

« La marque employeur est-elle une notion pertinente aujourd'hui ? »

Sous la veste rien ou les malheurs de la marque employeur

Giovanni COSTA, Professeur, 'Université de Padova, Italie

Le développement de politiques de marque employeur conduit parfois l'entreprise à des comportements opportunistes qui sont en contradiction avec des valeurs plus proclamées que pratiquées. Cela pousse à son tour le personnel à développer des politiques individuelles de marque employé, en se conformant aux valeurs de l'entreprise tout en pratiquant une forme de mimétisme. Ainsi, la relation employeur-employé risque de se transformer en un jeu de cache-cache. Si elle est mal gérée, la marque employeur expose l'entreprise à des risques considérables : découvrir que « sous la veste rien » peut être dévastateur, tant pour la réputation de l'entreprise que pour celle des individus, mais surtout pour la qualité de la relation employeur-employé. Je vais l'illustrer par une anecdote. On raconte que Louis Gerstner fut appelé en urgence en 1993 pour sauver IBM qui, en raison de l'incapacité de la direction à comprendre les changements émergents dans le monde de l'informatique, se trouvait au bord de la faillite. Il était en vacances dans les mers du Sud et lorsqu'il arriva directement de l'aéroport au siège d'Armonk, il portait encore une chemise hawaïenne, n'ayant pas eu le temps de passer à l'hôtel. Ses interlocuteurs étaient tous en costume bleu, chemise blanche et cravate regimental. Le lendemain matin, Gerstner se procura un costume bleu pour se conformer au « *dress code* » de la marque employeur d'IBM, pensant ainsi éviter l'embarras à ses nouveaux collaborateurs. À sa grande déception, il découvrit que plusieurs d'entre eux portaient une chemise hawaïenne. « Houston, nous avons un problème ! »

