

**CONGRES AGRH 2024 –Entre fragmentation et hybridation des mondes du travail :  
quelle(s) GRH demain ?**

**Track GRT« ENTRE FRAGMENTATION ET HYBRIDATION DES MONDES DU  
TRAVAIL : QUEL MANAGEMENT DE LA MARQUE EMPLOYEUR ?»**

---

**Animation : Chloé GUILLOT-SOULEZ (iaelyon Université Jean Moulin Lyon 3) & Eric PEZET (Université Paris Nanterre)**

Les attentes des salariés à l'égard du travail portent sur une certaine personnalisation des conditions de travail. La période de la pandémie a constitué à cet égard une rupture mais elle n'a fait qu'amplifier un mouvement déjà à l'œuvre en particulier en raison de la numérisation des contextes de travail. Le travail à distance permet une première hybridation qui est celle des lieux de travail avec la conjugaison du travail à domicile et du travail en entreprise. Cette hybridation a trouvé un écho législatif avec la création du droit à la déconnexion et dans le dialogue social avec la négociation d'accords sur le télétravail illustrant ainsi les aspects positifs et négatifs de l'hybridation des lieux pour les salariés et pour les entreprises, notamment parce que cette hybridation des lieux est aussi une hybridation des temps, celui de la vie privée et celui de la vie professionnelle.

La numérisation est un puissant facteur d'hybridation parce qu'elle permet de d'abolir les contraintes de lieu, de temps et de distance. La possibilité de travailler à distance permet de faire collaborer des salariés éloignés mais paradoxalement elle fait aussi que des salariés physiquement proches parce que travaillant dans la même ville par exemple, se trouvent travailler à distance les uns des autres. Du point de vue de l'organisation du travail, cette hybridation se traduit par l'existence d'équipes hybrides qui font cohabiter salariés sur site et salariés à distance et permettent l'internationalisation des équipes en facilitant la coopération de salariés de différents pays. Cette organisation permet aussi de nouvelles formes d'emploi avec l'existence d'employés nomades, avec la plateformesation ...

Du point de vue des employés, cette hybridation porte atteinte à la séparation entre vie privée et vie professionnelle. Elle crée des questions nouvelles en termes de qualité de vie au travail. Pour l'entreprise, elle est aussi une fragmentation pouvant rendre paradoxalement moins facile la coopération au sein des équipes et entre les équipes, les employés suivent des évolutions personnelles qui peuvent les distancier de l'entreprise liées aux évolutions au cours de la vie en fonction des expériences personnelles et professionnelles.

Ces tensions créées sur la GRH par l'hybridation sont d'autant plus pérennes que l'hybridation est demandée par les employés pour des raisons d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ou encore pour des raisons de développement personnel. La façon dont la GRH va relever ces défis aura des conséquences importantes sur la marque employeur, sur l'attractivité de l'entreprise et sur sa capacité à conserver les talents.

Sans que cette liste soit exhaustive, on peut identifier un certain nombre de défis pour les gestionnaires des ressources humaines qui pourront être abordés dans les communications de ce track :

- Comment adapter les bénéfices de la marque employeur face à ces nouvelles attentes ?
- Les différentes catégories de bénéfices de la marque employeur (bénéfices économiques, fonctionnels, psychologiques) doivent-elles être retravaillées par les entreprises pour répondre à ces nouvelles attentes ?
- Les organisations ont-elles intérêt à développer une identité de marque employeur unique ou à segmenter leur identité employeur en fonction de ces attentes ?

- Le projet porté par l'organisation (statut, gouvernance, sens, valeurs...) peut-il être un argument face à ces attentes pour attirer, motiver et fidéliser le personnel ?
- Quelle communication de la marque employeur en interne et en externe ? Comment mobiliser les salariés eux-mêmes pour valoriser la marque employeur ?
- Comment innover au niveau du management de la marque employeur ?
- Comment évaluer l'efficacité des actions mises en œuvre ?

### **Bibliographie indicative**

- Behrends, T., Baur, M., & Zierke, L. (2020). Much Ado About Little: A Critical Review of the Employer Branding Concept. *Management Revue*, 31(1), 1-30.
- Charbonnier-Voirin A., Laget A. et Vignolles A. (2014), L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation, *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 93, 3-17.
- De Villartay S., Berger-Rémy F. et Fleck N. (à paraître), « Quand l'expérience de travail se met en scène. Pourquoi les collaborateurs relaient (ou non) les témoignages vidéo de leurs pairs : rôle de la congruence et de l'identité sociale », @grh, Numéro spécial « Expérience et marque employeur ».
- Delmas, S. & Berger-Remy, F. (2022). Une taxonomie de l'inconfort ressenti par les collaborateurs lorsque le vécu de travail contredit l'imaginaire de marque. *Management & Avenir*, 131, 107-128.
- Estagnasié C. et Bianco A. (à paraître), « Comprendre les besoins psychologiques fondamentaux des nomades numériques pour (re)penser l'expérience de travail », @grh, Numéro spécial « Expérience et marque employeur ».
- Grouille, R. (2022). Segmenter les perceptions de la marque employeur chez des recrutés : quel(s) apport(s) RH ?. *Management & Avenir*, 131, 153-175.
- Grouille R. (à paraître), « Évolution de la perception de l'image employeur à l'aune de l'expérience collaborateur : une perspective longitudinale », @grh, Numéro spécial « Expérience et marque employeur ».
- Guillot-Soulez C. et Pezet E. (2020), *Marque employeur et travail expérientiel : la GRH dans l'économie des marques*, Collection Vuibert AGRH.
- Guillot-Soulez, C., & Roussillon Soyer, C. (2022). Capital de marque employeur et attractivité organisationnelle des Big Four. *Revue de gestion des ressources humaines*, 124(2), 58-79.
- Kanwal, H., & Van Hoye, G. (2024). "Beyond employer brand content: The role of employer brand process attributes in understanding employees' reactions toward their employer", *Human Resource Management*, 63(1), 67-86.
- Kraak J., Lunardo R., Herrbach O. et Durrieu F. (2017), Promises to employees matter, self-identity too: effects of psychological contract breach and older worker identity on violation and turnover intentions, *Journal of Business Research*, 70(1), 108-117.
- Leconte M. (2017), L'image de marque employeur perçue par les salariés : récits de l'expérience de travail, *Management & Avenir*, 94(4), 177-195.
- Pezet E., Poujol F. & Pignault A. (2013), « Management de la marque employeur », in Michel G. (dir.), *Management transversal de la marque - Une exploration au cœur des marques*, Paris, Dunod, 89-100.
- Pratt, B. R., Dineen, B. R., & Wu, L. (2022). Nowhere to grow: Ranking success and turnover composition in elite employers. *Journal of Organizational Behavior*, 43(4), 584-603.
- Rivard, M., Gerard, J., Bataoui, S. & Martin-Lacroux, C. (2021). Un site internet pour attirer les candidats ? Une étude typologique des pratiques des PME. @GRH, 40, 61-88.
- Rychalski A., Evon J. et Gavaille F. (à paraître), « Considérer les émotions dans l'expérience collaborateur : une étude exploratoire auprès d'éducateurs spécialisés », @grh, Numéro spécial « Expérience et marque employeur ».
- Theurer C.P., Schäpers P., Tumasjan A., Welpel I. & Lievens F. (2021), What you see is what you get? Measuring companies' projected employer image attributes via companies' employment webpages. *Human Resource Management*, <https://doi.org/10.1002/hrm.22085>
- Viot C. et Benraiss-Noailles L. (2014), Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?, *Management International*, 18(3), 60-81.

