



LES ANTECEDENTS DE LA PERCEPTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR PAR LES CANDIDATS POTENTIELS : UN AGENDA DE RECHERCHE EXPLORATOIRE

SEBASTIEN MAGLOIRE BEKONO OHANA

Maitre de Conférences en Sciences de Gestion
Université de Ngaoundéré, Cameroun

MIJILEKOUA ELHAM BOUNOU

Doctorante en Sciences de Gestion
Université de Ngaoundéré, Cameroun

BOUIMON THIMOTHE

Doctorant en Sciences de Gestion
Université de Ngaoundéré, Cameroun

Digital Object Identifier (DOI): <https://doi.org/10.5281/zenodo.17259715>

Résumé

Les chercheurs et les praticiens s'intéressent de plus en plus largement au concept de marque employeur, défini comme l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi, grâce auxquels une entreprise est identifiée en tant qu'employeur (Ambler et Barrow, 1996). Les recherches sont à ce jour néanmoins fragmentées. L'objectif est donc de formuler un ensemble de propositions sur ses antécédents. Elle permettra de proposer un agenda de recherche utile aux chercheurs comme aux praticiens. Cette recherche qualitative exploratoire cherche à mieux comprendre la nature et la pertinence des déterminants qui influencent la perception de la marque employeur et mobilise modèle instrumentaux et symboliques Lievens et Highhouse (2003) et la théorie du signal de spence 1976. Elle repose sur une enquête réalisée auprès de 11 stagiaires de PME camerounaises. Les résultats nous permettent de confirmer la pertinence d'un ensemble de propositions quant aux déterminants de la perception de la marque employeur.

Mots-clés : marque employeur, antécédents, perception, instrumental et symbolique

Abstract

Researchers and practitioners are increasingly interested in the concept of employer branding, defined as the set of functional, economic, and psychological benefits inherent to employment, through which a company is identified as an employer (Ambler & Barrow, 1996). However, research on this topic remains fragmented. The objective is therefore to formulate a set of propositions regarding its antecedents. This will help establish a research agenda useful for both researchers and practitioners. This exploratory qualitative research aims to better understand the nature and relevance of the determinants influencing the perception of employer branding and relies on instrumental and symbolic models (Lievens & Highhouse, 2003) as well as Spence's signaling theory (1976). It is based on a survey conducted with 11 interns from Cameroonian SMEs. The results confirm the relevance of a set of propositions regarding the determinants of employer brand perception.

Keywords : Employer branding, Antecedents, perception, nstrumental and symbolic

INTRODUCTION

Si en général, une marque peut avoir de multiples images (Dowling, 1986 ; Berthon et al., 2005 ; Knox et Freeman, 2006 ; Lievens et Highhouse, 2003), dans la littérature scientifique, l'intérêt pour la perception de l'image organisationnelle est né chez les chercheurs en recrutement. Pour de nombreux auteurs en marketing particulièrement, attribut et bénéfice se révèlent comme deux concepts distincts. Pour Zeithaml (1988) par exemple, l'attribut réside dans un produit, tandis que le bénéfice se situe auprès du consommateur. Ambler et Barrow (1996) définissent dans cette veine, la ME comme étant un "*ensemble des bénéfices fonctionnels, économiques et psychologiques fournis par l'emploi et permettant d'identifier l'entreprise en tant qu'employeur*". Le choix des consommateurs dépend plus fortement des bénéfices perçus en ce qu'ils permettent de satisfaire leurs désirs ou objectifs (Holbrook, 1999). Les attributs d'une marque renvoient à ses traits, instrumentaux ou symboliques (Lievens, 2003, 2007) qui caractérisent l'organisation. Les interprétations faites des attributs constituent les bénéfices perçus (Vriens et Hostede, 2000).

Plusieurs chercheurs mettent en lumière l'existence d'une réelle concurrence entre les employeurs dans de nombreux secteurs d'activité pour attirer et retenir les salariés les plus compétents (Chhabra et Mishra, 2008 ; Ewing et al., 2002 ; Gaddam, 2008 ; Knox et Freeman, 2006). Cette guerre des talents les inciterait à créer ou améliorer leur marque employeur (Mandhanya et Shah, 2010), qui représente les avantages à percevoir dans le fait de travailler pour une organisation (Ambler et Barrow, 1996) ainsi que les efforts visant à

communiquer, en interne et en externe, le message selon lequel elle est un lieu attractif où il « fait bon » travailler et distinctif de ses concurrents (Berthon et al., 2005 ; Chhabra et Mishra, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Lievens, 2007 ; Roy, 2008 ; Kalińska-Kula et Staniec, 2021).

Or, lorsque l'on s'intéresse au contenu de la marque employeur, il devient difficile d'isoler ses principales dimensions car la littérature révèle un manque de consensus quant aux attributs (de l'organisation et du travail) à évaluer et à développer. De plus, bien que plusieurs auteurs émettent la proposition selon laquelle une marque employeur forte engendrerait de nombreuses conséquences positives pour l'employeur telles que l'attraction continue de bons candidats (Kapoor, 2010 ; Mandhanya et Shah, 2010 ; Kalińska-Kula et Staniec, 2021), l'implication des salariés ou la réduction du turn-over (Berthon et al., 2005), de même ceux qui se sont intéressés à la perception de la marque employeur l'ont abordé dans le sens du processus, ils ont précisé que la crédibilité, la richesse, la transparence, la qualité des sources de communications de l'employeur sont les plus importants du processus (Charbonnier et Voirien, 2017 ; Djoum et Serge, 2020 ; Idrissi, 2020). Rares sont les études empiriques qui s'intéressent à ses antécédents. Cet article tentera d'identifier la nature et la pertinence des déterminants permettant de prédire et d'influencer la perception de la ME qui pousse les stagiaires d'une PME à s'investir dans le choix d'emploi. Notre recherche qualitative réalisée auprès de 11 stagiaires des PME camerounaises, appartient au champ d'étude de la marque employeur et reposera sur le modèle instrumentaux et symboliques Lievens et Highhouse (2003) et la théorie du signal de Spence (1976).

Les résultats de cette étude permettent la formulation de plusieurs propositions relatives aux déterminants de la perception de la ME en PME. Nous analyserons ainsi des stagiaires ayant choisi volontairement les PME camerounaises. Cette étude permettra ainsi de confirmer les résultats d'études antérieures, de mettre en évidence les déterminants qui restent peu étudiés dans le contexte de la perception de la ME. Nous préciserons premièrement à partir des apports disparates de la littérature afin de formuler un ensemble de propositions de recherche sur ses antécédents, ensuite nos choix méthodologiques et les caractéristiques de l'échantillon. Nous développerons enfin les résultats de notre étude sur base des propositions mises en évidence, qui pourront guider les travaux futurs et orienter les praticiens. Les contributions ainsi que les voies de recherche futures sont enfin discutées.

I- PERCEPTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR : PERSPECTIVES THÉORIQUES

1- Définition

Notons tout d'abord que le terme marque employeur a commencé à se développer comme réponse aux problèmes d'attractivité, de maintien et de fidélisation des ressources humaines (Ettahir et al., 2018) ; puis, comme un moyen pour les entreprises d'affirmer leur différence comme pourvoyeurs d'emplois sur le marché du travail (Backhaus, 2004 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Knox et Freeman, 2006 ; Lievens, 2007 ; Lievens et al, 2007). Elle consiste donc à mettre en avant des atouts distinctifs de l'employeur, pour que son attractivité opère auprès des recrues potentielles, tout en répondant à leurs attentes actuelles (Emery et Kouadio, 2017).

Le terme de marque employeur a été créé par Simon Barrow en 1990. Deux termes anglo-saxons sont depuis utilisés pour désigner la marque employeur, le concept étant généralement représenté par « employer brand » tandis que le processus de gestion de la marque employeur est désigné par le terme « employer branding ». Certains auteurs utilisent d'autres formules pour étudier la marque employeur telles que l'image de marque employeur (employer brand image, Knox et Freeman, 2006), la marque de l'emploi (employment branding, Ewing et al., 2002), ou l'attraction de la marque employeur (attractiveness in employer branding, Berthon et al., 2005).

L'image de marque employeur correspond aux croyances des employés actuels ou potentiels vis-à-vis d'une organisation en tant qu'employeur (concept de perception). La définition du concept proposée par Ambler et Barrow (1996) est néanmoins largement retenue par les chercheurs. La marque employeur représente « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérent à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée ».

2- Contenu théorique de la perception de la marque employeur

Ambler et Barrow (1996) proposent trois dimensions constitutives de la marque employeur que sont les avantages fonctionnels qui correspondent à l'utilité/l'intérêt du travail et aux activités de développement pour le salarié ; les avantages économiques, financiers et matériels ; et les avantages psychologiques qui se réfèrent aux sentiments d'appartenance et de contrôle. Les échelles de mesure développées à partir de cette distinction théorique ne s'accordent néanmoins pas sur le nombre de dimensions de la marque employeur.

La première échelle de mesure de la marque employeur perçue a été développée par Berthon et al. (2005), qui retiennent cinq dimensions pour évaluer les avantages perçus à travailler pour une organisation :

- La valeur d’attrait (Interest Value) représente un environnement de travail enrichissant, qui a recours à la créativité et de nouvelles pratiques de travail ;
- La valeur sociale (Social Value) inhérente à un environnement amical, voire amusant, proposant de bonnes relations de travail et un esprit d’équipe ;
- La valeur économique (Economic Value) concerne les éléments de rémunération (salaire supérieur à la concurrence, primes), les opportunités de promotion et la sécurité de l’emploi ;
- La valeur de développement (Development Value) est liée à la reconnaissance ainsi qu’aux opportunités de carrière et ;
- La valeur de transmission (Application Value) qui représente les opportunités d’appliquer les connaissances apprises et de le transmettre à autrui, dans un environnement à la fois orienté-client et humain.

Les résultats des analyses menées par Berthon et ses collègues (2005) sur cette échelle d’attractivité semblent relativement satisfaisants.

Roy (2008) l’utilise en ajoutant deux items (une culture d’entreprise forte et claire ; une organisation éthique) et restitue huit dimensions, dont les cinq précédentes auxquelles viennent s’ajouter une dimension éthique (composée des deux items précédemment cités), une dimension psychologique et une dimension d’opportunité de carrière.

Le manque de stabilité de ces résultats indique la nécessité d’améliorer et de retester cette échelle auprès de nouveaux échantillons.

Lievens et al. (2003, 2007) considèrent pour leur part seulement deux dimensions de l’image de marque employeur : symbolique (attributs subjectifs et intangibles de l’organisation) et instrumentale (bénéfices objectifs, caractéristiques physiques et attributs tangibles de l’organisation). Lievens (2007) et Lievens et al. (2007) appliquent ce cadre théorique à l’armée belge. Ainsi, en ce qui concerne la dimension instrumentale, les huit composantes de l’armée sont : les opportunités d’activités sociales/d’équipe, les opportunités d’activités physiques, un bon salaire, les opportunités d’avancement, la sécurité de l’emploi, la diversité des tâches, les opportunités de travailler dans un environnement structuré et de voyager.

Pour la dimension symbolique, les items sont générés à partir de l’échelle de personnalité de la marque d’Aaker (1997) qui mesure la sincérité de l’armée (concrète, saine, authentique), l’excitation (moderne, indépendante, audacieuse), la compétence (fiable, organisée, sûre d’elle), la sophistication (distinguée, élégante) et la robustesse (masculine, virile, qui vit au grand air). Collins et Steven (2002) mesurent pour leur part la marque

employeur grâce à deux dimensions : l'attitude du candidat envers l'entreprise (un seul exemple d'item donné « j'ai une très bonne impression de cette entreprise ») et les attributs perçus du travail.

La section suivante a pour objectif d'intégrer ces différents apports en un ensemble cohérent, qui présente les variables antécédentes de la marque employeur ainsi que ses conséquences par le biais d'un ensemble de propositions de recherche.

II- ANTECEDENTS DE LA PERCEPTION DE LA MARQUE EMPLOYEUR

Une explication résiderait dans le fait que les candidats se baseraient sur des attributs différents pour juger les entreprises en fonction notamment de leur expérience (Agrawal et Swaroop, 2009 Schreurs et al, 2009 ; Van Hoye et Saks, 2011 ; Van Hoye et al, 2013). La théorie du signal (Spence, 1973) pourrait expliquer la relation entre l'image de l'employeur et ses déterminants. Selon la théorie du signal, les demandeurs d'emploi interprètent et évaluent les informations fournies par une organisation à ses employés, y compris les conditions et l'environnement de travail (Rynes et al., 1991). De plus, la théorie du signal postule que les perceptions favorables d'une organisation, telles que l'image de l'employeur, sont susceptibles d'être interprétées par les employés potentiels comme des signaux sur des caractéristiques organisationnelles et professionnelles autrement inconnues. Ainsi, les employés potentiels peuvent être plus susceptibles de tirer des conclusions positives sur les caractéristiques non identifiées et prendre des mesures pour en savoir plus sur l'organisation qui recrute, comme atteindre un niveau plus élevé d'intention de recherche d'emploi (Allen et al., 2007)

1- Les attributs instrumentaux

L'organisation véhicule des messages concernant le contenu et l'environnement du travail qui représentent les attributs de la marque employeur et qui peuvent être interprétés comme autant de promesses faites aux candidats (Backhaus et Tikoo, 2004).

Ce serait notamment sur la base de ces caractéristiques objectives que les individus développeraient un schéma mental des avantages à travailler pour une organisation (Goldberg et Allen, 2008). Les caractéristiques organisationnelles et de l'emploi sont des facteurs clé de la marque employeur (Morin et al., 2011). Bien que le degré d'influence de chacune de ces caractéristiques varie selon les études recensées, les plus souvent citées sont :

- Les informations sur l'employeur de l'entreprise

Selon Cable et Turban (2001), les candidats potentiels ont des croyances sur les faits objectifs d'une organisation, telles que les informations sur l'employeur, qui peuvent aller du passé d'une organisation à ses politiques actuelles. Des exemples d'informations sur les

employeurs incluent la taille, l'emplacement, le degré de centralisation et la dispersion géographique (Lievens et al., 2005). La taille de l'organisation représenterait la caractéristique la plus visible de l'entreprise et constituerait un facteur important.

- **Culture d'entreprises**

Il existe des facteurs qui participent à la perception de la marque employeur. L'existence d'une culture organisationnelle forte semble être un préalable nécessaire à la construction d'une marque employeur unique et distinctive (Ambler et Barrow, 1996 ; Backhaus et Tikoo, 2004 ; Maxwell et Knox, 2009 ; Roy, 2008). La culture organisationnelle, définie comme l'ensemble des valeurs et des normes partagées dans l'organisation, jouerait donc un rôle crucial dans la création et le développement de la marque employeur (Gaddam, 2008 ; Roy, 2008). La marque employeur à percevoir se construirait ainsi à partir des forces de l'entreprise, inhérentes à sa culture et notamment à ses valeurs partagées (Mandhanya et Shah, 2010 ; Pezet et al., 2013).

- **Les pratiques RH**

Leurs pratiques RH susceptibles de développer les perceptions positives des candidats au regard de leur future relation d'emploi (App et al., 2012 ; Chan et al., 2004). Les activités RH sont en effet perçues par les individus comme des signaux envoyés par l'organisation sur son rôle d'employeur (App et al., 2012). Ces pratiques sont entre autres les activités de formation ; des informations concernant les pratiques de rémunération, les systèmes d'appréciation des performances, style de management ou les conditions de travail en général, les pratiques et le processus de recrutement véhiculés par discours et comportement de l'employeur au moment des entretiens et par celui de l'observation des comportements des salariés ; gestion des carrières. (Moroko et Uncles, 2008 ; Kapoor, 2010 ; Mandhanya et Shah, 2010 ; App et al., 2012 ; Robertson et Khatibi, 2012). Aussi, les caractéristiques du recruteur, à travers la manifestation de ses comportements et attitudes, comme un style agréable, la compétence, la conduite d'une entrevue structurée. (Rynes et al., 1991). Ces pratiques RH influenceraient également les réactions des candidats au travers de leurs impacts sur la perception de la ME (Arachchige et Robertson, 2011 ; Nilsen et Olafsen ;2013)

L'image employeur peut reposer sur des besoins professionnels tangibles inhérents à l'organisation et à l'emploi (Minchington, 2015). En revanche, pour faciliter l'interprétation de la marque employeur par les candidats, le couple des dimensions instrumentales et symboliques devraient être mis de l'avant (Lievens et Highhouse, 2003).

❖ **Attributs symboliques**

Des études se sont peu à peu focalisées sur la dimension symbolique des facteurs d'attractivité. Lievens et al. (2005) ont travaillé sur la familiarité ou la proximité que peuvent avoir les candidats avec une organisation. Plus récemment, de nombreux auteurs ont cherché à mettre en relation des facteurs symboliques comme la responsabilité sociale et environnementale (Lin et al, 2010 ; Lin et al, 2012 ; Guillot-Soulez et Sabadie, 2015). Les candidats s'intéressaient à la diversité, l'autonomie, le soutien organisationnel, la compétence de l'équipe, l'équité.

Ces attributs intangibles permettent aux chercheurs d'emploi d'associer une signification symbolique à la marque déployée par l'employeur en matière de traits subjectifs, abstraits et intangibles (Slaughter et al., 2004). Autrement dit, Les attributs symboliques sont liés aux traits ou caractéristiques de la marque employeur. Ces caractéristiques imputées à l'organisation sont interprétées en des personnalité (Slaughter et al, 2004 ; Morin et Dauphin-Daffé 2015).

Au regard de la littérature, amenant aux deux propositions de recherche suivantes :

P1 : parmi les facteurs instrumentaux seule la culture organisationnelle, les pratiques RH et l'information sur l'employeur (localisation, secteur d'activité, taille, année d'existence) influencent la perception de la marque employeur.

P2 : parmi les facteurs symboliques seul les attributs liés au relation sociale (soutien organisationnel, équité ; communication, inclusion) influencent la perception de la marque employeur.

III- CHOIX METHODOLOGIQUE

Afin de mieux comprendre les différents déterminants influençant la perception de la ME des stagiaires des PME camerounaises, nous avons privilégié une analyse qualitative de type exploratoire. Ainsi, notre échantillon est constitué des 11 stagiaires ayant l'intention de candidater au sein des PME camerounaises. Chaque stagiaire a fait l'objet d'un entretien semi-directif enregistré et retranscrit (environ une heure) sur base d'un guide d'entretien facilitant ainsi l'analyse ultérieure des données. Ces données ont fait l'objet d'une analyse de contenu thématique (découpage par thème et par associations).

Les chercheurs d'emploi sont issus d'une grande diversité avec des âges, genres, formations, domaines d'activités, expériences et situations sociales différentes. Ils ont en commun d'être des cadres et assimilé-cadres car ils sont les plus sensibles au choix d'un futur employeur. Le tableau ci-dessous précise les caractéristiques de cette population étudiée.

Cette analyse (facilitée par l'utilisation du logiciel Nvivo) nous a permis de confronter les données récoltées aux différentes propositions mises en évidence 11 stagiaires qui ont l'intention de candidater auprès des PME camerounaises ont ainsi été analysées pour notre étude (Tableau 1). Le nombre de stagiaires reprises dans notre recherche ne permettront pas de généralisation des résultats mais cette étude pourra, de manière exploratoire, apporter des éclaircissements sur les déterminants de la perception de la ME des PME camerounaises par les stagiaires. Nous chercherons à montrer la pertinence des déterminants de la perception de la ME en analysant le discours de nos stagiaires au sein des PME camerounaises sur base des différentes propositions formulées ci-dessus.

Tableau 1 : Caractéristiques des interviewés

N	Nom	Age	Niveau d'étude	Sexe	Branche d'activité de la PME	Localisation
1	Répondant 1	23	Licence 3 IUT en informatique	M	Réparation des équipements informatique et formation en bureautique	Garoua
2	Répondant 2	21	Licence 2 IUT en informatique	M	Développement d'application web, hébergement et sécurité informatique	Yaoundé
3	Répondant 3	23	Licence 3 IUT en maintenance des système électroniques électrotechnique et automatiques	M	L'énergie renouvelable	Maroua
4	Répondant 4	28	Master 1 ENSAI en chimie industrielle et génie de l'environnement	M	La fabrication des emballages non biodégradables	Yaoundé
5	Répondant 5	27	Master 1 ENSAI en industrie alimentaire et biotechnologique,	M	La vente des équipements et dans la production du vin et jus nature	Douala
6	Répondant 6	22	Licence 2 IUT en maintenance industrielle et productive	M	La fabrication des emballages plastiques(bouteilles).	Douala
7	Répondant 7	27	Licence 3 IUT en Industrie alimentaire et biotechnologique	M	La production des yaourts	Douala
8	Répondant 8	27	Master ENSAI en Industrie alimentaire	F	La production du vin et le jus d'anacarde	Garoua
9	Répondant 9	23	Licence 3 IUT en industrie maintenance et conception des système mécanique	F	La fabrication mécanique et maintenance	Douala
10	Répondant 10	25	Master ENSAI en Génie chimique	F	Le traitement des eaux	Douala
11	Répondant 11	23	Master 2 faculté des Sciences en Informatique	F	Le développement informatique et solutions informatiques	Ngaoundéré

Source : nous-mêmes

IV- ANALYSE DES RESULTATS

Notre analyse de contenu thématique nous a permis de mettre en évidence deux grandes ensembles de déterminants paraissant susceptibles d'expliquer la perception de la ME des PME par les stagiaires.

1- Les déterminants pertinents

L'attributs instrumentaux ont été analyse à travers **la culture organisationnelle, les pratiques GRH et l'information sur l'employeur (localisation, secteur d'activité, année d'existence).**

L'attribut organisationnel le plus mentionné pour **l'information employeur** par les candidats potentiels est d'ailleurs la **localisation de l'emploi et le secteur d'activité** comme l'évoque source 2 « *La localisation de l'entreprise est un point fort, car elle est accessible en transport en commun, proche de chez moi et proche de plusieurs services essentiels. En fait voilà toutes les questions que je pose pour apprécier une entreprise.* ». L'exemple pris du **secteur d'activité** source 1 : *savoir dans quel secteur exerce une entreprise est importante pour moi, ce n'est que par la que je peux bien donner une image de l'entreprise* »

La taille est tout à fait importante pour les stagiaires, elle est évoquée par 03 de os interviewees à l'instar de la source 5 : *le fait que l'entreprise soit de taille modeste favorise une atmosphère plus conviviale et une proximité entre les employés et la direction. Cela donne une image employeur plus humaine, ouvert et accessible* ». **Par contre l'année d'existence est proposé par la seule source 10** : « « *Plus l'entreprise a beaucoup d'année d'existence, plus j'aurais l'impression de beaucoup renforcer mes compétences, en fait l'année d'existence de l'entreprise est capitale pour moi pour tout appréciation* ».

Dans notre étude, nous avons également considéré la pertinence des déterminants représentant **la pratique RH : recrutement, gestion des performances, gestion des carrières, développement des compétences et formation.** Après l'attribut lie à la localisation vient en deuxième position la pratique RH proposée par tous nos cibles. **Le recrutement** est cité par la source 8 : « *j'essaie de savoir si l'entreprise recrute sur la base des compétences, et comment est par exemple le recruteur, qui il est son sexe, son comportement. Ces éléments me permettent de dire par exemple que l'entreprise est faible.* ». **Gestion de carrière** peut être illustre par les propos de la source 9 : « *Je cherche a savoir si l'entreprise permet que les gens évoluent de grade a grade, en fait si tu peux évoluer dans ta carrière en valorisant les employés qui souhaitent apprendre et évoluer. S'il y a donc cela, je peux penser que l'entreprise est efficace et responsable.* » **le développement des compétences et de**

formation pour sa part est évoqué a titre illustratif par la source 8 : « *L'entreprise met en place des formations internes, les programmes de mentorat pour développer les compétences de ses employés ce qui permet d'avoir des compétences solides.* » **gestion des performances** est pour sa part illustre a titre d'exemple par la source 7 : « *Je cherche à savoir si l'entreprise met en place des pratiques de reconnaissance, comme des félicitations en équipe ou des primes sur les performances ça me permet de dire que l'entreprise est très excitante.* ».

La culture organisationnelle pour sa part n'est pas mentionnée par aucune de nos interviewés.

L'attribut symboliques ont été analyses à travers la **communication, soutien organisationnel, équité (P2)**. **La communication, le soutien organisationnel et l'inclusion** sont évoqués par les 11 stagiaires faisant parti des éléments à prendre en compte dans l'association de leur image auprès des PME. Comme exemple pris source 4 « *je m'intéresse tout d'abord sur l'entreprise qui l'entreprise met en avant une communication ouverte et transparente. Afin de donner l'image de l'entreprise* » ; source 6 « *je cherche à savoir si l'entreprise accorde la parole même à un gardien, c'est important pour moi pour me faire une idée de l'entreprise...* ». Pour ce qui est du **soutien organisationnel** l'on peut prendre les propos de la source 6 : « *je cherche à savoir si l'entreprise fournit un bon soutien à ses employés, notamment en leur donnant accès à des outils et des ressources nécessaires pour travailler efficacement...avant de qualifier l'entreprise.* » et la source 7 ; « *je cherche à voir s'il y'a la solidarité, l'entraide en fait entre les personnels, c'est ça qui va me donner un aperçu de l'environnement de l'entreprise* ». **L'inclusion** est également perceptible par l'ensemble de nos interviewes comme le précise la source 1 : « *je vois si l'entreprise s'intéresse à tout le monde, tout le monde ne doit pas avoir peur de s'exprimer, tout le monde soit se sentir concernes et important pour l'entreprise* ». Le discours de nos stagiaires par contre laisse penser que **la majorité ne prennent pas en compte l'équité** dans la qualification d'une entreprise.

2- Les déterminants non considérés

Par rapport aux propositions formulées initialement quant aux attributs instrumentaux associées aux déterminants de la perception de la ME, trois nouveaux déterminants pour les pratiques RH a pu être mis en évidence à savoir **la conciliation vie prive-vie professionnelle, la rémunération et avantages sociaux, la transparence dans la gestion de l'entreprise auprès de nos cibles.**, ces éléments sont perceptibles à travers ces évocations de nos cibles. Pour ce qui est de la rémunération, la source 4 : « *Même si*

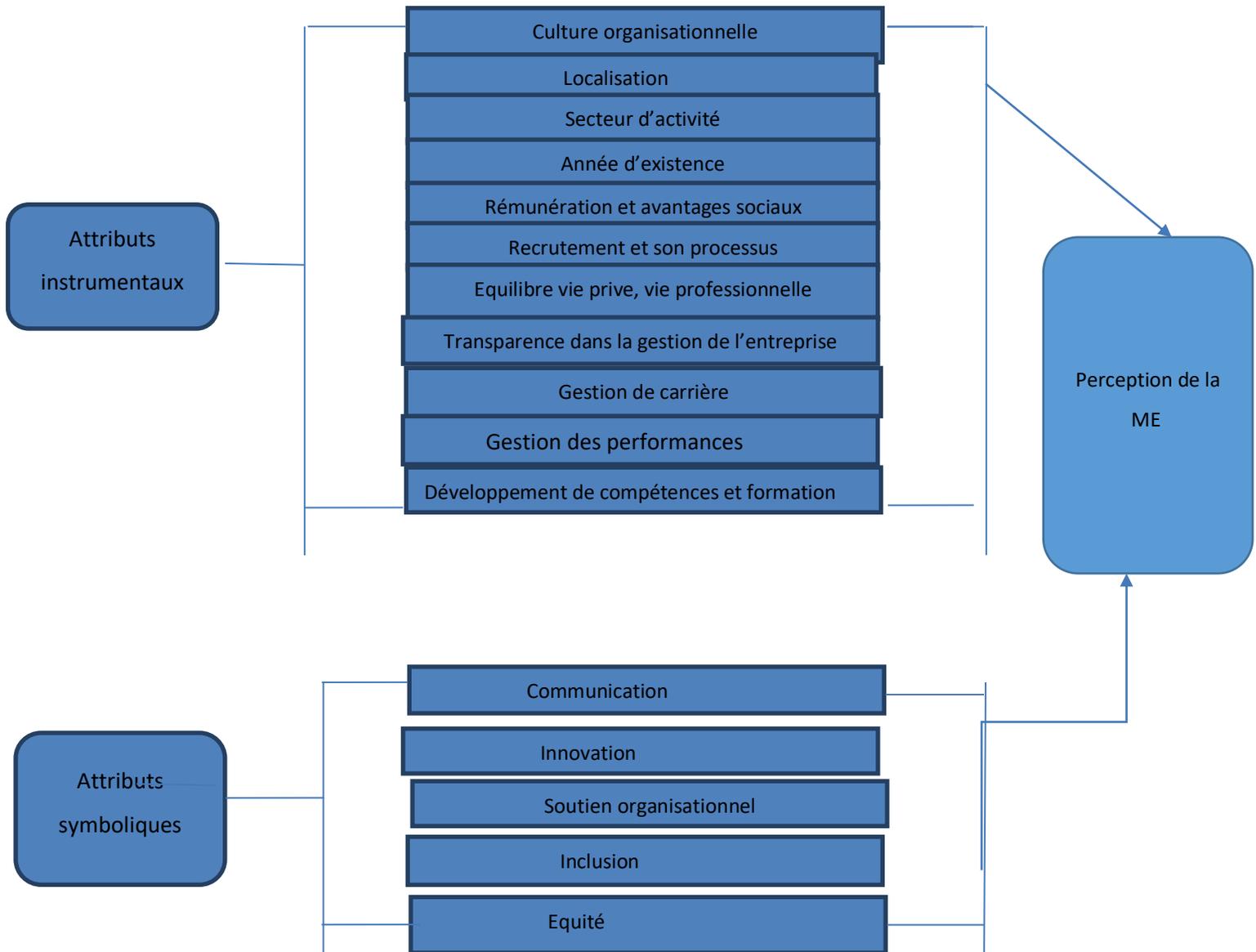
l'entreprise est artisanale, petite, je cherche à savoir si elle propose des avantages intéressants, comme des réductions sur ses produits, on a un peu besoin de quelque chose pour vivre, alors je pourrais penser que l'entreprise est gentille et humaine même ». **La conciliation vie privée-vie professionnelle** elle est illustrée par exemple par la source 7 ; *L'organisation du travail permet aux employés d'avoir un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle, car je suis étudiant, je dois continuer encore l'école, l'organisation qui fait cela est ouverte pour moi* ». **La transparence dans la gestion de l'entreprise** est formulée à titre illustratif par la source 6 : « *« si dans une entreprise, la direction partage les objectifs et les résultats de l'entreprise avec les employés, ce qui instaure un climat de confiance pour moi* ».

Pour les attributs symboliques pour sa part initialement prévus un facteur a fait surface **l'innovation et la créativité**. Elle est formulée par toute la cible car leurs profils l'amènent à être compétitifs, à se surpasser, ils sont en quête des nouveaux défis et objectifs. Ce déterminant (innovation et créativité) est formulé à titre illustratif par la source 11 : « *L'entreprise utilise des techniques innovantes, comme la digitalisation de certaines tâches ou l'amélioration des processus de fabrication, ce qui me permettra de penser que l'entreprise met en place un environnement moderne et efficace* ». Ces nouveaux facteurs nous permettent ainsi de formuler deux nouvelles propositions

P1a : parmi les attributs instrumentaux, les éléments liés aux pratiques RH (A savoir la conciliation vie privée-vie professionnelle, la rémunération et avantages sociaux, la transparence dans la gestion de l'entreprise) affecte la perception de la ME.

P2a : parmi les facteurs symboliques, l'éléments innovation et créativité affecte la perception de la ME.

Figure 2 - Déterminants de la perception de la marque employeur



Source : nous même adaptés de la littérature et des résultats de l'entretien

DISCUSSION DES RESULTATS

De nombreuses études indiquent que les caractéristiques de l'emploi et l'organisation influencerait la perception d'un candidat sur l'attractivité organisationnelle ainsi que sur l'intention de postuler (Gomes et Neves, 2011 ; Highhouse et al., 2003 ; Lee et al., 2013 ; Roberson et al., 2005). Par contre, rares sont les études qui se sont attachées à examiner le contenu de ces caractéristiques sous une perspective de marque employeur. Peu de recherches en marque employeur analysent, de manière approfondie, les différents déterminants qui peuvent influencer la perception de la ME (Backhaus et Tikoo 2004). Le modèle instrumentaux et symboliques Lievens et Highhouse (2003) et la théorie du signal de Spence (1976) constitue, de manière complémentaire, un socle intéressant permettant de mieux comprendre la perception de la ME. Les organisations doivent comprendre l'importance accordée à chaque attribut et que ces attributs peuvent varier en fonction des différences culturelles, des caractéristiques démographiques et de la situation professionnelle actuelle d'un individu.

Au niveau des attributs instrumentaux la *transparence dans la gestion de l'entreprise, localisation, secteur d'activité, taille, année d'existence, notre étude nous permet de confirmer la pertinence de la proposition 1.*

La localisation, le secteur d'activité, année d'existence, taille constituent un moteur essentiel de la perception de la ME. D'après Allen (2004) et (Humera et Aftab (2016), ces éléments sont prioritaires pour établir une relation entre l'employé potentiel et l'organisation, de connaître l'existence de l'entreprise, son identité, car ceux-ci développent des croyances sur leurs employeurs potentiels qui constituent la base de leur décision de candidater.

En outre, il est important de considérer **les pratiques RH**. Même si certains auteurs tel que Chapman et al. (2005) ont postulé que les caractéristiques organisationnelles, telles que l'environnement de travail, la taille de l'organisation, la dispersion géographique, les politiques organisationnelles et les stratégies visant à attirer les demandeurs d'emploi, et les caractéristiques de l'emploi, telles que le type de travail, la flexibilité, la rémunération, les possibilités d'avancement, la qualité. Le programme de mentorat, les comportements de recrutement et la justice procédurale sont les principaux déterminants de la perception de la ME. Cela ne semble pas ressortir du discours des employés potentiels de notre échantillon. Les stagiaires des PME de notre échantillon semblent s'intéresser beaucoup plus sur **la conciliation vie privée-vie professionnelle, la rémunération et avantages sociaux, recrutement, gestion des performances, gestion des carrières, développement des**

compétences et formation, transparence dans la gestion des entreprises qui se sont avérés pertinentes dans notre étude.

De plus, les attributs symboliques semblent également pertinents pour expliquer la perception des ME des PME par les candidats potentiels. Dans le cas de nos entreprises, celles-ci reposaient principalement sur *communication, soutien organisationnel, inclusion équité (P2)*. Mais aussi l'innovation. Ces résultats de recherche conforment les propos de certains auteurs sur les facteurs déterminants qui impacteraient l'image employeur. En effet, la génération Y juge que ce n'est pas parce qu'elle est jeune que ses idées ne peuvent être respectées et reconnues (Allain, 2005 ; Paré, 2002). Elle est avide de reconnaissance, d'écoute active et de rétroaction par rapport à ses compétences et performances et non pas par rapport à son ancienneté (Audet, 2004 ; Paré, 2002). Elle est en quête de reconnaissance existentielle plutôt que statutaire. Ces attentes prioritaires sont confortées par la valeur qu'accordent les jeunes Y au travail, exprimée par un fort besoin de réalisation et d'épanouissement (Petit, 2006). En effet, pour Spence L. (1999), dans les petites entreprises avec peu de personnel, on retrouve, à l'inverse des grandes structures, l'opportunité de développer des relations plus personnelles entre les dirigeants et le personnel.

Après avoir présenté les contributions théoriques ainsi que les implications managériales du concept de marque employeur, les limites et voies de recherche de ce travail seront discutées.

CONTRIBUTIONS THEORIQUES

S'il existe désormais un relatif consensus quant à la définition de la marque employeur, présentée comme l'ensemble des avantages fonctionnels, psychologiques et économiques perçus qui font d'une entreprise un lieu de travail attractif (Ambler et Barrow, 1996), les recherches menées étudient des aspects spécifiques de la marque employeur (l'attractivité, les attributs les plus importants de la marque employeur, la gestion de la marque employeur par exemple).

Très peu étudient les antécédents et dont aucune n'intègre un ou plusieurs antécédents de la marque employeur en termes des attributs instrumentaux et symboliques, les communications direct et indirects de manière spécifiques. Après avoir interrogé le contenu de la marque employeur, cet article propose un agenda de recherche par la formulation d'un ensemble de propositions concernant les antécédents de la marque employeur avec notamment la culture organisationnelle, les pratiques marketing et RH ; le profil de l'entreprise, Nous espérons ainsi que cet état de l'art puisse faciliter les recherches empiriques

futures sur le sujet et puisse éclairer les praticiens sur leurs propres opérationnalisations de la marque employeur.

IMPLICATIONS GENERALES.

Le concept de marque employeur a gagné l'intérêt des praticiens, avec pour objectif d'améliorer la capacité d'attirer des « talents » et d'avoir une communication cohérente envers tous ses salariés pour influencer favorablement leurs attitudes et comportements à l'égard de l'organisation.

Si les propositions formulées doivent être testées, ses antécédents peuvent constituer un préalable quant à la réflexion menée par les professionnels sur la création et le développement de leur marque employeur. En effet, en mettant en lumière les différents antécédents de la marque employeur, le présent article sensibilise en premier lieu les professionnels à l'importance de créer une marque employeur qui reflète la culture et les valeurs de l'organisation. Une fois les facteurs qui forme la perception de la ME cernés, l'entreprise peut la gérer et l'instrumentaliser dans ses stratégies de gestion de la marque employeur

Les professionnels doivent également réfléchir aux pratiques RH permettant de développer la proposition de valeur inhérente à la marque employeur et qui pourront être valorisées auprès de leurs cibles (avantages à travailler pour une organisation en particulier), en termes de pratiques de formation et de développement, de rémunération, de gestion des performances et des carrières ou de styles de management par exemple. Outre la mise en lumière des pratiques de marketing et de communication pouvant être utilisées pour promouvoir la marque employeur. Les organisations ne doivent pas négliger une partie importante de l'attrait organisationnel fondé sur les traits et les symboles du milieu de travail si elles se concentrent exclusivement sur les caractéristiques instrumentales de la marque employeur

LIMITES ET VOIES DE RECHERCHE

Cette recherche présente un état de l'art sur le concept de marque employeur et permet d'intégrer les apports disparates de la littérature par la formulation d'un ensemble de propositions sur ses antécédents. Comme toute synthèse, elle ne peut prétendre à l'exhaustivité. C'est pourquoi d'autres facteurs pourraient être intégrées en fonction des objectifs de la recherche, pour mieux comprendre le processus par lequel la marque employeur est perçue.

Cet article ouvre plusieurs voies de recherche. Tout d'abord, il existe un réel enjeu à tester si les antécédents de la marque employeur énoncées par la littérature sont avérées. Il semble néanmoins nécessaire de connaître l'influence de chaque antécédent sur la perception de la marque employeur et en fonction des différentes cibles. Il conviendrait par exemple d'avoir des données empiriques sur l'influence réelle de ces antécédents sur la perception de la marque employeur pour des organisations de tailles et de secteurs variés.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aaker J.L. (1997).** "Dimensions of brand personality", *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n° 3, p. 347-356.
- Agrawal R K et Swaroop, P (2009)** Effect of employer brand image on application intentions of B-school undergraduates. *Vision*, 13(3), 41-49.
- Allen D.G., Lane M., Turan A., Pitts M.G., Otondo R.F. et Van scotter J.R. (2004),** « Internet recruitment: Job seekers' viewing of company websites », Chicago, IL: *Society for Industrial and Organizational Psychology*.
- Arachchige B J et Robertson A (2013)** Employer attractiveness: Comparative perceptions of undergraduate and postgraduate students. *Sri Lankan Journal of Human Resource Management*, 4(1).
- Backhaus, K. et Tikoo, S. (2004).** Conceptualizing And Researching Employer Branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Biswas, M. K. et Suar, D. (2016).** Antecedents and consequences of employer branding. *Journal of Business Ethics*, 136, 57-72.
- Cable, DM et Turban, DB, (2001),** « Établir les dimensions, les sources et la valeur des connaissances des employeurs des demandeurs d'emploi lors du recrutement », *Recherche en gestion du personnel et de ressources humaines*, vol. 20, p. 115-163.
- Capelli, S., Guillot-Soulez, C., et Sabadie, W. (2015).** Engagement RSE et attractivité organisationnelle : la communication protège-t-elle en cas de crise ? *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. pp3-23.
- Chapman D S, Uggerslev K L, Carroll S A, Piasentin K A et Jones D A (2005)** Applicant attraction to organizations and job choice: a meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of applied psychology*, 90(5), 928.
- Charbonnier-Voirin a. et Vignolles a. (2015),** Marque employeur interne et externe : un état de l'art et un agenda de recherche, *Revue Française de Gestion*, Vol. 41, p. 63-82.

Charbonnier-Voirin, A., Marret, L. et Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management et Avenir*, 94, 33-55.

Collins, CJ et CK Stevens (2002), La relation entre les activités liées au recrutement précoce et les décisions de candidature des nouveaux entrants sur le marché du travail : une approche du recrutement fondée sur le capital marque. *Journal of Applied Psychology*, Volume 87(6), pp.11211133.

Dowling G R (1986) Managing your corporate images. *Industrial marketing management*, 15(2), 109-115.

Dowling G R et Dowling G R (2004) *The art and science of marketing : marketing for marketing managers*. Oxford University Press, USA.

Ettahir, N., Ahlafi, N., Bahoussa, A. (2018). «ME : Revue de la littérature et approche critique ». *Journal of Business and Management*, 20, 1 – 13.

Gaddam S. (2008). “Modeling employer branding communication : The softer aspect of HR marketing management”, *ICFAI Journal of Soft Skills*, vol. 2, n° 1, p. 45-55.

Goldberg C.B. et Allen D.G. (2008). “Black and White and read all over: Race differences in reactions to recruitment web sites”, *Human Resource Management*, vol. 47, p. 217-236.

Gomes, D. et Neves, J. (2016) Organizational attractiveness and prospective applicants’ intentions to apply. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1048-1061.

Holbrook M B (1999) Consumer value. *A Framework for Analysis and Research; Routledge*: London, UK.

Humera S. et Aftab A. (2016). « Social media and recruitment », *Perspectives in Language, Linguistics and Media*, Vol. 5, p. 25-33

Kalinska-kula, M., Staniec, I. (2021). “Employer Branding and Organizational Attractiveness: Current Employees’ Perspective”. *European Research Studies Journal*, 24(1), 583 –603.

Kapoor V. (2010). “Employer branding: A study of its relevance in India”, *IUP Journal of Brand Management*, vol. 7, n° 1/2, p. 51-75.

Idrissou K (2020), L’importance de la marque employeur dans la prise de décision d’un candidat au recrutement

Knox S and Freeman C (2006) Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.

- Lievens F (2007)** Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human resource management*, 46(1), 51-69.
- Lievens F et Highhouse S (2003)** The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel psychology*, 56(1), 75-102.
- Lievens, F., Van Hoyer, G. et Schreurs, B. (2005)**. Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of occupational and organizational psychology*, 78(4), 553-572.
- Lin, C.-P. et Wang, D.-C. (2012)**. Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behavior: Investigating the moderating effect of customer characteristics. *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 29(3), 187-201.
- Lin, C.-P., Lyau, N.-M., Tsai, Y.-H., Chen, W.-Y., et Chiu, C.-K. (2010)**.. Modeling corporate citizenship and its relationship with organizational citizenship behaviors *Journal of Business Ethics*, 95., pp357-372.
- Lin, C.-P., Tsai, Y.-H., Joe, S.-W., et Chiu, C.-K. (2012)**. Modeling the relationship among perceived corporate citizenship, firm's attractiveness, and career success expectation.. *Journal of Business Ethics*, 105 , 83-93.
- Mandhanya Y. et Shah M. (2010)**. "Employer branding. A tool for talent management", *Global Management Review*, vol. 4, n° 2, p. 43-48.
- Moroko L et Uncles M D (2009)** Employer branding and market segmentation. *Journal of Brand Management*, 17(3), 181-196
- Priyadarshi P. (2011)**. "Employer brand image as predictor of employee satisfaction, affective commitment et turnover", *Indian Journal of Industrial Relations*, vol. 46, n° 3, p. 510-522.
- Roy, SK (2008)**, « Identifier les dimensions de l'attractivité d'une marque employeur dans le contexte indien », *South Asian Journal of Management*, 15, 110130.
- Rynes, S. L., Bretz Jr, R. D. et Gerhart, B. (1991)**. The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, 44(3), 487-521.
- Schreurs, B., Derous, E., De Witte, K., Proost, K., Andriessen, M., & Glabeke, K. (2005)**. Attracting potential applicants to the military: The effects of initial face- to-face contacts. *Human Performance*, 18(2), 105-122.
- Schreurs, B., Derous, E., Proost, K., Notelaers, G., et Witte, K. D. (2008)**. Applicant selection expectations: Validating a multidimensional measure in the military. *International Journal of Selection and Assessment*, 16(2), 170-176.

- Schreurs, B., Druart, C., Proost, K., et De Witte, K. (2009).** Symbolic attributes and organizational attractiveness: The moderating effects of applicant personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 17(1), , 35-46.
- Simon Knox et Cheryl Freeman (2006)** Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry, *Journal of Marketing Management*, 22:78, 695716,
- Slaughter, J. E., Zickar, M. J., Highhouse, S. et Mohr, D. C. (2004).** Personality trait inferences about organizations: Development of a measure and assessment of construct validity, *Journal of applied psychology*, 89, 1, 85-103.
- Spence L.J. (1999),** “Does Size Matter ? The State of the Art in Small Business Ethics”, *Business Ethics : A European Review*, Vol. 8, no 3, p. 163-174.
- Spence, M. (1973).** "Job Market Signaling". *Quarterly Journal of Economics*.
- Turban D.B. et Cable D.M. (2003).** “Firm reputation and applicant pool characteristics”, *Journal of Organizational Behavior*, vol. 24, n° 6, p. 733-751.
- Turban D.B. et Keon T.L. (1993).** “Organizational attractiveness: An interactionist perspective”, *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, n° 2, p. 184-193.
- Turban D.B., Forret M.L. et Hendrickson C.L. (1998).** “Applicant attraction to firms Influences of organization reputation, job and organizational attributes, and recruiter behaviors”, *Journal of Vocational Behavior*, vol. 52, n° 1, p. 24-44.
- Van Hoyer G et Saks A M (2011)** The instrumental-symbolic framework: Organisational image and attractiveness of potential applicants and their companions at a job fair. *Applied Psychology*, 60(2), 311-335.
- Van Hoyer, G. (2012).** Recruitment sources and organizational attraction: A field study of Belgian nurses. *European journal of work and organizational psychology*, 21(3), 376-391
- Van Hoyer, G., Bas, T., Cromheecke, S., et Lievens, F. (2013).** The instrumental and symbolic dimensions of organisations' image as an employer: A large-scale field study on employer branding in Turkey. *Applied Psychology*, 62(4), 543-557.
- Vriens M and Hofstede F T (2000)** Linking Attribute, Benefits, and Consumer Values. *Marketing research*, 12(3).
- Zeithaml V A (1988)** Consumer perceptions of price, quality, and value : a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of marketing*