

Les labels employeurs perçus par leurs experts

Auteur : Mennicken, Lisa

Promoteur(s) : Jemine, Grégory

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

Année académique : 2021-2022

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/14823>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : Mennicken

Prénom : Lisa

Matricule : s160937

Filière d'études : Master en Gestion des Ressources Humaines à finalité spécialisée en
« Politique et management RH »

Mémoire de fin d'études

Les labels employeurs perçus par leurs experts

Promoteur : JEMINE Grégory

Lectrice : VERHAGE Mélanie

Lecteur : DAVID Romain

Remerciements

Ce mémoire marque la fin de notre parcours scolaire et c'est avec émotions que nous le présentons. Plusieurs personnes ont permis sa réalisation. Nous souhaitons les remercier pour l'aide qu'elles ont apportée à la réalisation de cette recherche.

Nous remercions tout d'abord nos participants, qui ont accepté de nous rencontrer, de nous accorder du temps, et de nous partager leurs ressentis et impressions relatifs au processus de certification.

Nous remercions notre promoteur, Monsieur Grégory Jemine, pour le soutien et la disponibilité qu'il nous a accordés tout au long de ce processus.

Nous remercions également nos lecteurs, Madame Mélanie Verhage et Monsieur Romain David, d'avoir accepté de faire partie des membres de notre jury et de lire ce mémoire.

Enfin, nous souhaitons remercier nos proches, pour le soutien à toute épreuve qu'ils nous offrent au quotidien.

Sans l'implication de toutes ces personnes, ce mémoire n'aurait pas vu le jour. C'est donc pleine de gratitude que nous écrivons ces lignes.

Table des matières

Liste des tableaux :	3
Introduction :	4
1. Revue de littérature :	6
1.1. Rétention des talents :	6
1.2. Difficulté de recrutement :	7
1.3. Attractivité des organisations :	7
1.4. Certifications d'employeurs de qualité :	9
1.4.1. <i>Effets des certifications sur les organisations certifiées :</i>	9
1.4.2. <i>Limites des certifications :</i>	10
1.4.3. <i>Imprévisibilité liée à ces certifications :</i>	11
1.5. Distributeurs de certifications d'employeurs de qualité :	11
1.6. Théorie du signal :	12
1.6.1. <i>Adoption généralisée des signaux :</i>	12
2. Méthodologie :	14
2.1. Déroulement de la recherche :	14
2.2. Certifications sélectionnées :	15
2.3. Échantillon :	17
2.4. Analyse des données :	19
3. Mise à plat empirique	20
3.1. Organisations certificatrices :	20
3.1.1. <i>Bon Boss :</i>	20
3.1.2. <i>Great Place To Work Institute :</i>	22
3.1.3. <i>Top Employers Institute :</i>	23
3.2. Caractère diffus des certifications d'employeurs de qualité :	24
3.2.1. <i>Contexte belge :</i>	24
3.3. Organisations certifiées :	25
3.3.1. <i>Crédibilité des certifications :</i>	30
3.4. Perceptions des membres des organisations certificatrices :	35
4. Analyse des données empiriques	39
4.1. Théorie du signal :	39
4.1.1. <i>Signaux mobilisés par les organisations certifiées :</i>	40
4.1.2. <i>Signaux utilisés par les organisations certificatrices :</i>	42
4.2. Influence sur le monde externe :	43
4.3. Finalité des programmes de certification :	44
5. Discussion	46
5.1. Limites méthodologiques :	46
Conclusion :	48
Références :	49
Annexes	51

Liste des acronymes :

- GPTW : Great Place To Work
 - TE : Top Employers
 - BB : Bon boss
 - RH : ressources humaines
 - GRH : gestion des ressources humaines
 - DRH : directeur des ressources humaines
 - ME : marque employeur
-

Liste des tableaux :

- | | | |
|----|---|----|
| 1. | Tableau 1 : Comparatif des organisations certificatrices rencontrées | 16 |
| 2. | Tableau 2 : Récapitulatif des entretiens | 18 |
| 3. | Tableau 3 : Différentes significations pour un unique signal | 42 |

Introduction :

Ce mémoire porte sur les perceptions que se font les acteurs impliqués dans la démarche des certifications d'employeurs de qualité. Ces acteurs sont les personnes qui contribuent à l'existence de ces dernières, car ils font soit partie des clients de ces programmes de certification, soit des organisations qui les distribuent. L'attention est ainsi portée sur les perceptions que se font les acteurs appartenant au côté de la demande ou de l'offre de ces certifications. Ces différentes attestations de qualité sont créées et attribuées par des organismes privés et utilisées par des organisations afin de faire reconnaître leur qualité en tant qu'employeur (Übershauer & Baum, 2019).

Dans le cadre de ce compte rendu, nous utiliserons les termes certification, label employeur, certification d'employeur de qualité, signe de qualité, accréditation, pour désigner le même phénomène, comme cela a été précédemment fait par d'autres auteurs (Dineen & Allen, 2016; Guillot-Soulez et al., 2019; Guillot-Soulez et al., 2022). Une distinction avait par ailleurs été faite entre les termes certifications et labels, indiquant notamment que la certification requiert l'intervention d'un organisme tiers attestant de la qualité d'un produit ou service, alors que ce n'est pas le cas des labels (Grenard, 1996). Ce compte rendu ne fera pas de distinction entre ces termes¹. La notion de certification sera utilisée dans son champ d'application le plus vaste, et définie selon cet énoncé : « Cette certification au sens large du terme s'exprime tout autant à travers des processus de normalisation formalisés que par l'apposition de signes officiels de reconnaissance de caractéristiques qualitatives particulières des produits-services » (Debruyne, 2011, p. 49). Les certifications d'employeurs de choix désignent donc toutes les démarches normatives ayant comme finalité d'étiqueter les entités analysées qui correspondent aux critères précédemment établis par les organisations qui les distribuent. Les dires des acteurs concernés, les articles de presse, mais aussi les publications scientifiques mentionnés dans ce paragraphe elles-mêmes démontrent, par l'utilisation variée de ces notions, l'ambiguïté qu'accompagne la définition de ces termes. De plus, ils sont utilisés comme synonymes par les différentes entités qui en sont à l'initiative, ou qui en sont les clients². Pour maintenir une cohérence entre les résultats empiriques et l'analyse exposés dans ce compte rendu, mais aussi pour en faciliter la lecture, nous utiliserons ces termes comme le font les acteurs, c'est-à-dire de manière interchangeable.

La question de recherche ayant guidé ce travail est la suivante : « Comment les certifications d'employeurs de qualité sont-elles perçues par leurs distributeurs et leurs clients ? ». Pour répondre à cette question, des entretiens ont été réalisés avec des professionnels de la démarche certificatrice, appartenant tantôt à la catégorie des organisations certificatrices, celles qui délivrent ces certifications, tantôt à celle des organisations certifiées, qui les reçoivent.

Ce compte rendu propose tout d'abord une revue de littérature reprenant différentes analyses publiées au sujet des certifications d'employeur de qualité, expliquant le contexte dans lequel s'inscrit leur création et présentant la « Théorie du signal » et comme celle-ci est pertinente dans le cadre de l'analyse

¹ Selon le dictionnaire « Le Robert », le label est un anglicisme et désigne une « étiquette ou marque sur un produit (pour en garantir l'origine, la qualité) » (<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/label>). La certification, quant à elle, est un « certificat délivré par un organisme indépendant attestant la conformité (d'un produit, d'un service) aux normes et règlements en vigueur » (<https://dictionnaire.lerobert.com/definition/certification>). Le label ferait donc davantage référence à l'étiquette, alors que la certification aurait une compréhension plus large et ferait référence au processus réalisé et aux normes vérifiées.

² Nous invitons le lecteur à remarquer l'utilisation de ces termes en tant que synonymes dans les différents extraits qui seront communiqués dans ce document

des certifications (Spence, 1973). Cette théorie sera par ailleurs mobilisée lors de l'analyse du matériau empirique. Ensuite, la méthodologie de la recherche est expliquée, suivie par les résultats découlant de l'exploration du terrain, la mise en relation de l'ensemble des données récoltées et enfin, une conclusion générale.

1. Revue de littérature :

Cette partie présente, tout d'abord, le contexte dans lequel s'inscrit la création et l'adoption des labels employeurs. Une présentation du contexte sociologique dans lequel s'inscrivent les programmes de certifications permet d'appréhender les éléments qui sont impliqués dans leur développement. Ensuite, ces labels seront présentés de manière plus approfondie. Enfin, la présentation de la théorie mobilisée dans le cadre de l'analyse des données empiriques récoltées pendant notre recherche sera exposée.

Ces programmes de certification ont été créés à la fin des années 1990. Les premiers étaient Top Employers et Great Place To Work. Depuis, d'autres possibilités de se faire décerner le titre d'« employeur de choix » est possible, car l'offre de labels a augmenté (Cazottes, 2019, p.19). La fin des années 1990 marque l'arrivée progressive de la génération Y³ sur le marché de l'emploi. Certains auteurs (Brillet et al., 2012; Guillot-Soulez et al., 2019) se sont penchés sur les spécificités de cette génération, et plus précisément, l'approche qu'ont ses membres de la vie professionnelle. Les exigences tenues par ces travailleurs au sujet du contenu de leur travail et des conditions qui leur sont proposées ont évolué comparativement à celles qu'avaient les générations de travailleurs qui les précédaient (Latulippe et al., 2019, Oladapo, 2014, cités dans Guillot-Soulez et al., 2019). Les membres de cette génération recherchaient des employeurs qui leur garantissent une « véritable qualité de vie au travail » (Brillet et al., 2012, p. 83). Selon ces auteurs, si l'organisation pour laquelle ils se sont engagés ne permet pas de s'y épanouir, ils ne lui resteront pas fidèles. Ces choix et exigences ont des conséquences sur les organisations. De fait, elles peuvent voir le nombre de départs volontaires s'accroître, contre leur gré, et éprouver des difficultés à fidéliser leurs travailleurs (Abid-Dupont et al., 2020).

1.1. Rétention des talents :

Être capable de retenir les personnes compétentes, considérées alors comme des « talents » au sein de l'organisation pourrait avoir une importance pour les entreprises, notamment parce que les départs volontaires ont des conséquences financières pour ces dernières. Ces conséquences se présentent notamment sous forme de coûts liés aux recrutements réalisés pour remplacer les places vacantes. Par ailleurs, lorsqu'une personne est trouvée et recrutée, il faut la former, ce qui représente également un coût pour l'entreprise. Pendant sa formation, la nouvelle recrue ne produit pas de bénéfice pour l'entreprise. D'un autre côté, la formation elle-même est accompagnée de frais, qu'elle soit réalisée par un membre du personnel interne ou par une ressource externe à l'organisation. De plus, le fait de voir des collègues démissionner pourrait avoir comme effet de démoraliser les autres travailleurs et les inciterait à questionner leur loyauté à leur tour (Staw, 1980). Si une organisation éprouve des difficultés à retenir ses travailleurs et souhaite éviter les frais qui incombent à leur départ, adopter une démarche réflexive sur la politique de fidélisation des travailleurs et ensuite prendre des mesures préventives pourrait être une partie de la solution. Berthon affirmait que le « capital intellectuel et humain » des entreprises représentait l'essentielle partie de leur avantage concurrentiel et encourageait donc les organisations à déployer des efforts afin de maintenir leur avantage et garder leurs travailleurs (2005, p. 167).

³ Il n'y a pas de consensus au niveau de la définition de cette génération, mais son début est estimé en 1979/1980 par la plupart des auteurs, voir l'article de Brillet, Coutelle et Hulin, 2012 sur le sujet.

1.2. Difficulté de recrutement :

Ces éléments font état de l'enjeu que représente la capacité de garder ses talents, en raison des diverses implications qui y sont liées. Lorsque ceci n'est pas possible ou qu'on souhaite en augmenter le nombre, des activités de recrutement sont requises. Toutefois, le contexte du marché de l'emploi peut représenter un obstacle pour l'entreprise qui souhaite recruter. Il y a près de vingt ans, certains auteurs (Ewing et al., 2002) avaient prédit la possibilité que la «compétition pour les meilleurs travailleurs serait aussi féroce que la compétition pour les consommateurs » (Berthon et al., 2005, p. 167). Ils affirmaient qu'il ne suffirait pas de vouloir augmenter son effectif de travail pour que réalité se fasse. Deux défis sont exprimés dans leurs explications. D'abord, la difficulté de retenir ses talents, ensuite, celle d'en trouver, et ceci est notamment dû au fait que les salariés choisissent de travailler pour une entreprise concurrente. Près de vingt ans plus tard, divers acteurs confirment ces prévisions. Non seulement il deviendrait de plus en plus difficile de garder ses travailleurs, mais la tendance montre une difficulté accrue de trouver des personnes compétentes, pour répondre aux besoins des entreprises (Abid-Dupont et al., 2020; Guillot-Soulez, 2019; Forbes⁴, 2022). De ce manque d'effectif présentant les qualifications requises découle une compétition entre les organisations qui en sont demandeuses. Ceci peut être observable de manière globale, dans divers secteurs (Berthon, 2005 et al., 2004). Selon les résultats d'une enquête publiée par Manpower, environ 40% des 750 employeurs interrogés éprouvent des difficultés à trouver des candidats sur le marché de l'emploi ainsi qu'à satisfaire leur besoin de main-d'oeuvre. Ces employeurs provenaient de 42 pays différents, ce phénomène a donc une portée dépassant le cadre national (Manpower, 2015, cité dans Guillot-Soulez, 2019). Une étude de Korn Ferry annonçait qu'il pourrait avoir, en 2030, une pénurie mondiale de personnes qualifiées. Selon l'organisme, 85 millions d'offres ne trouveront pas de candidat pour les saisir (www.kornferry.com). Cette compétition accrue, ce manque de main d'oeuvre disponible, peut inciter une remise en question des pratiques de recrutement, publier une annonce ne suffisant peut-être pas pour trouver le candidat idéal. Les recruteurs peuvent dès lors être amenés à faire preuve de stratégie pour parvenir à embaucher les talents dont leur organisation a besoin. Les auteurs parlent de séduction, d'être capable d'attirer les candidats afin de leur donner envie rejoindre leur organisation. L'attractivité des organisations serait alors un des leviers pour faire face à ce contexte de manque de main d'oeuvre et en prévenir les effets sur l'organisation (Abid-Dupont et al., 2020). La suite de cette revue présente la manière de travailler sur cette dimension d'attractivité des organisations.

1.3. Attractivité des organisations :

Deux disciplines se sont penchées sur cette problématique d'attractivité des employeurs. La première est celle des ressources humaines et la seconde, le marketing, donnant naissance à un domaine plus spécifique, dénommé le Marketing RH ou encore le Marketing des Ressources Humaines. Cette catégorie de recherche peut également prendre forme dans les organisations, où le département de marketing et celui des RH collaborent pour trouver le moyen d'embaucher les candidats et répondre aux besoins de l'organisation. Cette alliance dépasse l'unique aspect du recrutement. Il est question de fidéliser les salariés déjà présents en plus d'attirer les meilleurs talents vers son entreprise (Fueyo, 2021). Des auteurs avancent à ce sujet que « lorsqu'une entreprise ou un secteur d'activité souffre d'une pénurie de talents, le candidat peut ainsi parfois être envisagé comme un consommateur qui choisit son employeur au gré de ses envies et

⁴ <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/03/08/five-practical-strategies-to-win-the-war-on-talent/?sh=b7af607f07f3>

de son projet professionnel » (Soulez & Poujol, 2020, p.7). L'entreprise, l'environnement de travail, et l'emploi proposés sont donc les produits à mettre en valeur dans le but de convaincre le candidat de leurs qualités et de les rendre attractifs aux yeux de ces derniers. Les auteurs soulèvent tout de même des points d'attention lorsqu'une communication élogieuse est faite au sujet d'un l'employeur. Il s'agit de « formuler une promesse perceptible, réaliste et attractive » (Soulez & Poujol, 2020, p. 6). Ils conseillent donc de se baser sur des éléments qui correspondent à la réalité lorsqu'une mise en valeur de l'employeur est réalisée dans le but de convaincre des travailleurs de la rejoindre.

Une manière de favoriser son attractivité en tant qu'employeur est en communiquant sur sa « marque employeur » (ME) (Abid-Dupont et al., 2020, p.62). Ambler et Barrow étaient les premiers à prêter attention à cet élément et le définissent comme « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée » (1996, p.187). L'identification de ces avantages découle d'un processus de perception opéré par diverses personnes lorsqu'elles pensent à ou aperçoivent une organisation en particulier et qu'elles évaluent les conditions de travail qui sont proposées à leur personnel. Cette définition se concentre sur l'effet que peut avoir une ME sur des individus. Lloyd quant à lui, définit la ME comme « la somme des efforts réalisés par une entreprise pour communiquer à son personnel actuel et futur qu'elle est un endroit désirable où travailler » (2002, cité dans Berthon et al., 2005, p. 153). Cette définition-ci se penche davantage sur les actions menées par une organisation pour influencer la perception que va se faire son audience à son sujet, afin d'induire un avis positif sur cette dernière. Il s'agit donc de créer une image propageant l'idée que l'organisation est l'endroit idéal où travailler et qu'elle est à préférer à ses concurrents. Pour définir sa ME, il est préconisé de prendre appui sur les valeurs de l'entreprise afin de retenir et attirer les travailleurs qui partagent ces principes (Fueyo, 2021). La ME inclut une communication interne et externe, afin de convaincre les personnes travaillant déjà pour l'organisation d'y rester et attirer ceux qui n'y travaillent pas encore. Selon Ewing et al, déployer une stratégie de communication sur sa marque employeur aurait des bénéfices certains pour les organisations. Cela permettrait notamment de répondre à un éventuel problème de rétention de ses talents ainsi que celui de l'attraction de nouveaux (2002). Fueyo, quant à elle, note le fait que « les recruteurs ont pris conscience de la nécessité de se faire connaître, (...) de promouvoir leur marque employeur pour conquérir les talents dans un contexte de tension sur le marché de l'emploi » (2021, p.184). Ces auteurs s'accordent donc à dire que dans un contexte de rétention et d'attraction des talents, de marché de l'emploi compétitif, l'importance de la ME s'accroît (Berthon et al., 2005). Toutefois, pour apporter une aide effective à la rétention et attraction des talents, la ME se doit d'être réussie, c'est-à-dire, apporter une différenciation positive de l'employeur par rapport à ses concurrents. La perception que se font les individus des avantages liés à l'emploi dans une organisation doit donc non seulement être positive, mais aussi préférable à celle d'une autre entreprise (Rynes, 1991, cité dans Pattnaik et Misra, 2014). Lorsqu'une ME présente ces attributs, elle peut être qualifiée de ME forte. L'apport d'une ME forte pourrait réduire le coût des recrutements, renforcer les liens entre collaborateurs, réduire les départs volontaires, et cela en comparaison à d'autres entreprises présentant une ME plus faible (Ritson, 2002, cité dans Berthon et al., 2005). La portée de la ME pourrait même dépasser le cadre des ressources humaines et avoir d'autres conséquences pour les organisations. De fait, une autre conséquence de ce déploiement serait que ce message résonne également au niveau des clients de ces dernières, dans la mesure où montrer qu'on travaille sa ME impliquerait qu'on engage les meilleurs travailleurs et par conséquent, les produits et services proposés seront les meilleurs également. Cette inférence aurait des effets bénéfiques sur les ventes de l'organisation (Ewing et al, 2002). Par ailleurs, selon certains auteurs, les entreprises qui n'ont pas

investi dans leur ME pourraient voir leur santé financière en subir des conséquences sur le long terme (Viot et Benraïss-Noailles, 2014, cités dans Fuyeo, 2021). La mise en évidence et la définition de la ME ne doit pas être effectuée uniquement par l'organisation elle-même. Celle-ci peut également faire appel à un organisme tiers pour en faire la promotion, la définir, ainsi que pour en attester sa véracité. Ces organismes tiers proposent des programmes menant à l'obtention d'une attribution certifiant de la qualité de l'employeur analysé et partagent ce résultat vers l'extérieur en étiquetant les employeurs qu'ils considèrent être de qualité. Ces organismes ainsi que les certifications qu'ils proposent font l'objet de la suite de cette revue de littérature.

1.4. Certifications d'employeurs de qualité :

Ainsi, les organismes tels que « *Top employers, Great Place to Work, Happy at Work, (...)* attestent de la qualité de l'environnement et des conditions de travail que les entreprises offrent à leurs employés » (Guillot-Soulez et al., 2019, p. 7). Selon les deux définitions de la ME proposées précédemment, ces organismes tiers garantissent la réelle qualité des avantages liés à l'emploi dans ces organisations et influencent positivement la perception que se font les individus sur ces avantages (Dineen & Allen, 2016). En fonction de leurs critères, elles délivrent des accréditations aux employeurs qu'elles considèrent comme étant de qualité. Quand les organisations sont certifiées, elles peuvent utiliser un sceau fourni par l'organisation certificatrice. Sur ce sceau figure le nom du label, le nom de l'organisation certifiée ainsi que l'année de validité de ce label⁵. Les entreprises souhaitant se faire reconnaître leurs attributs en tant qu'employeur émettent la demande de se faire certifier à ces dernières. Il s'agit donc d'une initiative déclenchée par les employeurs. L'intervention d'un organisme tiers pourrait prévenir les éventuels doutes relatifs à la réelle qualité de l'employeur que perçoivent les candidats, en particulier lorsqu'ils n'ont que les communiqués de l'organisation pour se faire un avis sur les avantages auxquels ils auraient droit s'ils travaillaient pour elle. Ces attestations de qualité réduisent l'incertitude que pourrait ressentir un chercheur d'emploi lorsqu'il décide vers quel employeur se tourner sans connaître le contexte interne de l'entreprise qu'il envisage de rejoindre. Dès lors, la certification est une caractéristique supplémentaire au sujet d'un employeur et permet d'en savoir plus sur ses qualités (Überschaer & Baum, 2019). Avoir un organisme tiers qui atteste de la véracité de la ME de son organisation permet d'accroître la crédibilité des conditions annoncées et son attractivité en tant qu'employeur (Dineen & Allen, 2016). Il a été démontré que les labels permettent aux organisations certifiées de se distinguer positivement des entreprises qui ne présentent pas ce type d'attribut (Debruyne, 2011). Cette démarche est réalisée dans le but d'attirer des talents. Figurer en tant qu'employeur de choix présenterait un avantage lorsque l'entreprise souhaite recruter, car le label lui apporte de la visibilité. De plus, les talents, apercevant ce label, penseraient que l'employeur en question « se soucie du bien-être de ses employés et leur offre des conditions de travail avantageuses » (Guillot-Soulez et al., 2019, p. 9). Depuis près d'une vingtaine d'années, l'obtention de ce statut d'employeur de choix serait devenue une ambition partagée par de nombreuses organisations, notamment en raison de l'attention qui leur est accordée dans la presse (Berthon et al., 2005).

1.4.1. Effets des certifications sur les organisations certifiées :

Des études ont démontré (Dineen & Allen, 2016; Guillot-Soulez et al., 2019; Überschaer & Baum, 2019), que la quantité des candidatures augmente lorsqu'une entreprise présente une certification attestant

⁵ Un exemple de ce type de sceau est disponible dans les annexes de ce document

de sa qualité en tant qu'employeur. Cela est dû au fait que l'entreprise en question est perçue de manière plus positive grâce au label qu'elle présente, ce dernier la rendant plus attractive aux yeux des candidats. La ME des entreprises certifiées est alors, par cette certification, renforcée. En outre, il a été prouvé que les candidats ont tendance à vouloir rejoindre une entreprise à qui on a certifié sa qualité en tant qu'employeur (Überschaer & Baum, 2019). Les certifications attribuées par des organismes tiers induisent que les organisations certifiées sont des employeurs de qualité et qu'elles sont à préférer à leurs concurrents non certifiés. Les recherches ont montré que l'augmentation en attractivité est d'autant plus forte si l'entreprise certifiée est de petite taille. En effet, certains talents privilégient les grandes entreprises lorsqu'ils choisissent leurs futurs employeurs. Présenter une certification augmenterait la réputation de la petite entreprise et attirerait par la même occasion ces talents, qui changeraient alors leur plan initial, qui était de rejoindre une grande organisation disposant d'une grande réputation également. Au niveau des objectifs de rétention des talents que pourraient avoir une entreprise, les auteurs ont montré que les organisations certifiées présentent un taux plus faible de départs volontaires que les entreprises non certifiées. Ce résultat peut être expliqué par le fait que lorsque les travailleurs constatent que leur employeur est certifié, ce dernier est, par conséquent, perçu de manière plus favorable, que les employeurs potentiels non certifiés. L'envie de partir explorer d'autres options en matière d'employeur lorsqu'on travaille pour un certifié diminuerait selon ces auteurs. Enfin, un dernier effet a été proposé par Dineen et Allen. Présenter une certification d'employeur de qualité pourrait également influencer les clients de l'entreprise, les incitant à consommer les produits ou services de cette dernière, car ils en ont une perception plus positive que lorsqu'elle ne présentait pas de label employeur (Dineen & Allen, 2016). Ce dernier aspect rejoint le fait exposé plus tôt dans ce compte rendu, qui expliquait qu'une ME effective pouvait influencer les comportements des consommateurs d'un produit ou service.

1.4.2. Limites des certifications :

Bien que ces certifications présentent des qualités, notamment au niveau de la mise en valeur de la ME des organisations certifiées, qui permet notamment d'attirer ou de retenir la main d'oeuvre, elles présentent également des limites.

Un risque qu'encourt toute organisation certifiée est le fait que le travailleur récemment embauché ait des attentes envers son nouvel employeur qui ne correspondent pas à la réalité de l'environnement de travail proposé. En effet, ces titres peuvent avoir comme inconvénient d'exagérerment enjoliver l'organisation et de s'éloigner de ce qu'elle propose en réalité. Cela pourrait représenter une déception pour le travailleur lorsqu'il percevra cet écart. Des auteurs avaient mentionné le potentiel problème qui se présentait lorsque l'image de l'employeur perçue par les travailleurs externes à l'organisation et celle perçue une fois qu'ils ont été recrutés était différente. L'incohérence ressentie pourrait « conduire à une rupture du contrat psychologique et au départ des salariés » (Leconte, 2017, p.182). Si le travailleur venait à partir, les efforts déployés par l'organisation pour le recruter seraient en vain et les recruteurs devraient recommencer à zéro, ce qui représenterait de nouveaux frais. En outre, la situation pourrait à nouveau se présenter si cet écart entre promesse et réalité était encore perceptible. Un autre effet indésirable peut se présenter lorsqu'une entreprise possédant une bonne réputation et connue par les candidats décide de se faire certifier. La bonne réputation et la certification représentent deux caractéristiques positives. Dès lors, les candidats risqueraient de se limiter à cette perception et ne tiendraient pas compte des informations spécifiquement liées au poste proposé, au réel environnement de travail en question et aux tâches qui sont attendues d'eux. Par

conséquent, ils pourraient postuler un emploi qui ne leur correspondraient peut-être pas. Ce phénomène, qualifié de « double dilution », aurait comme conséquence d'affecter l'analyse des données réalisée par les candidats, car il induirait l'impression d'en savoir assez que pour déterminer l'intérêt pour le poste proposé (Überschaer & Baum, 2019, p.148). Par conséquent, des personnes qui ne correspondent pas à la recherche de l'entreprise se retrouveront dans le groupe des personnes ayant postulé, ce qui en augmente peut-être sa taille, mais en réduit sa qualité. Des candidatures qui ne correspondent pas aux organisations représentent des coûts pour elle, le temps perdu à prendre ces candidatures en considération représentant des frais. Ces auteurs préconisent alors de ne pas accumuler de caractéristiques forts, ce qui permettrait de prévenir cet effet de « double dilution » (Überschaer & Baum, 2019, p.148). En d'autres mots, si une organisation possède une réputation assez forte, et qu'elle est certifiée « employeur de qualité », ces auteurs ne lui conseilleraient pas de montrer la certification aux potentiels nouvelles recrues dans les offres d'emploi qu'elle propose. En revanche, lorsqu'une organisation n'a pas une réputation forte, lorsqu'elle est faiblement connue, ces mêmes auteurs affirment que se faire certifier et communiquer sur le sujet est judicieux, car cela aura tendance à augmenter à la fois la qualité et la quantité des candidatures qu'elle recevra (Überschaer & Baum, 2019). MacInnis et Jawroski, quant à eux, affirmaient que lorsque les individus connaissaient une entreprise et en avaient une opinion positive, ils étaient plus disposés à aller chercher des informations par eux-mêmes, ce qui vient nuancer l'affirmation selon laquelle l'utilisation de deux signaux positifs réduiraient l'initiative de s'informer davantage sur l'organisation que les candidats envisageraient de rejoindre (1989, cités dans Collins & Han, 2004). De plus, Dineen et Allen avaient émis l'hypothèse selon laquelle il était difficile de modifier l'opinion des candidats au sujet d'une entreprise qui leur est familière. Dès lors, l'ajout d'une information supplémentaire n'aurait pas de conséquences sur leur avis (2016).

1.4.3. Imprévisibilité liée à ces certifications :

En outre, les recherches sur les impacts qui suivent l'obtention de ces labels sont encore rares et on ne connaît pas la valeur exacte de leur apport (Guillot-Soulez et al., 2019; Guillot-Soulez et al, 2022). Ceci avait auparavant été mentionné par Dineen et Allen, qui avaient alors indiqué, que les organisations certifiées prennent la décision de se faire certifier sans connaître les effets positifs ou négatifs que ces labels pourraient avoir sur leur organisation. De plus, certains auteurs mettent en garde les professionnels de la GRH au sujet des effets négatifs qui pourraient découler de la mise en lumière de sa ME, et de la promotion de ses qualités en tant qu'employeur. Communiquer au sujet de sa ME et en faire sa promotion pourrait être interprété comme de la manipulation et les informations diffusées seraient alors estimées comme étant fausses par les candidats. Ceci représenteraient des conséquences négatives pour les organisations certifiées, car non seulement les bénéfices espérés ne seraient alors pas perçus, mais les informations partagées pourraient être considérées comme mensongères. Dès lors, les candidats pourraient être amenés à penser qu'elles ne présentent pas les qualités qu'elles promettent avoir. Cela pourrait affecter leur envie de rejoindre l'organisation (Benraiss-Noailles & Herrbach, 2018, cités dans Soulez & Poujol, 2020).

1.5. Distributeurs de certifications d'employeurs de qualité :

Ces certifications sont donc distribuées par des organismes tiers, désignés en tant qu'organisations certificatrices dans ce compte rendu. La crédibilité de leur produit, le label, est fonction de la qualité du jugement qu'elles portent sur leurs clients, les organisations certifiées. Il est dans leur intérêt de ne certifier que les organisations qui leur paraissent vraiment être des employeurs de qualité, sous peine d'attribuer leur

certification à un employeur qui ne le mériterait pas selon d'autres acteurs et être discréditées par ceux-ci (Überschaer & Baum, 2019).

1.6. Théorie du signal :

La théorie du signal a été mobilisée par les auteurs qui ont analysé les effets des certifications d'employeur de qualité (Dineen & Allen, 2016; Guillot-Soulez et al., 2019; Überschaer & Baum, 2019; Guillot-Soulez et al., 2022). Selon les auteurs, les employeurs « influencent l'attractivité de leur organisation à travers les informations qu'ils communiquent à son égard » (Guillot-Soulez et al., 2019, p.9). Ces informations partagées sont, dans le cadre de cette théorie, considérées comme des signaux. Initialement, la théorie du signal (Spence, 1973) distinguait trois composantes dans un échange de signaux. Il y a d'abord le l'expéditeur du signal, son récepteur, et le signal en lui-même. Dans le cas des certifications, Dineen et Allen reconnaissent alors une quatrième composante. Il s'agit des organisations certificatrices, qui transmettent le signal au profit de l'expéditeur, l'organisation certifiée (2016). Bien que certains auteurs (Überschaer & Baum, 2019) considèrent les récepteurs de ce type de signal comme étant les candidats qui pourraient potentiellement rejoindre l'organisation certifiée, Dineen et Allen, eux, ont démontré que ces signaux avaient également de l'influence sur les perceptions que le personnel de l'organisation certifiée pouvait se faire de son employeur (2016). Le signal transmis aurait donc une portée à la fois interne et externe à l'organisation certifiée. Cette théorie a été mobilisée par les différents auteurs cités précédemment pour analyser le système dans lequel s'inscrit les certifications. Selon eux, lorsqu'une organisation propose un emploi à un individu, les deux parties ne disposent, respectivement, que d'une quantité limitée d'informations au sujet de leur interlocuteur. Les informations dont ils disposent initialement sont celles qui sont directement observables (Connelly et al., 2011, cités dans Dineen & Allen, 2016). Il s'agit alors d'être attentif à la façon dont des interlocuteurs communiquent des informations supplémentaires à leur sujet, afin de réduire le manque informationnel que pourrait ressentir l'autre partie, mais aussi augmenter la quantité d'informations positives en sa possession. Dans le cas de l'analyse des certifications, celles-ci sont considérées comme des signaux positifs qui permettent d'avoir des informations sur les caractéristiques de l'organisation certifiée. Ces signaux sont considérés comme un investissement en terme de ressources temporelles et financières pour les organisations qui en font la demande. En effet, non seulement il faut payer les organisations certificatrices pour être certifié, mais répondre aux différentes exigences de ces organisations suppose que le personnel de l'organisation demandeuse y accorde du temps. Au niveau de la crédibilité associée à ces signaux, le fait que ce soit une entité externe qui les attribue, que les organisations n'aient pas de pouvoir sur l'obtention ou non de ces titres (une fois qu'ils en ont fait la demande), leur assure cette crédibilité selon les auteurs. Ces signaux seraient pris au sérieux et une valeur positive leur est accordée. C'est cette prise au sérieux du signal et la considération favorable à son égard qui permettrait d'influencer l'opinion et le comportement des talents par rapport à un employeur certifié (Dineen & Allen, 2016).

1.6.1. Adoption généralisée des signaux :

Dineen et Allen expliquent un aspect supplémentaire lié à l'obtention de ces signaux (2016). Si certains améliorent effectivement l'échange d'informations et permettent aux expéditeurs d'être plus attractifs aux yeux du récepteur, le fait que de plus en plus d'expéditeurs présentent un même signal réduit l'efficacité de celui-ci. Par conséquent, l'augmentation en terme d'attractivité attendue par l'organisation certifiée s'en verrait affectée. L'effet différenciateur prédit par l'ajout d'un signal dans l'échange n'aurait plus lieu. La

pratique serait trop répandue, le signal ne serait plus reconnu comme une caractéristique particulière par son audience. Cette inefficacité serait, à terme, perçue par les organisations certifiées et « leur utilité serait alors ré-évaluée » (Dineen & Allen, 2016, p. 93). Debruyne, avait affirmé, que la « généralisation progressive » des labels en diminueraient l'«avantage concurrentiel » prédit initialement. Cet atout ne serait en réalité que provisoire, tant que la pratique n'est pas adoptée par une majorité d'organisations (2011, p. 55). Dineen et Allen rejoignaient ces propos en affirmant que si toutes les organisations présentaient le même label d'employeur de qualité, ce label en perdrait toute la valeur ajoutée qu'il apportait aux organisations certifiées auparavant.

2. Méthodologie :

Cette partie décrit la méthodologie qui a été utilisée pour mener à bien cette recherche. Le nombre d'auteurs s'étant penchés sur la question des labels employeurs n'étant pas abondant, le choix de mener une recherche exploratoire sur le sujet a été fait. En outre, lorsque la problématique a été étudiée, les auteurs (Dineen & Allen, 2016; Überschaer & Baum, 2019; Guillot-Soulez et al., 2019; Guillot-Soulez et al., 2022), se sont concentrés sur le point de vue des candidats lors de recrutements ou lorsqu'ils sont déjà embauchés et l'effet que ces certifications a sur l'opinion qu'ils se font d'une organisation certifiée. Une autre manière d'aborder les certifications est d'examiner la perspective que portent ceux qui les créent et fournissent d'une part, et d'autre part, la perspective de ceux qui en font la demande. C'est ce que cette recherche a comme objectif, comprendre comment les certifications, les labels employeurs sont perçus par les différents acteurs qui participent à leur mise en oeuvre et donc à leur existence même. En effet, ce sont les décisions de ces acteurs qui permettent aux certifications d'exister, il ne peut exister de certification sans qu'il y ait eu l'initiative d'en créer, comme il ne peut y en avoir sans prise de décision de se faire certifier. L'objectif de ce mémoire est donc de se concentrer sur ces deux catégories d'organisations, les distributeurs d'une part, et les entreprises clientes de la démarche certificatrice d'une autre part. Leurs membres ont été sollicités afin de les rencontrer et ainsi pouvoir répondre à notre question de recherche. Des entretiens ont été réalisés afin de comprendre la perception qu'ils ont des certifications. Ces entretiens ont été menés avec le moins de directivité possible, ce qui permettait à l'interlocuteur de donner des informations auxquelles le chercheur n'aurait pas pensé au préalable. Un guide d'entretien a néanmoins été réalisé afin d'avoir une idée de thèmes à aborder et ne pas se retrouver avec une conversation écourtée ou même vide de toute information, ce qui nuirait au déroulement de la recherche. Un exemple de guide d'entretien est proposé dans les annexes. Il s'agit donc d'une recherche qualitative pratiquée selon le schème inductif afin de découvrir les perspectives des individus rencontrés (Hinkin, 1995). L'objectif n'est pas de définir l'ensemble des perceptions, des positions que la totalité des acteurs peut avoir par rapport à ces certifications, étant donné que cette recherche est basée sur une partie de ces acteurs, sur un échantillon de ceux-ci et qu'il n'a pas été établi afin d'être représentatif scientifiquement. En effet, les participants à cette recherche sont volontaires, toutes les personnes contactées n'ont pas répondu ou accepté de participer et toutes les personnes qui auraient pu être contactées ne l'ont pas été. Premièrement, nous ne disposions pas de liste exhaustive de tous les individus correspondant à cette description. Deuxièmement, l'aspiration était d'arrêter de mener des entretiens lorsque nous avions la conviction que nous entretenir avec de nouvelles personnes n'apporterait pas de nouvelles données. Notre échantillon se compose donc de 10 personnes travaillant pour des organisations certifiées et 4 individus travaillant pour des organisations certificatrices. Toutes les organisations certifiées dont un membre a été rencontré ont reçu leur accréditation par une des organisations certificatrices dont un membre a également été rencontré. Les organisations qui avaient été sélectionnées n'ont donc pas été choisies au hasard, l'une est cliente d'une des autres. Il est arrivé qu'un acteur nous permette d'avoir accès à un autre acteur que nous n'arrivions pas à contacter avant de rencontrer le premier, en nous transmettant les coordonnées de ce dernier.

2.1. Déroulement de la recherche :

La recherche a démarré avec une recherche sur le moteur de recherche « Google » sur base des mots clés « labels employeurs » et « certifications de qualité employeur ». Ceci nous a mené à divers articles journalistiques qui promulguaient l'intérêt de ces labels. Nous avons considéré leurs auteurs comme

des témoins de cette problématique et en avons rencontré un. Cette rencontre a été le premier entretien qui a été mené. A ce moment de la recherche, nous disposions d'une faible quantité d'informations sur les labels employeurs et les différentes alternatives qui sont disponibles. Dès lors, cet entretien était exploratoire et représentait une entrée en la matière pour nous. Ensuite, une liste non exhaustive des différentes organisations délivrant des labels d'employeur de qualité a été dressée. Elle se basait sur divers articles⁶ et revues scientifiques⁷ qui mentionnaient ces organisations. Les sources récoltées se présentaient soit en français, soit en anglais. Pour être repris dans la liste, les critères étaient d'être une organisation qui à la fois avait créé un label et qui certifie les entreprises qui en font la demande. Il s'agit donc d'avoir comme produit une accréditation et comme clients des organisations. La liste peut être trouvée dans l'annexe de document. Nous n'avons pas délimité cette liste par un périmètre géographique particulier. Néanmoins, lorsqu'une des organisations recensées exerçait des activités en Belgique et avait une entité sur le territoire belge, nous nous sommes adressée au personnel de cette entité.

2.2. Certifications sélectionnées :

Il existe une variété d'organisations correspondant aux critères présentés précédemment. Nous nous sommes penchée sur trois d'entre elles en particulier, d'abord par souci de faisabilité, ne disposant pas d'un temps illimité pour faire cette recherche. Bien que la portée, les processus, les activités, les clients et l'objet de ces certifications varient, toutes ont comme point commun d'apporter une différenciation positive aux employeurs crédités, les considérant comme offreurs de conditions idéales pour leurs travailleurs. Les deux premières certifications étudiées sont « Top Employers Institute⁸ » et « Great Place To Work Institute⁹ ». Nous les avons choisies pour plusieurs raisons. Premièrement, ce sont celles qui sont le plus mentionnées dans les revues scientifiques sur le sujet (Guillot-Soulez et al., 2019; Überschaer & Baum, 2019). Deuxièmement, elles ont des clients et bureaux en Belgique, ce qui permettait un accès plus aisé à leurs membres et donc matériau empirique pour notre recherche si la nécessité d'aller sur place se faisait ressentir. Néanmoins, nous avons décidé d'inclure un autre label à notre recherche, afin de permettre une comparaison plus riche et de rendre compte de cette variété de labels disponibles. C'est Bon Boss¹⁰, trouvé lors d'une recherche sur le moteur recherche « Google » telle qu'expliquée précédemment. Comme les deux premières, l'organisation Bon Boss attribue son accréditation lorsque son client répond à ses exigences en matière de GRH. Bien que le titre qu'elle délivre soit spécifiquement attaché à un responsable hiérarchique, l'organisation dans son entièreté est analysée et profite de la plus value de cette certification. Par ailleurs, c'est l'organisation qui en fait la demande et qui la finance, comme c'est le cas pour les deux autres certifications. De plus, bien souvent, les gestionnaires qui se font certifier sont les dirigeants des entreprises et sont considérés par leurs subordonnés comme leurs employeurs. Nous avons alors émis l'hypothèse que la certification délivrée par BB est une certification d'employeur de qualité. C'est pourquoi nous avons pris la décision de l'inclure dans notre recherche et d'assembler toutes les organisations qui ont fait la demande

⁶ diverses publications les mentionnent : <https://www.united-heroes.com/blog/liste-labels-bien-etre-entreprise>, <https://www.capital.fr/votre-carriere/que-valent-vraiment-les-labels-qui-recompensent-les-entreprises-1341827> ; <https://www.leparisien.fr/economie/emploi/top-employeur/top-employers-2020-la-liste-des-entreprises-certifiees-05-02-2020-8251467.php> ; <https://references.lesoir.be/article/73-entreprises-belges-decrochent-la-labellisation-top-employers-/> ; <https://capsix-robotics.com/les-labels-de-bien-etre-au-travail-pour-qui-pourquoi/>

⁷ Ces revues et articles sont mentionnés tout au long de ce travail et figurent dans la liste de références bibliographiques de ce dernier.

⁸ <https://www.top-employers.com/en/>

⁹ greatplacetowork.be/en/

¹⁰ <https://bonboss.ca/a-propos/>

d'une de ces certifications sous un unique terme, celui d' « organisation certifiée ». Une comparaison entre ces différents labels a été réalisée afin de comprendre leurs spécificités, la voici sous forme de tableau.

Tableau 1 : comparatif des organisations certificatrices rencontrées

	Great Place To work	Top Employers	Bon Boss
Objet de la certification	Une organisation	Une organisation	Un responsable hiérarchique
Activité	Sondage d'opinion auprès des travailleurs de l'entreprise. Les variables testées sont la relation avec le management, celle avec ses collègues et la fierté, la perception qu'on se fait de son travail Un concours sur base de ce sondage avec une vérification de la cohérence est proposé en supplément par GPTW	Audit des pratiques RH de l'organisation	Analyse de la culture organisationnelle, de la perception que les subordonnés ont du responsable en question, l'entente inter-équipe et la charge psychosociale que les travailleurs éprouvent lors de l'exécution de leur travail
Définition des critères pour être qualifié d'employeur de qualité	Définis par le quartier général en Californie, USA	Définis par le quartier général aux Pays-Bas, Amsterdam	Sur base des résultats d'une enquête annuelle auprès de la population active et de leur mise en relation avec la théorie disponible
Historique de l'organisation	Initiative privée, l'organisation s'est implémentée en Belgique par l'impulsion et le financement pour la première année par une Commission de l'Union Européenne. GPTW fait partie de la Vlerick Business School	Initiative privée, l'organisation était un éditeur de livres sur les bonnes pratiques RH aux Pays-Bas et s'est transformé en entreprise certificatrice	Initiative privée, l'organisation avait comme objectif initial de fournir des conseils sur la marque employeur
Portée de la certification	<ul style="list-style-type: none"> - temporelle : valable pendant un an, dès que le questionnaire est clôturé et approuvé par GPTW - Concours : classées géographiquement (en fonction du pays, du continent européen ou du monde) et de la taille de l'entreprise (large-medium-small) 	<ul style="list-style-type: none"> - temporelle : valable pendant un an, disponible l'année suivant l'audit - géographique : 3 niveaux de certification possibles : <ol style="list-style-type: none"> 1. Local 2. Régional 3. Global 	<ul style="list-style-type: none"> - temporelle : valable pendant un an, l'année suivant l'analyse
Clients	En Belgique : toute entreprise de minimum 50 travailleurs	Toute entreprise employant au minimum 250 travailleurs et faisant preuve de maturité en matière RH	L'organisation dont le gestionnaire a au minimum une équipe de 5 personnes

2.3. Échantillon :

Bien qu'il existe une diversité d'organismes délivrant ces accréditations, il existe davantage d'organisations certifiées que d'organisations certificatrices, ce qui explique le déséquilibre notable dans notre échantillon de personnes avec lesquelles nous nous sommes entretenues. Nous voulions donc récolter une variété de points de vue, et c'est pour cela que nous avons approché plus de membres d'organisations certifiées que certificatrices. Comme mentionné plus haut, il existe un lien entre ces différents membres. Pour être certifié, il faut être, ou du moins avoir été, en contact avec au moins une des organisations certificatrices mentionnées au dessus, car nous avons sélectionné notre échantillon de membres appartenant à des organisations certifiées sur base de listes publiées par les fournisseurs de labels sur leur site internet. Ne sachant pas qui était responsable de la démarche de certification au sein des entreprises certifiées, nous avons généralement contacté le responsable des ressources humaines ou marketing de ces organisations, via son adresse email ou encore par le réseau social « LinkedIn », quand cela était possible, lui demandant de nous permettre de nous entretenir avec la personne responsable de cette démarche. Quand cette option n'était pas envisageable, nous avons alors complété un formulaire de contact sur le site internet de l'organisation certifiée, communiquant la même requête. Pour ce qui est du groupe des organisations certificatrices, les individus avec qui nous nous sommes entretenus sont les responsables de ces organisations. Ils étaient tantôt responsables d'une région géographique particulière, tantôt de l'ensemble de leur organisation ou du programme de certification. Nous avons également rencontré des personnes témoins ou experts de cette thématique. Ces personnes externes au processus n'appartiennent donc ni aux organisations certificatrices, ni aux organisations certifiées. Elles ont été sélectionnées en fonction de leurs connaissances sur les certifications *sensu stricto* ou d'une des thématiques plus générales dans lesquelles les certifications s'inscrivent. Ces personnes sont un directeur d'une agence spécialisée dans le conseil relatif à la marque employeur et un responsable de la communication qui avait écrit un article sur le sujet. Pour garantir l'anonymat de nos répondants, leurs noms ne seront pas communiqués. Seul le poste occupé, la date de l'entretien, la catégorie de l'organisation pour laquelle elles travaillent ainsi que le secteur économique dans lequel elle s'inscrit seront explicités. Une autre mesure pour garantir cet anonymat a été utilisée. Il s'agit de ne pas faire de différences grammaticales pour distinguer les sujets rencontrés en fonction de leur genre. Bien que divers profils aient été rencontrés, ce compte rendu ne permet pas au lecteur de s'en rendre compte, car l'accord grammatical au masculin a été utilisé pour tous les répondants, notamment lorsqu'une référence est faite aux discours qu'ils ont tenus, mais aussi dans la description même de ces personnes. Ce choix a été fait dans le cadre de la protection des identités des personnes rencontrées, ainsi que pour ne pas mettre l'attention sur les critères socio-démographiques des acteurs, mais plutôt sur leurs discours et interprétations relatifs aux programmes de certification. Cette description est reprise dans le tableau à la page suivante. De plus, un récapitulatif des différents entretiens menés y est exposé.

Tableau 2 : Récapitulatif des entretiens

Numéro de l'entretien	Date de l'entretien	Poste occupé	Catégorie de l'organisation	Caractéristique de l'organisation / secteur
1	08/12/21	Responsable communication	Témoin	technologies robotiques
2	03/02/22	Directeur régional	Organisation certificatrice	/
3	02/03/22	DRH	Organisation certifiée	Informatique
4	08/03/22	Directeur marketing régional	Organisation certifiée	recrutement
5	10/03/22	DRH	Organisation certifiée	finance
6	10/03/22	Directeur général	Organisation certificatrice	/
7	11/03/22	Directeur général	Expert	marketing
8	25/03/22	Directeur régional	Organisation certificatrice	/
9	12/04/22	Assistant à la direction RH régionale	Organisation certifiée	vente
10	13/04/22	Président	Organisation certifiée	marketing
11	14/04/22	Directeur de production	Organisation certifiée	développement web
12	18/04/22	Responsable de programme	Organisation certificatrice	/
13	20/04/22	Responsable du recrutement et de la ME	Organisation certifiée	finance
14	21/04/22	Co-directeur	Organisation certifiée	informatique
15	04/05/22	Responsable RH	Organisation certifiée	sécurité
16	18/05/22	Assistant RH	Organisation certifiée	divertissement

Les données empiriques ont été obtenues dans le cadre des différents entretiens expliqués précédemment, ainsi qu'à partir des discours présentés par les organisations elles-mêmes via différents canaux. Ceux-ci sont principalement des traces écrites que tout le monde peut retrouver sur leurs différents sites internet, mais aussi à travers divers documents partagés par leurs membres suite aux entretiens ou pendant ceux-ci. Chaque entretien a été retranscrit. Certains ont été conduits en anglais. Nous les avons alors traduits. Certains extraits seront mobilisés dans notre mise à plat des données empiriques ainsi que dans l'analyse de celles-ci.

2.4. Analyse des données :

La théorie du signal a été choisie pour interpréter les données recueillies lors de cette recherche. Le choix, comme expliqué dans la revue de littérature, s'est initialement porté sur cette théorie, car elle a été mobilisée auparavant pour appréhender les labels employeurs (Dineen & Allen, 2016; Überschaer & Baum, 2019; Guillot-Soulez, 2019). Lors de l'analyse des données récoltées, nous avons tenté de voir s'il y avait des éléments à ajouter à l'application de cette théorie comme cela avait été expliqués précédemment. L'approche utilisée par ces auteurs mettait en valeur les signaux utilisés par les entreprises et dirigés vers les candidats potentiels qui, comparativement à elles, disposaient d'un déficit au niveau des informations relative à l'employeur proposant un poste. Ces certifications, alors abordées comme étant des signaux, donnent des informations supplémentaires au sujet d'un employeur et renseignent sur la qualité de celui-ci. Ces signaux réduisent l'incertitude qui pourrait être perçue par les candidats et influencerait l'opinion que s'en font les candidats. Nous mobiliserons cette théorie pour voir dans quelle mesure elle permet d'appréhender les échanges entre les organisations certificatrices et certifiées. Ces dernières, tout comme les candidats envers elles, disposent d'informations sommaires sur leur fournisseur, les organisations certifiées, et se reposent notamment sur l'interprétation des signaux qu'elles perçoivent de l'autre partie pour déterminer leurs actions. L'attention portera alors sur les différents signaux émis par l'organisation certificatrice à l'attention de leurs clients. De surcroît, nous enquêterons sur l'étendue de l'utilisation de la certification en tant que signal afin de voir si cela dépasse le cadre précédemment recherché, qui considère les candidats potentiels comme étant les uniques récepteurs de ce signal.

Le reste de ce document présentera les différents résultats obtenus grâce aux entretiens réalisés avec les personnes présentées plus haut. Nous démarrons avec une mise à plat du matériau empirique. Ensuite, l'analyse de ces données sera présentée, suivie de l'une mise en relation de la littérature scientifique avec cette recherche et d'une conclusion générale.

3. Mise à plat empirique

Pour commencer cette partie empirique, une description plus approfondie des 3 organisations certificatrices présentées dans ce document est exposée. Ensuite, le contexte belge des pratiques de labellisation est décrit. La mise à plat des données se termine par le point de vue des membres des organisations certifiées et celui des représentants des organisations certificatrices.

3.1. Organisations certificatrices :

Les organisations certificatrices ont chacune leur propre définition de ce que représente un employeur de qualité. Comme mentionné précédemment, Great Place To Work Institute ainsi que Bon Boss se basent principalement sur l'avis des travailleurs, tandis que pour Top Employers Institute, cela dépend de ce que l'entreprise pratique en matière de GRH. Les critères de leur enquête et analyse respectives sont définies en leur sein. Cette partie présente ces 3 organisations, leur fonctionnement et leur définition de ce qu'est un employeur de choix.

3.1.1. Bon Boss :

Bon boss est la plus jeune organisation reprise dans cette analyse. Elle a été créée en 2017 au Québec et ses activités se limitent au Canada à l'heure actuelle. Cela dit, si une entreprise provenant d'un autre pays ou d'une autre région souhaitait se faire certifier et en faisait la demande, Bon Boss pourrait répondre à cette demande et le faire. Le site internet¹¹ de l'organisation présente la certification Bon Boss de la façon suivante :

« La certification BonBoss^{MC} lance un message fort aux employés, aux candidats et à votre industrie : votre entreprise se démarque par la qualité de sa gestion, sa culture et ses employés. Vous êtes de ceux et celles qui valorisent l'humain en affaires. Elle mentionne également que vous participer à un marché du travail humain. Les candidats gagnent donc à postuler au sein de votre entreprise! Un avantage fort dans un contexte de pénurie » (www.bonboss.ca, 2022) ».

Cette organisation a été créée suite au constat d'un manque de main d'oeuvre disponible au Québec, qui touchait tous les secteurs selon son représentant. Le but de la certification proposée était d'une part, aider les travailleurs à choisir une organisation qui leur permettrait de s'y épanouir, et d'autre part, aider les employeurs à recruter. Il s'agissait d'améliorer la marque employeur des organisations clientes en les rendant plus attractives et leur permettre de recruter plus facilement dans ce contexte de compétition autour de la main d'oeuvre disponible. Pour obtenir le sceau « Bon Boss », il faut correspondre aux critères utilisés par l'organisation certificatrice. Ces critères évoluent chaque année, la définition d'un employeur de qualité est renouvelée annuellement par l'organisation certificatrice. Pour définir ce qu'est un employeur de qualité, les membres de l'organisation réalisent un sondage auprès d'un échantillon de la population active au Québec, lui demandant ce que représente un employeur de qualité. Le questionnaire est rédigé par les membres de l'organisation Bon boss, qui disposent d'une formation en GRH, et est ensuite vérifié par un psychologue organisationnel. En fonction des résultats du sondage, les critères de ce que représente un employeur de qualité sont définis. C'est donc la population active, et non l'organisation certificatrice, qui

¹¹ <https://bonboss.ca/a-propos/>

définit ce qu'est un employeur de qualité. Sur base de ces caractéristiques, les membres de l'organisme réalisent une analyse au sein de l'organisation qui en fait la demande. Ils rencontrent le gestionnaire qui sera éventuellement certifié, et réalisent une enquête auprès de son équipe afin d'en savoir plus sur ses pratiques managériales, la culture de l'entreprise, ainsi que le bien-être au travail ressenti par l'ensemble de ses collaborateurs. Bien que le label « Bon Boss » soit attaché à un gestionnaire, et non à l'ensemble de l'organisation demandeuse, ce n'est pas uniquement lui qui est mis en avant lors de la présentation des accrédités réalisée par l'organisation certificatrice. Plusieurs éléments sont mis en évidence par l'organisation certificatrice. Le premier est la personne certifiée, le second, la culture de l'entreprise, l'environnement de travail et enfin, les avantages accordés aux travailleurs. Un exemple de Bon Boss est proposé dans l'annexe de ce document. Les avantages accordés aux travailleurs de ce BB sont par exemple des cours de sport, des repas gratuits et des possibilités de télétravail. Les services proposés par BB sont le programme de certification, diverses formations destinées aux membres de l'organisation, ainsi que des conseils pour les entreprises qui souhaitent augmenter la force de leur marque employeur. Une fois la certification obtenue, elle est valable pour une période d'une année. Le tarif de la certification diminue avec l'ancienneté d'affiliation au programme. La première année coûte le plus cher, 3000 dollars canadiens. Pour les années suivantes, le tarif diminue, 500 dollars canadiens sont demandés par l'organisation certificatrice annuellement (www.bonboss.ca, 2022). Une entreprise peut faire la demande de la certification quand elle le souhaite. L'organisation certificatrice évalue le processus de certification, entre la demande de certification et son obtention, à environ 2 mois. Les membres du personnel de BB sont au nombre de 4 à l'heure actuelle. Lorsqu'ils ressentent une surcharge de travail, ils peuvent sous-traiter certaines activités, comme cela a été fait pour la passation du sondage en 2021. Une entreprise de Marketing s'en était alors chargée (E6, Responsable du programme).

Pour se faire connaître, BB mise sur la notoriété de ses membres, notamment celle qu'ils ont sur les réseaux sociaux tels que « LinkedIn » et « Facebook ». Le fait de certifier leur permet également d'augmenter en visibilité, car toute éventuelle mise en avant du sceau par l'organisation certifiée permet alors à l'organisation certificatrice d'être mise en avant à son tour. Il n'y a pas de stratégie marketing formelle mise en œuvre actuellement par cette organisation pour se faire connaître, ou les produits et services qu'elle propose. Cela dit, l'objectif d'étendre ses activités aux États-Unis est en préparation. Lorsqu'elle se lancera dans ce pays, l'organisation fera appel à une société spécialisée en marketing afin d'y augmenter sa notoriété et attirer de la clientèle, d'autres organisations qui souhaitent se faire certifier (E6, Responsable du programme).

La définition d'un employeur de qualité pour Bon Boss, comme expliqué précédemment, est susceptible d'évoluer d'année en année, si les réponses récoltées lors du sondage sont différentes que celles du sondage précédent. Ainsi, avant la pandémie¹², avant 2020, un employeur de qualité permettait à ses travailleurs de se sentir écoutés, respectés, inspirés par ce dernier et présentait une ambition claire et cohérente à leurs yeux. Les résultats du sondage réalisé en 2021 ont montré que ce dernier élément, celui relatif à l'ambition cohérente et stable, a été remplacé par le fait d'être un employeur compréhensif, bienveillant, qui s'adapte et se montre flexible par rapport aux situations personnelles et familiales de ses travailleurs (E6, Responsable du programme).

¹² <https://www.who.int/fr/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19> : suite à la propagation du coronavirus, l'OMS a déclaré le 11 mars 2020 que la maladie en question était une pandémie

3.1.2. Great Place To Work Institute :

L'organisation « Great Place To Work Institute » a été créée en 1997. Sa succursale belge a été lancée en 2003 suite à une demande faite par une commission européenne de mettre en valeur les entreprises qui permettent à leurs travailleurs de s'épanouir au travail. Sa création a été financée par cette commission la première année. Toute entreprise de plus de 50 travailleurs peut faire la demande de certification, et ce, à tout moment dans l'année. Le label est valable pendant un an. L'obtention du label dépend des résultats récoltés lors d'un sondage de satisfaction réalisé auprès de tous les collaborateurs. Les critères évalués sont définis par l'organisation mère, aux Etats-Unis, et le questionnaire est traduit dans la langue des répondants. Depuis sa création, le questionnaire n'a pas que très légèrement été modifié. Ceci est dû à la volonté de l'organisation certificatrice de permettre à ses clients d'observer une éventuelle évolution en comparant les résultats obtenus d'année en année. La passation est réalisée par l'intermédiaire d'un logiciel créé par GPTW et mis à la disposition des entreprises qui en font la demande. Un lien est envoyé à tous les collaborateurs de l'entreprise afin qu'ils puissent répondre aux différentes questions. Les thèmes figurant dans le questionnaire sont : le degré de confiance que les travailleurs ont envers leurs supérieurs hiérarchiques, le niveau de fierté qu'ils ont par rapport à leur travail et l'entente qu'ils entretiennent avec leurs collègues. Pour obtenir le sceau, il faut « atteindre les critères minimums pour pouvoir se qualifier d'entreprise où il fait bon travailler. Ce qui signifie que 7 travailleurs sur 10 affirment avec confiance que c'est un endroit où il fait bon travailler » (www.greatplacetowork.be ; E2, Directeur régional).

Cette entreprise propose également un concours. Pour pouvoir y participer, il faut être certifié GPTW et accepter de prendre part à une analyse de ses pratiques RH. Cette analyse est réalisée par l'organisation certificatrice et permet éventuellement de constater une cohérence entre les résultats de l'enquête de satisfaction et les pratiques RH de l'organisation certifiée. Le classement est alors présenté en fonction des points que les organisations certifiées avaient obtenus lors du sondage de leurs travailleurs. Différents concours sont proposés, en fonction du pays où se situe l'entreprise qui souhaite se faire certifier. Ainsi, différentes listes sont proposées par GPTW, tout dépend de la succursale GPTW qui effectue l'analyse et l'entreprise qui est certifiée. La succursale belge de l'organisme en propose 3 différentes et les présente sur son site internet. Il y a donc une liste qui classe les meilleurs employeurs en Belgique, une pour l'Europe et une pour le monde (www.greatplacetowork.be). Pour y participer, il faut cependant respecter un délais pour faire passer le questionnaire au sein de l'entreprise. Il faut commencer le processus en janvier. Les résultats sont ensuite publiés en mars par l'organisation certificatrice. Il faut donc avoir fait passer le questionnaire et réalisé l'analyse au préalable. Lorsqu'une entreprise participe au concours, elle obtient un second sceau, un deuxième label, appelé « *Best Workplaces* », traduit « Meilleurs lieux de travail » [traduction libre]. La date de l'obtention ainsi que la région du concours sont indiqués sur le sceau (www.greatplacetowork.be)¹³.

Le personnel de la succursale belge est présentée sur son site internet, leurs coordonnées y sont indiquées également. La succursale belge appartient à la Vlerick Business School¹⁴, une fondation belge qui propose divers programmes de formation relatifs à la gestion des entreprises. Au sens juridique, GPTW Belgique et cette fondation forment une seule organisation. Dans les faits, la succursale belge répond aux exigences de la maison mère en Californie de GPTW. Les membres du personnel de GPTW Belgique sont au nombre de 8. Ils sont tous diplômés d'un Master à orientation économique, de gestion des ressources

¹³ Les résultats des concours sont affichés à cette adresse web : <https://www.greatplacetowork.be/en/best-workplaces/best-employers-in-belgium/2022>

¹⁴ <https://www.vlerick.com/en/about-vlerick/>

humaines, ou encore de psychologie. Les informations tarifaires ne sont pas disponibles sur le site internet de l'organisation et n'ont pas été partagées par le représentant rencontré. Ceci dit, un autre répondant, appartenant à une des organisations certifiées, nous avait confié que cela coûtait environ 10 000 euros, participation au concours comprise (E3, DRH). Nous ne pouvons pas établir de certitude à ce niveau. L'organisation délivre des certifications dans un peu plus de 50 pays, et estime l'ensemble des travailleurs appartenant aux organisations certifiées à plus de 10 000 000 de personnes. Les entreprises certifiées en Belgique présentées sur leur site internet sont au nombre de 99 à l'heure où ce mémoire est rédigé, au mois de mai 2022 (www.greatplacetowork.be).

La définition d'un employeur de qualité pour Great Place To Work Institute est donc une organisation dont 70% de ses membres affirment que c'est un endroit agréable où travailler (E2, Directeur régional).

3.1.3. Top Employers Institute :

L'organisation Top Employers Institute a été créée aux Pays-Bas en 1991. Initialement, l'entreprise éditait des livres au sujet des ressources humaines et y exposait ce qui était, selon elle, les meilleures pratiques RH. C'est une dizaine d'années plus tard que le programme de certification a été lancé. Il consiste en une analyse des pratiques RH d'une entreprise qui en fait la demande. Une liste de questions est envoyée aux organisations participantes. Les thèmes repris dans ce questionnaire sont au nombre de 20 et figurent dans l'annexe de ce document. Les questions sont créées sur base de ces critères. Ce sont 450 « pratiques RH » qui sont testées dans ce questionnaire. L'organisation certificatrice demande alors si des actions sont menées en rapport à ces thèmes. Le répondant peut répondre « Oui, on le fait de façon régulière », « Oui on le fait, mais pas de façon régulière », ou « non, on ne le fait pas du tout » (E8, Directeur régional). Des preuves peuvent être alors demandées par le distributeur du label pour s'assurer de la véracité des propos de son client. Par ailleurs, des entrevues entre l'organisation cliente et l'organisation certificatrice sont organisées pour qu'elles discutent des réponses données et des preuves fournies. Lorsqu'elles tombent d'accord au niveau de la compréhension des données partagées, l'organisation certificatrice les évalue et l'organisation cliente ne saura si elle a obtenu la certification que quelques semaines plus tard. Sur base des critères de TE Insitute, un membre du personnel de l'organisation certificatrice accorde un score global en fonction des réponses fournies à leurs questions, et attribue le label aux entreprises qui obtiennent, au minimum, 60%. Les entreprises qui souhaitent se faire certifier TE doivent en faire la demande au début de l'année civile. En mars, le questionnaire leur est envoyé. Ils ont ensuite jusqu'au mois d'octobre pour y répondre et organiser les entrevues avec l'organisation certificatrice. En novembre, ils savent s'ils sont certifiés ou non, mais ne peuvent pas le communiquer. Ensuite, en janvier, Top Employers Institute annonce les organisations qui sont certifiées. Donc, lorsqu'on participe à ce programme, la demande et l'analyse organisationnelle est effectuée à l'année N et le résultat comme le sceau sont annoncés et valent pour l'année N + 1. C'est-à-dire qu'une entreprise qui a complété le questionnaire en 2021 est certifiée employeur de qualité pour l'année 2022 (E8, Directeur régional).

La direction de l'organisation TE est toujours aux Pays-Bas, à Amsterdam. C'est au centre stratégique que le questionnaire envoyé aux entreprises est redéfini annuellement. Il existe 11 bureaux mondialement, dont un en Belgique. L'entreprise occupe, dans sa globalité, entre 150 et 200 travailleurs. Les personnes qui s'occupent de l'analyse des entreprises sont considérées par TE comme des experts RH. En Belgique, ils sont 4 employés. Une personne se charge des analyses et des discussions avec les employeurs en fonction

de leurs réponses, et décide alors de leur décerner, ou non le label. Les autres s'occupent de l'approche commerciale et de la gestion financière et administrative des activités de l'entreprise en Belgique (E8, Directeur régional).

Pour qu'un employeur soit considéré comme « un employeur de choix » par cette organisation, il faut qu'il obtienne une moyenne de 60% lors de l'évaluation de toutes les actions RH expliquées par ce dernier.

Les deux dernières organisations certificatrices présentées ont une activité internationale, délivrant des labels dans plusieurs pays. Cet aspect de diffusion de la pratique certificatrice est abordée ci-dessous.

3.2. Caractère diffus des certifications d'employeurs de qualité :

Les différents acteurs rencontrés et les auteurs qui avaient enquêté sur le sujet (Dineen & Allen, 2016, Guillot-Soulez et al., 2019, Überschaer & Baum, 2019, Guillot-Soulez et al., 2022) semblent accorder une grande importance à ces labels. Cela dit, bien qu'elles soient disponibles dans de nombreux pays, et que leur utilisation augmente, le cas de la Belgique offre des informations permettant de relativiser leur impact. Bien que la proportion d'employeurs certifiés soit en légère évolution, postuler que c'est un phénomène fortement répandu ou généralisé ne serait pas correct.

3.2.1. Contexte belge :

Le contexte belge va être exploité dans cette section afin de rendre compte de l'adoption de ces certifications en Belgique. Tout employeur n'a pas la même chance d'obtention de ces certifications. Toutes les entreprises ne peuvent pas être éligibles à l'attribution de ces diverses accréditations, toutes ne peuvent pas se voir décerner un de ces titres d'employeur de choix par une des organisations certificatrices. TE ne décerne pas son label aux petites entreprises, mais cela ne veut pas dire qu'elles ne sont pas des employeurs de qualité en pratique. Selon les chiffres de l'Office National de Sécurité Sociale (ONSS), ses définitions, et les critères d'admission au programme mentionnés précédemment, sur les 235 929 employeurs implémentés en Belgique en 2021, 2 404 étaient admissibles au programme de certification TE, ce qui équivaut à 1% de l'ensemble. Une majorité des organisations n'a donc pas pu être considérée comme meilleur employeur par l'organisation certificatrice et est donc exclue de ce programme.

Pour GPTW, 9 203 étaient éligibles, ce qui correspond à 3,6% de l'ensemble des employeurs. C'est Bon Boss qui est l'organisation la plus inclusive au niveau des clients qu'elle accepte. En effet, 77 958 employeurs auraient pu faire la demande de certification BB en Belgique en 2021. Ceci correspond à 33% des employeurs implémentés en Belgique à cette période. Ceci dit, cette organisation n'a jamais décerné de certification en Belgique.

Pour ce qui est des labels TE par exemple, tous pays confondus, 1857 certifications ont été distribuées pour l'année 2022. Les 1857 ne représentent pas 1857 employeurs différents étant donné que certains ont certifié leurs différentes succursales séparément. En Belgique, 84 employeurs¹⁵ différents se sont vus attribuer la certification TE cette même année. Mettre ces données en lien avec des statistiques

¹⁵ <https://www.top-employers.com/en/certified-top-employers-search/?country=BE&page=1> (consultée le 17/04/22)

proposées par l'ONSS permet de modérer l'appréciation du caractère répandu de ce label. Selon les statistiques proposées par cet office, il y avait 2404 employeurs¹⁶, tous secteurs confondus occupant plus de 200 travailleurs en Belgique au dernier trimestre de 2021. Pour être éligible à la certification TE, il faut occuper un minimum d'environ 250 travailleurs. Malgré que cette exigence puisse faire l'objet de négociations¹⁷ entre l'organisation certifiée et l'organisation certificatrice en question, il faut tout de même se rapprocher de ce minimum si les effectifs de l'entreprise se trouvent être en deçà (informations récoltées durant l'entretien avec le représentant de l'organisation certificatrice). Etant donné le caractère assez flexible de ce critère, admettre que toute entreprise occupant au minimum 200 travailleurs et souhaitant se faire certifier aurait ses chances, n'est pas irréaliste. Une mise en relation de ces données permet de voir que 2404 employeurs pourraient, de prime abord, se faire certifier TE en Belgique. Cependant, 84 employeurs ont en réalité obtenu cette certification. Proportionnellement, si ces 84 employeurs répondent aux critères de l'ONSS, ils représentent 3,5% du groupe de participants potentiels. Lorsqu'on réitère cette méthode pour l'année précédente, où sur 2344 employeurs correspondant à ces critères, 73 étaient certifiés, on obtient un quotient de 3,1%. Seules les organisations à qui on a décerné cette accréditation sont incluses dans le numérateur, cela ne veut pas dire que les employeurs non certifiés n'ont pas essayé de la recevoir, mais ceci permet une mise en perspective du caractère répandu de cette pratique. Cette méthode peut être appliquée pour le label GPTW. Sachant que le critère d'admission est d'occuper au minimum 50 travailleurs, 9 203 employeurs sont admissibles au programme de certification de cette organisation en Belgique selon les chiffres fournis par l'ONSS en 2021. Pourtant, 99 employeurs se sont vus attribuer cette certification. Proportionnellement, 1,1 % des employeurs éligibles sont en réalité certifiés GPTW en Belgique.

La conclusion de ces constats est la suivante. Bien que la clientèle certifiée des organisations certificatrices augmente en nombre, le total des organisations présentant un label d'employeur de qualité est minime comparé au nombre d'employeurs pourvoyant de l'emploi en Belgique. Il ne serait pas correct d'affirmer que les certifications sont adoptées par une majorité d'employeur. La suite de ce travail concerne plus spécifiquement la question de recherche, en se penchant sur les perceptions des membres de ces organisations certificatrices et celles de certains de leurs clients. La perspective des clients est présentée en premier lieu.

3.3. Organisations certifiées :

Les organisations certifiées, dont un membre a été rencontré lors de cette recherche, varient en termes de tailles, secteurs d'activité, situation géographiques, et en programme de certification choisi. Leurs points communs sont que chacune pourvoie de l'emploi et a pris la décision de se faire certifier par une des organisations présentées ci-dessus. Cette partie comprend les perceptions des membres des organisations certifiées rencontrées. Les éléments repris dans cette parties sont le contexte dans lequel la décision de se faire certifier est prise, les attentes que les clients tiennent à leur égard, la valeur qu'elles ont à leurs yeux et leur avis au sujet de leurs distributeurs.

¹⁶ Source : <https://www.onss.be/stats/analyse-du-marche-de-lemploi-donnees-trimestrielles-detaillees#data> (consultée le 17/04/22). L'ONSS définit comme employeur, celui qui au cours du trimestre concerné a occupé des "travailleurs assujettis à la sécurité sociale". Ce concept comprend aussi bien les personnes physiques ou les personnes morales qui ont la qualité d'employeur d'après la loi. Les travailleurs sont les personnes à qui on a attribué un numéro d'identification à la sécurité sociale (constitué par le numéro de Registre national dans la plupart des cas).

¹⁷ Ceci a été mentionné lors de l'entretien réalisé avec la personne responsable de ce label

La difficulté de trouver du personnel qualifié et de répondre aux besoins de recrutement est partagée par les organisations certifiées rencontrées. L'impression de se développer dans un marché de l'emploi compétitif en terme de disponibilité de main d'oeuvre l'est également. Cette problématique a poussé nos répondants à trouver des solutions pour en minimiser l'effet sur leur entreprise. Ce contexte de réinvention nécessaire des pratiques de recrutement, où une offre d'emploi publiée sur le site internet de l'entreprise ne suffit plus pour répondre aux besoins de talents a été relaté par les experts rencontrés. Ils ont alors émis l'hypothèse que les candidats partageaient le souhait d'avoir plus d'informations sur les entreprises pour lesquelles ils envisageraient de postuler. Leur permettre d'avoir plus d'informations au sujet de l'organisation pourrait aider les recruteurs à convaincre les personnes de rejoindre leur organisation.

« Il fallait moderniser la communication recrutement, parce qu'en fait elle passait exclusivement par le biais d'offres d'emploi et du coup c'était assez léger en terme de présentation, toutes les offres d'emploi se ressemblaient. Il n'y avait pas vraiment pour les candidats de possibilités de mieux connaître les entreprises, de comprendre leur métier, l'environnement qu'elle proposait » (E7, Directeur général).

Cela dit, la nécessité d'attirer les meilleurs talents, les personnes les plus qualifiées n'est pas partagée par toutes les organisations certifiées. De fait, on peut participer à un programme de labellisation sans pour autant avoir besoin ou souhaiter recruter des personnes qualifiées. Différentes raisons poussent les organisations certifiées à en faire la demande :

« Je pense que le fait que d'autres organisations dans notre secteur le font déjà est un facteur qui pousse à se faire certifier » [traduction libre] (E14, Co-directeur)

« J'ai le sentiment qu'auprès des directeurs, la notion d'engagement des collaborateurs devient de plus en plus un des indicateurs de performance stratégique clé à suivre, ce n'était pas le cas précédemment, les indicateurs financiers prédominaient dans la discussion qu'on peut avoir dans un comité de direction, mais je pense qu'aujourd'hui ça fait vraiment partie des sujets importants pour un directeur » (E5, DRH)

« C'est quand même bien pour nos clients, qu'ils sachent que nos employés sont bien traités et je pense que ça a quand même un impact aussi à ce niveau, dans le sens où ça prouve quand même que l'entreprise traite bien ses employés » (E11, Directeur de Production).

Les entreprises peuvent décider de se faire certifier parce que leurs concurrents ou d'autres entreprises avaient fait ce choix auparavant :

« On recrute aussi beaucoup de personnes [...] qui n'ont pas de formation etc. Et apparemment ce ne sont pas des personnes qui connaissent GPTW ou qui vont s'informer à l'avance sur le type de l'entreprise, ou sa réputation, alors que si tu as une fonction déjà beaucoup plus élevée en général tu vas chercher quelle est la culture de l'entreprise et ce qu'ils font » (E15, Responsable RH).

Ce responsable RH pense donc que ce type distinctif, que représentent les certifications, n'est pas appréhendée de façon aléatoire. Selon lui, ce sont les profils qualifiés qui y prêteraient davantage

d'attention. Toutefois, ce même répondant exprimait la difficulté générale de trouver des travailleurs disponibles, qu'ils soient qualifiés ou non. Un label pouvait alors les aider à attirer les travailleurs, leur permettant de se différencier positivement d'autres employeurs. Selon cette optique, que la certification ait de la valeur aux yeux des candidats n'a pas tant d'importance. Le principal est qu'elle apporte une distinction supplémentaire par rapport aux autres entreprises, permettant de personnaliser une offre d'emploi par l'ajout d'une information supplémentaire dans le descriptif de fonction :

« Ça peut être intéressant d'avoir ce label pour pouvoir être visuellement plus attractif qu'une autre entreprise, parce que le marché est vraiment dur. Je veux dire qu'il y a beaucoup d'offres d'emploi, et il y a beaucoup moins de personnes, même de jeunes, qui sont au chômage » (E15, Responsable RH).

« Il sert en matière de performance, de rétention et d'attractivité aussi, puisqu'à un moment donné les collaborateurs engagés ce sont aussi des ambassadeurs sur le marché du travail qui peuvent à un moment donné expliquer à l'extérieur que leur employeur est chouette, qu'il est différent des autres et que c'est intéressant d'y travailler quoi » (E5, DRH).

Bien que ce soit, dans la majorité des cas, le département des ressources humaines qui en ait la charge et en ait pris l'initiative, le département marketing peut intervenir lorsqu'il faut mettre en lumière la certification obtenue. Le logo proposé par les organisations certificatrices est alors affiché sur les sites internet des élus, divers communiqués sont publiés sur les réseaux sociaux disponibles. « LinkedIn », considéré comme le réseau social professionnel le plus pertinent par ces derniers est privilégié, mais cela peut aussi être diffusé sur « Facebook » et « Instagram ». La page de l'organisation est utilisée, ainsi que celles des professionnels du département RH de l'entreprise. Ces derniers publient à ce sujet car ils sont fiers du prix obtenu et considèrent l'obtention de la certification comme une de leurs réussites. La recherche a révélé qu'il était également possible que ce soit les employés qui aient fait la demande de certification. Cette demande est poussée, selon les répondants, par le désir de montrer leur appréciation pour l'organisation dans l'ensemble ou pour un gestionnaire en particulier :

« On se certifie parce que tous les meilleurs le sont [...] j'avais jamais géré d'entreprise de ma vie donc c'est l'occasion pour moi d'avoir un retour de la part des employés » (E10, Président).

La décision de se faire certifier est prise avec comme principal objectif, le fait d'être certifié, il n'y a pas d'indicateur de performance définis lors de la préparation de ce projet. Les entreprises décident de se lancer dans ce processus en espérant en tirer du profit mais ne sont pas certaines que ça sera le cas et n'en mesurent pas les effets de manière quantitative une fois l'expérience terminée. Elles se basent davantage sur l'impression que s'en feront leurs responsables. La décision de renouveler la procédure l'année suivante dépend également des éventuelles obligations contractuelles qu'ils ont envers l'organisation certificatrice. Il peut en effet y avoir un engagement sur plusieurs années, comme c'est le cas pour Top Employers où l'on s'engage pour 3 ans lorsqu'on décide de se faire certifier. En outre, certains pensent également ajouter de la valeur à leur titre d'employeur de choix lorsque ça fait plusieurs années qu'ils sont considérés comme tel. De plus, certaines entreprises appartiennent à un groupe multinational. Dans ce cas-là, la décision de se faire certifier peut venir de la Maison-mère :

« C'est très difficile de le retrouver noir sur blanc, l'efficacité ou la valeur ajoutée de ce label. On le refait cette année avec une amélioration sur tout le PR¹⁸ qui est autour. Je pense que si cette année ça ne prend pas spécialement ou ça ne nous donne pas spécialement une meilleure impression ou quoi que ce soit, je pense que l'année prochaine, je ne suis pas sûr qu'on le refera » (E15, Responsable RH).

Cet extrait met en lumière la difficulté pour les organisations certifiées de percevoir de manière tangible les bénéfices qui font suite à leur participation aux programmes. Les membres qui prennent la décision d'en refaire la demande l'année suivante se basent sur leur ressenti pour en mesurer l'apport :

« Nous participons à la certification suite à la demande explicite du groupe à Paris, parce qu'ils sont très enthousiastes de le faire [...] et donc c'est pour ça que nous participons. Mais bon, je pense qu'on est certifié pour la neuvième fois cette année, donc c'est quand même, c'est quelque chose que nous aimons depuis longtemps. La certification nous aide certainement par rapport à, parce qu'il y a quand même des gens qui la remarquent, qui la mentionnent pendant un entretien, donc ça me oui, ça m'a convaincu, Ça vaut quand même quelque chose » (E13, Responsable du recrutement et de la ME).

Différentes raisons poussent les organisations à se faire certifier. Il peut s'agir d'une question d'habitude, d'une action menée dans le cadre de la mise en oeuvre de marque employeur, d'une demande provenant de la maison mère, ou d'un souhait d'alignement avec les décisions prises par des concurrents. Il est également possible de se faire certifier parce que le responsable de cette décision apprécie participer au programme. C'est dans ce cas non seulement une question de subjectivité au niveau du ressenti ou constat des effets du label, mais également au niveau de la participation. Cela dépend des opinions que s'en font les membres des organisations certifiées.

« Notre première priorité, au début, était d'obtenir une certification, et on a choisi Top Employers parce que c'est une certification que beaucoup de gens connaissent [...] après douze ans, on a vu que l'importance du label dépassait le domaine du recrutement. On prend en compte de l'avis qu'ils nous donnent et on l'utilise quotidiennement dans notre entreprise » [traduction libre] (E9, Assistant à la direction RH régionale)

Lorsque les labels sont appréhendés comme des récompenses aux efforts fournis par le département RH d'une organisation, ils peuvent être comparés à des médailles olympiques. Dans ce sens, il peut être valorisant pour eux d'en posséder plusieurs. Une analogie a été faite avec le cas d'un athlète, qui ne gagne qu'en reconnaissance et prestige lorsqu'il obtient plusieurs médailles (E10, Président). Pour d'autres, une seule organisation certifiant de la qualité de l'employeur est suffisante et ils ne voient pas de valeur ajoutée au fait d'en avoir plusieurs. Cela ne renforcerait pas le poids de leur marque employeur ou en augmenterait sa crédibilité selon eux. Le choix d'une organisation ou d'une autre ne se fait pas toujours en étant en possession de toutes les informations sur les différents effets, fonctionnements et budgets liés aux programmes de certification disponibles. Certains responsables ont envisagé toutes les possibilités qui

¹⁸ Le terme *PR* utilisé par le répondant correspond à l'acronyme du concept « *Public Relations* » provenant de la langue anglaise, qui correspond à la gestion de la communication qu'une organisation partage avec son public. <https://www.prsa.org/about/all-about-pr>

s'offraient à eux, d'autres se sont contentés de la première qui leur venait à l'esprit, se sont basés sur les témoignages de connaissances, ou bien ont voulu recevoir le même prix que celui présenté par leurs concurrents. Les facteurs déterminants un choix plutôt qu'un autre lorsqu'on connaît les différentes alternatives disponibles et qu'on répond aux critères exigés par ces dernières, sont l'activité proposée en elle-même, le prix demandé pour la réalisation de celle-ci et l'évaluation prédictive des conséquences que telle ou telle certification aurait pour l'organisation.

Certains employeurs ont pu observer un effet direct sur leurs recrutements suite à leur attribution de titre d'employeur de choix. Le nombre de candidatures spontanées a augmenté, la qualité des profils intéressés également, les activités liées au recrutement sont réalisées avec plus de facilité grâce à ces certifications. Selon les répondants, si le label n'est pas connu par les candidats, il peut quand même avoir de l'effet, car en l'apercevant, la curiosité du candidat pourra être attisée. Cet effet est suffisant pour que le client considère le label utile.

Les labels sont donc définis par leurs clients comme des récompenses à leurs efforts en matière de politique de bien-être pour leurs employés, comme des preuves qu'ils sont des employeurs de qualité, mais aussi, comme étant des aides au recrutement, un complément à leur marque employeur, un aperçu de leurs forces et faiblesses, et une manière de légitimer le travail réalisé par le département des ressources humaines.

« C'est pouvoir, par rapport à un monde non HR, par rapport à des actionnaires, par rapport à un conseil d'administration, par exemple, légitimer, par exemple le fait qu'on est dans la bonne direction et que les choses se passent bien. Voilà, moi j'ai l'occasion d'aller au conseil d'administration chaque deux mois et expliquer un peu ce qu'on fait, quels sont les challenges, ce qu'on a réalisé, ils m'entendent et me félicitent, c'est très chouette, mais pour ce type de public, pouvoir venir avec un stamper extérieur, dire que les processus ont été audités par un organisme indépendant et évalués de façon positive, c'est quelque chose qui peut également être intéressant pour eux quoi » (E5, DRH).

« Ça nous aide évidemment, c'est quelque chose qui permet d'avoir une certaine notoriété [...] à un moment donné, ce que ça permet c'est vraiment d'attirer l'oeil par rapport aux profils qu'on recherche [...] sans ça, on n'en serait pas là, c'est sûr » (E3, DRH).

« Ça peut être un facteur qui nous distingue par rapport aux autres banques par exemple » (E13, Responsable du recrutement et de la ME).

La décision de se faire certifier peut également venir d'employés qui n'occupent pas une position hiérarchique élevée dans l'organisation. Ils voudraient faire reconnaître et officialiser les efforts fournis par leur employeur. D'autres types d'acteurs peuvent être à l'origine de la demande de certification. Le département des ressources humaines par exemple, qui y voit une solution à des difficultés de recrutement ou pour récompenser et légitimer leurs efforts en matière de GRH, mais aussi le centre stratégique, qui demanderait à ses succursales ou filiales de le faire dans le cadre d'une volonté d'uniformité des pratiques, ou pour accéder à un label plus global. Tous ces acteurs ou groupes d'acteurs font partie de l'entreprise certifiée. C'est par ailleurs, eux qui prennent la décision de se faire certifier et eux qui entrent en contact avec les organisations certificatrices qu'ils choisissent. Les répondants rencontrés n'ont pas choisi de se

faire certifier parce qu'ils avaient été sollicités par les organisations certificatrices. Il ne semble donc pas y avoir d'activité de prospections, de visites rendues à de potentiels clients, menées par les organisations certificatrices.

3.3.1. Crédibilité des certifications :

Être client de ce type de programme ne veut pas dire que les membres des organisations certifiées partagent les définitions d'employeur de choix présentées par les organisations certificatrices, ou qu'elles accordent de la valeur aux résultats obtenus. Il arrive que les représentants des organisations certifiées soient convaincus de leur qualité en tant qu'employeur mais émettent des doutes envers ces labels. Ces doutes se présentent lorsqu'ils ne pensent pas que ce type de programme puisse réellement différencier un bon employeur d'un mauvais. De fait, lors d'un entretien, un répondant a expliqué que la seule valeur qu'il accordait au label était la publicité qu'il pouvait en faire, l'effet que ça allait avoir sur sa marque employeur et les recrutements qui étaient prévus. En plus de montrer sa qualité en tant qu'employeur, ça lui permettait de se distinguer des autres entreprises qui n'avaient pas ce label ou qui étaient moins bien classés dans les résultats publiés (E3, DRH).

Une crainte abordée par certains acteurs est que, pour le monde externe, c'est-à-dire, les personnes qui ne connaissent pas ces labels et leur mode de fonctionnement, ces certifications n'aient pas de valeur ou qu'elles portent une opinion négative à leur sujet. Elles pourraient penser que toute organisation souhaitant dépenser un budget pour se faire certifier y arrive par le simple fait qu'elle ait acheté le produit à son distributeur. Ces personnes émettant des doutes sur la véracité des résultats peuvent être des membres de l'organisation certifiée comme des personnes externes à celle-ci. La solution apportée par les organisations qui reçoivent des retours négatifs de leurs collaborateurs ou qui ressentent les doutes partagés par ces derniers est de communiquer sur le processus, le chemin qu'il leur faut parcourir pour obtenir cette accréditation. Les responsables de la démarche certificatrice au sein des organisations sont convaincus de l'impartialité de l'organisation certificatrice et ne pensent pas qu'il leur suffit de payer pour obtenir l'accréditation. Ils considèrent que les résultats obtenus correspondent à la réalité, et qu'ils ont mérité le titre obtenu.

« Il y a toujours des frais, ce qui est dommage. Il devrait être offert gratuitement, mais je comprends que c'est impossible ou très difficile à faire. Mais pour être juste, je pense que des frais, parce que vous savez comment parfois les gens disent "oh oui, nous sommes Top Employers parce que nous avons payé des frais", ce qui n'est pas vraiment juste, ce sont des externes, donc ils ne connaissent pas vraiment tout le processus. Si nos employés peuvent avoir cette perception, cela signifie également que le monde extérieur, nos clients, nos prochains candidats ou nos nouvelles recrues potentielles peuvent avoir la même perception. C'est la perception qu'ils ont. Bien sûr, ce n'est pas vrai. Pour information, ce n'est pas vrai, nous devons travailler et nous devons prouver ce qu'on affirme » [traduction libre] (E9, Assistant à la direction RH régionale).

Communiquer sur le processus est selon eux suffisant pour résoudre cette problématique de crédibilité et de confiance envers ces labels. Ils considèrent que la responsabilité de communiquer à ce sujet leur incombe, ainsi qu'à l'organisation certificatrice. Un reproche émis à l'égard des fournisseurs de ces prix est qu'ils ne travailleraient pas assez sur leur propre marketing dirigé vers le monde externe, se concentrant

trop sur leurs propres clients potentiels, les organisations répondant à leurs critères de sélection. En outre, certains croient au pouvoir de la répétition¹⁹ pour convaincre les individus de l'aspect positif et crédible d'un élément et pensent qu'il faut communiquer de manière répétitive sur l'obtention du titre pour en recevoir des effets positifs. Le fait de communiquer de manière répétitive, régulière, sur le processus de certification, les critères observés ainsi que les résultats obtenus serait donc pour eux la solution permettant de réduire ces critiques au silence ou du moins changer les avis des personnes qui sont sceptiques.

« Certaines personnes pourraient penser que tu reçois la certification parce que tu as payé, et c'est partiellement vrai, car je trouve que le processus n'est pas assez strict. Les entreprises qui obtiennent 70%, je ne pense pas qu'il faut être un endroit idéal où travailler pour atteindre 70%. La barrière de 70% est trop basse » [traduction libre] (E14, Co-directeur).

Pour ce répondant, le processus de vérification et les critères que l'organisation certificatrice demande d'atteindre pour obtenir sa certification ne sont pas assez stricts. Par conséquent, la certification étant attribuée de manière trop large, cela ne permet pas de distinguer les bons employeurs des moins bons. Cette facilité d'obtention nuirait également à la crédibilité du label selon ce répondant. Selon lui, cette indulgence accordée aux organisations qui font la demande de se faire certifier est due au fait que les organisations certificatrices ne veulent pas *« offenser leurs clients en leur disant qu'ils n'ont obtenu que la médaille de bronze »* [traduction libre] (E14, Co-directeur). Il n'existe pas de « médaille de bronze », il s'agit ici d'une métaphore, le répondant imagine l'existence de plusieurs labels qui seraient attribués par une même organisation certificatrice. Un label serait alors attribué aux organisations qui sont des endroits idéaux où travailler, et d'autres pour celles qui le sont presque ou moyennement, etc. Cependant, il pense que les clients souhaitent être qualifiés d'employeurs de choix, et non d'employeurs satisfaisants, mais qui pourraient être meilleurs pour leurs travailleurs.

D'autres répondants pensent que la certification dispose d'une certaine notoriété, qu'elle est prise au sérieux et vue de manière positive en interne comme dans le monde externe à son entreprise. Plus qu'une conformité à une norme, il voit le label comme *« une revalorisation de ce qui est fait en interne »* (E16, Assistant RH) :

« Honnêtement, quand on a reçu la certification Top Employers, tout le monde connaissait. En interne, tout le monde s'est dit chouette, c'est un peu comme Great Place To Work, c'est un peu la même chose, ce sont les deux qui pour moi sont les plus connus en Belgique. Quand on a annoncé qu'on était Top Employers, tout le monde était ravi, et on a quand même reçu beaucoup de félicitations de l'extérieur. Donc je pense que c'est quelque chose de connu. Lorsqu'on a été certifié ISO²⁰, je pense pas qu'on ait félicité » (E16, Assistant RH).

« Je pense que si j'avais l'entreprise Bon Boss, je la mettrais plus en publicité pour la faire connaître,

¹⁹ Plus d'information à ce sujet peuvent être retrouvées dans cet article : Schulz-Hardt, S., Giersiepen, A., & Mojzisch, A. (2016). Preference-consistent information repetitions during discussion: Do they affect subsequent judgments and decisions? *Journal of Experimental Social Psychology*. Retrieved April 23, 2022, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0022103116300415?via%3Dihub#bb0010>

²⁰ La certification ISO mentionnée par le répondant fait référence à la certification ISO obtenue lorsqu'une organisation respecte des normes internationales définies par l'« Organisation internationale de normalisation ». Cette certification est attribuée par un organisme tiers, considéré légitime par l'organisation créatrice de la norme en question. <https://www.iso.org/fr/certification.html>

parce que c'est une super belle certification, quand on a été certifié Bon Boss, beaucoup de personnes sont venues nous voir, donc là l'attractivité était là » (E10, Président).

Pour s'assurer d'obtenir la certification, un des DRH rencontrés déploie une campagne de communication sur le sujet avant de lancer la processus. Son but est de promouvoir, en interne, l'intérêt de la certification et les bénéfices qu'ils pourraient tirer de leur participation. Dans cette campagne, il explique l'importance qu'il lui accorde, l'impact qu'elle peut avoir sur l'organisation en général mais aussi sur les membres qui la composent. Etant donné que le programme choisi par cette organisation demande aux travailleurs d'émettre leur avis, il est nécessaire de les inciter à effectivement l'exprimer, mais aussi à ce qu'il soit favorable, afin d'obtenir un score assez élevé aux yeux de l'organisation certificatrice pour se voir attribuer le label. Le but étant de s'assurer que les critères requis soient remplis et envoyer à l'entreprise vérificatrice les informations qui mènent à son obtention. Selon cette optique, les actions menées suite à la prise de décision de se faire certifier sont celles de communication avec le fournisseur, le partage d'informations avec celui-ci, et celle de convaincre les travailleurs de l'entreprise. Voici un exemple du message communiqué par le DRH qui tente de convaincre ses collaborateurs de répondre positivement à l'enquête. Selon ce répondant, participer à ce type de programme permet à son organisation de recruter de nouveaux membres et d'en assurer sa croissance. Dès lors, il transmet cette conviction à ses collaborateurs en leur promettant qu'en recrutant du personnel, les travailleurs qui étaient déjà présents verront leur charge de travail diminuer. Voici la communication qu'il transmet à ses collaborateurs lorsqu'il les encourage à répondre positivement au sondage envoyé par l'organisation certificatrice :

« Le but c'est qu'on l'ait pour que la société puisse grandir, que vous puissiez avoir des collègues qui vous déchargent de votre travail etc » (E3, DRH).

Cette communication apporte une dimension supplémentaire à la participation au programme. D'autres conséquences sont envisagées. L'accréditation dépasserait alors les objectifs propres au département RH et aurait, selon les dires du répondant, un impact sur les travailleurs de l'organisation, quel que soit le département pour lequel ils travaillent. Les travailleurs sont alors tenus pour des parties prenantes de ce processus. Une promesse leur est faite à eux également, celle de voir leurs conditions de travail, leur perspective d'avenir s'améliorer grâce à l'obtention de ce titre d'employeur de choix. Bien que ce DRH ne considère pas le processus ou le diagnostic qui accompagne la certification comme ayant une valeur informative, il reste convaincu de l'utilité qu'il peut en tirer au niveau publicitaire et pense que l'accréditation sera prise au sérieux par le monde externe. L'utilisation que ce DRH fait de ce processus se limite à l'étiquette fournie par l'organisation certificatrice, il ne tient pas compte des résultats proposés suite à l'analyse réalisée par l'organisation certificatrice. Selon lui, le processus de certification n'est pas suffisant pour déterminer si des travailleurs sont heureux de travailler pour une organisation. Bien que le programme de certification qu'il a choisi lui permet de recueillir l'avis des salariés, il ne considère pas le sondage assez complet. Par ailleurs, il fait appel à une autre société pour réaliser un sondage d'opinion auprès des travailleurs.

Au niveau du questionnaire en lui-même et des critères d'évaluation, il s'avère que certaines parties du diagnostic proposé par les organisations certificatrices ne sont pas considérées de la même manière par les deux catégories d'organisations. Certaines questions RH ne sont pas définies de façon identique, comme c'est le cas de la diversité par exemple. Un distributeur de ces labels peut considérer une entreprise

comme présentant une diversité élevée car elle utilise une forme de gestion en fonction de quotas de nationalités afin d'en assurer une variété dans l'entreprise. Un score assez bas peut être donné à une société qui ne dispose pas d'un nombre élevé de nationalités différentes en son sein, mais ce n'est pas pour autant qu'elle considère avoir des lacunes en terme de diversité. Une des entreprises vérifie sa version de la diversité par la variété de langues pratiquées par ses collaborateurs par exemple. Ce n'est donc pas parce qu'un score relativement bas est obtenu dans une catégorie que l'entreprise va tout faire pour correspondre aux attentes de l'organisme vérificateur. Il est ressorti des entretiens, que ce n'est pas l'accord avec la définition de ce qu'est un employeur de qualité qui pousse les organisations à se faire certifier, ou même à choisir une organisation certificatrice plutôt qu'une autre. Il s'agit plutôt de la volonté d'obtenir les bénéfices que permettent une certification, peu importe les critères analysés par l'organisation certificatrice. Par ailleurs, les programmes de certification ne nécessitent pas d'obtenir 100%. Dès lors, ces différences de perceptions sont acceptées par les participants, tant qu'ils obtiennent la certification.

« Si jamais vraiment il y a des points d'attention qui sont remontés, là on regarde si ça va être quelque chose sur lequel on veut travailler ou pas, parce que bon, il y a des éléments pour lesquels on se dit, ça, c'est quelque chose qu'on ne veut pas faire ou c'est pas dans les priorités pour l'instant. Donc ça peut aussi arriver. Il y a aussi des éléments très spécifiques où on est presque convaincu que notre approche est meilleure que l'approche proposée » (E13, Responsable du recrutement et de la ME).

L'impression de difficulté du processus de certification varie en fonction du programme choisi, du contexte interne, et du fait que les participants aient précédemment réalisé la démarche, ou non. Il peut arriver que la procédure d'obtention ne soit pas considérée comme étant suffisamment stricte, que le certifié ait été surpris par cette composante et que les attentes qu'il avait à cet égard ne correspondent pas à la réalité vécue. Malgré cette surprise et cette éventuelle déception au niveau de la rigueur analytique perçue, ce n'est pas ce qui va pousser l'organisation certifiée à quitter le programme, ou à changer de fournisseur. Les raisons qui pousseraient un client à ne pas introduire la demande se faire certifier une nouvelle fois, sont le manque de légitimité total perçu par les membres qui en sont responsables, le manque de bénéfices perçus, ou encore, le manque d'utilisation de ce label (E15, Responsable RH).

Bien que les 3 organisations certificatrices reprises dans cette recherche ont en commun l'idée de certifier les meilleurs employeurs, leurs prix ne sont pas toujours considérés comme tels par les participants. Tous ne partagent pas la même définition de ce qu'est un employeur de qualité.

« Si tu dois te poser la question la plus philosophique possible de, si je dois définir un meilleur employeur, c'est une société je ne sais pas moi, hyper inclusive, c'est une société [...] où on est attentif à chaque étape de la vie de chaque personne, on fait ça personne par personne [...] une société qui partage ses richesses vers l'extérieur, c'est une société qui est engagée au niveau social. C'est (le label attribué par l'organisation certificatrice) pas ça directement tu vois, [...] c'est entre guillemets le concours qui définit un peu ses propres règles » (E3, DRH).

« Pour être un super employeur, il y a énormément d'éléments, beaucoup plus que juste la stratégie ou le processus RH, c'est beaucoup plus large pour moi [...] je pense aussi que c'est plutôt la, le vécu des gens et la réalité. C'est pas parce que une entreprise a des processus RH très bien

construits que dans la réalité, dans le vécu des gens, c'est aussi bien » (E13, Responsable du recrutement et de la ME).

Dans ce cas-ci, le diagnostic posé par les organisations certificatrices ne correspond pas à l'activité proposée par cette dernière selon le répondant. Ils ne partagent pas la même définition d'employeur de choix et ne pense pas que le procédé de certification permette aux organisations certificatrices d'assurer que les entreprises à qui elles décernent leur label sont en effet des endroits idéaux où travailler. Toutefois, le fait qu'elles ne partagent pas la même définition de ce qu'est un employeur de choix n'est pas un déterminant qui pèse sur leur décision de se faire certifier. Les organisations certifiées pensent être des employeurs de choix et espèrent que cette opinion sera partagée par les distributeurs de ces labels. Lorsque ce sont les pratiques RH qui sont analysées, les organisations certificatrices peuvent apprendre de la GRH exercée par leurs clients. Elles accordent une attention aux évolutions des pratiques dans le milieu professionnel. C'est par ailleurs une des manières utilisées pour mettre leurs critères à jour. Chez Top Employers par exemple, les informations collectées au sujet des différentes pratiques RH disponibles et utilisées par les clients sont envoyées à la maison mère de l'organisation, où des experts en la matière vont les analyser et y différencier les *« pratiques durables, des effets de mode qui n'ont pas d'avenir »* (E8, Directeur régional). Indirectement, les clients influencent la définition, ou du moins sa mise à jour, de ce qu'est un employeur de choix pour cette organisation certificatrice.

Au niveau budgétaire, les responsables de la démarche dans les organisations certifiées ont mentionné qu'il serait préférable que le programme soit gratuit, ou du moins que l'organisation certificatrice n'ait pas de but lucratif déterminant ses actions. Selon eux, le fait que les organisations certificatrices aient un but lucratif induirait l'opinion que ces dernières ont tout intérêt à certifier les organisations qui sont prêtes à en payer le prix.

« Certains collaborateurs savent que c'est une certification payante et donc pensent que d'office si tu payes pour obtenir la certification tu la reçois, ce qui n'est pas vrai, ou qui ne connaissent pas en fait la façon d'obtenir cette certification et qui pensent que c'est quelque chose qui a été inventé parce qu'ils n'ont pas été consultés, ils confondent avec GPTW [...] c'est quelque chose de très sérieux, mais le fait de devoir payer pour pourrait un peu diminuer sa valeur » (E13, Responsable du recrutement et de la ME).

Bien que ces programmes puissent être considérés trop chers par leurs clients, ils ne représentent pas l'unique dépense dans le cadre d'une stratégie de marketing déployée pour le recrutement. La certification est réalisée en parallèle à d'autres actions menées pour promouvoir les qualités que présentent les employeurs. Un répondant évaluait la certification à 1/15 du budget accordé au développement de la marque employeur par son organisation (E13, Responsable du recrutement et de la ME). Un élément supplémentaire a été ajouté par un participant. Il trouvait que les communications fournies au sujet des différents tarifs n'étaient pas assez *« transparentes et complètes »* avant de commencer l'échange [traduction libre] (E14, Co-directeur). Il faisait référence au fait de devoir payer un supplément s'il souhaitait recevoir des résultats plus détaillés de la part de l'organisme certificateur. Ceci ne lui avait pas été partagé avant l'échange, il ne savait pas que des suppléments pouvaient lui être demandé et pensait qu'une fois le service payé, il aurait accès à l'ensemble de l'analyse. Ceci a déçu le répondant, mais il n'en a pas fait part à l'organisation certificatrice et continuera à faire appel à elle l'année prochaine.

Maintenant que les perceptions des clients ont été exposées, la suite de cette partie présentera celle du côté de la demande.

3.4. Perceptions des membres des organisations certificatrices :

Des membres des organisations certificatrices exposées précédemment ont été rencontrés dans le cadre de cette recherche, afin de connaître et comprendre les perceptions qu'ils tiennent à l'égard des certifications d'employeur de qualité, le produit créé et attribué par les organisations pour lesquelles ils travaillent. Voici une partie des données récoltées dans ce cadre.

La littérature scientifique exposait, comme expliqué précédemment, qu'une des solutions lors de la mise en oeuvre d'une stratégie de rétention et d'attraction des talents était de développer sa marque employeur et ainsi de se différencier des autres organisations. L'obtention d'une certification d'employeur de choix et sa mise en lumière peuvent alors être une partie des actions déployées dans ce cadre. Les répondants se retrouvent dans cette optique. La différenciation obtenue par l'utilisation des certifications est confirmée par les organisations certificatrices :

« Si tu regardes la réelle raison pour laquelle les organisations utilisent la certification, c'est la marque employeur [...] pour pouvoir se vanter d'avoir le label » [traduction libre] (E2, Directeur régional).

« Aux Etats-Unis, nous avons eu deux des plus hauts mois de démissions de notre histoire depuis que nous suivons les données de l'emploi. Donc les entreprises réalisent maintenant que pour rester en activité et attirer les bons talents, elles doivent rendre leur lieu de travail attractif, ou les gens vont simplement partir et aller ailleurs » [traduction libre] (E12, Responsable de programme).

En parlant du label que son entreprise propose, cette même personne ajoute :

« On pense que c'est assurément un outil permettant aux entreprises de recruter, de retenir leurs employés et de commercialiser le service ou produit qu'elles proposent » [traduction libre] (E12, Responsable de programme).

Chaque organisation délivrant ces labels dispose d'une méthode qui lui est propre pour les attribuer. Cette méthode permet de distinguer les employeurs qui, selon elles, sont de qualité, de ceux qui ne le sont pas. Ainsi, elle leur permet de maintenir une crédibilité aux yeux des personnes externes et assurer une valeur à leur label. La présentation de certains critères définis par les fournisseurs de label sert de premier filtre, avant même de démarrer la procédure de certification au sein de l'entreprise demandeuse, pour s'assurer de n'attribuer de certifications qu'aux organisations qui correspondent à leur vision d'employeur de choix. Comme présenté plus haut, ces organisations ont des conditions d'admissibilité. Un autre type de filtre est celui utilisé pendant le processus de certification. Il s'agit de protections utilisées afin d'assurer que le diagnostic posé par les organisations certificatrices corresponde à la réalité. Elles peuvent consister en un taux de participation minimal à leurs sondages, une promesse de confidentialité respectée des données personnelles quand les collaborateurs sont sollicités pour donner leur avis, ainsi qu'en preuves écrites pour

compléter les réponses données par les clients au différents questionnaires proposés par les organisations certificatrices. Ces critères sont justifiés de cette façon par une des organisations certificatrices :

« On fait ça pour protéger notre nom de marque, on veut éviter que des mauvaises utilisations soient faites. Je ne dirais pas que des petites organisations auraient une mauvaise conduite, mais bien-sûr si j'ai uniquement 5 personnes, c'est facile pour moi en tant que patron de quelque part les convaincre qu'ils doivent me donner une bonne note » [traduction libre] (E2, Directeur régional).

Les organisations certificatrices ont identifié des cas qui nuisent à la crédibilité de leur produit. Lorsque leurs clients, déjà certifiés, sont par la suite décrits par différentes parties prenantes comme étant des mauvais employeurs, qu'ils ne permettent pas à leurs travailleurs d'être heureux au travail, que leur qualité en tant qu'employeur est mise en doute, elles voient la crédibilité de leur label mise en danger. Pour prévenir les problèmes de ce type, ils misent sur la qualité de leur analyse afin de ne pas attribuer d'accréditation quand l'organisation en question ne la mérite pas à leurs yeux. Il peut arriver qu'une entreprise soit considérée comme étant un employeur de choix par une organisation certificatrice, mais que l'opinion ne soit pas partagée par les organisations syndicales qui en font partie. Sachant que les organisations syndicales ont comme but initial de représenter les travailleurs de l'entreprise, et par conséquent, leur avis, ceci pourrait amener des doutes sur la réelle qualité de l'employeur et par conséquent, nuire à la crédibilité du label présenté par cet employeur.

« S'il y a vraiment un problème RH, ça devrait se voir dans les réponses et lors de la validation ça devait sortir d'une manière ou autre qu'il y a un problème. Bien-sûr, on a eu le cas, on ne va pas le cacher, par exemple Lidl, Lidl est certifié en Belgique et ils ont eu des problèmes avec les syndicats à certains niveaux à certains moments, bon c'est à eux à ce moment-là de décider s'ils mettent toujours le sceau en évidence, ou s'ils décident de le faire calmement quelques fois, c'est à eux de décider. Nous, on regarde les politiques et on essaye bien-sûr de regarder le plus en détail possible si ça correspond à la réalité, mais n'importe quelle méthodologie a ses limites » (E8, Directeur régional).

Cette primauté accordée au dispositif de jugement de l'organisation certificatrice pour accorder ou non une accréditation à une organisation est confirmée par tous les répondants. Ils font confiance à leur dispositif pour écarter les employeurs qui ne sont pas idéaux selon eux, peu importe les réactions reçues. Cela implique que si un de leurs clients était discrédité par des médias par exemple, il pourrait tout de même garder sa certification et renouveler l'obtention de celle-ci l'année suivante. Les organisations qui souhaitent se faire certifier ne sont donc pas discriminées en fonction de la réputation que peuvent avoir les produits qu'elles proposent ou de leurs pratiques managériales, même si ces dernières sont critiquées par des agents externes ou internes.

« C'est une question vraiment difficile. Parce que bon, on ne cache pas par exemple dans notre programme il y a tous les fabricants de tabac. Et on reçoit parfois des remarques autours de ça, contre le cancer etc [...] néanmoins, ce que nous faisons, c'est regarder, vraiment étudier les politiques RH et pas leur activité. Donc même si le produit peut-être n'est pas souvent ou parfois n'est pas d'une certaine qualité ou je ne sais pas quoi, on regarde les politiques RH et on regarde ce qu'ils font pour leurs employés, et c'est ça le périmètre de notre étude, pas plus que ça » (E8,

Directeur régional).

Au niveau des bénéfices que permet le fait de se faire certifier, les organisations certificatrices prédisent différents effets sur l'organisation cliente. Leurs clients verraient le nombre de candidats et la qualité des candidatures augmenter. De plus, ils seraient davantage connus en tant que bon employeur. Cette notoriété accentuée inciterait des profils différents à s'intéresser à ces organisations. Au niveau financier, une hypothétique corrélation a été émise. Il a été observé que les entreprises aux Etats-Unis qui présentent ce type de label sont également celles qui, en moyenne, observent une croissance rapide et se portent bien au niveau financier. Bien qu'un lien causal n'ait pas été établi, le répondant évoquait un lien éventuel entre ces deux faits :

« Est-ce que c'est parce que tu crois que tu participes ou est-ce que c'est parce que tu participes que tu crois, c'est un peu la question de l'oeuf ou la poule [...] nous savons que pour certaines entreprises dans certains marchés c'est très important parce qu'elles l'utilisent activement, elles veulent l'utiliser pour montrer qu'elles se démarquent par rapport aux autres, mais pour mesurer son effet en tant qu'entreprise, c'est toujours vraiment difficile de le mesurer, de le prouver noir sur blanc » [traduction libre] (E2, Directeur régional).

Les organisations certificatrices se considèrent comme « *un outil qui labellise les organisations qui parviennent à bien collaborer avec leurs travailleurs* » [traduction libre] (E2, Directeur régional). Le but affiché par un autre distributeur est celui de créer « *un meilleur monde du travail* », ainsi que d'« *accélérer l'impact des stratégies humaines pour enrichir le monde du travail* » (Document fourni par le répondant E8, Direction régional). Plus que d'attribuer un prix aux organisations qui mènent une politique correspondant à leurs critères d'obtention, on peut discerner dans ces propos l'ambition d'influencer le monde du travail et les pratiques RH qui le composent.

Une fois l'expérience certificatrice réalisée, le distributeur de ces certificats partage les résultats de son analyse. L'organisation certificatrice dispose de l'ensemble des résultats, de l'ensemble de ses clients. Ces derniers n'ont pas ces informations en leur possession. Le distributeur peut, sur base des résultats de son analyse, fournir des classements, parfois départagés en domaines d'activité, domaines RH, ou par taille d'entreprise. Le client peut percevoir ses forces et ses faiblesses, en comparaison à d'autres entreprises qui sont certifiées de la même manière que lui (E2, Directeur régional ; E8, Directeur régional). Ces informations sont tantôt pris au sérieux par les clients, tantôt non. Quand ils le sont, certaines actions peuvent être menées en interne pour améliorer leur score et place dans le classement donnés par le distributeur l'année suivante (E5, DRH; E14, Co-directeur).

Les organisations certificatrices défendent l'intérêt de leur programme et l'utilisent comme justification quand des reproches sont émises par rapport au prix demandé. De plus, leurs représentants ne pensent pas que voir un employeur présenter un tel sceau incite à s'informer sur les organismes les délivrant. Selon eux, le statut juridique sous lequel ils opèrent n'importe pas à l'audience :

« Que ça soit une certification privée ou non, ça va pas faire de différence, c'est plus en fonction de ma perception du client certifié, donc c'est pas le processus d'octroi de certification qu'ils vont juger comparativement aux autres organisations » (E6, Responsable du programme).

Comme expliqué précédemment, certains clients peuvent nuire à l'image de la certification. En revanche, d'autres peuvent lui être bénéfiques, permettent au label d'augmenter en notoriété et contribuent au succès de l'organisation certificatrice :

« On fait beaucoup de communication, information et de promotion aussi de notre label dans la presse, on travaille ensemble avec référence et job bat par exemple et bon ils (leurs clients) stimulent aussi le fait que le seau est connu, le label est connu » (E8, Directeur régional).

Les membres des organisations certificatrices sont convaincus que leurs programmes respectifs permettent de différencier un bon employeur d'un mauvais. Chacun est guidé par la définition fournie par son organisation pour déterminer ce qu'est un employeur de qualité. Elles pensent également mettre à disposition un outil performant pour leurs clients, leur permettant de recruter plus facilement et de retenir leurs talents grâce au fait qu'ils sont certifiés. La suite de ce document présente une analyse des données récoltées lors de cette recherche.

4. Analyse des données empiriques

Cette partie présente l'analyse réalisée à partir du matériau empirique collecté par les différents entretiens cités précédemment. Comme annoncé, la théorie du signal (Spence, 1973) sera mobilisée pour analyser les données. Tout d'abord, le label d'employeur de choix en tant que signal est présenté. Les deux types d'acteurs mis en avant dans cette recherche sont à nouveau dissociés. Ensuite, les signaux utilisés par les organisations certifiées seront exposés, suivis de ceux mobilisés par les entreprises certificatrices. Le dernier élément présenté est l'éventuelle fin de ces pratiques de labellisation.

4.1. Théorie du signal :

Comme le suggère la théorie du signal (Spence, 1973), les organisations certifiées utilisent les certifications notamment pour réduire le manque de connaissance que les personnes disposent à leur sujet. Ces labels constituent des signaux envoyés à leur audience et permettent d'attester de leur qualité en tant qu'employeur. D'après les recherches précédentes (Dineen & Allen, 2016; Guillot-Soulez et al, 2019; Überschaer & Baum, 2019; Guillot-Soulez et al, 2019), ces signaux s'adressent aux candidats potentiels, qui ne disposent que de peu d'informations sur l'employeur pour lequel ils envisagent de travailler. Comme expliqué précédemment, une déduction peut être faite par ces candidats lorsqu'ils constatent qu'une entreprise présente un label de ce type. Il s'agit de penser que parce qu'une entreprise a un label, une politique de bien-être pour les travailleurs est pratiquée en son sein. Le responsable de communication rencontré expliquait à ce sujet :

« Ce que j'ai remarqué, c'est que c'était pas vraiment un label en particulier, mais plutôt de voir en fait que l'entreprise avait un label ou une certification et donc s'intéressait au bien-être au travail. [...] ce serait déjà l'opportunité pour beaucoup d'entreprises de se remettre en question et de mettre en oeuvre des solutions pour le bien-être de leurs employés. Ça permettrait également aux futurs employés, à des candidats, eux, de voir que l'entreprise met des choses en place et donc sera plus en confiance avec cette entreprise, car les travailleurs c'est ce qu'ils recherchent » (E1, Responsable de communication).

Des études ont montré que ces signaux étaient connotés positivement (Überschaer & Baum, 2016; Collins & Han, 2004; Dineen & Allen, 2016; Turban & Cable, 2003, cités dans Überschaer & Baum, 2019; Guillot-Soulez et al., 2022). Ces auteurs expliquaient qu'ils étaient utilisés afin d'augmenter l'attractivité de l'entreprise. Ils peuvent alors être présentés par une entreprise qui ne peut pas faire de publicité sur ses produits, parce que la législation²¹ l'en empêche, comme c'est le cas des producteurs et fournisseurs de tabac rencontrés ou mentionnés par une organisation certificatrice (E8, Directeur régional). Ces derniers sont dans l'incapacité d'émettre de signal pour promouvoir leurs produits. De plus, leur marque est souvent associée à une image négative dû à celle attribuée à leurs produits. Se faire certifier leur permet alors d'apporter un regard différent sur l'organisation et d'atténuer cette connotation négative. Un autre répondant affirmait que les organisations qui ont obtenu leur certification sont tous des employeurs de choix. Dès lors, il n'y a pas de raison qu'elles se fassent discréditer dans la presse ou par des organisations syndicales comme expliqué précédemment. Sur ce point, il ajoute :

²¹ Voir la loi du 10 décembre 1997 à ce sujet. <https://wallex.wallonie.be/eli/loi-decret/1997/12/10/1998022015/1998/02/11?doc=3907&rev=3235-1713>, consulté le 30/05/2022

« Ce sont des employeurs qui sont parmi les plus grands créateurs d'emploi, il n'y en a pas un qui a fermé depuis la pandémie, ils ont souvent plusieurs certifications, ils sont constamment en évolution, donc c'est facile de le voir aussi directement » (E6, Responsable du programme).

Cet extrait met en évidence le fait que présenter des certifications est un signe considéré positivement pour les organisations certificatrices également. De plus, un autre point complète la définition de ce qu'est un employeur de qualité selon ce répondant, qui travaille pour l'organisation Bon Boss. En plus de la définition créée à partir des résultats du sondage réalisé auprès d'un échantillon de population active, le fait d'être un « *grand créateur d'emploi* » est considéré comme un signe que l'organisation est un employeur de choix pour ce répondant (E6, Responsable du programme). Ceci est une opinion personnelle, ce n'est pas un critère utilisé pour attribuer ou non la certification.

Dans ces processus de certification, il existe plusieurs partages inégaux d'informations, chaque partie disposant davantage d'informations à son sujet que son interlocuteur. Plusieurs signaux sont alors utilisés par les parties prenantes pour réduire ces partages inégaux. La certification est alors un des signaux utilisés par les employeurs pour réduire le manque d'informations que pourrait percevoir son audience. Cette recherche a mis en avant différentes utilisations possibles d'une même certification, ainsi que les signaux utilisés par les distributeurs de ces programmes à l'attention de leurs clients. La section suivante présente ces différentes utilisations et la signification attribuée à un même label lorsque l'organisation certifiée le mobilise dans ces échanges. Ensuite, les signaux mobilisés par les organisations certificatrices lors de leurs échanges avec leurs clients seront exposés.

4.1.1. Signaux mobilisés par les organisations certifiées :

La certification, une fois obtenue, est utilisée comme signal par les organisations qui ont participé au programme. Ce signal est néanmoins utilisé de différentes manières en fonction du public cible. En effet, plus qu'une marque de confiance affichée à l'attention des candidats potentiels afin de les inciter à rejoindre l'organisation comme l'exposait les différents auteurs précédemment cités, elle peut en réalité être dirigée vers une audience plus large, dépassant le cadre de marché de l'emploi et la main d'oeuvre que ce marché met à disposition des organisations. Plusieurs façons d'exposer ce signal existent, plusieurs manières de s'en servir également. Voici les différentes utilisations qui ont pu être expliquées par les répondants.

Premièrement, l'obtention d'une certification peut être utilisée comme indicateur de performance dirigé à l'attention des autres départements de l'organisation. En effet, le fait que ce soit un organisme externe qui atteste de la qualité de l'employeur par rapport à ses travailleurs permet au département des ressources humaines de montrer aux personnes provenant d'autres départements que la politique de gestion des ressources humaines dans l'entreprise porte ses fruits, qu'elle est performante. L'obtention, mais aussi son diagnostic, sont donc utilisés comme preuve d'une bonne gestion de la politique RH de l'entreprise.

Deuxièmement, les acteurs externes au département RH ne sachant pas exactement les activités qui y sont réalisées, ne connaissant peut-être pas la variété des tâches et façons d'appréhender les responsabilités managériales, ils peuvent disposer de lacunes informationnelles sur l'ensemble des spécificités que le département RH, en revanche, a en sa possession. Dès lors, montrer cette certification

permet d'accroître la confiance que les autres départements accordent à celui des RH. Le label est utilisé comme preuve de légitimité de leurs pratiques RH.

Bien que les organisations certifiées aient toutes leurs spécificités et souhaitent les garder, avoir un organisme externe qui atteste de la qualité de sa GRH permet d'envoyer un message rassurant aux personnes qui ne connaissent pas ce qu'il se passe en coulisse et qui pourraient émettre des doutes sur la qualité de gestion des travailleurs pratiquée au sein d'une organisation. Cela vaut pour les membres de la ligne hiérarchique, mais aussi pour le centre opérationnel, qui peut également émettre des doutes sur la qualité de leur employeur. Un acteur externe qui atteste de sa qualité peut apporter des réponses à leurs questionnements.

Troisièmement, il peut arriver que ce signal soit mobilisé dans le cadre de communication avec les clients de l'entreprise certifiée, dans le but d'influencer positivement leur perception qu'ils peuvent se faire de la marque de manière générale. L'hypothèse, qu'un client préfère consommer un bien ou faire appel à un service qui est produit par des travailleurs satisfaits, est, dans ce cas, émise par l'employeur certifié. L'organisation certifiée, en montrant sa certification au client, pense favoriser une opinion positive à son égard chez ce dernier et l'encourager à consommer ses produits ou services. Cela dit, il peut également être préféré de ne pas communiquer sur le label aux clients de l'entreprise, pensant que ça pourrait faire de l'ombre sur les autres communications publiées au sujet des produits et services proposés. Les avis divergent sur ce point.

Le tableau à la page suivante reprend les utilisations que les organisations certifiées peuvent faire de ce type de signal. Différentes significations lui sont attribuées par les parties prenantes qui les mobilisent dans leurs échanges avec leurs interlocuteurs, en fonction du message qu'ils souhaitent faire passer à leurs récepteurs. Ce tableau a été réalisé sur base des informations collectées durant les entretiens avec les membres des organisations certifiées. Les cases sont colorées quand elles indiquent que cette signification est attribuée au label lors de l'envoi du signal vers les différents récepteurs repris en entête. Les entretiens dans lesquels ces significations ont été mentionnées sont indiqués dans les cases du tableau.

Tableau 3 : Différentes significations pour un unique signal

Récepteurs :	Clients	Candidats externes qui pourraient rejoindre l'organisation	Autres groupes d'acteurs de l'organisation certifiée (Comité de direction, différent département, ...)	Personnel de l'organisation
Significations :				
Les travailleurs de cette organisation sont encadrés de manière bienveillante.	E4; E10; E11; E14	E4; E5; E9; E10; E11; E13; E14; E15		E4; E10; E11; E14; E16
Cet employeur est à préférer à d'autres qui ne sont pas certifiés.		E3; E4; E5; E11; E13; E14; E15		E3; E11; E15; E14; E16
La politique de gestion des ressources humaines menée par cette organisation est une réussite.		E5; E9; E15	E5; E9; E10; E13	E5; E11; E14
Le département des ressources humaines de cette organisation est performant.			E5; E9; E10	E5
Cette organisation est un endroit agréable où travailler.	E4; E9; E10; E14	E5; E4; E9; E10; E13; E14; E15	E5; E9	E5; E4; E9; E10; E14
Cet employeur contribue activement au bien-être de ses travailleurs.		E5; E4; E9; E10; E14		E5; E4; E9; E10; E11; E14

Deux groupes de récepteurs peuvent être distingués par ce tableau. Il s'agit de personnes externes à l'organisation certifiée ou membres de celle-ci. La communication de ce type de signal a donc une portée interne et une portée externe. Différentes variations sont attribuées au fait d'être certifié par les organisations certifiées, le public à qui s'adresse le signal ne se résume pas aux candidats qui pourraient rejoindre l'organisation. Il reste à voir si ces tournures sont interprétées de façon similaire du côté du destinataire, du récepteur de ce signal. Ce tableau met également en évidence les différentes utilisations faites du label par les organisations certifiées, elles ne le font pas toutes de la même manière.

4.1.2. Signaux utilisés par les organisations certificatrices :

Un partage inégal d'informations existe également entre les distributeurs des labels et leurs potentiels clients. En effet, les entreprises qui souhaitent se faire certifier ne connaissent pas les effets qu'aura la certification sur l'organisation avant d'être certifiées. Leur décision n'est donc initialement pas portée sur l'expérience et est prise sans connaître l'étendue des bénéfices que la certification pourrait leur apporter. Les organisations qui distribuent ces labels, en revanche, disposent de l'expérience, elles peuvent également avoir reçu des retours d'expérience de la part de leurs clients et disposent ainsi d'une quantité informationnelle plus importante que les organisations qui souhaitent se faire certifier. Ce partage inégal d'informations correspond à une asymétrie informationnelle et des signaux peuvent alors être utilisés et partagés par le détenteur d'informations supplémentaires pour réduire la zone d'incertitude présente dans l'échange entre ces deux parties.

Divers signaux ont été explicités par les répondants et sont effectivement utilisés par les organisations

certificatrices. Tout d'abord, il y a le partage de la liste de leurs clients sur leur site internet. Des publications sur le réseau social « LinkedIn » sont également promulguées, annonçant, aux personnes qui sont abonnées à leurs pages, les entreprises qui ont obtenu une certification. Ce partage permet de voir que ce programme a été choisi par d'autres organisations auparavant. Cette liste a par ailleurs poussé certaines entreprises à se faire certifier, notamment parce qu'elles avaient pu voir que leurs concurrents l'étaient, cette constatation induisait l'impression d'être en retard par rapport à ces derniers. La certification représentant un avantage auquel elles avaient accès, elles considéraient qu'elles se devaient de rattraper ce retard (E3, DRH; E4, Directeur marketing régional ; E10, Président ; E11, Directeur de production ; E15, Responsable RH).

Outre la liste de leur clientèle, les organisations certifiées peuvent également mettre en avant leur présence géographique. Certaines sont implémentées dans différents pays. L'organisation Top Employers se qualifie par ailleurs de « globale » (www.top-employers.com). Le fait que la certification est un phénomène international et dépasse le cadre d'une culture locale ou nationale est mis en évidence.

De plus, les organisations externes n'ont, *a priori*, connaissance d'une quantité limitée de détails au sujet des personnes qui peuvent ou non leur attribuer une certification. Les organisations certificatrices peuvent alors présenter leurs membres et exprimer la légitimité dont ils disposent pour différencier les bons employeurs des moins bons. Cette légitimité est construite sur base de leurs parcours professionnel, de leur expertise, de leur notoriété dans le monde professionnel, ou encore de leur rattachement à une autre institution, telle qu'une université de renom (E2, Directeur régional; E6 Responsable du programme; E8, Directeur régional; E12, Responsable du programme).

Enfin, un dernier signal a pu être remarqué. Il s'agit de celui des années d'expérience que l'organisation certificatrice elle-même dispose. Ce signal, est envoyé en tant que preuve de stabilité et d'expertise et permet également de convaincre leurs clients de la légitimité de ces organisations et de leurs produits.

4.2. Influence sur le monde externe :

La participation à ces programmes est initiée par le désir de faire évaluer ses pratiques de GRH ou du moins son résultat sur la vie des travailleurs au sein de l'entreprise, par celui de pouvoir montrer l'obtention de la certification à l'audience interne comme à l'externe à l'entreprise. Un autre souhait a été mentionné par des répondants. Il s'agit de pouvoir influencer les pratiques des autres organisations. Pour les organisations certifiées, il est question d'être un exemple à suivre. Les organisations certificatrices peuvent aussi présenter des ambitions d'influence sur le monde du travail. De leur côté, elles ont indiqué lors de leurs entretiens, mais aussi sur leur site internet vouloir influencer les pratiques de GRH et contribuer à une transformation du monde du travail :

« Notre mission est de créer un monde meilleur en aidant les organisations à devenir d'excellents lieux de travail pour tous » [traduction libre] (www.greatplacetowork.be).

« Nous voulons mesurer les progrès que nous faisons chaque année. De cette façon, nous pouvons être un exemple pour toutes les organisations qui veulent également se concentrer sur

l'investissement le plus important dans leur entreprise: leurs propres employés » (Document partagé par un répondant, E4, Directeur marketing régional).

4.3. Finalité des programmes de certification :

Comme indiqué dans la littérature (Dineen & Allen, 2016), si de plus en plus d'organisations participaient à ce type de programme, l'effet différenciateur promis s'en verrait affecté. Si se faire certifier devenait de plus en plus répandu et que l'unique valeur accordée à ces certifications étaient le fait d'apporter une différence par rapport aux autres employeurs, le risque qu'il n'ait plus cette influence positive sur la perception faite au sujet d'un employeur se présenterait. Ceci aurait un impact négatif sur les organisations certifiées, qui dépenseraient leurs ressources monétaires mais aussi temporelles en vain, mais aussi sur la valeur même de la certification. Il est possible d'imaginer alors l'arrêt de l'adoption de ces labels dû à la perte de cet effet distinctif. Les entreprises ne solliciteraient plus les organisations certificatrices, et celles-ci perdraient leur clientèle.

Pour une organisation certificatrice, voir la valeur de son produit diminuer aux yeux de ses clients est un risque sur le long terme si la pratique est généralisée et n'apporte plus d'effet distinctif pour les organisations certifiées. Une protection à cette égard pourrait être de ne permettre qu'à un nombre limité d'organisations de participer. Cette possibilité a déjà été envisagée par l'une des organisations certificatrices, qui a pris la problématique sous un angle différent. Ce serait alors moins la présence de ce signal qui influencerait la perception des candidats ou d'un autre public sur l'employeur, que l'absence de ce signal. Une organisation qui n'aurait pas participé à ce type de programme pourrait percevoir des conséquences négatives dans ce cas. Ne pas présenter de certification d'employeur de qualité pourrait renvoyer le signal aux personnes que l'entreprise en question n'est pas de qualité, qu'elle ne s'investit pas dans le bien-être de ses travailleurs. Ainsi, ce qui différenciait l'employeur de ses concurrents autrefois, la possession et présentation de cet attribut, paraît à ce moment-là, comme une évidence. En revanche, ne pas présenter cette caractéristique pousserait l'audience y étant sensible à mettre en doute la qualité de l'employeur avant même d'avoir travaillé pour lui. Selon cette finalité, ce n'est plus le fait d'avoir un label qui différencie, mais le fait de ne pas en avoir. A l'heure actuelle, un répondant expliquait qu'il était déjà possible d'observer ce type de phénomènes lorsque les concurrents principaux d'une organisation sont certifiés tandis qu'elle ne l'est pas.

« On n'a pas fixé de nombre de participations maximum, ce serait contraire à notre philosophie, tu veux que toute organisation soit un endroit idéal où travailler. On pourrait dire que si tout le monde a ce label, il ne vaut plus rien, mais alors je ferai référence à ce que les américains connaissent comme le label d'opportunité égale. Ce label date de la fin des années 70 ou 80 du siècle précédent. A cause de la discrimination, ils ont créé l'employeur aux opportunités égales, et c'était quelque chose que tu pouvais utiliser comme un label qui voulait dire que sur base de 7 critères, tu ne discriminais pas. Ce qu'on a vu, c'était qu'au début, les précurseurs l'avaient et l'utilisaient, mais par la suite, c'était qu'en effet, ce n'était plus une nouvelle si vous l'aviez, mais cela devenait une grande nouvelle si vous ne l'aviez pas » [traduction libre] (E2, Directeur régional).

Les organisations certifiées, de leur côté, voient à la certification plus d'attributs que la différence qu'elle crée comparativement à une entreprise qui ne serait pas certifiée. Le fait que la certification informe

sur les conditions ressenties par les travailleurs en son sein n'en est pas moins d'application. Cela vaut également pour l'indicateur de performance en matière RH qu'elle représente pour les autres départements. Même si elle n'apporte plus de distinction par rapport à des concurrents ou autres organisations, elle permet tout de même de réduire l'incertitude que peut ressentir une partie qui n'a pas connaissance de l'ensemble des informations dont dispose son interlocuteur. Elle permet toujours d'informer au sujet de la qualité de la GRH menée par l'employeur.

L'utilisation de la théorie du signal a permis de mettre en évidence les signaux intervenants dans un processus de certification d'employeur de qualité. Comme expliqué, différents signaux sont envoyés par l'organisation certificatrice pour convaincre son éventuel client de se faire certifier. Du côté des clients, un même signal, l'obtention de ce type de label, est utilisé de manières différentes, en fonction de son public cible. De plus, l'utilisation de cette théorie dans le cadre de cette recherche a permis de nuancer le fait qu'un même signal, si utilisé par l'ensemble d'une catégorie, perdrait tout intérêt. Le signal utilisé pourrait garder de la valeur aux yeux des organisations certifiées, car il est utilisé de plusieurs manières. Les certifications d'employeur de qualité ne se limitent pas à être un critère distinctif pour les organisations certifiées.

Le reste de ce document propose notamment une mise en relation des données récoltées dans les recherches réalisées précédemment au sujet des labels employeurs exposées dans les premières parties de cet écrit, ainsi qu'une conclusion, qui marquera la fin de ce mémoire.

5. Discussion

La synthèse de la littérature existante sur le sujet, la méthodologie suivie dans le cadre de cette recherche, certaines données empiriques et l'analyse de celles-ci ayant été présentés, cette dernière partie propose une mise en relation des recherches précédentes avec cette recherche-ci, ainsi que les différentes limites méthodologiques qui accompagnent cette recherche.

Certains points de cette analyse convergent avec les idées présentées dans la revue de littérature. Premièrement, les résultats montrent que la création des certifications s'inscrit dans un contexte où les organisations éprouvent des difficultés à répondre à leur besoin de main d'oeuvre est un élément partagé par tous les experts rencontrés, peu importe leur position géographique et donc le contexte de l'emploi dans lequel ils se trouvent. Demander à un organisme externe d'attester de la qualité d'un employeur fait effectivement partie de la démarche déployée dans le cadre d'une stratégie de développement de la marque employeur d'une organisation, ainsi que de la mise en oeuvre de celle-ci. Les éléments positifs qui accompagnent une certification, tels que le fait qu'elle puisse influencer positivement la décision des candidats de rejoindre une organisation ont été relatés par les répondants rencontrés.

Bien que la littérature mettait en évidence le fait que présenter plusieurs signaux positifs n'apportait pas d'avantage pour les organisations qui le faisaient (Überschaer & Baum, 2019), cette optique n'est pas prise en considération par les entreprises certifiées rencontrées lors de cette recherche. Elles ne voient pas les conséquences possibles liées au fait d'accumuler plusieurs signaux positifs et de les communiquer aux mêmes récepteurs. Ces signes positifs cumulés peuvent également être des certifications qui attestent de la même réalité. Dans cas-ci, que l'employeur présentant ces signes est de qualité.

L'apport de cette recherche est premièrement son matériau empirique. L'accent a été mis sur les perceptions que se font les professionnels de la démarche certificatrice sur la thématique. Les recherches précédentes (Dineen & Allen, 2016; Guillot-Soulez et al., 2019; Überschaer & Baum, 2019; Guillot-Soulez et al., 2022) s'étaient intéressées au point de vue des candidats, ou des travailleurs, qui sont susceptibles de rejoindre ou de quitter une organisation certifiée, et le poids que les certifications avait sur leur décision. A notre connaissance, la perspective des membres des organisations délivrant ses certifications n'avaient pas été explorée de la sorte. De plus, la théorie du signal, utilisée pour interpréter les données, a permis de révéler d'autres récepteurs possibles ainsi que les différentes signification accordées au signal par son expéditeur. L'utilisation de cette théorie a permis également d'appréhender les signaux mobilisés par les distributeurs de ces certifications, considérés dans ce cas comme les expéditeurs. Leurs récepteurs sont leurs clients ou clients potentiels, les employeurs.

5.1. Limites méthodologiques :

Pour clôturer cette partie, nous exposerons plusieurs limites méthodologiques de notre recherche. Tout d'abord, chaque entretien mené a été réalisé par l'intermédiaire d'un logiciel de visioconférence. Bien que nous propositions, quand notre répondant vivait en Belgique, de le rencontrer en personne, l'offre n'a jamais été acceptée, et ceci même lorsque nous nous situions dans la même ville. Le rendez-vous en ligne a donc toujours été privilégié. Nous avons laissé l'interrogé décider de la manière dont l'entretien allait se dérouler, ainsi que du logiciel qu'il préférait utiliser. Les entretiens menés à distance représentent plusieurs

avantages, comme celui de ne pas devoir prévoir un temps de trajet lors de l'organisation de ces entretiens, ce qui permet plus de flexibilité en terme de disponibilité. Toutefois, certains des répondants étaient à leur domicile quand ils ont répondu, ce qui a pu représenter quelques interférences, notamment car il est arrivé que les membres de leur famille les interrompent. Ils étaient alors préoccupés par leur rôle familial et il est arrivé qu'ils se déconcentrent. Par conséquent, leurs discours pouvaient paraître quelque peu décousus. Certains problèmes techniques ont pu être notés, il est arrivé qu'il faille éteindre la caméra pour donner priorité au son, car la connexion internet ne permettait pas les deux possibilités.

Une autre limite de cette recherche se situe au niveau de son échantillonnage. Ce ne sont qu'une partie des entreprises certifiées et certificatrices qui ont été rencontrées, il aurait été possible d'en rencontrer davantage, ce qui aurait pu éventuellement enrichir les résultats de cette recherche. De plus, dans l'échange de l'offre et la demande des programmes de certification, ce ne sont que les clients certifiés qui ont été rencontrés. Les entreprises qui en avaient fait la demande, mais qui n'avaient pas obtenu la certification, n'ont pas été incluses et leurs membres n'ont pas été rencontrés. Dès lors, leurs perceptions n'ont pas pu être récoltées. De plus, une seule partie du processus de certification a été abordé, celle qui suit l'obtention d'un label. Il pourrait être intéressant de suivre l'ensemble de ce processus, de la prise d'informations qui précède la demande de certification à l'obtention effective de cette certification et des retombées sur l'entreprise. Enfin, les organisations certifiées dont un membre a été rencontré sont toutes considérées appartenant à la même catégorie, celle des clients de la démarche certificatrice. Il est possible qu'il existe des différences en fonction de programme de certification choisi, cet angle n'a pas été examiné. Ces éléments pourront être considérés et inclus dans le cadre de possibles futures recherches.

Conclusion :

Cette recherche a permis de mettre en évidence trois programmes de certification d'employeur de choix, Bon Boss, Great Place to Work Institute et Top Employers Institute, ainsi que les perceptions que s'en font leurs membres et leurs clients. La certification, définie comme un signal positif, renseignant sur la qualité d'un employeur, peut être envisagée de différentes façons par celui qui l'utilise. Ceci dépend du public à qui le signal est envoyé. Le fait qu'il permette à une organisation certifiée de se différencier des autres employeurs, qui eux, ne le sont pas, n'est pas l'unique raison menant à la participation au programme. Cette recherche a permis de constater que le récepteur de ce type de signal, qui se limitait aux candidats potentiels de l'entreprise ou à son personnel dans les recherches précédentes (Dineen & Allen, 2016; Guillot-Soulez et al., 2019; Überschaer & Baum, 2019; Guillot-Soulez et al., 2022), a une portée plus large. D'autres récepteurs peuvent être envisagés par les organismes labellisés. Il s'agit du centre stratégique, des autres départements et des clients de l'organisation certifiée.

Au sujet des programmes de certification et leur futur, chaque organisation certificatrice rencontrée a exprimé avoir l'ambition d'accroître le nombre d'organisations certifiées et le souhait de s'étendre géographiquement. Les clients, quant à eux, ont affirmé souhaiter continuer à se faire certifier. Par conséquent, la démarche certificatrice semble avoir encore de l'avenir. Qui sait, peut-être est-ce également le cas des recherches menées à leur sujet.

Références :

1. Abid-Dupont, M., Escoubes, F., Giraud, L. & Ruspil, T. (2020). Attirer des talents en fonction de leur ancienneté organisationnelle. *Décisions Marketing*, 99, 61-75. <https://doi.org/10.7193/DM.099.61.75>
2. Ambler T. et Barrow S. (1996), The employer brand, *The Journal of Brand Management*, 4(3): 185- 206
3. Berthon P., Ewing M. & Hah L.L., « Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding », *International Journal of Advertising*, 24, 2, 2005, p. 151-172.
4. Brillet, F., Coutelle, P. & Hulin, A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ? *Gestion 2000*, 29, 69-88. <https://doi.org/10.3917/g2000.295.0069>
5. Cazottes, M. (2019). Chapitre 1 Histoire et définitions de la marque employeur. *Management de La Marque Employeur* (pp. 3-21). Pearson France.
6. Collins, C.J. and Han, J. (2004) Exploring Applicant Pool Quantity and Quality: The Effects of Early Recruitment Practice Strategies, Corporate Advertising, and Firm Reputation. *Personnel Psychology*, 57, 685-717
7. Debruyne, M. (2011). La certification, substitut ou complément de la confiance dans les relations entre agents économiques ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 252, 47-57. <https://doi.org/10.3917/rsg.252.0047>
8. Dineen, B.R., & Allen, D.G. (2016). Third party employment branding: Human capital inflows and outflows following “Best places to work” certifications. *The Academy of Management Journal*, 59(1), 90–112. <http://www.jstor.org/stable/24758207>
9. Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. & Berthon, P. (2002) Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), pp. 3–22.
10. Fueyo, C. (2021). Promouvoir la marque employeur sur les réseaux sociaux professionnels via la communication de recrutement : les bonnes pratiques. *Vie & sciences de l'entreprise*, 211-212, 182-202. <https://doi.org/10.3917/vse.211.0182>
11. Guillot-Soulez, C., Saint-Onge, S., & Soulez, S. (2019). Exploration des liens entre la communication de labels employeurs dans les annonces de recrutement, le mode de gouvernance et l'attractivité des organisations aux yeux des candidats. *Recherche et Applications En Marketing (French Edition)*, 34(3), 6–32. <https://doi.org/10.1177/0767370119828947>
12. Guillot-Soulez, C., Soulez, S. & Viot, C. (2022). Label employeur et/ou marque région : quels signaux privilégier dans la communication de recrutement pour renforcer l'attractivité organisationnelle ? *Management & Avenir*, 127, 35-57. <https://doi.org/10.3917/mav.127.0035>
13. Hinkin, T. (1995) A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), pp. 967–988.
14. <https://bonboss.ca/services/certification-bonboss-mc/>
15. <https://www.greatplacetowork.be/en/about-us/mission>
16. <https://www.kornferry.com/insights/this-week-in-leadership/talent-crunch-future-of-work>
17. Leconte, M. (2017). L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récits de l'expérience de travail. *Management & Avenir*, 94, 177-195. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0177>
18. Pattnaik, S. K., & Misra, R. K. (2014). Employer Attractiveness: A Conceptual Framework & Scale Development. *Indian Journal of Industrial Relations*, 50(2), 318–327. <http://www.jstor.org/stable/24549126>
19. Soulez, S. & Poujol, F. (2020). Marketing et GRH : un avenir commun ? *Décisions Marketing*, 99, 5-16. <https://doi.org/10.7193/DM.099.05.16>

20. Spence, M. (1973). Job Market Signaling. *The Quarterly Journal of Economics*, 87(3), 355–374. <https://doi.org/10.2307/1882010>
21. Staw, B. M. (1980). The Consequences of Turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, 1(4), 253–273. <http://www.jstor.org/stable/3000143>
22. Überschaer, A., & Baum, M. (2019). *Top employer awards: A double-edged sword?* *European Management Journal*. Retrieved April 8, 2022, from <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S026323731930074X>

Annexes

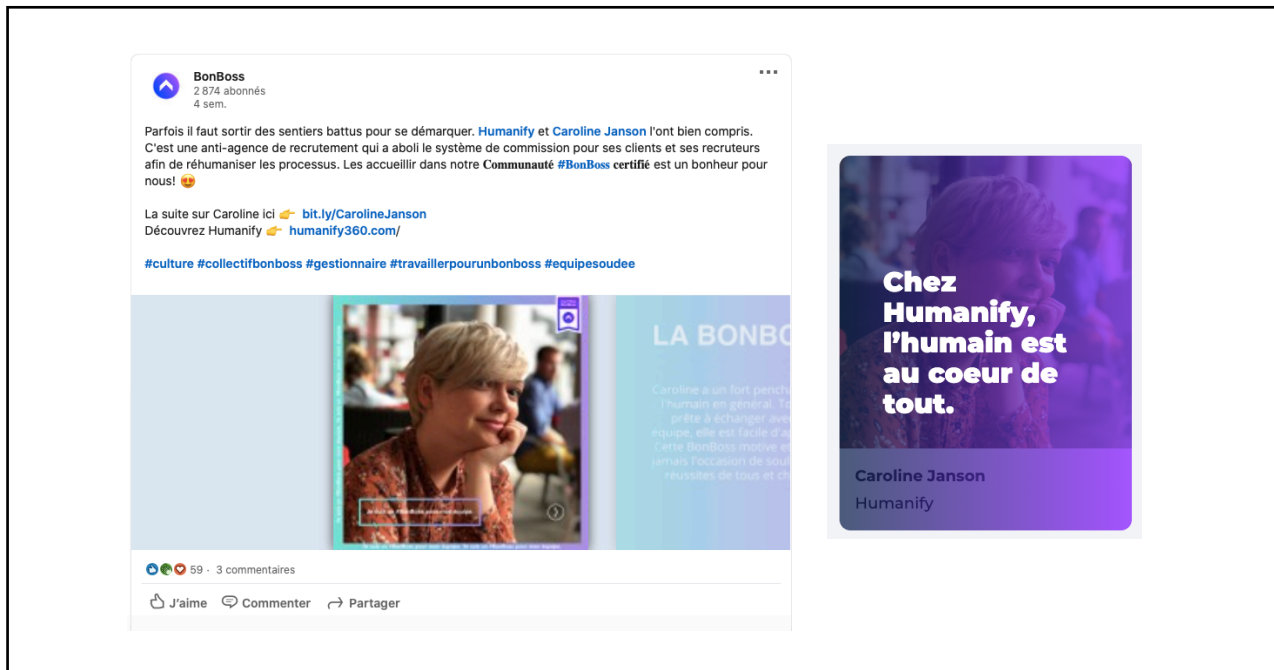
1. Guide d'entretien :

Thèmes	Sous-thèmes
Cadrage	Rappel sur la confidentialité de l'enregistrement
Présentation de la personne	<ul style="list-style-type: none">- Parcours professionnel- poste occupé, depuis combien de temps- présentation de l'entreprise, du personnel (employés + ouvriers)
Situation de l'entreprise	<ul style="list-style-type: none">- en recherche active ou non de nouveaux candidats, ouverts à l'embauche- compétitivité de leurs candidats sur le marché du travail
Historique GPTW	<ul style="list-style-type: none">- qui a pris l'initiative- qui a fait le premier contact- raison de se faire certifier- autres labels ou exclusivité, raison de ce choix- interlocuteur GPTW- comment se font les échanges
Parties prenantes	<ul style="list-style-type: none">- son rôle dans le processus- personnes internes impliquées- département en ayant la charge
Processus de certification	<ul style="list-style-type: none">- quand- sous forme de projet, routinier- effet avant / après sur l'organisation- feedback des travailleurs- taux de participation- utilisation de la certification
Stratégie marque employeur	<ul style="list-style-type: none">- basée uniquement sur la certification ou autre chose en complémentarité- importance pour les membres de l'organisation- concurrents certifiés
Enquête	<ul style="list-style-type: none">- apprentissages- points d'étonnement
La liste	<ul style="list-style-type: none">- différenciation au rapport aux autres
Fin	Remerciement pour son temps, ses explications, demander s'il a des questions

B. Liste non exhaustives d'organisations délivrant des labels employeurs :

1. Bon Boss (<https://bonboss.ca/>)
2. Great Place To Work Institute (<https://www.greatplacetowork.be/en/>)
3. Top Employers Institute (<https://www.top-employers.com/en/>)
4. Happy at Work (<https://happy-at-work.org>)
5. WELL (<https://www.wellcertified.com/certification/v2>)

C. 1. Exemple de « Bon Boss » : Caroline Janson²², Humanify



C. 2. Exemple de « Great Place To Work »²³ :



²² <https://bonboss.ca/bonboss/caroline-janson/>, consultée le 22/05/22, Caroline Janson a été choisie au hasard lors d'une recherche sur le site interne de l'organisation certificatrice. https://www.linkedin.com/posts/bonboss-ca_caroline-janson-bonboss-certifiée-activity-6924692941387014144-gfJ3?utm_source=linkedin_share&utm_medium=ios_app Cette publication est réalisée par l'organisation certificatrice, a été consultée le 22/05/22.

²³ <https://www.greatplacetowork.be/en/certified-companies/fostplus> : exemple choisi au hasard

C. 3. Exemple de « Top Employer »²⁴ :

Automobile

**We are certified
in 2 countries**



AUDI BRUSSELS SA/NV



Depuis 2018, Audi Brussels produit, en exclusivité pour tous les marchés mondiaux, le premier SUV totalement électrique de la marque aux quatre anneaux, l'Audi e-tron. L'usine est également dotée de sa propre unité de production de batteries. Le site en Belgique joue ainsi un rôle essentiel dans le groupe Audi en ce qui concerne l'électromobilité. Le site de Bruxelles se distingue par une équipe hautement qualifiée, forte de nombreuses années d'expérience. Les excellentes dessertes de l'usine, accès au ring et raccordement direct à la voie ferrée, favorisent une logistique optimale.

D. Liste des thèmes évalués par Top Employers Institute²⁵ :

1. Stratégie d'entreprise
2. Gestion des personnes
3. *Leadership*
4. Marque employeur
5. Acquisition de talents
6. Accueil des nouveaux collaborateurs
7. Organisation et changement
8. RH Digital
9. Environnement de travail
10. Performance
11. Carrière
12. Apprentissage
13. Bien-être
14. Engagement
15. Récompenses et reconnaissance
16. Gestion des départs
17. Valeurs
18. Ethique et intégrité
19. Diversité et inclusion
20. Durabilité

²⁴ <https://www.top-employers.com/fr/certified-top-employers-search/?country=BE&page=1>

²⁵ Liste donnée par le membre de l'organisation certificatrice rencontrée.