 20 ans de son existence, étant aujourd'hui un réseau important qui couvre 95% du territoire du pays.

Antena 3 est une chaîne plus jeune, lancée en 2005, spécialisée en tant que télévision de niche qui offre des nouvelles politiques, économiques, sociales et des talk-shows. Les valeurs de cette chaîne sont l'équilibre, le professionnalisme et la globalisation.

Antena 3 a remporté de nombreux prix internationaux parmi lesquels AIB Awards ou Promax et nationaux, de la part de l'Association des Professionnels de la Télévision de Roumanie.

Nous nous sommes arrêtés sur ces chaînes vu le prestige de leur marque employeur et la visibilité internationale acquise qui leur donne une dimension appréciée à l'échelle globale. Notre étude se propose d'identifier et d'analyser comment la marque employeur dans ces entreprises média particularise et amplifie les valeurs distinctives de l'organisation par l'intermédiaire de ses salariés.

Nous avons réalisé une recherche exploratoire, dans le but d'identifier la présence et l'efficacité de la stratégie de marque employeur.

Les objectifs de la recherche se proposent de déceler la perception des embauchés actuels, de même que des potentiels embauchés et des anciens qui ont quitté l'organisation, sur la marque employeur.

3. Délimitations conceptuelles

Le concept de "marque employeur" est apparu pour la première fois en 1996, dans l'article *The employer brand*, publié par Simon Barrow et Tim Ambler dans le *Journal of Brand Management*, au Royaume Uni.

Simon Barrow était un praticien, avec de l'expérience dans le dirigement d'une agence de publicité affiliée au WPP et dans la gestion de la marque des compagnies Colgate-Palmolive et Best Foods. Plus tard, il dirige une agence de consultance pour la communication interne et externe et le recrutement, reformée en 1989 sous le nom de *People in Business* et qui donne une nouvelle vision sur le département des ressources humaines. En 1990, le terme de marque employeur est introduit dans le vocabulaire des managers des compagnies. C'est à Tim Ambler d'apporter les assises académiques au concept, en tant que chercheur et professeur de marketing à London Business School.

L'article paru en 1996 présentait les résultats d'une recherche exploratoire qui avançait l'idée que la notion de marque d'entreprise peut être appliquée dans la gestion des ressources humaines. La méthode de recherche a été l'interview demi-structuré, pris aux 27 directeurs des compagnies anglaises. Les réponses ont identifié des activités et des pratiques implicites de marque employeur, sur le modèle de la marque des produits et des services. Les auteurs démontrent que la motivation des embauchés fait accroître leurs performances et améliore leur relation avec les clients ce qui mène à la croissance de la valeur intrinsèque de la marque d'entreprise („brand equity”), ce qui entraîne le recrutement des cadres plus motivés à travailler dans l'entreprise. Cette approche ouvre une perspective mettant l'accent sur le marketing interne et le marketing relationnel.

Le marketing relationnel a été conceptualisé surtout par Kotler et Armstrong et porte initialement sur les fournisseurs de services. Dans leur article, Barrow et Ambler (Barrow & Ambler, 1996, p. 43) considèrent que dans ce type d'entreprises à grand profit, la marque employeur est très importante, vu le nombre réduit d'employés, tous bien rémunérés, qui doivent avoir une relation privilégiée avec les clients. Pour expliquer l'emploi du concept de marque dans le domaine des ressources humaines, les auteurs citent un théologien italien du XV-e siècle, San Bernadino de Siène, qui disait que les bénéfices des gens lorsqu'ils achètent un produit sont *virtuositas* (le mérite fonctionnel), *rarity* (la rareté, la valeur de marché) et *complacibilitas* (le mérite émotionnel, le fait qu'il induit un état de bien). Ces bénéfices se retrouvent jusqu'à nos jours dans les théories des marques.

Dans cette même perspective, Barrow & Mosley définissent la marque employeur comme "la somme des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques offerts par le statut d'embauché qui s'identifie à la compagnie d'embauche". Le rôle principal de la marque employeur est "d'offrir un milieu de travail cohérent, avec un management qui puisse simplifier et concentrer les priorités, accroître la productivité et améliorer le recrutement, la retention et la motivation de l'embauché."

(Barrow et Mosley, 2005, p. 50). Les auteurs recommandent l'utilisation des techniques de marketing de produit et le measurement de la valeur de la marque employeur pour les employés actuels et potentiels par des concepts comme notoriété, attitudes, loyauté, confiance et engagement („commitment”).

The Chartered Institute of Personnel and Development définit la marque employeur comme “un ensemble d'attributs qui particularisent l'organisation et la rendent attractive pour certains gens qui désirent y travailler et obtenir les meilleures performances” (Brewster, Houldsworth, Sparrow & Vernon, 2011, p. 392).

L'auteur Helen Rosethorn offre, dans *The Employer Brand: Keeping Faith With the Deal*, la définition suivante: “la marque employeur représente, en essence, un arrangement à double visée entre les employés actuels ou potentiels et l'employeur: la raison pour laquelle quelqu'un décide de se joindre à l'organisation et la raison pour laquelle l'employeur décide de l'embaucher. Le rôle de la marque employeur est d'accentuer cet arrangement d'une manière distinctive, convaincante et pertinente pour l'individu, pour toute la période de son contrat de travail.” (Rosethorn, 2009, p. 20).

La marque employeur fournit à la compagnie l'image qu'elle offre sur le marché de l'emploi et au futur employé les informations dont il a besoin pour faire le bon choix. Ce processus de construction et de gestion de la marque employeur a été rapproché, d'une part, au marketing des ressources humaines et d'autre part, aux relations publiques, du fait que la marque se propose de bâtir une bonne réputation de l'organisation tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de celle-ci, à l'intention des potentiels employés, par des stratégies des ressources humaines moins coûteuses qui puissent retenir les meilleurs candidats au poste, en leur offrant des conditions de travail et des possibilités de développement personnel et de carrière propices.

La marque employeur peut se trouver des connotations multiples, à partir du positionnement d'une organisation en tant qu'“employeur préféré” *employer of choice (EOC)*, jusqu'à convaincre l'employé à vivre la marque, à lui faire confiance en totalité (*brand engagement*) (Ionescu, 2009).

On pourrait affirmer que la marque employeur représente un concept qui valorise des notions propres au management, au marketing, à la gestion des ressources humaines et à la culture organisationnelle. Elle doit au management de la marque d'entreprise l'importance accordée par les gens aux perceptions et aux associations mentales concernant l'offre de la compagnie; au marketing, elle prête les techniques de promotion de la valeur par un effort de communication qui implique aussi les instruments propres aux relations publiques. A la gestion des ressources humaines, elle doit les procédés spécifiques pour le recrutement et la sélection des futurs employés. Enfin, la culture organisationnelle offre le fonds réel sur lequel se greffe la marque: les normes de comportement, les valeurs spécifiques, l'histoire commune.

En même temps, la proposition de valeur que la marque employeur offre aux employés actuels et potentiels doit tenir compte de la marque corporative et de l'architecture de la marque de l'organisation: monolithique, avalisée ou centrée sur la marque (Olins, 2005, p. 30).

Même dans l'absence d'une démarche explicite de la marque employeur, les autres activités visant la marque d'entreprise ou des produits influencent en grande mesure la gestion du concept par les membres de l'organisation (Karreman & Rylander, 2008, p. 104). “la perception, la mémoire et la connaissance se font jour par l'intermédiaire des processus sociaux” (Karreman & Rylander, 2008, p. 104), ce qui signifie qu'à l'intérieur de l'organisation, les gens s'approprient les valeurs de la marque corporative, y compris celles véhiculées par la marque employeur. Cette conception privilégie la dimension interne de la marque “une manière d'exprimer des valeurs et des significations préférées

par l'organisation" (Karreman & Rylander, 2008, p. 105). C'est ainsi que la marque devient un processus de consolidation de l'identité organisationnelle. Karreman & Rylander, (2008, p. 104) définissent l'identité comme "un summum de croyances partagées par la direction et les autres acteurs impliqués (stakeholders) concernant les caractéristiques centrales, durables et distinctives de l'organisation". Cette identité assumée encourage la perception commune des embauchés sur le but à atteindre. Karreman & Rylander signalaient l'écart entre le discours sur la marque d'entreprise et l'identité de l'organisation. A leur opinion, la marque employeur pourrait résoudre ce problème.

L'identification des embauchés à leur organisation est d'autant plus visible qu'elle est associée au prestige de celle-ci, ce qui accroît l'estime de soi des embauchés. La gestion de l'identité corporative comprend l'identité visuelle, la communication, la vision, la mission et les valeurs de l'organisation (Simoes, Dibb & Fisk, 2005, p. 159).

Barrow et Mosely, à leur tour, affirment que l'identification, l'implication et l'engagement aident la compagnie à accomplir ses objectifs commerciaux, à baisser les coûts de production, à accroître la satisfaction des salariés et, de ce fait, la marque employeur pourrait représenter un investissement profitable (Barrow & Mosely, 2006, p. 156).

Les recherches montrent que la satisfaction des embauchés est en corrélation avec la satisfaction des clients. Les études ont prouvé qu'il y a un rapport proportionnel entre la probabilité que les embauchés recommandent l'organisation pour sa marque employeur et les clients la recommandent pour ses services (Barrow & Mosely, 2006, p. 72).

"La valeur de la marque employeur est d'autant plus grande que la notoriété et la familiarité de la marque sont plus grandes et la mémoire crée des associations fortes, favorables et uniques" (Keller, 2001, p. 7).

"La proposition de valeur" est un concept essentiel pour la marque employeur. Elle répond à la question "Pourquoi travailler dans cette entreprise?" Pour donner une réponse convaincante, la proposition de valeur doit tenir compte du spécifique de l'organisation reflété dans la vision et la mission de celle-ci. Elle doit aussi faire référence à la marque du produit, à la promesse faite au consommateur et au personnel, en même temps. Il faut mettre en évidence les points forts de la marque: la mobilité due à la globalisation, les provocations individuelles, l'investissement dans la créativité, la capacité d'innovation, etc...

Une dimension à part est la complémentarité entre les embauchés et la stimulation du travail en équipe (Lazear & Shaw, 2007, p. 93).

Dans la vision de Paul Sparrow (2009, p. 295), la marque employeur doit être envisagée dans le contexte international et en comparaison avec des cultures diverses dont les produits média se globalisent, tout en gardant le fonds national spécifique. Pour faire face à ce défi du marché de l'emploi global qui met l'accent sur le talent, les connaissances, la créativité et l'adaptabilité, la marque employeur joue un rôle définitoire pour attirer les meilleurs salariés, surtout dans des domaines comme la télévision. L'un des risques de la stratégie de proposition de valeur de la marque, surtout pour les organisations à notoriété, réside dans la possibilité du laissez-faire dans la construction de la marque, sous l'influence des relations sociales, sans avoir suivi une stratégie cohérente, résultat d'un processus conscient pour définir les valeurs de la marque.

4. Approche méthodologique

Les hypothèses de la recherche ont porté sur trois axes:

- la marque employeur est importante sur le marché de l'emploi;
- les embauchés sont motivés par la marque employeur;
- la marque employeur agrandit la satisfaction des embauchés.

Comme instrument de recherche, nous avons utilisé le questionnaire, l'interview et l'étude des instruments de promotion de la marque employeur.

Les dimensions que nous avons analysé dans notre recherche, qui contribuent à la construction de la marque employeur sont:

- la culture organisationnelle et les valeurs de la compagnie;
- le système d'évaluation des performances et les récompenses offertes aux salariés;
- la gestion de la carrière, les opportunités et les facilités de promotion dans la compagnie;
- le milieu de travail, formel et informel;
- la communication interne;
- les programmes d'intégration des nouveaux embauchés, les politiques des ressources humaines pour la rétention et la motivation des salariés;
- les programmes de responsabilité sociale et l'implication des embauchés dans ces actions.

Le questionnaire a suivi la présence de cinq éléments de la marque employeur:

- la notoriété de la marque;
- la loyauté envers la marque;
- l'avantage compétitif;
- les perceptions concernant la qualité/la valeur de la marque;
- les associations mentales que les personnes questionnées font à propos de la marque.

5. Résultats de la recherche

Le questionnaire a été appliqué à 50 personnes, de plusieurs départements des chaînes analysées. Ils sont des reporters de télévision, des opérateurs, des rédacteurs, des éditeurs, des producteurs et des chefs de départements. Ils travaillent au siège central de Bucarest ou dans le territoire, ayant le statut de correspondants.

Par l'intermédiaire du questionnaire nous nous sommes proposé d'analyser la corrélation entre le degré de satisfaction des salariés et la notoriété de la marque employeur. En même temps, nous avons suivi dans quelle mesure la performance professionnelle individuelle est une conséquence du désir d'auto-promotion en tant que leaders d'opinion ou de professionnels de marque ou c'est le fruit de la stratégie de marque employeur du trust.

Le questionnaire demandait des réponses à 20 questions. Pour la plupart, les réponses ont confirmé l'hypothèse que la marque a été importante dans le choix de l'entreprise et que c'est pour la même raison qu'ils ne voudraient pas quitter leur emploi. A cette décision contribuent aussi la communication interne et le leadership pratiqué par la hiérarchie. Un autre facteur motivant c'est le feedback reçu qui contribue à la satisfaction du travail accompli.

Nous avons pris aussi un interview à Lavinia Tudora, Deputy-Editor-in-Chief à Antena 1. Nous avons choisi Lavinia Tudora, pour son ouverture internationale, en tant qu'ancienne bénéficiaire d'une bourse CNN à Atlanta, en 2012 et actuelle collaboratrice de CNN. Antena1 est la seule chaîne roumaine de télévision affiliée à CNN International.

L'interview a commencé par une citation de Robert Edward Turner III, fondateur du CNN, lors de sa rencontre avec Lavinia, en mai 2012. "Lavinia, Antena 3 est la plus active télévision avec laquelle nous sommes affiliés à présent. Nous vous remercions pour les nouvelles que vous nous envoyez tout le temps". Cette remarque donne, à notre avis, la dimension de la marque que nous analysons. Cette marque fait référence à la performance d'une compagnie dans la gestion des ressources humaines. Dans ces circonstances, les embauchés sont les premiers ambassadeurs de la marque et c'est toujours eux qui attirent les nouveaux potentiels embauchés qui regardent la compagnie par les yeux des premiers. Lavinia Tudoran relève un autre aspect important de la marque employeur: "nous vivons dans un monde de la communication, un monde en transition, en plein essor de l'Internet. Dans ce monde, la marque c'est tout. Si, sur ta carte de visite, à côté du nom, on ajoute Antena 3 ou Antena 1, la marque personnelle reçoit une autre dimension".

Elle raconte, avec émotion et fierté la rencontre avec Hala Gorani, la présentatrice du principal journal de nouvelles de CNN Center. "Les appréciations venues de leur part n'ont pas été un simple geste de courtoisie, mais un signe de reconnaissance des relations humaines et des gens qui représentent Antena 1. Cela te donne un sentiment de fierté et te rend plus responsable, pour devenir meilleur, et atteindre un niveau professionnel exceptionnel". Elle considère que la marque employeur devrait être essentielle pour tous ceux qui cherchent un emploi. En même temps, les salariés devraient penser leur carrière à long terme. Une marque puissante devrait contribuer à consolider la marque personnelle et s'associer à la loyauté de l'embauché.

Le troisième instrument de recherche, l'analyse de la marque des chaînes fournie par elles-mêmes, configure une marque employeur élaborée en toute conscience, dans le but de mettre en valeur la qualité et la performance de l'équipe et, en même temps, la contribution de chaque membre du groupe. L'image d'un employeur préféré confère au salarié la stabilité, la sûreté de l'emploi, la possibilité de la croissance professionnelle et un statut social élevé. Pour l'organisation, les avantages sont des professionnels du métier, la capacité d'attirer des talents et, du coup, une image de marque favorable qui lui assure la stabilité et la réussite en affaires. Dans les conditions de la globalisation, la reconfiguration des stratégies de marque employeur garantit l'avantage compétitif.

Dans le cas analysé, les deux chaînes se sont construit une marque visible qui s'appuie sur la promotion des valeurs individuelles, de la marque personnelle associée à celle de l'employeur par des spots publicitaires des émissions, en association avec le nom du producteur/ présentateur. Grâce aux actions de relations publiques, ces spots de promotion sont diffusés par CNN aussi, ce qui confère une visibilité internationale à ces professionnels.

Une autre modalité de renforcer la marque employeur est réalisée par Intact Media Academy par laquelle les chaînes recrutent les meilleurs talents pour travailler dans le trust. La stratégie des organisateurs implique le désir de créer une émulation autour du poste de travail envié et ainsi visibiliser à l'extérieur la marque employeur de la chaîne Antena 1. Un autre élément stratégique est représenté par les campagnes humanitaires et de responsabilité sociale organisées par les deux télévisions. L'un de leurs buts est de serrer les membres des équipes qui y collaborent et d'attirer les meilleurs candidats pour le recrutement de jeunes désireux de se joindre à l'équipe.

Les réponses au questionnaire ont relevé l'importance que les embauchés accordent à la réputation

externe de l'organisation. Ils ont le sentiment d'appartenir à un groupe sélect dont ils sont fiers et qui les rend confiants en eux-même. En plus, le nom de la compagnie va peser en leur faveur dans leur CV. Un autre aspect important ressortant des réponses au questionnaire et de l'interview est la dimension du développement personnel et de la formation professionnelle assurés par les deux chaînes. Il y a des réponses qui affirment que la marque employeur a été plus forte que la marque personnelle et que la première a représenté un tramplin dans la profession. Il est à remarquer que le message transmis par la marque employeur est cohérent et il se dirige aussi vers le public externe, par l'intermédiaire des spots promotionnels qui offrent cette promesse par la voix des professionnels de la chaîne. Les réponses des anciens embauchés prouvent qu'ils continuent à s'intéresser à leur ancien emploi, ils en parlent aux gens du métier intéressés à la compagnie et transmettent ainsi une image favorable de la compagnie qu'ils ont quittée.

Les résultats de la recherche ont validé les hypothèses et ont démontré que les mesures prises par la compagnie pour assurer la satisfaction des embauchés mènent à une performance accrue, ce qui se reflète dans l'audience de la chaîne et la fidélisation des téléspectateurs, ce qui renforce la valeur de la marque, y compris de la marque employeur et contribue à la visibilité internationale de ces institutions média.

6. Perspectives de la recherche

Cette recherche exploratoire, portée au niveau d'une étude de cas sur deux chaînes de télévision de succès, pourrait élargir son champs vers d'autres types d'organisations, dans le contexte de la globalisation des politiques des ressources humaines. La marque employeur, concept nouvellement entré dans les préoccupations des compagnies roumaines, devient de plus en plus importante dans les conditions complexes de la globalisation et de la concurrence. Sa responsabilité doit revenir à tous ceux qui assurent la direction et la gestion de l'entreprise, dans une approche intégrate. Les compagnies roumaines doivent regarder cette responsabilité à long terme, au delà de la crise et anticiper la nécessité de construire une marque puissante par une ressource humaine de qualité, dans les conditions de la compétitivité accrue. Il ne faut pas oublier la catégorie la plus vulnérable pendant la récession économique, les jeunes. Une compagnie qui pense à long terme, devrait mettre au point des mesures pour motiver les jeunes pas seulement du point de vue financier, mais aussi par la valeur de la marque employeur.

Un autre aspect à prendre en considération, c'est que la marque employeur cherche à élargir son territoire. Sa propagation sur les réseaux sociaux et par les moteurs de recherche sont essentiels. Produire des contenus pertinents, utiles et faciles à partager par les publics cibles devient clé. On parle désormais de "marque média". C'est dans ce contexte que la marque employeur peut toucher son audience et se propager bien au-delà du cercle attendu. L'objectif d'affaires est d'optimiser les recrutements et le sentiment d'appartenance des salariés.

7. Références bibliographiques

Ambler, Tim & Barrow, Simon (1996). *The Employer Brand. The Journal of Brand Management, Vol. 4, Issue 3*. New York: Emerald Group Publishing Limited, pp. 185-206.

Barrow, Simon & Mosley, Richard (2005). *The Employer Brand - Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. UK: John Wiley & Sons Ltd.

Brewster, Chris, Houldsworth, Elisabeth, Sparrow, Paul & Vemon, Guy (2011). *International Human Resources Management, 3rd edition*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.

- Ionescu, Mihaela-Alexandra (2009). *Brandingul de angajator/ Brand of Employer*. Bucharest: Institutul European.
- Kärreman, Dan & Rylander, Anna (2008). *Managing Meaning through Branding — the Case of a Consulting Firm*. L. A: SAGE Publications.
- Keller, Kevin Lane (2001). *Building Customer – Based Brand Equity, A Blueprint for Creating Strong Brands*. Cambridge, USA: Marketing Science Institute.
- Lazear, Edward P. & Shaw, Kathryn L. (2007). Personnel Economics: The Economist's View of Human Resources. *Journal of Economic Perspectives, Nber Working Paper Series, Working Paper 13653, American Economic Association, Vol. 21(4)*. Cambridge, USA pp 91-114.
- Olins, Wally (2005). *The Brand Handbook*. London: Thames & Hudson, Limited.
- Rosethorn, Helen, (2009). *The Employer Brand: Keeping Faith With the Deal*. Burligton: Grover Publishing Limited.
- Simoes, C, Dibb, S, Fisk, R P (2005). Managing Corporate Identity: an Internal Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 33, Issue 2*. L. A: Sage Publications.
- Sparrow, P. (2009). *Handbook of International Human Resources Management: Integrating People, Process and Context*. Chichester: John Wiley&Sons Ltd.